



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Possibilidades Traçadas Frente às Fusões e Aquisições: A Colegialidade como um
Novo Espaço Estratégico de Gestão do Ensino Superior

LUCIANO RALO MONTEIRO

Manaus-Am
2018

LUCIANO RALO MONTEIRO

Possibilidades Traçadas Frente às Fusões e Aquisições: A Colegialidade como um Novo Espaço Estratégico de Gestão do Ensino Superior

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Educação, sob a orientação da Professora Doutora Zeina Rebouças Corrêa Thomé.

Linha de Pesquisa 3: Formação e Práxis do Educador Frente aos Desafios Amazônicos

Manaus-Am
2018

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Monteiro, Luciano Ralo.

M775p Possibilidades Traçadas Frente às Fusões e Aquisições: A Colegialidade como um Novo Espaço Estratégico de Gestão do Ensino Superior. / Luciano Ralo Monteiro. 2018
161 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Zeina Rebouças Corrêa Thomé
Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Gestão. 2. Ensino Superior Privado. 3. Colegiado de Curso. 4. Espaço Estratégico. I. Thomé, Zeina Rebouças Corrêa II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

LUCIANO RALO MONTEIRO

Possibilidades Traçadas Frente às Fusões e Aquisições: A Colegialidade como um Novo Espaço Estratégico de Gestão do Ensino Superior

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Educação, sob a orientação da Professora Doutora Zeina Rebouças Corrêa Thomé.

Linha de Pesquisa 3: Formação e Práxis do Educador Frente aos Desafios Amazônicos

Aprovada em 14 de novembro de 2018.

Prof.^a Dr.^a Zeina Rebouças Corrêa Thomé – Presidente
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof.^a Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo – Membro
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof.^a Dra. Maria da Conceição Fraga – Membro
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof.^a Dra. Maud Rejane de Castro e Souza – Membro
Universidade do Estado do Amazonas – UEA

Prof.^a Dra. Rosa Mendonça de Brito – Membro
Universidade Federal do Amazonas – UFAM



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha família, por haverem me ensinado os valores da vida, da honestidade e de que lutar vale a pena.

Espero poder retribuir em vida aquilo que fizeram e fazem por mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

por permitir que os desafios da vida fizessem-me exercitar a inteligência, a paciência e a resignação.

Aos meus pais,

que mesmo apesar da distância dos últimos dezesseis anos sempre estiveram me apoiando e me amando. Eles são a prova viva de que não é preciso estar junto para estar perto.

Aos meus irmãos e à Tia Glória,

com os quais passei inúmeros momentos alegres, na infância e na juventude, e que por certo estão torcendo pelo meu contínuo crescimento.

À Fernanda,

por acreditar, desde o início, que juntos poderíamos vencer na vida. Exemplo de mãe, me presenteou com nosso bem mais valioso, nossa filha Gabriela.

À Gabriela,

cujo nascimento e existência me fizeram conhecer o significado do verdadeiro amor incondicional. Seu sorriso e alegria me ressignificam diariamente. Cada etapa de seu crescimento será uma vitória na minha vida. Espero poder estar com saúde para acompanhá-la pelo máximo de tempo que Deus permitir.

À Desembargadora Carla Reis,

que desde o início e mesmo sem me conhecer, deu-me oportunidade para demonstrar os meus valores, minha lealdade e dedicação. Agradeço por sua amizade, pelo seu apoio e esforço em fazer sentir-me bem, mas sobretudo por entender que sou um ser humano repleto de defeitos.

Aos meus amigos de gabinete,

por demonstrar-me que podemos ser melhores a cada dia e que a amizade é resultado de cumplicidade. Agradeço a todos pelo contínuo aprendizado e confiança depositados.

Aos professores do Programa e colegas do curso,

agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. Acima de tudo, obrigado por me acompanharem nesta jornada e por estimularem o meu interesse pelo conhecimento na área da educação.

Aos professores Luiza Maria Bessa Rebelo, Maria da Conceição Fraga, Maud Rejane de Castro e Souza e Rosa Mendonça de Brito,

estejam certas de estes últimos anos de pesquisa se traduziram em uma árdua jornada de desafio, de construção e de amadurecimento. Sei que nenhum empreendimento é realizado de forma fácil e sem esforço. Por haverem disponibilizado seus preciosos tempos para comporem

a Banca Examinadora de Defesa e Arguição de minha Tese, pelas observações e contribuições dadas, meus mais sinceros agradecimentos.

*À professora Doutora Zeina Thomé,
antes de minha orientadora, uma grande amiga. Ser humano de caráter ímpar que me ensinou não apenas o método cartográfico de pesquisa, mas que também me apresentou a educação superior sob uma perspectiva nunca antes vista. Agradeço pela paciência dispensada e por me encorajar a produzir algo que decerto hei de me orgulhar.*

*À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas – FAPFEAM,
por haverem apoiado e financiado o Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas .*

*A educação não muda o mundo. Ela muda as
pessoas. As pessoas mudam o mundo
(PAULO FREIRE).*

RESUMO

A tese apresentada foi intitulada como “Possibilidades Traçadas: o Colegiado de Curso como Espaço Estratégico de Gestão Pedagógica do Ensino Superior Privado”. Seu resultado final foi fruto dos motes nodais e dos recentes desafios concernentes à gestão e à oferta do ensino superior privado no Brasil. A pesquisa fez uso do método cartográfico de pesquisa-intervenção, caracterizado pela ausência de regras prontas ou por objetivos previamente estabelecidos. Depois de anos de crescimento, o ensino superior privado experimentou estagnação e incerteza. Os processos de fusão, incorporação e de aquisições de instituições de ensino superior privadas brasileiras por grupos estrangeiros ganharam força, exigindo que as demais passem a adotar novos modelos de gestão que se revelem suficientes e necessários para dar supedâneo às mudanças legais e mercadológicas. O propósito central do trabalho foi o de apresentar um plano móvel de gestão estratégica às instituições de ensino superior privadas que fosse simples, prático e útil para que os colegiados de curso pudessem enfrentar os desafios da concorrência crescente em um mundo cada vez mais dinâmico. Delineou-se uma proposição “aberta” com a perspectiva de despertar os mantenedores destas organizações para a necessidade de uma gestão mais técnica, profissional, essencialmente participativa e democrática como receita de sucesso. Em tempos de reinvenção da gestão do ensino superior, somente sobreviverão àquelas organizações que adotarem um plano móvel de gestão estratégico que seja bem discutido e planejado, implementado e fomentado. A gestão do conhecimento e a esperada visão estratégica do mercado educacional, decerto poderão prospectar novos nichos e oportunidades de sobrevivência. Dessumiu-se que cada instituição de ensino superior privada possui particularidades que precisam ser bem compreendidas e solucionadas por aqueles que estejam envolvidos em seus processos de gestão e planejamento. Esta atribuição não mais deve ficar a cargo dos corpos diretivos dessas corporações, mas dos colegiados de curso, que deverão estar dotados da necessária autonomia financeira que lhes garanta implementar um planejamento estratégico de qualidade, que se revele eficiente e competitivo.

Palavras-Chave: Gestão. Ensino Superior Privado. Colegiado de Curso. Espaço Estratégico.

ABSTRACT

The presented thesis was entitled "PLANNED POSSIBILITIES: the Course Collegiate as a Strategic Area of Pedagogical Management of Private Higher Education". Its final result was the result of nodal themes and recent challenges regarding the management and offer of private higher education in Brazil. The research made use of the cartographic method of research-intervention, characterized by the absence of ready rules or previously established objectives. After years of growth, private higher education experienced stagnation and uncertainty. The processes of merges, incorporation and acquisition of private Brazilian higher education institutions by foreign groups have gained strength, requiring that the others adopt new management models that are sufficient and necessary to comply with legal and market changes. The main purpose of the work was to present a strategic management mobile plane private higher education institutions that was simple, practical and useful so that collegiate students could face the challenges of increasing competition in an increasingly dynamic world. An "open" proposal was drawn up with the perspective of awakening the maintainers of these organizations to the need for a more technical, professional, essentially participatory and democratic management as a recipe for success. In times of reinvention of higher education management, the only organizations that will survive will be those who adopt a mobile plane of the strategic management that is well discussed and planned, implemented and fostered. Knowledge management and the expected strategic vision of the educational market will certainly be able to prospect new niches and opportunities for survival. It has been pointed out that each private higher education institution has particularities that need to be well understood and solved by those who are involved in its management and planning processes. This assignment should no longer be the responsibility of the governing bodies of these corporations, but instead in the collegiate of course, who must be endowed with the necessary financial autonomy that guarantees them implementation strategic quality planning that is efficient and competitive.

Keywords: Management. Private Higher Education. Collegiate Course. Strategic Space.

RESUMEN

La tesis presentada fue titulada como "POSIBILIDADES TRAÇADAS: el Colegio de Curso como Espacio Estratégico de Gestión Pedagógica de la Enseñanza Superior Privada". Su resultado final fue fruto de los retos nodales y de los recientes desafíos concernientes a la gestión y la oferta de la enseñanza superior privada en Brasil. La investigación hizo uso del método cartográfico de investigación-intervención, caracterizado por la ausencia de reglas listas o por objetivos previamente establecidos. Después de años de crecimiento, la enseñanza superior privada experimentó estancamiento e incertidumbre. Los procesos de fusión, incorporación y de adquisiciones de instituciones de enseñanza superior privadas brasileñas por grupos extranjeros ganaron fuerza, exigiendo que las demás pasen a adoptar nuevos modelos de gestión que resulten suficientes y necesarios para dar respuesta a los cambios legales y mercadológicos. El propósito central del trabajo fue el de presentar un plan móvil de gestión estratégica a las instituciones de enseñanza superior privadas que fuera simple, práctico y útil para que los colegiados de curso pudieran enfrentar los desafíos de la competencia creciente en un mundo cada vez más dinámico. Se esbozó una propuesta "abierta" con la perspectiva de despertar a los mantenedores de estas organizaciones para la necesidad de una gestión más técnica, profesional, esencialmente participativa y democrática como ingreso de éxito. En tiempos de reinvención de la gestión de la enseñanza superior, sólo sobrevivir a aquellas organizaciones que adopten un plan móvil de gestión estratégica que sea bien discutido y planificado, implementado y fomentado. La gestión del conocimiento y la esperada visión estratégica del mercado educativo, seguramente podrán prospectar nuevos nichos y oportunidades de supervivencia. Se desprende que cada institución de enseñanza superior privada posee particularidades que necesitan ser bien comprendidas y solucionadas por aquellos que estén envueltos en sus procesos de gestión y planificación. Esta asignación no debe quedar a cargo de los cuerpos directivos de esas corporaciones, sino de los colegiados de curso, que deberán estar dotados de la necesaria autonomía financiera que les garantice implementar una planificación estratégica de calidad, que resulte eficiente y competitiva.

Keywords: Gestión. Enseñanza Superior Privada. Colegio de Curso. Espacio Estratégico.

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABMES** – Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior
- BACEN** – Banco Central do Brasil
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Social
- BSC** – Balanced Scorecard
- CADE** – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
- CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior
- DCN** – Diretrizes Curriculares Nacionais
- DEE** – Departamento de Estudos Econômicos
- EAD** – ensino à distância
- FGEDUC** – Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo
- FIES** – Financiamento do Ensino Superior
- IES/IESP** – Instituição de Ensino Superior Privada
- IFC** – International Finance Corporation
- IGC** – Índice Geral de Cursos
- INEP** – Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa
- LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
- MEC** – Ministério da Educação e Cultura
- NASDAQ** – Associação Nacional Corretora de Valores e Cotações Automatizadas
- NDE** – Núcleo Docente Estruturante
- PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional
- PNE** – Plano Nacional de Educação
- PPC** – Projeto Pedagógico do Curso
- PPI** – Projeto Pedagógico Institucional
- SINAES** – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
- SWOT** – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
- TIC** – Tecnologia da informação e da Comunicação
- UERJ** – Universidade do Estado do Rio de Janeiro
- UFRJ** – Universidade Federal do Rio de Janeiro
- UNESCO** – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
- USP** – Universidade de São Paulo

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de IES no Brasil em 2009	27
Gráfico 2 – Número de Instituições de Educação Superior	28
Gráfico 3 – Cursos de Ensino Superior Cadastrados no MEC – Fev. 2012	29
Gráfico 4 – Cursos de Ensino Superior Cadastrados no MEC – Fev. 2012	30
Gráfico 5 – Total do setor privado, Receita líquida em R\$ milhões: 54.974,70	49
Gráfico 6 – Total de matrículas no ano de 2016	49
Gráfico 7 – Participação do mercado ano de 2016	50

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
Problema de Pesquisa	19
Objetivos	19
Justificativa	20
Metodologia	21
1 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	23
1.1 Breve panorama sobre o ensino superior privado no Brasil	25
1.2 A realidade do ensino superior privado no Brasil.....	33
1.3 Dos rumos mercadológicos dos processos de fusões e aquisições de instituições de ensino superior privadas	37
1.4 Das aquisições de instituições no Amazonas.....	41
1.5 Orientações do CADE	45
1.6 Participação de capital estrangeiro	47
2 GESTÃO ACADÊMICA PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIORES PRIVADAS: A NECESSIDADE DA ADOÇÃO DE PRÉVIO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	52
2.1 Aspectos relevantes a serem considerados na elaboração de um planejamento estratégico institucional	56
2.2 As etapas de um planejamento estratégico: adaptações do modelo SWOT	62
2.3 Estratégias competitivas: As cinco forças de Michael Porter	73
3 UM NOVO ESPAÇO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO COM FOCO NO COLEGIADO DE CURSO	83
3.1 Competências, atribuições e responsabilidades do Colegiado de curso: equipes de trabalhos	84
3.1.1 Competências e habilidades do líder do Colegiado de curso como forma de garantir a gestão ativa e democrática do Colegiado de curso	91
3.2 A socialização no processo organizacional com foco na gestão educacional do Colegiado de curso	104
3.3 Gestão Estratégica-Administrativa do Colegiado de curso: o processo de planejamento estratégico e o gerenciamento dos riscos	110
3.4 Gestão Estratégica-Econômica-Financeira do Colegiado de curso	117
3.5 Gestão Estratégica-Acadêmica do Colegiado de curso	125
3.6 Gestão Acadêmica do Colegiado de curso	128
3.7 Andragogia da aprendizagem no ensino superior	131
3.8 Possibilidades da educação superior para a próxima década	136
CONSIDERAÇÕES	144
REFERÊNCIAS	147

INTRODUÇÃO

A cartografia surge como um princípio do rizoma que atesta, no pensamento, sua força performática, sua pragmática: princípio “inteiramente voltado para uma experimentação ancorada no real” (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p. 21).

O presente trabalho de tese apresenta o resultado da pesquisa que teve por finalidade detalhar e orientar a elaboração da tese de Doutorado em Educação da Universidade Federal do Amazonas, na temática inserida na Linha de Pesquisa 3: Formação e Práxis do Educador Frente aos Desafios Amazônicos, sob a orientação da Professora Doutora Zeina Rebouças Corrêa Thomé.

Sabidamente muitos são os desafios que consternam o ser humano desde o início do século XXI. Experimenta-se a globalização econômica de uma forma nunca antes vista: (i) os recursos naturais tornam-se a cada dia mais incipientes; (ii) o conviver humano, mormente em seu ambiente de trabalho, ganha novos contornos de complexidade e dificuldade; (iii) a competitividade empresarial e humana atingiram níveis avassaladores, causadores inclusive de moléstias psicológicas e de “stress”.

No ensino superior essas características não são diferentes. Após longos anos crescendo exponencialmente, as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) atingiram um ponto de marasmo, não havendo qualquer espaço para a obtenção de alunos experimentada nos anos 90, quando a demanda superou, e muito, a oferta de vagas. Hoje o cenário é diverso. Sobram vagas. A competição entre elas se tornou cada dia mais abstrusa na busca pela própria sobrevivência. A adoção de arrojadas políticas de preços de mensalidades, as propagandas insultuosas às portas da concorrente, a promessa de benefícios que muitas vezes não passam de comerciais enganosos e de manipulação de dados, são exemplos concretos do desespero a que estão submetidos os grupos educacionais do ensino superior.

O atual momento é desesperador e instável. Não por acaso o ensino superior privado vem passando, nas duas últimas décadas, por inúmeras transformações, por processos de fusões e principalmente de aquisições por empresas e grupos estrangeiros, especialmente norte-americanos e chineses.

As trasladadas transformações modificaram a própria oferta do ensino das instituições superiores privadas, assim como a forma de gestão delas, não havendo, por isso, mais espaço para professores e gestores universitários preocupados exclusivamente com o resultado acadêmico da área em que atuam¹. Indene, diante de tal quadro, a necessidade em modernizar-se, a fim de se atender às novas diretrizes de mercado para além de um bom corpo docente e pela implantação de um eficiente projeto pedagógico de curso.

Ocorre que no setor empresarial, especialmente o do ensino superior privado, objeto central desta pesquisa, tal situação se mostra ainda mais compósita, sobretudo diante da avidez financeira dos acionistas da educação. Não por acaso as instituições de ensino superior privadas têm buscado, incessantemente, criar alternativas para o seu crescimento e não raras vezes apenas para sua manutenção em um setor tão competitivo. Para tanto, manejam e adotam modelos organizacionais “fechados”, com vistas a garantir a sobrevivência e aumentar o lucro, ainda que isso implique, não raras vezes, em precarização do trabalho docente.

Por outro lado, as mudanças ambientais, especialmente em momentos de crise, justificam o repensar da cultura organizacional do ensino superior. O proceder estático de algumas Instituições, estacionadas no tempo e no espaço, como se a crise estivesse longe de suas portas, denotam a ausência de aprimoramento no uso de modernas técnicas gerenciais, bem como de seres humanos preparados e capacitados para enfrentar tais desafios.

Tais prolegômenos têm sua razão de ser e se testificam em uma trajetória experimentada e vivida pelo seu autor em mais de 16 (dezesesseis) anos de docência no ensino superior, dos quais 12 (doze) deles na coordenação de curso de bacharelado em Direito. Trata-se, antes de tudo, do relato cartográfico de uma prática, da vivência de processos vitoriosos e fracassados em imanência, mas primordialmente das ideias e resultados de reflexões sobre a estruturação e sistematização de todos eles.

¹ BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p61/9410>>. Acesso em: 25 Fev. 2017.

A pesquisa empírica também não foi desprezada, pois detêm a sua importância no acompanhamento do processo da construção do conhecimento e do saber, isso porque, acredita-se, são construídos em um processo sistêmico de rede.

A pretensão da tese foi a de provocar e despertar o leitor para um novo espaço estratégico de gestão do ensino superior a partir dos recentes processos de fusões e aquisições, focado, essencialmente, nas ações, competências e habilidades de seu colegiado de curso. Exatamente por isso o método da cartografia se amolda à consecução da pesquisa, eis que será o grande responsável por fornecer subsídios à concepção de uma pedagogia da participação, de um ensino superior centrado numa perspectiva humana e democrática como forma de reconfigurar uma esfera de colegialidade de troca dialógica entre seus membros. Em tal perspectiva, o colegiado de curso não se mostra indispensável apenas para a deliberação da proposta de um projeto pedagógico formatado pelo núcleo docente estruturante, mas também de todo o processo de gestão do curso onde se acha inserido.

A primeira parte da tese cingiu-se a oferecer uma análise sobre o ensino superior e a sua trajetória no Brasil, onde foram tratados os assuntos a despeito da gestão sobre o enfoque do ensino privado, a realidade do ensino superior privado marcado, hodiernamente, pelos processos de fusões e aquisições de IESPs, sem se descurar sobre as orientações do CADE a tal respeito e a participação do capital estrangeiro, utilizando-se, para isso tudo, do modelo da Kroton Educacional como maior grupo educacional em atividade do país.

Na segunda parte abordou-se a questão da gestão acadêmica para instituições de ensino superior privadas a partir da necessidade da adoção de um prévio planejamento estratégico e de seus aspectos relevantes, valendo-se, para tanto, do modelo denominado SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

A terceira e última parte, versou sobre um novo espaço estratégico de gestão do ensino superior privado com foco no colegiado de curso, onde foram tratadas as competências, as atribuições e responsabilidades do colegiado de curso, como também do líder deste como espaço-tempo de possibilidades, representando a oportunidade de construção da colegialidade, uma liderança pedagógica, descentralizadora e emancipadora, que deve aproximar-se do modelo democrático de organização e gestão; os possíveis métodos de socialização da gestão

educacional, assim como as questões de gestão estratégica administrativa, econômico-financeira e acadêmica, sem se descuidar dos elementos diferenciadores de qualidade da gestão do próprio colegiado de curso. Concluiu-se com a andragogia da aprendizagem do ensino superior, abrindo-se, em seguida, uma oportuna discussão sobre as perspectivas da educação superior para a próxima década.

Um fato curioso não poderia deixar de ser relatado: as partes que compõem o todo o trabalho revelam independência entre si. Poderá chegar-se à conclusão de que as ações relatadas nem sempre corresponderam, à exatidão, ao que se propôs no prefácio, a desvelar que o aprendizado, especialmente diante do método cartográfico escolhido é constante e pode ter vindo depois. Por isso, convida-se ao leitor que escolha por onde deva iniciar sua leitura.

Problema de Pesquisa

Face aos contextos mencionados, surgiu a questão problema que norteará essa pesquisa: diante da realidade no ensino superior privado, marcada essencialmente pela competição desmedida entre as instituições e pela prática de concorrência por preços, a partir dos recentes processos de fusões e aquisições, como reconfigurar as funções, dentro dele e a partir dele, centrada num plano estratégico de gestão pedagógica do ensino superior privado com foco no Colegiado de Curso?

Objetivos

Geral:

O objetivo geral desta tese foi o de investigar as funções do colegiado de curso, dentro dele e a partir dele, mapeados na disposição de rede, enquanto possibilidade traçada de um plano estratégico de gestão pedagógica do ensino superior frente aos condicionantes que carregam a iniciativa privada.

Específicos:

Compuseram o rol dos objetivos deste trabalho:

(i) a realização de levantamento bibliográfico sobre o ensino superior e a trajetória do campo no Brasil;

(ii) a investigação da forma atual de gestão do ensino superior;

(iii) o levantamento dos modos de planejamento estratégico das IESPs;

(iv) a diferenciação da composição das equipes de trabalho e da necessária liderança para a consecução dos trabalhos;

(iv) a análise das atribuições do Colegiado de curso como espaço estratégico de gestão e do exercício do poder da colegialidade centrada na troca dialógica entre seus membros, apresentando possibilidades criadas para atuar em um plano criado para às instituições de ensino superior privado e perspectivas para a próxima década, não podendo ser concebidos separadamente, já que criados conjuntamente.

Justificativa

A escolha do tema desta Tese de Doutorado em Educação – “Possibilidades Traçadas Frente às Fusões e Aquisições: A Colegialidade como um Novo Espaço Estratégico de Gestão do Ensino Superior” – é fruto dos motes nodais e dos recentes desafios concernentes à gestão e oferta do ensino superior.

Nossa caminhada superior a dezesseis anos de docência no ensino superior aliada à experiência como coordenador de curso há outros doze anos despertou-nos para a busca da melhor compreensão do processo pelo qual está passando o ensino superior brasileiro, bem como as perspectivas para a próxima década.

O desafio da investigação e exposição da tese foi enorme, lastreado em apresentar um plano de gestão estratégica para as instituições de ensino superior privadas que fosse simples, prático e útil para que os colegiados de curso pudessem enfrentar os desafios da concorrência crescente em um mundo cada vez mais dinâmico.

O que se almejou foi trazer uma proposição “aberta” com a perspectiva de despertar as instituições de ensino superior privadas para a necessidade de uma

gestão mais técnica, profissional, essencialmente participativa e democrática como receita de sucesso o atingimento de suas metas.

Metodologia

Para a execução deste trabalho recorreremos ao rigor das fontes bibliográficas como forma de assegurar a origem e a veracidade das informações nele constantes.

Fez-se uso do método cartográfico de Félix Guattari e Gilles Deleuze, primordialmente aplicado nas áreas da Educação e da Psicanálise e atualmente expandindo para diversas outras áreas.

Contudo, seu grande diferencial é um pensamento que não se materializa como histórico, que reproduz os fatos de forma representativa, mas geográfico compreendendo que o método em uma pesquisa é como uma paisagem que muda a cada momento e de forma alguma é estática (AGUIAR, 2010, p. 1).

A cartografia pode ser percebida nas obras deleuze-guattarianas a partir dos diálogos com M. Foucault quando este fazia paralelo entre a geografia e a arqueologia. No conjunto das obras *Mil Platôs* (1980) foi possível encontrar referências à cartografia como método rizomático, a partir de termos como platô, posição, campo, deslocamento, território, geopolítica, domínio, solo, paisagem e muitos outros que remete o leitor a isso. É um método de pesquisa-intervenção, que não se oferece de modo prescritivo por regras prontas, muito menos por objetivos previamente estabelecidos; cartografar reverte o caminho tradicional de método existente, pois as metas são traçadas durante o percurso.

Pesquisas brasileiras recentes apontam o método cartográfico como pesquisa não orientada, porque de outro modo já estaria suposto conhecer de antemão a respeito da realidade (PASSOS; KASTRUP e ESCÓSSIA, 2015) e outros, num diálogo aberto, coletivo que amplia a visibilidade pontuando esse espaço de pesquisa.

A cartografia como método de pesquisa é o traçado do plano de experiência desse próprio percurso da investigação. A processualidade da cartografia surge como alternativa a estudos diversos, inclusive na área da gestão da educação,

consistindo em um novo paradigma que supera a estaticidade do método como a busca de alcançar metas pré-fixadas; (PASSOS; KASTRUP e ESCÓSSIA, 2015).

Em consonância com esta nova frente de pesquisa e com este grupo de pesquisadores, a linha 3 (Formação e Práxis do Educador Frente aos Desafios Amazônicos) do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Amazonas, apresenta também a cartografia e um conjunto de autores para compor a formação docente, permitindo a exploração do tema, além de introduzi-la na pesquisa do contexto amazônico, buscando articular diferentes propostas, no sentido de compor coletivamente estratégia de análise crítica do nosso cotidiano regional, bem como instrumentalizar o agenciamento de um universo conceitual de preocupações e debates que mapeiam o percurso desta tese.

Para isso, faz-se necessário compreender a cartografia como um devir em que, cada campo a ser cartografado, apresenta uma necessidade específica, exigindo do pesquisador uma posição metodológica estratégica em relação à situação ou contexto a ser analisado, indicando que dessa perspectiva, método e objeto são figuras singulares e correlativas, produzidas no mesmo movimento e que não se trata de metodologia como conjunto de regras e procedimentos preestabelecidos, mas como estratégia flexível de análise crítica.

O campo cartografado, refletido e exposto na tese foi perquirido a partir de fontes online de artigos científicos e fontes impressas como livros, dissertações e teses disponíveis em bibliotecas. O mapeamento bibliográfico, embora limitado no sentido de dispor apenas obras publicadas em bases online ou bibliotecas físicas, possibilitou uma rede ampla de autores com distintas visões sobre o tema².

A rede documental foi pontuada, mormente diante da riqueza de seus dados que permitiram ampliar a tecitura dos objetos pesquisados, não em sua interação imediata, mas de maneira difusa, aptas a revelar o seu modo de ser e de compreender os fatos sociais.

² JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica: Ênfase em Pesquisa Tecnológica**. 3ª Edição Revisada e Ampliada, 2003.

1 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Há quem defenda que a mais antiga Universidade Brasileira é a do Rio de Janeiro, criada na década de 20 a partir da junção administrativa de várias faculdades já existentes. Segundo Oliven (2005, p. 124) ela:

[...] não oferecia novas alternativas ao ensino superior, quer nos seus objetivos, quer na sua forma de funcionamento: conservou a orientação meramente profissional dos cursos, a compartimentalização de faculdades, a estrutura de poder apoiada na cátedra, o caráter elitista de ensino; manteve-se alheia às necessidades da maior parte da população brasileira, não incentivou o desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

Todavia, tal registro não encontra respaldo na legislação da época, nem mesmo nos anais e registros mais antigos sobre o assunto. Embora o tema seja controvertido entre renomados autores, após pesquisas compreendeu-se que a primeira Universidade Brasileira foi a de Manáos, criada no ano de 1909, por decisão da Congregação reunida em sessão solene que alterou a denominação da então Escola Universitária Livre de Manáos para Universidade de Manáos (BRITO, 2009).

Apesar disso, o estatuto próprio das Universidades Brasileiras somente foi criado em 1931, pelo então primeiro ministro da Educação no Brasil, Francisco Campos, com o objetivo de estabelecer alguns parâmetros para as novas universidades no país. Segundo tal normativo, era preciso que a instituição tivesse ao menos as faculdades de Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras, para que pudesse se instituir (OLIVEN, 2005).

Embora a Universidade de Manáos tenha sido a primeira instalada em território nacional, por certo a criação da Universidade de São Paulo, no ano de 1934, foi quem representou um marco no processo de construção do sistema de educação superior no Brasil. Ela nasceu a partir de um intenso debate na sociedade em relação ao papel da universidade no contexto das mudanças sociais que estavam ocorrendo naquele momento histórico. Baseava-se no modelo germânico, também denominado “humboldtiano”, caracterizado pela indissociabilidade entre ensino e pesquisa, como também pelo oferecimento do ensino básico por meio de uma unidade organizada especificamente com essa finalidade (FÁVERO, 1997).

Segundo seus idealizadores, a Universidade de São Paulo (USP) “deveria exercer um papel fundamental tanto na adaptação de democracia no Brasil, quanto na elevação do país ao “nível do século”” (ORSO, 2007, p. 52).

Nesse sentido, observou-se a ocorrência de uma mudança de concepção em relação às escolas, faculdades e universidades existentes, uma vez que o objetivo central da Universidade de São Paulo não era exclusivamente o oferecimento de formação profissional aos seus alunos, mas o de se tornar “uma força inovadora da sociedade, capaz de transformar os homens, renovar a face da nação, torná-la livre e justa” (ORSO, 2007, p. 53).

Segundo Colossi; Consentino e Queiroz (2001), a educação é um processo social que ora envolve pequenos grupos, a exemplo da família, ora grandes, como a comunidade. No entanto, a influência que a comunidade tem sobre a educação é superior à força que a educação tem para provocar mudanças na sociedade.

Os processos educacionais dependem muito do estado em que se encontra, de maneira geral, o corpo social. O fato é que toda mudança na estrutura política, econômica, social deste grupo mais amplo influencia na educação. Segundo LEWIN (1965), é muito mais fácil o grupo mudar a educação do que a educação mudar a sociedade (IBIDEM, p. 50).

Assim como no ensino fundamental, o ensino superior visa não só dotar o estudante de informações, mas fundamentalmente propiciar-lhe uma formação integral, com capacidade de desenvolver senso crítico e olhar arguto sobre todas as situações.

Os ensinamentos fundamental e médio têm grande influência para a escolha das futuras profissões e carreiras, conducentes ao ensino superior e/ou ao mercado de trabalho. A divulgação científica em livros, revistas especializadas e não especializadas, noticiários televisivos, em meio eletrônico *on-line* também favorecem e influenciam a escolha” (KILL, 2005).

[...] muito mais que influenciar jovens na escolha de suas carreiras, atualmente o jornalismo de ciência tem uma responsabilidade na educação científica que incide diretamente na construção e na manutenção de uma sociedade democrática. É preciso capacitar os cidadãos a decidir sobre o seu futuro. Assim como eles precisam participar das decisões sobre a política e a economia, eles precisam também decidir sobre os rumos da saúde pública, do meio ambiente, do desenvolvimento tecnológico e da própria política científica (TUFFANI *apud* KILL, 2005, p. 49).

O mundo globalizado possui uma vertente para o conhecimento, sendo indubitável que a imprensa possui um “despertar profissional para a formação de uma consciência crítica que mais do que informar sobre ciência forma um cidadão atuante, que reivindica o que entende ser o melhor para si e para o país”. Neste contexto, os meios de comunicação oportunizam um amplo debate sobre os caminhos que a sociedade deve perseguir, passando pela consciência e pelo desenvolvimento sustentável; da “pseudoneutralidade da tecnologia e, principalmente sobre a impossibilidade do pensamento neutro” (KILL, 2005).

1.1 Breve panorama sobre o ensino superior privado no Brasil

Em tempos de globalização, a ciência e a técnica caminham em paralelo; assim, o ensino superior anda de braços dados com as novas tecnologias no sentido de inseri-las no ensino e de dominá-las cada vez mais para o desenvolvimento da sociedade.

O ensino formal está concebido sobre determinadas normas e leis que devem ser observadas, respeitantes à sua regulamentação, visando sua qualidade e à manutenção dos critérios sociais acima, cujos interesses econômicos sobrelevam-se.

Apesar de pressões da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, das mudanças globais, de transformações na percepção quanto à qualidade de ensino, há uma tendência à manutenção das características atuais do ambiente ligado ao ensino superior, pois sua estrutura de poder é composta por diferentes blocos de interesse. Nas raízes da expansão do ensino superior, observa-se a predominância dos critérios de busca de atendimento de necessidades voltados para o mercado, ou seja, prevalecem critérios econômicos. Ocorre, assim, a comercialização do ensino superior, a predominância de critérios utilitaristas, com o prejuízo de ações que privilegiam os aspectos sociais e o atendimento aos interesses de um pequeno grupo. Cabe discutir a forma de compreensão empregada ao ambiente de Educação Superior, que deve ser muito mais do que a simples categorização do *status* educacional de um indivíduo (COLOSSI; CONSENTINO e QUEIROZ, 2001, p. 50).

Toda instituição social tem por objetivo gerar bem-estar para os indivíduos, sendo a educação superior uma instituição, deve também estar inserida em uma comunidade que preste serviço de qualidade fundamentado na ética e na qualificação profissional.

A educação superior é uma instituição social, cujo papel fundamental é formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve. Uma instituição social caracteriza-se pela estabilidade e durabilidade de sua missão. Além disso, é estruturalmente assentada em normas e valores emanados do grupo ou sociedade em que se insere. Uma instituição social é, fundamentalmente, um ideal, uma doutrina. Assim, a educação superior é uma instituição social, estável e duradoura, concebida a partir de normas e valores da sociedade. É, acima de tudo, um ideal que se destina, enquanto integrador de um sistema, à qualificação profissional e promoção do desenvolvimento político, econômico, social e cultural (COLOSSI; CONSENTINO e QUEIROZ, 2001, p. 50).

Dito isto, indaga-se: Qual o papel das Universidades? Quais serviços devem prestar ao “cliente” que a remunera de forma direta quando se trata de ensino particular ou por meio dos impostos que os contribuintes recolhem aos cofres públicos quando se trata de instituição pública?

A Universidade é um exemplo de instituição que faz parte desse sistema, cabendo-lhe o compromisso de gerar o saber, o qual está relacionado com a verdade, justiça, igualdade e com o belo. A verdade, como base para a construção do conhecimento; a justiça, em que se ampara a relação entre os homens; a igualdade, porque é parte fundamental na consecução da estabilidade social; e a beleza, como um instrumento através do qual se expressam sentimentos, o que diminui a superioridade do apelo racional que é parte das opções de busca do homem (COLOSSI; CONSENTINO e QUEIROZ, 2001, p. 51).

À medida que aumenta a necessidade da sociedade em gerar mão de obra especializada, cresce, proporcionalmente, o interesse da população pelo ensino superior, ainda majoritariamente restrita a grupos privilegiados, a despeito de o desenvolvimento humano calcar-se sobre a edificação de suas instituições, que no Brasil iniciou-se no século XIX.

No Brasil, a educação superior é parte integrante da história da sociedade brasileira. A literatura mostra que a chegada da Família Real Portuguesa em 1808, fugindo das forças napoleônicas, foi a razão inicial para a criação das primeiras escolas superiores brasileiras, devido principalmente a pressões exercidas pelas elites da sociedade de forma geral. Alguns levantamentos revelam o aparecimento das três primeiras instituições de ensino superior no Brasil: Escola de Medicina do Rio de Janeiro, Escola de Medicina da Bahia e Escola de Engenharia e Arte Militar do Rio de Janeiro. Algumas datas ilustram, também, a trajetória da educação superior no Brasil. Em 1827 foram criados os Cursos de Ciências Jurídicas em São Paulo e em Olinda. Em 1889, a República se desenvolve com a criação de 14 Escolas Superiores. A Universidade de Manaus, criada em 1909, mostrou a força do ciclo da borracha e, em 1912, a Universidade do Paraná, no contexto do ciclo do café. Posteriormente foram criadas a Universidade do Rio de Janeiro, em 1920, de Minas Gerais, em 1927, de São Paulo, em 1937, e,

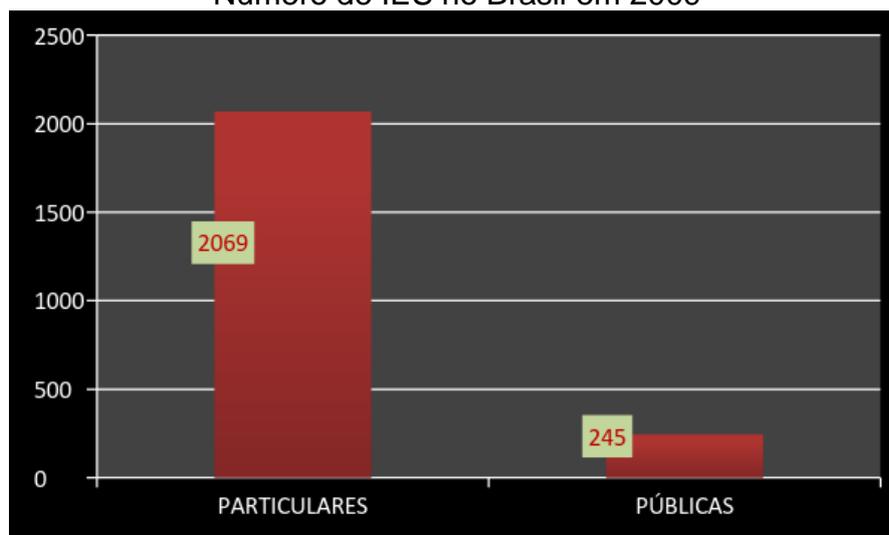
em 1961, a Universidade de Brasília (COLOSSI; CONSENTINO e QUEIROZ, 2001, p. 50).

No início desta década, existiam aproximadamente 900 (novecentas) instituições de ensino superior privadas, compostas por cerca de uma centena de universidades, e o restante eram estabelecimentos isolados de ensino superior ou federações de escolas integradas.

Segundo dados oficiais do Ministério da Educação de 1994, existiam quase 2.000.000 (dois milhões) de alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação no Brasil. As universidades – federais, estaduais e municipais – abrigavam menos de 50% dessas matrículas (COLOSSI; CONSENTINO e QUEIROZ, 2001, p. 52) .

Segundo dados da ABMES – Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior, o último levantamento realizado em 2009 pelo Censo da Educação Superior, havia 5,9 milhões de alunos universitários matriculados nas 2.314 (duas mil trezentas e quatorze) instituições de ensino superior distribuídas pelo Brasil, das quais 2069 (duas mil e sessenta e nove) eram instituições da iniciativa privada (MEC (BRASIL, 2012).

Gráfico 1
Número de IES no Brasil em 2009



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de 2009.
MEC (BRASIL, 2012).

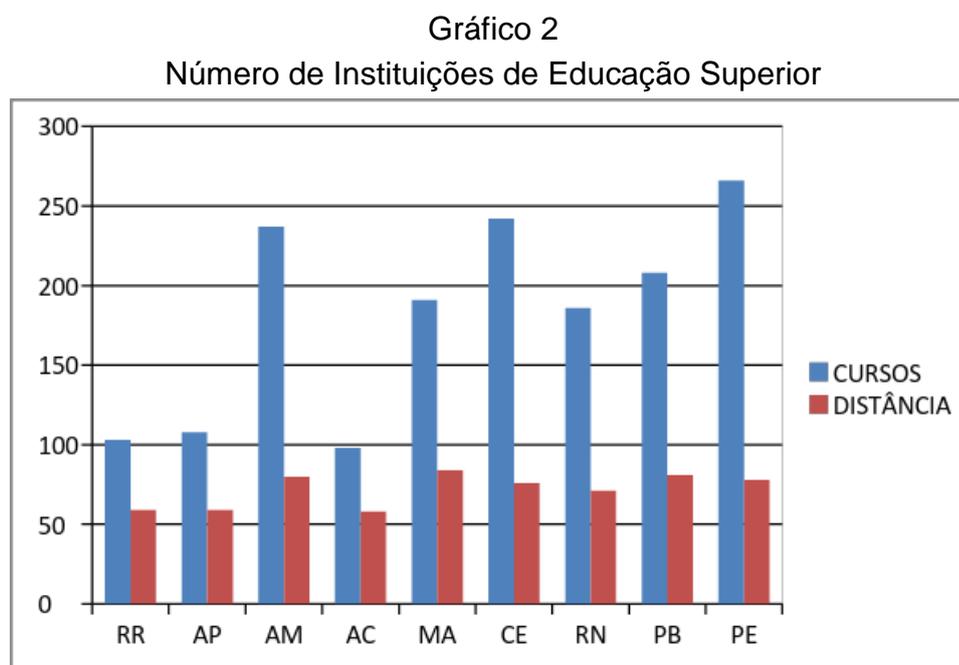
De 2002 a 2009, o número de matrículas no Ensino Superior do Brasil passou de 3,5 milhões para 5,9 milhões, sendo que a cada ano foram formados cerca de um

milhão de alunos, pouco mais que o dobro dos 467 (quatrocentos e sessenta e sete) mil de 2002.

A evolução dos números da educação brasileira tem sido satisfatória, e o mais importante é que essa evolução tem ocorrido com qualidade no ensino”, afirmou o ministro da Educação, Fernando Haddad, em entrevista coletiva, em Brasília. De acordo com o ministro, os dados do censo revelam que a educação superior no Brasil está mais acessível.

Dos 5.954.021 estudantes matriculados em 28.671 cursos de graduação presencial e a distância, 2.065.082 são ingressantes e 839.397 estão em instituições federais de ensino superior (MEC, BRASIL, 2011).

O Gráfico 2 mostra o número geral (instituições públicas e privadas) de cursos existentes atualmente no Brasil e à parte, os cursos a distância.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do MEC (BRASIL, 2012).

Com relação ao aumento da oferta de cursos superiores, com dados coletados em 2009 junto à ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior, a graduação em Administração estava em primeiro lugar nas preferências da clientela do ensino presencial e a Licenciatura em Pedagogia na primeira posição dos cursos a distância.

Os cursos de graduação tiveram crescimento de 13% em relação a 2008. Dentre eles, os cursos a distância aumentaram 30,4% — metade deles é de licenciatura. As matrículas nessa modalidade representam 14,1% do total.

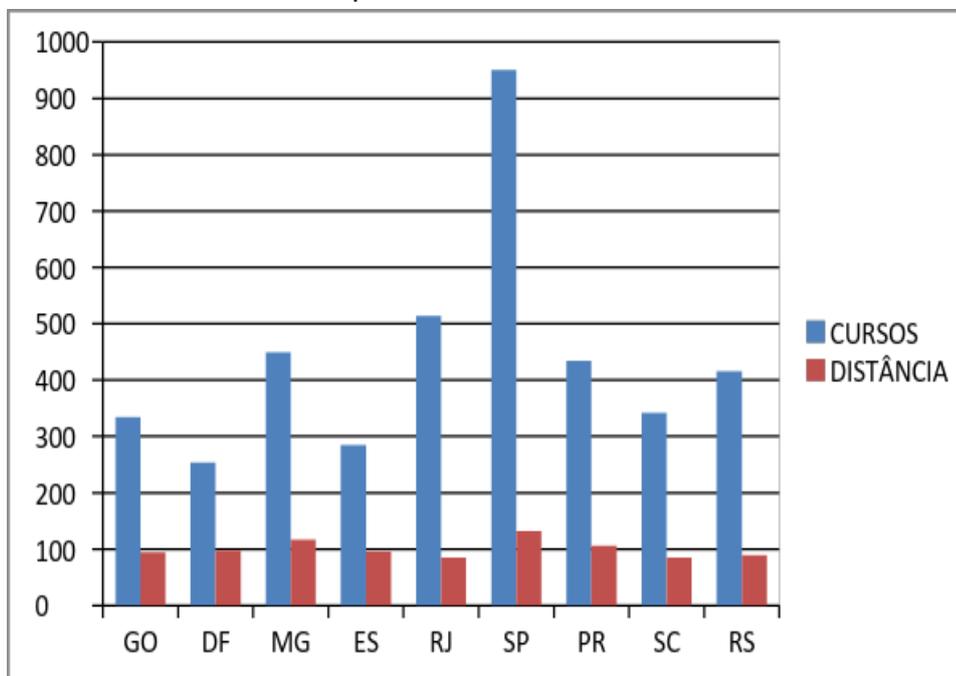
Nas licenciaturas, também aumentou o número de concluintes. Em 2009, eram 241 mil formandos; em 2002, 133 mil [...].

Outro dado relevante refere-se aos cursos tecnológicos, que tiveram crescimento de 26,1% de 2008 para 2009. Foram registradas 680.679 matrículas em 2009; no ano anterior, 539.651. Há dez anos, o número era de apenas 69.797.

Quase metade das matrículas da educação superior concentra-se nos cursos de administração (1,1 milhão), direito (651 mil), pedagogia (573 mil) e engenharia (420 mil). Na educação a distância, pedagogia vem em primeiro lugar, com 286 mil matrículas. Nessa modalidade, apenas os dois cursos mais escolhidos — pedagogia e administração — detêm 61,5% do total de matrículas (MEC, BRASIL, 2012).

No Distrito Federal verificou-se enorme concentração de Instituições de Ensino Superior e de cursos a distância. Se comparado com o Estado de Goiás, tem-se que o número de cursos a distância mais elevado é quase o mesmo número de cursos que existe no Estado todo. Essa concentração de estabelecimentos de instituições de ensino superior naquela localidade é justificável pelo fato de Brasília ser a capital do país e ter atraído o interesse delas.

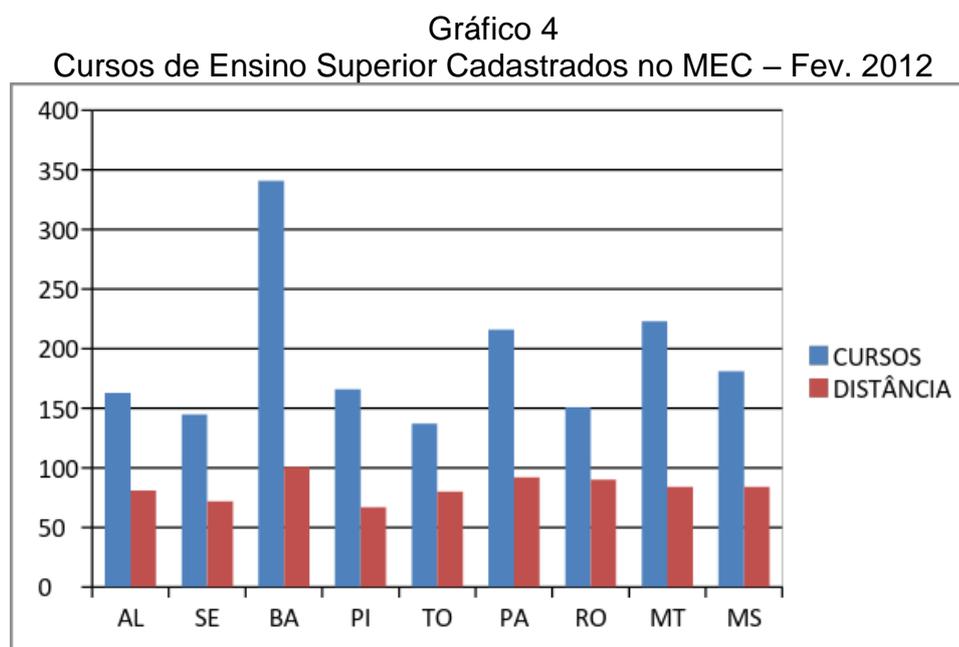
Gráfico 3
Cursos de Ensino Superior Cadastrados no MEC – Fev. 2012



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do MEC (BRASIL, 2012).

Os dados obtidos junto ao MEC³ (BRASIL, 2012) registram maior concentração de matrículas na região Sudeste (2.516.712), que correspondem a 49,2% do total, ou seja, praticamente metade da população estudantil de ensino superior está nesta região. A região Nordeste surge em segundo lugar com 965.502 (18,9%). Um dado bastante interessante se dá com relação à proporção das matrículas no ensino privado e público, pois, enquanto na região Nordeste as instituições públicas atendem a mais de 60% da população estudantil (31,8% em instituições federais e 31,4% em estaduais), no Sudeste a maioria dos alunos (55,3%) frequenta o ensino superior particular.

O Gráfico 4 demonstra os cursos existentes em nove Estados, onde aparece a totalidade dos cursos comparados aos Cursos a distância.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do MEC (BRASIL, 2012).

Há que se destacar também a quantidade de formadores envolvidos no processo de ensino superior, cujo número de profissionais da educação têm crescido tanto no ensino particular quanto no público. Segundo O MEC (2011), “os que têm vínculo com instituições de educação superior são 359.089, dos quais 340.817 em exercício — aumento de 6% em relação a 2008 — e 18.272 afastados”.

³ Levantamento realizado em 28 de Fevereiro de 2012 no site do Ministério da Educação (MEC, 2012).

Cresceu, também, a quantidade de doutores que lecionam em universidades — 16%, em comparação com o ano anterior. O número de mestres continua predominante, com 36% do total. Os especialistas são 29% e os doutores, 27%. Nas instituições públicas, 75% dos professores são mestres e doutores. Nas particulares, 55%.

O censo mostra que o perfil médio do professor de instituição pública é do sexo masculino, média de idade de 44 anos, brasileiro, com doutorado e regime de trabalho em tempo integral. Nas instituições particulares também predominam os homens, média de 34 anos, brasileiros, com mestrado e regime de trabalho horista — recebem pagamento de acordo com a carga horária e têm como função exclusiva ministrar aulas (MEC, BRASIL, 2011).

O censo de 2009 inovou no aspecto de coletar informações individualizadas dos alunos; perquiriram-se dados quanto ao perfil da clientela estudantil brasileira, o número de mulheres, à origem dos alunos, à forma de ingresso e aos meios de financiamento do ensino superior. A coleta de tais informações propiciou um novo olhar daqueles que frequentavam, à época, o ensino superior.

A educação superior brasileira é predominantemente formada por mulheres, em média de 21 anos, que ingressam por vestibular, aos 19, em cursos de bacharelado em instituições particulares. A idade mais frequente de conclusão do curso é de 23 anos.

De acordo com o censo, 710 instituições tiveram alunos que ingressaram por meio dos resultados obtidos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Dessas, 541 adotaram o Enem como forma de seleção para mais da metade das vagas de ingresso.

De cada dez alunos matriculados em instituições particulares, três obtiveram bolsa de estudos de programas como o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) ou o Programa Universidade para Todos (ProUni) (MEC, BRASIL, 2011).

Quanto ao ingresso das minorias sociais, à inserção dos portadores de necessidades especiais, dos negros e à idade da clientela do ensino a distância, nota-se que o ensino superior no Brasil tem caminhado no sentido de corrigir as disparidades sociais e possibilitar a inserção social.

Na graduação presencial das instituições públicas, 36.294 ingressos ocorreram por meio de reserva de vagas, principalmente para alunos oriundos de escolas públicas. Além disso, em 2009 foram contadas 20.019 matrículas de estudantes com algum tipo de deficiência (30% com baixa visão, 22% com deficiência auditiva e 21%, física).

A pesquisa mostra, também, que os alunos da educação a distância ingressam no ensino superior mais tarde em relação aos da graduação presencial. Em média, a conclusão do curso a distância ocorre aos 36 anos, enquanto a média presencial é de 28 anos (MEC, BRASIL, 2011).

Fernando Haddad, então Ministro da Educação, lançou em fevereiro de 2011, o que ficou conhecido como “desafio à iniciativa privada e a todo o setor público de ensino superior para realizarem uma parceria público-privada sem precedentes em toda a história mundial” (MEC, 2011).

O ministro da Educação, Fernando Haddad, reforçou que o Brasil precisa do setor particular para cumprir a meta estabelecida no PNE 2011-2020 de alcançar 10 milhões de matrículas no ensino superior. E salientou que o MEC está aberto para dialogar sobre as questões que forem em benefício do país.

Um dos objetivos da reunião foi debater e implementar medidas que potencializem a utilização do Fies, uma ferramenta importante para a expansão do ensino superior brasileiro. O ministro propôs ao setor particular uma parceria público/privado para a construção de um sistema de acesso ao ensino superior incomparável com outros países. Para isso, convidou o setor a explorar todas as possibilidades disponíveis para a expansão com qualidade do sistema (MEC, 2011, p. 1).

Dessa forma, o MEC - Ministério da Educação e da Cultura -, pela primeira vez em sua história daria as mãos às instituições de ensino superior privadas para, juntos, discutirem a expansão do sistema de ensino superior mantendo a baliza da qualidade, tendo como pedra fundamental o FIES – Financiamento do Ensino Superior e Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo – Fgeduc, cuja utilização está aquém do que se espera, pois de um total de 863 mantenedoras que aderiram ao Fies, em 2010, somente 148 haviam aderido ao Fgeduc, demonstrando que há desconhecimento ou desconfiança quanto ao funcionamento desse novo sistema de financiamento do Ensino Superior (MEC, 2011).

Segundo o ministro, é preciso adotar medidas que possam esclarecer os mantenedores sobre a importância da adesão ao Fgeduc para a captação de alunos que se enquadram no perfil - estudantes que tenham renda familiar mensal per capita de até um salário mínimo e meio, os matriculados em cursos de licenciatura e os bolsistas parciais do ProUni que optem por inscrição no Fies no mesmo curso em que são beneficiários da bolsa. Haddad ressaltou que praticamente toda a lista de espera do ProUni traz estudantes em potencial para as IES particulares (MEC, 2011, p. 2).

O Governo Federal manifestou sua intenção em manter a educação superior em consonância com as políticas de desenvolvimento do país, porque a experiência internacional demonstra que outros países obtiveram avanços quando estabeleceram metas de desenvolvimento do ensino superior por meio de parcerias entre os setores público e privado (MEC, 2011).

1.2 A realidade do ensino superior privado no Brasil

Em tempos de crises econômica, social e moral, avolumam-se as inquietações da sociedade por melhores condições na saúde, na segurança e na educação no Brasil. A pesquisa intitulada “Retratos da Sociedade Brasileira”, encomendada no ano de 2014 pela Confederação Nacional da Indústria, em parceria com o Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística - IBGE, revelou que quase metade da população entrevistada clama por melhores condições nos serviços de saúde (49%), seguidas do combate à violência e à criminalidade (31%) e educação (28%)⁴.

Segundo dados Censo Escolar do Ensino Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, órgão vinculado ao Ministério da Educação e Cultura, o ensino superior, no ano de 2016, ofereceu 34.666 (trinta e quatro mil seiscentos e sessenta e seis) cursos de graduação em nada menos que 2.047 (duas mil e quarenta e sete) instituições de ensino superior, para um total de 8.052.254 (oito milhões cinquenta e dois mil e duzentos e cinquenta e quatro) estudantes⁵.

Ainda segundo o Censo, 197 (cento e noventa e sete) universidades (equivalente a 8,2% (oito vírgula dois por cento) do total de instituições de ensino superiores regularmente autorizadas a funcionar) concentram 53,7% (cinquenta e três vírgula sete por cento) de todas as matrículas em cursos de graduação, a revelar a aglutinação delas nas mãos de poucos grupos educacionais.

Este cenário pode ser facilmente percebido no gráfico abaixo, resultante das Estatísticas Gerais da Educação Superior, por Categoria Administrativa, produzido pelo MEC/INEP, no ano de 2016:

⁴ A soma a soma dos dados coletados é maior que 100% porque quando da realização da pesquisa, permitiu-se escolher até três opções de coleta. Disponível em <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Brasileiro-elege-saude-seguranca-e-educacao-como-prioridades-para-2014.aspx>, acesso em dezembro de 2017.

⁵ <http://sinaes.inep.gov.br>

Quadro Resumo – Estatísticas Gerais da Educação Superior, por Categoria Administrativa (BRASIL, 2016)

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Número de Instituições	2.407	296	107	123	66	2.111
Educação Superior - Graduação						
Curso ¹	34.366	10.542	6.234	3.574	734	23.824
Matrícula	8.048.701	1.990.078	1.249.324	623.446	117.308	6.058.623
Ingresso Total	2.985.644	529.492	342.986	151.791	34.715	2.456.152
Concluinte	1.169.449	246.875	146.367	81.279	19.229	922.574
Educação Superior - Sequencial de Formação Específica						
Matrícula	3.553	420	129	264	27	3.133
Educação Superior - Pós-Graduação <i>Scricto Sensu</i>						
Matrícula	347.035	292.023	200.442	89.937	1.644	55.012
EDUCAÇÃO SUPERIOR - TOTAL						
Matrícula Total	8.399.289	2.282.521	1.449.895	713.647	118.979	6.116.768
Função Docente em Exercício ^{2,3}	384.094	169.544	110.105	51.791	7.648	214.550
Docente em Exercício ^{2,4}	353.082	167.409	109.464	50.437	7.508	185.673

Fonte: Mec/Inep - MEC/Capes; Quadro elaborado por Inep/Deed

Notas:

- (1) Não constam dados de cursos de Área Básica de Ingressantes;
- (2) Não incluem os docentes que atuam exclusivamente na Pós-Graduação *Lato Sensu*;
- (3) Corresponde ao número de vínculos de docentes a Instituições de Educação Superior;
- (4) Quantidade de CPFs distintos dos docentes em exercício em cada Categoria Administrativa, podendo um docente estar em duas ou mais categorias diferentes.

Segundo os dados acima colacionados, foi possível extrair-se as seguintes conclusões:

(i) quase 3.000.000 (três milhões) de estudantes ingressam seus estudos ao nível de graduação no ano de 2016;

(ii) menos de 18% (dezoito por cento) se encontra matriculado em instituições públicas e pouco mais de 82% (oitenta e dois por cento) em instituições privadas;

(iii) houve um aumento de 2,2% (dois vírgula dois por cento) no número dos ingressantes em comparação com o censo anterior (ano de 2015). Importante consignar, porém, que o ensino à distância teve incremento de 20% (vinte por cento) durante tal período, enquanto o presencial experimentou um amargo decréscimo de 3,7% (três vírgula sete por cento), a consolidar o entendimento de anos do INEP no sentido de que o futuro da educação superior está atrelada ao ensino a distância.⁶

Por outro lado, no que concerne aos dados fornecidos ao número de finalistas,

mais de um 1,1 milhão de estudantes concluíram a educação superior. O número de concluintes em cursos de graduação presencial teve aumento de 2,4% em relação a 2015. A modalidade a distância diminuiu -1,3% no mesmo período. Entre 2015 e 2016, o número de concluintes na rede pública aumentou 2,9%. Já na rede privada a variação positiva foi de 1,4%. No período de 2006 a 2016, a variação percentual do número de concluintes em cursos de graduação foi maior na rede privada, com 62,6%, enquanto na pública esse crescimento foi de 26,5% no mesmo período⁷.

Inegável concluir que o crescimento do ensino superior foi vertiginoso nas duas últimas décadas. No ano de 1991, o Brasil contava com 893 (oitocentos e noventa e três) instituições de ensino superior, e ano de 2016 esse número saltou para impressionantes 2404 (duas mil quatrocentos e quatro) instituições. Esses dados, não por acaso, possuem sua razão de ser:

Observa-se que, desde meados dos anos 1980, o governo vem retirando os incentivos e subsídios destinados às universidades públicas e transferindo para a iniciativa privada a responsabilidade por investimentos destinados ao atendimento à sociedade. Mas o grande impulso para a situação vivenciada no início do século XXI ocorreu na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, quando o então Ministério da Educação, Dr. Paulo Renato Souza,

⁶ <http://sinaes.gov.br>

⁷ Dados disponíveis em http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206. Acesso em dezembro de 2017.

favoreceu a abertura do setor educacional privado, facilitando a obtenção de autorização de funcionamento de IES (GOULART, 2009, p 18).

De fato, os números revelam que o setor público cada vez mais diminuiu a sua participação na oferta de vagas em cursos superiores, mas de outro ampliou a orientação, fiscalização, controle e supervisão sobre as instituições de ensino superior, quer através de marcos regulatórios, quer pela exigência de cumprimento das diretrizes curriculares nacionais.

Apesar dos dados aparentemente denotarem pujança no ensino superior privado, a crise econômica atualmente vivenciada deixa clara a hecatombe experimentada por estas mesmas organizações. Embora seja inexorável a ampliação do número de vagas no ensino superior nos últimos anos, os dados do Censo ainda são capazes de revelar que há ociosidade de vagas. A inadimplência, que atinge números horríveis, causa estragos incalculáveis, resultantes em atrasos salariais, na falta de investimento em recursos materiais imprescindíveis à consecução dos cursos e na própria formação continuada do corpo docente.

Depois de anos de crescimento, o ensino superior privado experimenta estagnação e incerteza. Os processos de fusão, incorporação e de aquisições das instituições de ensino superior privadas ganham força, a exigir novos modelos de gestão que sejam suficientes e necessários para dar supedâneo às mudanças legais, mercadológicas e da própria cultura organizacional, que a partir destas novas experiências, devem ganhar novo contorno e fôlego.

Em tempos de reinvenção da gestão do ensino superior, somente sobreviverão àquelas organizações que adotarem um modelo de gestão estratégico que seja bem discutido e planejado, implementado e fomentado. Somente por meio da gestão do conhecimento e com a esperada visão estratégica do mercado educacional é que se poderá prospectar novos nichos e oportunidades de sobrevivência.

Ocorre que este pensar e agir teve de ser previamente cartografado, uma vez que foi erigido de modo coletivo, em rede, organizado sistematicamente com o emprego de um planejamento com metas que sejam atingíveis e cujos resultados possam demonstrar a necessidade de constante reinvenção e planejamento, como sóis ser a construção do pensamento por meio dos rizomas, defendida por Deleuze e Guattari (2011, p. 10):

[...] como as multiplicidades ultrapassam a distinção entre a consciência e o inconsciente, entre a natureza e a história, o corpo e a alma. As multiplicidades são a própria realidade, e não supõem nenhuma unidade, não entram em nenhuma totalidade e tampouco remetem a um sujeito. As subjetivações, as totalizações, as unificações são, ao contrário, processos que se produzem e aparecem nas multiplicidades.

Não por acaso o tema deste trabalho se cinge a discutir a gestão acadêmica com foco no colegiado de curso, isto é, em sistema de rede entre todos os atores do processo, como mais a frente se verá.

1.3 Dos Rumos Mercadológicos dos Processos de Fusões e Aquisições de Instituições de Ensino Superior Privadas

Em sua obra intitulada *Estado e Capitalismo*, Ianni (2004) afirma que depois da queda do muro de Berlim, nos anos de 1989, o mundo experimentou um movimento sem volta de universalização do capitalismo, alterando as forças de produção tidas como básicas, assim entendidas como capital, meios tecnológicos e a própria força de trabalho.

Tais mutações, evidentemente marcadas no fim do século XX, transformaram o método e a organização do trabalho nas mais diversas searas da produção, bem como da circulação de serviços e bens, mormente nas regiões tidas como mais desenvolvidas. Essas mesmas forças romperam os confins geográficos, sendo responsáveis pelo surgimento de novéis e vigorosos modos de ressignificação da economia e dos métodos da política estrangeira. Países como China, Rússia, Brasil e Índia exsurgem como protagonistas deste novo momento econômico.

Inegavelmente a história econômica revela que os modos de produção do século XX sofreram direta influência do Taylorismo⁸ e Fordismo⁹, sabidamente os

⁸ Trata-se de uma teoria engendrada pelo engenheiro Americano Frederick Winslow Taylor (1856/1915), segundo a qual os empregados de uma indústria deveriam ser acomodados de modo hierárquico e sistêmico, de modo a propiciar que cada um desempenhe uma atribuição particularizada em todo o complexo sistema de produção. Ainda segundo tal teoria, o empregado é vigiado e acompanhado a partir do tempo de sua produção, sendo premiados aqueles que desenvolverem a mesma tarefa, sem erros, nos menos espaço de tempo. Atualmente a teoria recebe inúmeras críticas, mormente em razão da exploração desmedida da mão de obra em detrimento da saúde do trabalhador e de direitos sociais.

⁹ Henry Ford (1863/1947), então proprietário da primeira indústria automobilística, valendo-se da teoria de Taylor, desenvolveu-a e aplicou-a na linha de produção de automóveis. A ideia era a produção em larga escala, no menor tempo possível ao menor custo. Tal modelo foi o responsável pela supremacia dos americanos no cenário industrial do início do século.

maiores responsáveis pela ampliação do capital naquele momento histórico de pós-guerra.

Sucedem que, no início deste século, a globalização e o neoliberalismo mudaram os processos de produção engendrados pelo Taylorismo e Fordismo. A adoção dos processos de mecanização, de complexos sistemas e da própria tecnologia da informação alteraram, substancialmente, os modos de gestão e o processo produtivo.

As nações então concebidas como emergentes passaram a ter acesso a essas novidades tecnológicas e aos novos modelos do processo de produção, o que fez diminuir as distâncias concorrenciais havidas entre elas e os países mais desenvolvidos. Como não poderia deixar de sê-lo, a partir do instante em que as demais nações passaram a ter acesso a tais incrementos tecnológicos, houve a necessidade de qualificação da mão de obra daqueles que, dela, fariam uso.

Por tal razão, a educação reassumiu seu caráter informador e formador para dar vazão a esta novidade contemporânea do mercado de trabalho e do próprio processo de produção. Houve, pois, uma nova conjuntura, transformada e pouco conhecida, que passou a exigir um profissional diferente, com novos perfis e suficientemente competente para atender às novas exigências do mercado. Exigiu-se, a partir daí, a formação de mão de obra generalista, polivalente e multifuncional, com capacidade de criação e flexibilidade para solucionar as questões que se apresentam. Habilidades emocionais e cognitivas passaram a ganhar relevo em detrimento do modelo fordista até então predominante como modo de produção.

Entendeu-se que somente a educação teria o poder de transformar os profissionais a fim de atender-se às novas realidades mercadológicas, especialmente em um cenário deveras globalizado. Em tal perspectiva, o Brasil, ainda considerado como país emergente, foi concebido economicamente com incrível potencial de crescimento, mas inegavelmente se vê desorientado e incapacitado em seu sistema de educação.

Isso porque, consoante “Relatório de Monitoramento de Educação Para Todos”, elaborado pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), no ano de 2017, apresentado bienalmente e com a finalidade de trazer um diagnóstico da educação em um cenário mundial, versou, em sua última edição, a despeito da “Responsabilização na educação: cumprir nossos compromissos”, separados em duas vertentes: (i) as práticas de

responsabilização; (ii) a consolidação dos dados dos países pesquisados sob à ótica da Meta 4 dos objetivos de desenvolvimento sustentável aplicada à educação.

Em apertada síntese, o relatório evidencia que o Brasil encontra-se em uma faixa intermediária de desempenho no que se refere às metas propostas se comparado com outras nações participantes, salvo na educação profissional e técnica, onde, lamentavelmente, se vê incrivelmente abaixo da mediana, cujo desempenho se assemelha ao de diversos países latino-americanos sem maior expressão na questão, a exemplo da Venezuela e Belize¹⁰.

O relatório revelou, ainda, que o Brasil apresentou desempenho insatisfatório, também abaixo da média das demais nações pesquisadas, nas metas atinentes à disseminação de habilidades mínimas das denominadas “Tecnologias da Informação e da Comunicação”¹¹.

Infere-se ainda entre os seus aspectos mais relevantes, que o Brasil apresentou um dos mais altos índices de desigualdade no que diz respeito ao acesso à educação superior se contrastados os mais abastados com os hipossuficientes¹².

Tais índices, divulgados não apenas no recente relatório citado, como também naqueles produzidos há quase duas décadas pela própria UNESCO, chamaram a atenção de grupos educacionais estrangeiros, os quais entenderam que o Brasil possui enorme carência e alta demanda por educação de qualidade. Perceberam que o mercado é promissor e que aqui não se dispõe de uma educação de qualidade capaz de melhorar a performance da nação nas estatísticas até então coletadas. Iniciou-se, há pouco mais de uma década, uma procura internacional por aquisições e fusões de instituições de ensino superior privadas sediadas em território brasileiro.

Estes atos de concentração mercadológicas, tradicionalmente marcados por operações societárias de fusão, de aquisição de controle, tanto parcial quanto total, e a incorporação, estão sendo essencialmente marcados por colocar ativos nas empresas, que antes eram geridas separadamente, nas mãos de apenas uma¹³.

¹⁰ Consoante Relatório de Monitoramento Global da Educação – capítulo 11, página 149, disponível em <https://en.unesco.org/gem-report/>. Acesso em 09.02.2018.

¹¹ Idem, página 44, disponível em <https://en.unesco.org/gem-report/>. Acesso em 09.02.2018.

¹² Idem, página 42, disponível em <https://en.unesco.org/gem-report/>. Acesso em 09.02.2018.

¹³ PEREIRA NETO, Caio Mario; CASAGRANDE, Paulo Leonardo. **Direito Concorrencial: Doutrina, Jurisprudência e Legislação**. São Paulo: Saraiva, 2016. 514 p. (Coleção Direito Econômico). p. 52.

Sob o prisma jurídico, tal prática configura, a teor do artigo 90 da Lei 12.529/2011¹⁴ atos de concentração, assim definido:

Art. 90. Para os efeitos do art. 88 desta Lei, realiza-se um ato de concentração quando:

I - 2 (duas) ou mais empresas anteriormente independentes se fundem;

II - 1 (uma) ou mais empresas adquirem, direta ou indiretamente, por compra ou permuta de ações, quotas, títulos ou valores mobiliários conversíveis em ações, ou ativos, tangíveis ou intangíveis, por via contratual ou por qualquer outro meio ou forma, o controle ou partes de uma ou outras empresas;

III - 1 (uma) ou mais empresas incorporam outra ou outras empresas; ou

IV - 2 (duas) ou mais empresas celebram contrato associativo, consórcio ou joint venture.

Parágrafo único. Não serão considerados atos de concentração, para os efeitos do disposto no art. 88 desta Lei, os descritos no inciso IV do caput, quando destinados às licitações promovidas pela administração pública direta e indireta e aos contratos delas decorrentes.

Determinadas entidades reguladoras surgiram como consequência do amplo processo de privatização ocorrido nos finais dos anos 1990, com o desiderato de fiscalizar, editar normas, aplicar sanções e resolver disputas entre empresas, comumente a cargo do Estado. No entanto, este processo forçou o nascimento de um novo paradigma administrativista e de novos princípios constituintes¹⁵.

Salomão¹⁶ descreve o caso do Sistema Financeiro como um exemplo mais específico, uma vez que a intenção do regulador foi a de proteger um grupo de pessoas consideradas hipossuficientes, ao asseverar que “Não há, aí, qualquer efeito redistributivo ou qualquer intuito de corrigir imperfeições de mercado”, ou seja, a preocupação do Bacen vai além de corrigir falhas de mercado, a proteção Bacen visa assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda gerando assim um sistema financeiro sólido e eficiente. A lei bancária tem regulamentação específica enquanto a lei concorrencial e possui disposições mais genéricas. Salomão defende que, embora aquela não possa ser derogada por esta, “Os fins de atuação do

¹⁴ BRASIL. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. **Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência**. Dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Brasília/DF: Planalto, 2011.

¹⁵ TOLLINI, Priscilla Tardelli. Complementaridade entre agente regulador e autoridade da concorrência: o caso do sistema financeiro. **RDC**, Vol. 2, nº 2, Novembro 2014, pp. 23-42. Disponível em: <<http://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrência/article/download/138/83>>. Acesso em: 30 Nov. 2016.

¹⁶ SALOMÃO FILHO, Calixto. **Direito concorrencial** – as estruturas. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2007. p. 256.

Banco Central do Brasil são absolutamente consentâneos com a aplicação do direito concorrencial”¹⁷.

Gesner Oliveira e João Grandino Rodas¹⁸ vão além: “A interação entre as agências de defesa da concorrência e regulatórias, no âmbito de um sistema de competências complementares, é essencial para o processo de modernização da economia.” Como já definido acima, em um ambiente que a regulação estabelece normas gerais a serem cumpridas e a lei de concorrência fiscaliza e disciplina a livre concorrência, perfeitamente possível a convivência das duas normas de maneira complementar, cada uma cumprindo com o seu papel.

Nessa vertente, importante consignar que regulação e lei concorrencial não são a mesma coisa. Para Gesner Oliveira e João Grandino Rodas¹⁹.

A defesa da concorrência visa assegurar a proteção dos mecanismos de mercado. Em contraste, a regulação tradicional teria como objetivo substituir esses mecanismos diante de falhas de mercado consideradas insuperáveis (IBIDEM, 2004, p. 144).

Nessa toada, deduz-se que a regulação traz normas gerais a serem cumpridas, enquanto a defesa da concorrência faria a fiscalização e aplicaria as sanções em casos de descumprimento.

1.4 Das aquisições de instituições no Amazonas

A região Norte do país, por certo a mais rica em fauna e flora de todo o planeta, é composta por de 7 (sete) Estados da federação: (i) Acre; (ii) Amapá; (iii) Amazonas; (iv) Pará; (v) Rondônia; (vi) Roraima; e (vii) Tocantins. Possui mais de 17 (dezessete) milhões de habitantes e cerca de 450 (quatrocentos e cinquenta) municípios.

Não obstante tais assertivas, no campo educacional do ensino superior, a referida região detém triste estatística: o menor percentual de alunos efetivamente matriculados, menos de 7% (sete por cento de todo o território nacional).

¹⁷ _____. **Direito concorrencial** – as estruturas. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2007. p. 258.

¹⁸ OLIVEIRA, Gesner; RODAS, João Gandino. **Direito e economia da concorrência**. Coleção biblioteca de direito e economia. Volume 3- 2. ed. São Paulo: RT, 2004. p. 144.

¹⁹ _____. **Direito e economia da concorrência**. **Coleção biblioteca de direito e economia**. Volume 3- 2. ed. São Paulo: RT, 2004. p. 144.

Deste percentual, segundo o Mapa de Ensino Superior No Brasil, do ano de 2015, produzido pela SEMESP - Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior²⁰, cerca de $\frac{1}{3}$ (um terço), correspondente a 137 (cento e trinta e sete) mil matrículas, são do Estado do Amazonas, colocando-o primeiro lugar em número de matrículas entre todos os Estados da região.

Segundo o mesmo mapa, o Estado do Pará fica em segundo lugar, com cerca de 125 (cento e vinte e cinco) mil matrículas, seguido dos Estados de Rondônia e Tocantins (com menos de 50 mil) e do Amapá, Roraima e Acre, cada um deles com menos de 30 (trinta) mil alunos matriculados no ensino superior.

Com mais de 4 (quatro) milhões de habitantes, o Estado do Amazonas possui sessenta e dois municípios, computando-se, neste número, sua capital, Manaus. Hodiernamente possui quase 30 (trinta) instituições de ensino superior, com forte marca no ensino presencial, que começa, também, a perder, gradativamente, espaço ao ensino à distância.²¹

Promissor, especialmente no campo educacional, ao menos entre os Estados da região Norte, o Amazonas, entre os anos de 2000 e 2013, apresentou impressionante aumento de mais de 450% (quatrocentos e cinquenta) por cento no número de vagas no ensino superior, fazendo-o não apenas figurar no topo dos Estados da Região Norte, mas também a atrair a atenção dos grandes grupos educacionais estrangeiros.

Como visto, os processos de fusões e aquisições na esfera educacional do ensino superior esteve deveras aquecido nesta última década. Sucede que estes negócios, predominantemente realizados nas regiões centro-oeste, sudeste e sul do Brasil, onde, a toda evidência, se encontra o maior número de estudantes, passou a ganhar novos territórios, expandindo-se também para as regiões norte e nordeste do país, com ênfase no Estado do Amazonas.

Especificamente nele houve a venda de duas grandes e consolidadas instituições de ensino superior para dois diferentes grupos estrangeiros.

O primeiro deles foi o Uninorte - Centro Universitário do Norte, então fundado na primeira parte da década de 90, sob a razão social de IMES - Instituto Manaura

²⁰ Disponível em <http://convergenciacom.net/pdf/mapa-ensino-superior-brasil-2015.pdf>, acesso em 05 de janeiro de 2019.

²¹ Idem.

de Ensino Superior. Ainda pequeno, oferecia os cursos de bacharelado em Turismo e Administração e o de Tecnologia em Processamento de Dados.

Ainda no final da mesma década, precisamente no ano de 1998, o grupo familiar proprietário do IMES entendeu por bem ganhar novos ares, levando-os a expandir suas áreas de atuação. Para tanto, criaram o ICESAM - Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas, que foi o responsável por implantar os cursos de Comunicação Social (com habilitação em Publicidade e Propaganda) e Serviço Social.

Por questões estratégicas de marketing, o ICESAM obteve autorização para fazer uso do nome fantasia de “Faculdades Objetivo”, associada, diretamente, a gigante UNIP - Universidade Paulista, que também detinha, e continua detendo, *campi* na cidade de Manaus.

Os novos cursos deram ainda maior vigor ao ICESAM, possibilitando, poucos anos depois, a abertura de outros, entre eles o de Direito. Mas foi no ano de 2004 que o Instituto ganhou verdadeira robustez, por meio de seu credenciamento como Centro Universitário, chegando a atingir, mais tarde, impressionantes cinquenta cursos de graduação, licenciaturas e tecnólogos.

Sua venda foi concretizada ao maior grupo de ensino superior existente, a Laureate International Universities, proprietária do Centro Universitário IBMR, das Faculdades Metropolitanas Unidas, da Anhembí Morumbi, da Faculdade Unida da Paraíba, do Centro Universitário Ritter dos Reis, da Escola Superior de Direito, Economia e Administração, Cedepe Business School de Recife, da Business School de São Paulo, entre outros, todos com atuação em mais de vinte países que somam mais de um milhão de alunos.

Após a aquisição do Uninorte pelo referido grupo, a expansão ganhou mais uma vez novos ares na cidade de Manaus. Houve forte investimento em outras unidades acadêmicas e na pós-graduação, ao ponto de chegar-se a quinze unidades acadêmicas diferentes, uma delas, em Shopping local, com enorme facilidade de acesso via transporte público.

Sob a gestão Laureate, o Uninorte passou a profissionalizar-se em seus campos administrativo e pedagógico. Percebeu-se que a divisão de cursos por escolas potencializaria os resultados, os custos seriam racionalizados e o intercâmbio de acadêmicos seria facilitado, já que feito entre “escolas” do mesmo

grupo educacional. Para tal desiderato, foram criadas as Escolas de Ciências da Saúde, Ciências Exatas e Ciências Humanas e Sociais.

Ao que tudo indica, desde a aquisição da instituição pelo grupo Laureate, a missão institucional de oferecer ensino superior de qualidade associado ao desenvolvimento regional sustentável, vem sendo cumprida.

Por outro lado, o Grupo Educacional formado pela DeVry Brasil, um dos maiores do mundo, mudando a consolidada estratégia de aquisição de instituições de ensino superior nas trasladadas regiões consumeristas do sul e sudeste, adquiriu, no ano de 2014, em Manaus, a Faculdade Martha Falcão, à época com cerca de 3500 (três mil e quinhentos) alunos.

A DeVry Brasil faz parte do conglomerado da DeVry Education Group, verdadeiro provedor ao nível mundial de educação fundado há nada menos que 80 (oitenta) anos e presente em 60 (sessenta) nações.

Sabidamente o Estado do Amazonas é o maior em extensão territorial do Brasil. A Zona Franca de Manaus, sediada na capital do Estado, é uma referência para as demais regiões do país. Não por acaso o grupo Devry escolheu a Faculdade Martha Falcão para integrar o seu grupo. Com boa reputação acadêmica e ótimas instalações físicas, logo atraiu os interesses externos. Ainda assim, a Devry realizou novos investimentos nas áreas da tecnologia de informação e comunicação, como também na expansão de novos cursos, especialmente na área da saúde.

Além disso, a referida aquisição possibilitou o intercâmbio de alunos com outras unidades da rede sediadas no Brasil e no exterior, o que por certo representou um marco na educação superior local.

Algumas instituições de ensino superior tidas por “pequenas” conseguiram resistir à pressão dos grandes grupos educacionais. Recente pesquisa realizada pela Consultoria Hoper, revela que cerca de 60% (sessenta por cento) dessas organizações particulares do país possuem pouco menos de 1000 (mil) alunos, cujo modelo de gestão adotado e o pouco retorno financeiro pode levá-las a sérios problemas financeiros, inclusive à insolvência.

A mesma consultoria possui estatística segundo a qual 45 (quarenta e cinco) a 60 (sessenta) organizações desse porte devem fechar as portas por ano no Brasil nos próximos anos (KOIBE, 2018).

Como forma de superar estas dificuldades em busca da própria sobrevivência, algumas delas optaram em unir esforços para, juntas, competirem

com as grandes: juntam-se para adquirir materiais e serviços em comum, o que inevitavelmente conduz à redução dos custos operacionais.

Este o cenário sombrio do ensino superior privado no Estado do Amazonas: venda aos grupos estrangeiros ou fusões e uniões como mecanismo de sobrevivência.

Mas isso é pouco. A sobrevivência delas e das demais do país perpassam, inexoravelmente, por novos métodos e técnicas de gestão, na forma contida no próximo capítulo.

1.5 Orientações do CADE

Santos²² argumenta que há três tipos de fusões de instituições de ensino superior: fusão horizontal, quando fundem-se instituições que atuam no mesmo ramo de negócios e que competiam entre si; neste caso pode haver a aquisição de uma organização pela outra ou ambas podem participar conjuntamente de determinado projeto de grande envergadura com o intuito de minimizar os custos ou aumentar a eficiência operacional por meio de economias de escala. Normalmente, essas fusões são fiscalizadas pelo Poder Público e pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) para evitar a formação de cartel ou monopólio.

Desde o início da década de 1990 tem havido um movimento de fusões e aquisições de Instituições de Ensino Superior (IES) privado, no entanto, 80% (oitenta por cento) dessas transações ocorreram entre 2008 e 2013, segundo dados do DEE (Departamento de Estudos Econômicos) do Cade²³.

Nos primeiros anos, a simplicidade dos casos e a evidência de que dos atos de concentração não resultariam efeitos concorrenciais negativos levaram à aprovação dos casos sem maior aprofundamento das análises, exceto

²² SANTOS, Marcelo Antunes dos. **Fusões & Aquisições no Mercado de Ensino Superior Privado: Os Casos dos Grupos Fanor/Devry e Universidade Anhembi Morumbi/Laurete**. 2010. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/marcelo_antunes_dos_santos.pdf>. Acesso em: 15 Fev. 2017.

²³ CADE lança estudos sobre atos de concentração no mercado de ensino superior, punição a cartéis e mercado hospitalar. CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. 25 de maio de 2016. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-lanca-estudos-sobre-atos-de-concentracao-no-mercado-de-ensino-superior-punicao-a-carteis-e-mercado-hospitalar>>. Acesso em: 25 Fev. 2017.

quanto a eventuais necessidades de adequação de cláusulas de não-concorrência.

Contudo, o aumento no volume de atos de concentração nesses mercados despertou a preocupação dos Conselheiros em desenvolver uma metodologia de análise mais sofisticada do que os critérios até então utilizados, mesmo que sua aplicação no caso concreto acabasse evidenciando a ausência de efeitos anticompetitivos. Esse movimento é mais evidente na discussão sobre a abrangência dos mercados relevantes, tanto na dimensão do produto, quanto na dimensão geográfica²⁴.

Para Santos²⁵, a aquisição do citado controle acionário da Universidade Anhembi Morumbi por americanos do grupo Laureate Inc. no ano de 2005 marcou enfaticamente o início do processo de fusões e aquisições entre Instituições de IES de iniciativa privada. No período de 2005 e os três primeiros meses de 2009 houve 78 fusões e aquisições que movimentaram aproximadamente 2 bilhões de reais.

A ligação das IES se amplia estando não mais restrita ao Estado, como tradicionalmente o fora desde a sua criação, mas, ligada ao terceiro setor e ainda ao mercado. Um mercado que também ampliou sua abrangência do âmbito nacional para a inclusão do transnacional, na medida em que a educação é considerada serviço e administrada pela Organização Mundial do Comércio e mais especificamente pelo Acordo Geral de Comércio e de Serviços, OMC/ GATs. Em todos estes modelos a 'Internacionalização se fez presente, em graus diversos e marca as relações entre as universidades²⁶.

Infere-se, assim, que os processos de fusões e aquisições no setor de ensino superior privado no Brasil são eminentemente do tipo horizontal, e fatores como excesso de oferta (número de vagas), demanda reduzida (novos alunos), crescimento e diversificação, sinergia, e o aumento da capacidade de investimento, são as principais motivações encontradas durante a pesquisa, para a formação de grupos consolidadores.

²⁴ ESTEVES, Luiz Alberto (Editor). **Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior**. Cadernos do CADE. Ministério da Justiça/Conselho Administrativo de Defesa Econômica. 2016. 65 p. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/dee-publicacoes-anexos/caderno-de-educacao-20-05-2016.pdf/view>>. Acesso em: 25 Fev. 2017. p. 29.

²⁵ SANTOS, Marcelo Antunes dos. **Fusões & Aquisições no Mercado de Ensino Superior Privado: Os Casos dos Grupos Fanor/Devry e Universidade Anhembi Morumbi/Laureate**. 2010. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/marcelo_antunes_dos_santos.pdf>. Acesso em: 15 Fev. 2017.

²⁶ MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento internacionalização da educação superior – conceitos e práticas. **Educar**. Curitiba, (2006). n. 28, p. 107-124., p. 191.

1.6 Participação de Capital Estrangeiro

Em 22 de abril de 2013, a fusão da Kroton (KROT3) e da Anhanguera (AEDU3) originou o maior grupo educacional a nível mundial, avaliado em nada menos que R\$ 13 (treze) bilhões.

A operação com a Anhanguera será finalizada via incorporação, sendo entregue aos acionistas da Anhanguera 1,364 ações da Kroton para cada 1 AEDU3 pré-desdobramento. Com isso, serão 0,4548 ações KROT3 para cada AEDU3. Após a operação, estimada em R\$ 5 bilhões, a Kroton ficará com 57,48% do capital da nova empresa, enquanto os 42,52% restantes ficam com a outra companhia²⁷.

As investidas da Kroton no Brasil datam de 19 de julho de 2011, quando a companhia adquiriu o Ceama (Centro de Ensino Atenas Maranhense) por R\$ 28,4 milhões (vinte e oito milhões e quatrocentos mil), passando a gerir 38 (trinta e oito) campi dispostos em 28 (vinte e oito) municípios de 9 (nove) estados. No mesmo ano, em setembro, a Kroton adquiriu a Fais (Faculdade de Sorriso) mato-grossense em negócio que superou os R\$ 7 (sete) milhões.

No final daquele ano, a Kroton ainda adquiriu a Unopar (Universidade Norte do Paraná), que possui grande expressão no ensino à distância, investindo R\$ 1,3 (um vírgula três) bilhões; com isso, a disseminação do EAD se acelerou deixando a Unopar em um confortável primeiro lugar nesta modalidade de ensino – a companhia passou a ter 45 (quarenta e cinco) campi em solo brasileiro e aproximadamente 264.000 (duzentos e sessenta e quatro mil) alunos lotados em cursos de nível superior.

O negócio foi muito bem visto por diversos analistas. Entre as corretoras que deram parecer positivo para o negócio, estava o Bank of America, que avaliou que a aquisição poderia levar a um ganho de sinergia no valor de R\$ 14,6 milhões ao ano. Outra casa de research que viu a compra com bons olhos foi o BTG Pactual, que disse que a Kroton poderia economizar pelo menos R\$ 15 milhões por ano a partir de 2013²⁸.

²⁷ UMPIERES, Rodrigo Tolotti. As 6 aquisições que tornaram a Kroton a maior empresa de educação do mundo. **Info Money**. 22 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/kroton/noticia/2742805/aquisicoes-que-tornaram-kroton-maior-empresa-educacao-mundo>>. Acesso em: 2 Mar. 2017.

²⁸ UMPIERES, Rodrigo Tolotti. As 6 aquisições que tornaram a Kroton a maior empresa de educação do mundo. **Info Money**. 22 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/kroton/noticia/2742805/aquisicoes-que-tornaram-kroton-maior-empresa-educacao-mundo>>. Acesso em: 2 Mar. 2017.

Durante o ano de 2012 foram adquiridos o Grupo Uniasselvi (negócio de R\$ 510 milhões) e a Unirondon (União Educacional Cândido Rondon) por R\$ 22 (vinte e dois) milhões. O FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), lançado em 2012, contribuiu para o crescimento da Kroton, pois este fundo público propiciou financiamento a estudantes que preferem quitar o curso após sua conclusão.

De acordo com o presidente da companhia, Rodrigo Galindo, do total de novos ingressantes do primeiro trimestre de 2012, 43% contrataram o Fies, atingindo 36,9 mil alunos, o que representa 33% da base de alunos da Kroton. Com esse avanço expressivo no número de alunos, a companhia conseguiu superar a concorrência, além de aumentar seu market share, disse o diretor-presidente²⁹.

A Kroton, ao realizar a aquisição da Anhanguera, tornou-se a primeira companhia mundial na área de ensino, e seu valor de mercado de US\$ 5,9 (cinco vírgula nove) bilhões de dólares é quase o dobro de sua concorrente colocada na segunda posição do ranking, a New Oriental, de capital chinês, avaliada em US\$ 2,9 (dois vírgula nove) bilhões.

Atualmente o grupo Kroton, líder do ensino superior privado no Brasil, mudou seu foco inicial e procura por novas aquisições, desta vez de pequenas e médias instituições de ensino superior privadas, tudo para ganhar território em espaços ainda não navegados com vistas ao fortalecimento da companhia.

Tal mudança tem sua razão de ser. Precisamente no dia 28 de junho de 2017, o Tribunal do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) desaprovou a compra do conglomerado da Estácio de Sá pela Kroton, em uma operação avaliada em nada menos de R\$ 5,5 (cinco vírgula cinco) bilhões de reais.

Por cinco votos contra um o referido Tribunal entendeu que, uma vez autorizada a operação, haveria a concentração de empresas e monopólio do ensino superior.

Entre os anos de 2011 e 2016, o CADE já havia rejeitado outras 8 (oito) aquisições de instituições de ensino superior privadas, com fundamento na Lei Antitruste (Lei nº 12.529/2011), a revelar que, antes disso, não havia controle estatal sobre o assunto, colocando em risco todo o equilíbrio do ensino superior privado.

²⁹ UMPIERES, Rodrigo Tolotti. As 6 aquisições que tornaram a Kroton a maior empresa de educação do mundo. **Info Money**. 22 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/kroton/noticia/2742805/aquisicoes-que-tornaram-kroton-maior-empresa-educacao-mundo>>. Acesso em: 2 Mar. 2017.

A rigor, caso a operação se concretizasse, havia fundado temor do mercado sobre os seus efeitos indelévels anticompetitivos, sobretudo porque a Kroton já dispunha, na ocasião, da maior concentração de alunos no ensino superior privado do Brasil.

Em termos legais a operação foi vetada ao argumento de que ela geraria concentração econômica ilegal de cerca de 30% (trinta por cento) do ensino superior privado no país, superior ao limite de 20% (vinte por cento) estabelecido pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Tal decisão do CADE tem sua razão de ser. Veja-se, a seguir, a receita líquida, o quantitativo de matrículas e a participação do mercado dos grandes grupos educacionais em ensino privado no Brasil apenas no ano de 2016, especialmente da Kroton e Estácio, que bem denotam a concentração do mercado:

Gráfico 5

Total do setor privado, Receita líquida em R\$ milhões: 54.974,70

GIGANTES DA EDUCAÇÃO

Maiores grupos educacionais privados do Brasil



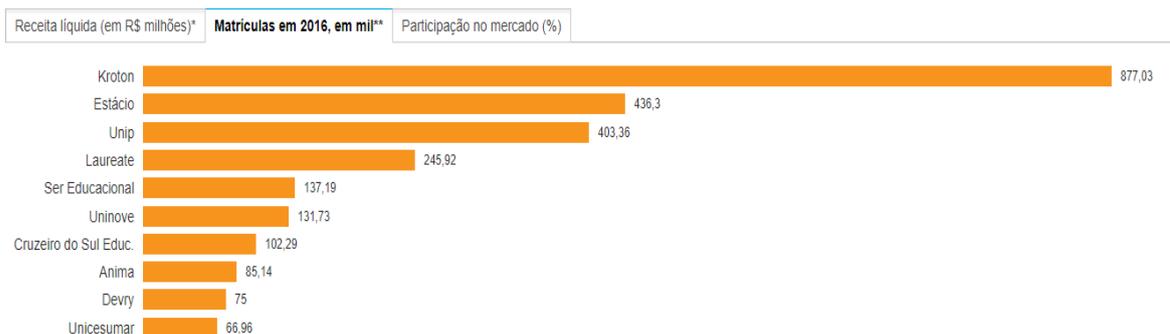
Fonte: Hoper Educação.

Gráfico 6

Total de matrículas no ano de 2016

GIGANTES DA EDUCAÇÃO

Maiores grupos educacionais privados do Brasil

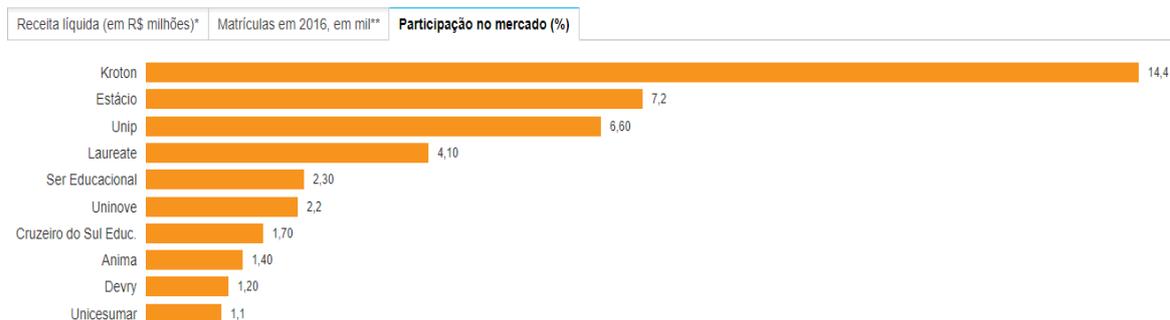


Fonte: Hoper Educação.

Gráfico 7
Participação do mercado ano de 2016

GIGANTES DA EDUCAÇÃO

Maiores grupos educacionais privados do Brasil



Fonte: Hoper Educação.

A absoluta concentração do ensino superior nas mãos do sistema privado, e em poucos grupos educacionais, fez gerar um alerta, talvez tardio, para a indesejável e indelével concentração da educação a grandes grupos, como a noticiada Kroton, mas também à Estácio, à UNIP, à Laureate, à Ser Educacional, à Uninove, à Cruzeiro do Sul Educacional, à Anima, à Devry e à Unicesumar.

Em que pese o Conselho Administrativo de Defesa Econômica tenha se importado com as consequências econômicas de tais transações, o INEP – Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa, pouco se atentou para os aspectos educacionais destas operações, limitando-se a aprovar atos regulatórios aplicáveis às instituições de ensino superior de modo indistinto, como se em paridade estivessem.

A sapiência empírica e os dados acima colacionados revelam que estes grandes grupos educacionais amoldaram todas as instituições que fazem parte de seu grupo com um mesmo modelo de gestão econômico-financeira, de marketing, de capacitação e fidelização de clientes, e o que é pior, uma mesma gestão acadêmica, pouco importando as especificidades locais e culturais onde se acham inseridas.

Tal proceder retira, quase que completamente, a possibilidade da realização de um planejamento estratégico específico para as Instituições envolvidas. No entanto, este modelo comercial e educacional começa a dar sinais de cansaço, posto que as perspectivas iniciais de crescimento e lucro não estão se confirmando do modo inicialmente desejado.

É preciso compreender que cada instituição de ensino superior privada, ainda que pertencente a um mesmo grupo, possui particularidades que precisam ser bem

compreendidas e solucionadas por aqueles que estejam envolvidos nos processos de gestão e planejamento.

Esta atribuição não deve ficar a cargo dos corpos diretivos dessas corporações, mas envolver, obrigatoriamente, os colegiados de curso. E para tanto, a confecção de um planejamento estratégico pensado em rede, pelos integrantes dos colegiados, parece ser algo inevitável, como se verá a seguir.

2 GESTÃO ACADÊMICA PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIORES PRIVADAS: A NECESSIDADE DA ADOÇÃO DE PRÉVIO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É de conhecimento público que um quantitativo significativo de instituições privadas de ensino superior brasileiras possui raízes familiares. Em sua maioria iniciaram suas atividades há quase três décadas por meio de pessoas que inegavelmente detinham (e detém) um espírito empreendedor, cujos resultados de crescimento econômico e financeiro, em um curto período de tempo, saltaram-lhes aos olhos.

Como não poderia deixar de ser, uma boa parte dessas mesmas instituições passaram – ou estão por experimentar – por um processo natural de sucessão, que em grande parte das vezes se revela traumático, afinal, a briga indiscriminada e desleal por dinheiro quase sempre deixa sequelas, ainda que no seio intrafamiliar.

Essa constatação não passa despercebida às empresas ligadas à educação. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES possui estatística segundo a qual 90% de todos os empreendimentos brasileiros possuem algum tipo de origem familiar³⁰. Destas, apenas um terço consegue ser transmitidas aos seus sucessores naturais sem maiores conflitos.

Ante esta realidade, dadas as divergências sobre o rumo das organizações, a regra na sucessão acaba por ser a venda delas a terceiros. Não por acaso é crescente a demanda por empresas especializadas em consultoria na defluência de empreendimentos desta natureza.

Lado outro, nos últimos anos, o ensino superior brasileiro se vê marcado pela profissionalização cada vez maior de sua gestão. Os dados colhidos junto ao Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa-INEP sugerem que as instituições de ensino superior privadas estão passando por inarredáveis transformações. Algumas delas se constituíram em sociedades anônimas e outras se tornaram de capital aberto. Todavia, este modelo de gestão, notadamente empresarial e comercial não acompanhou às necessidades acadêmicas, regionais e às próprias especificidades dos cursos, o que de certo modo justifica a preocupação destes mesmos grandes aglomerados com o não atingimento de metas de negócio pré-estabelecidos. Ainda

³⁰ Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em 30 de novembro de 2016.

assim, estranhamente, nada fizeram ou fazem para reverter este cenário, evidenciando a rigidez, a centralização e a impropriedade do modelo utilizado.

As mutações econômicas e comerciais experimentadas a partir dos grandes aglomerados educacionais exigiram de todos aqueles envolvidos no processo de gestão da instituição um novo perfil, absolutamente diverso do comumente utilizado.

O modelo até então vigente, marcado por uma fulgente divisão de competências entre a gestão acadêmica e o controle administrativo, foram praticamente extintos. Isto porque os responsáveis por aquele arquétipo acadêmico não possuíam qualquer voz ou vez nas deliberações de cunho financeiro ou de mercado, aproximando-os, nestes quesitos, dos gestores de universidades públicas. Isso fez (e continua fazendo aos sobreviventes) com que algumas organizações de ensino superior privadas passassem por extremas dificuldades financeiras. E isto não se deu por acaso. É que de um lado da mesa encontrava-se aquele que detinha o poderio administrativo e financeiro (cargos quase sempre ocupados por pessoas que integravam a família da corporação - os chamados mantenedores, presidentes ou quem às vezes lhe faziam), que se contrapunham a certos investimentos em prol de uma educação superior de qualidade e que atendessem em sua plenitude às exigências contidas nas diretrizes curriculares dos cursos que ofereciam.

A desmedida pretensão de aumentar os lucros e deter capital para expandir o seu negócio, sem a preocupação com os encargos trabalhistas, previdenciários, financeiros, de infraestrutura e da permanente formação continuada dos professores ocasionaram dificuldades financeiras e inúmeros pedidos de concordata, falência e de recuperação judicial.

Contudo, este arruinado modelo gerencial ganhou novos ares. O que se compreende como melhor às instituições de ensino privadas é que esses dois responsáveis pela gestão do curso - acadêmico e administrativo - sejam fundidos, partindo-se, para tanto, da premissa de que um gestor precisa deter múltiplas determinações, habilidades e competências para que tenha a exata compreensão de todos os processos pelos quais perpassam o oferecimento de um curso superior de excelência e que possa gozar de saúde financeira para dar vazão ao planejamento estratégico firmado.

Este mesmo gestor precisará entender, com relativa singularidade, as especificidades de todas as diretrizes curriculares dos cursos oferecidos pela instituição de ensino superior privada, de normas e exigências concernentes ao seu

reconhecimento e de sua autorização, da capacitação e atualização de seus professores, da feitura de currículos, como também de questões afetas ao orçamento, à receita, à despesa, à captação de clientes, ao marketing, ao planejamento estratégico etc. E isto, convenhamos, não é tarefa das mais singelas.

Entrementes, sustenta-se que todos os atos de gestão devem ter por foco principal as deliberações tomadas no âmbito do colegiado de curso, já que ele detém todo o conhecimento do processo da construção do conhecimento e do saber, erigidos em um processo sistêmico de rede. As ações, competências e habilidades do Colegiado de curso não podem ser desprezadas, posto que representam o “cérebro” e o “coração” da organização. Instituições que fazem pleno uso do corpo de seus colegiados ofereceram melhor atendimento e solução aos acadêmicos. As demandas do corpo discente têm sido estudadas e atendidas com mais rapidez. O suporte aos docentes tornou-se mais efetivo e a organização do instituto se tornou mais eficiente e eficaz, alcançando ótimos resultados a curto prazo.

Além da falta de planejamento estratégico responsável, a ausência de conhecimento dos gestores sobre as necessidades dos cursos impactaram diretamente em sua qualidade, e por conseguinte, na volatilidade de alunos, nas questões acadêmicas e no desequilíbrio financeiro. É, também, causa motriz no desinteresse em professores, que nem sempre dispõem dos recursos que almejam e necessitam para desenvolverem com maestria o fim a que toda instituição de ensino se predispõe: um processo de ensino e aprendizagem de excelência. Tudo isso pode parecer de clareza solar, mas é a realidade do ensino superior privado em muitas instituições, especialmente nas de pequeno e médio porte de cunho eminentemente familiar.

Aquele que se acha emanado em um universo acadêmico superior, que nele se territorializou e ressignificou, sabe que os cursos privados possuem particularidades que exigem do gestor o pleno conhecimento de diversos conhecimentos para bem conduzir suas ações. Sob tal perspectiva, o colegiado de curso pode revelar-se como uma indissociável ferramenta para a gestão, pois somente a inteligência coletiva, caracterizada pelo pensar em rede, pode trazer plenos resultados sob os aspectos de gestão e acadêmico que contemplem um novo modelo de gestão, partindo-se, para tanto, de um plano estratégico institucional com metas bem definidas e com autonomia de mobilizar os seus recursos humanos

intangíveis a fim de possibilitar ganho ao corpo docente e discente, e gerando, também, o almejado incremento financeiro aos acionistas daquela organização.

Os sucessos administrativo, acadêmico e financeiro das instituições de ensino superior ultrapassam, sabidamente, a feitura de um planejamento estratégico institucional, caracterizado pelo imprescindível modelo de gestão onde o administrador principal e o próprio Colegiado de curso possam tomar decisões coletivas na incessante busca por resultados mais positivos e também competitivos para a organização.

A despeito da imprescindibilidade da estratégia para as instituições de ensino superior privadas, Braga (2005, p. 16), asseveram que:

Ainda não existe, na grande maioria das instituições de ensino privado no Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas. São três as justificativas para esse fato. Primeiro, a competitividade acirrada no setor de ensino privado é relativamente recente, quando comparada a outros setores da economia. Segundo a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos a exige. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia a dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo apagando incêndios ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa³¹.

Nesse viés, imprescindível para o próprio sucesso da organização que seja feita a nítida separação entre “propriedade” e “gestão”. Diretores e mantenedores de instituição de ensino superior privadas precisam internalizar que o sucesso obtido em outras áreas empresariais e na própria economia revelam, extirpe de dúvidas, que a adoção deste modelo de gerenciamento *a priori* separatista, somado a outras conjecturas de gestão, não apenas melhora o próprio gerenciamento da empresa, como também agrega valores a ela através do que se convencionou chamar na área da economia de “ágio de governança”.

Reger uma instituição de ensino superior privada com suas peculiaridades e complexidades sem a existência de um prévio planejamento estratégico institucional é como pilotar uma moto, à meia noite, às cegas. Como dito, o mercado atual se vê caracterizado por uma feroz concorrência e não admite que as instituições errem

³¹ BRAGA, R. et al. **Análise Setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2005-2010**. São Paulo: Hoper, 2005.

estrategicamente, sob pena de causar-lhe males irreversíveis. A precisão cirúrgica para definir quais serão os diferenciais competitivos da organização no que diz respeito a qualidade do ensino, na pesquisa e na extensão, revelarão o seu sucesso em um futuro que se avizinha. Compete ainda a este mesmo planejamento estratégico a adoção de regras claras para alinhar e envolver todo o trabalho das equipes que dele participam.

Sem qualquer sombra de dúvidas este planejamento depende das pessoas para o seu pleno desenvolvimento. O grande desafio para a discussão e confecção de um planejamento estratégico institucional voltado exclusivamente para uma instituição de ensino superior privada está materializado na dificuldade em formar uma equipe de gestores com reconhecida competência e que esteja assiduamente capacitada e motivada, para que, com a autonomia esperada e com enorme senso de responsabilidade com foco na gestão por resultados, possa desenvolver suas competências. Dividir isso tudo entre aqueles que são interessados no crescimento sustentável da instituição - Colegiado de curso -, parecer saudável e o melhor ingrediente para garantir o equilíbrio e sustentabilidade do negócio.

2.1 Aspectos relevantes a serem considerados na elaboração de um planejamento estratégico institucional

O primeiro passo para dar-se início ao planejamento estratégico institucional consiste em fazer com que a instituição primeiro olhe para si. Vale dizer, é permitir que seja feita uma autoanálise sobre a sua infraestrutura, seu corpo docente, seus processos didático-pedagógicos, de marketing, financeiros, administrativos etc.

Imprescindível conhecer e sensibilizar-se com os problemas que causam à instituição de ensino superior privada as suas maiores inquietações. No modelo atual, os Colegiados de Curso não se preocupam com isso, mas apenas, - e quando muito -, com questões pedagógicas. Internalizar as mudanças pelas quais o ensino superior experimenta e os desejos de seu alunado é imperioso e deve fazer parte de suas atribuições.

Estas organizações de ensino adotaram, nos últimos anos, diferentes formas de se organizar. No entanto, a imensa maioria optou por se estruturar através do agrupamento de diversos cursos, normalmente sob a batuta de uma mesma chefia,

ao pretexto de “contenção de custos”. São as chamadas “coordenações de área”. Porém, esse modelo de gestão, em que pese tenha implicado em parcas contenções de custos, trouxe inegáveis prejuízos acadêmicos, exatamente porque essa “chefia” não detinha competências e habilidades para gerenciar a todas as áreas do conhecimento com as peculiaridades exigidas. Resultado: descontentamento de professores e evasão de alunos. Quem ganhou com isso? A concorrência, que agradeceu.

Diante desta realidade, a feitura de um planejamento estratégico, primeiro institucional, parte de uma autocrítica interna, a fim de melhor se conhecer e ter a exata compreensão das mudanças que precisam ser executadas, possibilitando que seja adotado um sistema de gerenciamento eficiente e que traga os frutos desejados.

Exatamente por isso não se vê com bons olhos as chefias de áreas nos moldes descritos, ainda que elas possuam os seus valores. É preciso haver gestão com foco dirigido e compartilhado, por atores que sejam partícipes diretos e preocupados com processo de ensino, ou seja, dos componentes do Colegiado de curso.

Forçoso que cada curso, ainda que tenha afinidade por outros em razão de sua área de atuação, dê lugar a um departamento próprio, sobre o ponto de vista acadêmico e econômico-financeiro. A partir da separação de custos por curso as aferições concernentes ao desempenho e competitividade poderão ser realizadas de modo singular, evitando-se que cursos lucrativos tenham de suportar desequilíbrios financeiros causados por cursos que não se justificam financeiramente ou que não tenham lançado mão de um planejamento estratégico adequado. E mais, também para se detectar e corrigir falhas (acadêmicas, de capacitação, de motivação, financeiras, econômicas etc.) que sejam percebidas em seu seio. Isto evitaria, também, perseguições e privilégios que sabidamente ocorrem no ambiente do ensino superior privado de um curso em detrimento do outro.

A gestão profissional por meio de um eficiente planejamento não leva mais em consideração pessoas que gerem um determinado curso. Tudo deve ser feito de modo impessoal, transparente, com critérios éticos e morais, com muito diálogo e por um grupo de pessoas altamente capacitadas e preparadas para tal desiderato.

Mutatis mutandis, o que se está a afirmar é que instituições de ensino superior não mais devem adotar modelos de gestão fracassados e superados.

Tome-se, como exemplo, um “Centro de Ciências da Saúde”, composto pelos cursos de Medicina, de Enfermagem, de Nutrição ou de Biomedicina. O modelo ideal de gestão que se defende é que cada um deles possua uma “escola” própria, cada uma com o “centro de custo” individualizado. Somente a partir da separação por cursos é que seria possível aferir e estruturar a organização sob o prisma do competitivo mercado, sempre alinhado com a excelência do curso oferecido e com as diretrizes definidas no planejamento estratégico institucional e no Projeto Pedagógico do Curso.

Obviamente esse não é um modelo rígido. É perfeitamente possível que em instituições de grande porte e com muitos alunos coexistam dois gestores para um mesmo curso: um que atuaria na área acadêmica e outro em seus âmbitos administrativo e financeiro. Já em instituições de pequeno e médio porte, ambas as atribuições poderão ser exercidas por um mesmo coordenador (chefia), desde que ele possua os predicados para as acumulações e encontre suporte irrestrito do Colegiado de curso na tomada de decisões de seu planejamento corporativo³².

Cada uma das áreas de atuação - acadêmica e administrativo/financeira - deve possuir atribuições que não se confundam e estejam previstas e individualizadas no planejamento estratégico. As questões afetas à área acadêmica devem dizer respeito tão somente as diretrizes curriculares dos cursos, as suas ementas, aos aspectos metodológicos, aos planos de ensino, aos programas, ao dia a dia de alunos e professores, a formação permanente dos professores, a motivação deles, assim como aqueles concernentes às avaliações do Ministério da Educação e Cultura. Exatamente por isso, defende-se, o gestor acadêmico não poderá gerir a sua área sem a participação do Colegiado de curso até porque a sua presença decorre de imperativo legal. Mas isto é flagrantemente desobedecido pela maioria das instituições privadas, cujas decisões partem da disponibilidade financeira e da vontade daquele que se encontra em outros cargos administrativos.

Já o gestor administrativo e financeiro, ao seu turno, deve deter competências próprias concernentes as relações da instituição com o mercado voltadas à captação de novos alunos, a venda de cursos ao mercado de trabalho, deixando o investimento de mobiliários, em computadores, na contratação de pessoal de

³² O planejamento corporativo, aplicado ao curso, especificamente, é diverso do planejamento estratégico institucional, mas deve a ele alinhamento e obediência.

limpeza, de segurança, no suporte administrativo, em livros e etc. a cargo das mantenedoras.

A proposta que se apresenta é singela: que cada curso seja uma unidade autônoma de negócios, com balizas próprias de gestão e orçamento próprio, cujo planejamento estratégico decorra de deliberações tomadas pelo colegiado de curso a partir de diretrizes corporativas definidas no planejamento estratégico institucional e que encontrem ressonância na realidade do curso.

O plano estratégico institucional precisa corrigir uma grave distorção presente na grande maioria das instituições de ensino superior privadas: os departamentos que deveriam dar suporte aos cursos, são, em verdade, concebidos como seus “fins”, o que na prática revela que esses mesmos cursos dependem de diversos setores, como financeiro, de registro acadêmico, da biblioteca, do processamento de dados, da secretaria, da matrícula etc., para desenvolverem suas atividades. E isso está errado. Os modelos de gestão modernos defendem que estes setores e todos os outros existentes na organização sirvam diretamente aos cursos e os ajudem a cumprir com suas obrigações.

Indene que gestores, professores e colaboradores entendam, de uma só vez, que a finalidade da instituição privada de ensino é a de gerar bem-estar aos seus alunos e à sociedade como um todo. Burocratizar esses setores causa descontentamento na clientela e trabalho redobrado aos demais setores que, em muitas ocasiões, se veem como bombeiros, tentando apagar incêndios causados por absoluto despreparo pessoal e institucional.

Já a direção superior poderia ter diferentes configurações a depender da instituição de ensino e da quantidade de alunos e professores. Em uma Universidade, dadas as suas obrigações legais, bem poderia a direção ser composta por: (i) um reitor; (ii) pró-reitores acadêmico, de pesquisa e de extensão para assessorar ao reitor; (iii) Conselhos acadêmicos (iv) Diretores; (v) Coordenadores de Cursos. Cada setor de apoio deve contar com um gestor maior, com divisões de suas atribuições previamente definidas em ato normativo, com organograma previamente discutido e aprovado.

Essa proposta não é pétrea, mas as instituições devem dela se aproximar, pois quanto mais árida for a sua estrutura, menos complexo será o gerenciamento de toda a “máquina”. A gestão de uma instituição de ensino superior privada parte da concepção de um modelo estrutural interno que adote práticas modernas.

Quanto mais burocráticas e incompreensíveis forem as estruturas, mais difícil será atender às demandas de alunos e de mercado. Não é incomum encontrar-se instituições privadas de ensino em que os setores administrativos e acadêmicos convivam em “pé de guerra”, medindo forças de modo absolutamente desnecessário. Clareza e precisão sobre as atribuições de cada um dos atores que participam deste processo, com sua respectiva hierarquia, subordinação e responsabilidades são absolutamente necessários para superar esse “trauma”.

Ainda quando da discussão a respeito dos itens que devem compor um planejamento estratégico institucional, o departamento de marketing possui imprescindível participação, já que a ele compete auxiliar (dar subsídios) aos gestores dos cursos e ao seu respectivo colegiado de curso a despeito do comportamento de mercado. O que se vê na maioria das instituições é que este setor não existe ou é insipiente.

A experiência revela que esse departamento normalmente se acha vinculado a algum outro administrativo da instituição, cujas atividades se subsumem a produzir artes/propagandas de divulgação de vestibulares e de esporádicos cursos. Muito pouco para a importância que o marketing exerce nos dias atuais em um momento de tanta competição empresarial, principalmente em seu formato digital.

Marketing é uma palavra de origem inglesa, derivada de *market*, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado.

O “guru” do marketing é o americano Philip Kotler, que afirma: marketing é análise, planejamento, implementação e controle de planos cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alavancar os objetivos institucionais. Isto é, marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender as necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados (ARIZA, 2004, p. 67).

Com o passar do tempo o corpo diretivo e o próprio mantenedor de instituição de ensino superior privada não imaginam o futuro que os espera. E isto, indubitavelmente, tem a sua razão de ser. Se por um lado o ensino superior experimenta diversas mudanças, o que mais preocupa é o ritmo com que elas ocorrem. Antever isso tudo e planejar as ações futuras institucionais atendendo-se às necessidades do público-alvo é a chave para o sucesso da organização. Há casos em que a adoção de um planejamento estratégico por parte de uma instituição de ensino superior privada em um período de bonança foi o caminho para o fracasso

no ano seguinte. Essa constatação denota que os cursos de uma instituição que estejam constantemente atualizados estão mais preparados para darem respostas rápidas aos anseios do mercado, sem, jamais, abrir mão da qualidade de seus serviços.

Imprescindível internalizar que em um ambiente tão competitivo como o do ensino superior privado, a harmonia com seu público é a “bola da vez”. Esta uma das razões pelas quais a gestão de uma instituição de ensino superior privada deve contar também com representação discente. Ouvir apenas professores, setores administrativos e ao mercado pode ser perigoso para a própria manutenção da instituição. Os alunos precisam participar deste processo. Só assim ter-se-iam benefícios para todos os envolvidos e a consolidação de um modelo participativo e democrático de gestão.

A confecção de um planejamento estratégico institucional que comporte anseios de mercado voltado a uma instituição de ensino superior privada somente pode ter êxito quando bem definidos todos os seus objetivos; e após consenso na discussão da adoção das estratégias que se apresentarem como mais corretas, nelas incluídas: (i) concepções de mercado; (ii) aferição da concorrência; (iii) visão do cenário atual e futuro; (iv), aferição de riscos e novas oportunidades; (v) a escolha do mercado-alvo; (vi) as formas de atuação de marketing; (vii) as receitas e despesas; (viii) a aferição dos resultados colhidos através das ações inicialmente planejadas; (ix) entre outros aspectos a serem considerados a depender das necessidades de cada curso.

Sob tais conjunturas, voltando algumas linhas atrás, a atuação de um profissional de marketing é necessária, especialmente em um instante tão competitivo de mercado. As mudanças e os anseios do público-alvo evoluem com rapidez que precisam ser acompanhadas de perto, o que justifica a constante aplicação de pesquisas mercadológicas para avaliar, reavaliar e mensurar os desejos e as necessidades de todos os partícipes (instituição, mercado, alunos, professores etc.). Esses vetores atingem diretamente a área acadêmica que igualmente deve acompanhar a essas novas exigências e participar ativamente dos processos de mudança.

Todas as decisões que estejam acompanhadas de dados confiáveis de mercado certamente reduzirão erros estratégicos. Administrar e gerir um curso com

base no “achismo” é deveras perigoso. Em nada contribui para a tomada de decisão e para a sua própria sobrevivência.

Pode parecer óbvio, mas o sucesso de uma instituição perpassa pelo triunfo de seus cursos a partir do cumprimento irrestrito de um planejamento estratégico institucional previamente discutido e aprovado pelo Colegiado de curso, que deve intervir e propor mudanças quando necessário.

O planejamento estratégico institucional demonstra ser uma ferramenta cogente no processo de gerenciamento da gestão das instituições de ensino superiores privadas, e deve ser vista como processo contínuo e dinâmico, cujo conteúdo final se apresente como um mero relatório para inglês ler.

Nessa toada, nos moldes aqui propostos, há que se atribuir e responsabilizar o Colegiado de curso pelo sucesso/insucesso do curso, já que ele passa a ser o protagonista do processo de discussão e aprovação do planejamento estratégico.

2.2 As etapas de um planejamento estratégico: adaptações do modelo SWOT

Em um mundo cada vez mais globalizado, o êxito de algumas empresas depende de seu desenvolvimento, de bons indicadores financeiros, como também de um grupo de profissionais de excelência; de líderes eficientes que possam fazer a grande diferença quando da necessária tomada de decisões, partindo-se da premissa de que todos eles sejam além de criativos, responsáveis e inovadores.

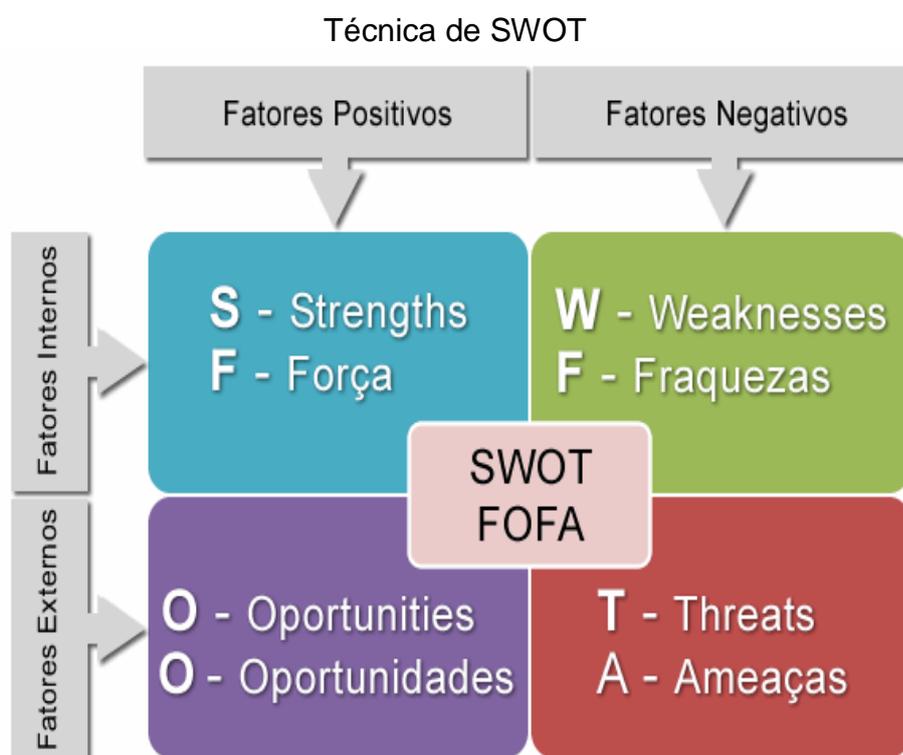
A análise de Swot é uma importante ferramenta que adota práticas modernas de gestão como parte integrante do planejamento estratégico, que tem por finalidade analisar os ambientes externo e interno de uma instituição.

Etimologicamente o termo SWOT, significa: (i) Strengths (forças); (ii) Weaknesses (fraquezas); (iii) Opportunities (oportunidades) e (iv) Threats (ameaças). Traduzindo para o bom português: FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

O ponto nodal da análise de Swot, em apertada epítome, consiste na aferição dos pontos fortes e fracos, nas oportunidades e ameaças da organização, assim como da coleta de importantes dados de informações do mercado onde ela se encontra inserida.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing; é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde as instituições de ensino superior atuam estão mudando continuamente e em uma velocidade assombrosa.

A ideia da técnica do SWOT é a seguinte:



Fonte: autoria própria (2018).

Ocorre que as instituições de ensino superior privadas, embora sejam concebidas como empresas (mormente aquelas com acionistas e de capital aberto), possuem inegáveis particularidades e especificidades não detectáveis em nenhuma outra, de modo que nas linhas a seguir serão apresentadas pelo autor desta investigação, uma série de adaptações ao modelo tradicional do SWOT aplicáveis à empresas comerciais não voltadas à educação, com o propósito de aproximá-lo da realidade daquelas.

O planejamento estratégico institucional pode ser concebido como um processo por meio do qual existe a tomada de decisão (OLIVEIRA, 2001). Intramuros das organizações, este tipo de planejamento destaca-se por sua

conturbada aplicação, sobretudo porque confundido com presciência, projeção, prognóstico, solução de dificuldades e planos; porém, planejar se constitui em um processo a ser aplicado para o fim de alcançar os objetivos previamente propostos (VASCONCELLOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).

Neste norte devem os envolvidos no processo de planejamento estratégico avaliar a atual situação da instituição, valendo-se, para tanto, de sua missão, de seus princípios, do ambiente onde se acha inserida e quais os seus diferenciais competitivos. A partir disso é possível diagnosticar os fundamentos do plano estratégico institucional, para, em seguida, analisá-lo, organizá-lo e implementá-lo.

Mas o que significa adotar uma estratégia? Antes de tudo, adotar uma estratégia significa mudar acompanhando as transformações que ocorrem no mercado. As estratégias, assim, são temporais; em determinados momentos funcionam, em outros, não funcionam. Mas o principal a se considerar é que adotar uma estratégia significa deixar algo de lado para se concentrar em outro foco. Muitas pessoas têm grande dificuldade em aceitar mudanças. Isso é próprio do ser humano. Transmutações geram insegurança, medo e instabilidade. Entretanto, não existe empreendimento sem riscos e faz parte do perfil do empreendedor aceitar corrê-los. O princípio motriz a ser observado neste sentido é que a maioria dos líderes das instituições de ensino superior privadas obteve sucesso adotando determinadas condutas e procedimentos que funcionaram durante anos. Em muitas situações, houve grande relutância inicial em aceitar a necessidade de mudar essas condutas em face das mudanças ocorridas no mercado (GARCIA, 2004).

Não há instituição de ensino superior privado que sobreviva em um ambiente tão competitivo sem que exista um sadio sustentáculo financeiro, independentemente da natureza jurídica que assuma a organização (associação, com fins lucrativos, sem fins lucrativos, comunitárias, sociedade anônima etc.). Aliás, essa máxima vale para qualquer empresa ou até mesmo para as contas do dia a dia de nosso lar. Não se pode gastar mais do que se arrecada. Simples assim. Uma instituição somente poderá ter sobrevivido se o resultado de todas as operações financeiras suprir as políticas de investimentos, de pagamento de pessoal e de impostos. De nada adianta uma instituição ter um corpo docente absolutamente qualificado, com razoáveis ou boas instalações físicas e projetos pedagógicos bem discutidos, arquitetados e desenhados, se o resultado de toda a operação financeira

da instituição apresentar déficit. É preciso que a instituição dê lucro, sem contudo que exista uma relação espoliativa.

O pleno êxito econômico-financeiro de toda e qualquer empresa, seja ela de que natureza for, dá-se pelo absoluto equilíbrio na relação receita e despesa, considerando-se aí vultuosos valores a título de pró-labores aos mantenedores, os quais deverão entender que acadêmicos satisfeitos, procedimentos internos absolutamente eficientes e professores e colaboradores treinados e motivados são o segredo de seu negócio. Esses valores compõem o que se considera patrimônio intangível e que representa o cérebro e o coração da organização. É preciso que os mantenedores entendam de uma vez por todas que tais ativos imensuráveis representados pelo seu corpo docente e funcionários representam o maior patrimônio de sua empresa. Eles todos são, sem dúvidas, a mola propulsora de uma instituição de ensino superior. Mas de nada adianta ter-se esses valores incalculáveis e imensuráveis se não houver o alinhamento deles com a estratégia institucional adotada pela organização de ensino superior. Este é o grande desafio: mobilizar e sustentar esses ativos em prol dos processos de mudanças que se fizerem necessários para a plena concretização do planejamento estratégico institucional.

Todo e qualquer planejamento estratégico deve ser composto por questões centrais, por uma espinha dorsal que deve valer-se o respectivo Colegiado de curso para concebê-lo com todos os demais setores da instituição (gestor financeiro, marketing, biblioteca, mantenedores e etc.), que, juntos, poderão dar vazão às diversas indagações que não poderão ser descuradas em sua composição, a saber:

- (i) Qual o ramo de nossas atividades e para quais podemos expandir?
- (ii) O nosso corpo de alunos é formado por quem? Qual o perfil deles? É possível aumentá-lo? Como?
- (iii) Quais os caminhos devem ser trilhados para a consecução das estratégias definidas?
- (iv) Nossos valores estão compatíveis com os de mercado?
- (v) O corpo docente é capacitado, bem remunerado, recebe formação continuada e é estimulado?
- (vi) As instalações físicas atendem às necessidades do curso?
- (vii) Os colaboradores recebem treinamento contínuo, são bem remunerados e se sentem partícipes de todo o processo?

- (viii) As metas programadas são tangíveis?
- (ix) A instituição está preparada tecnologicamente para atender as demandas atuais?
- (x) Os alunos possuem fácil acesso aos setores administrativos, financeiros e acadêmicos? Seus problemas não resolvidos?
- (xi) O plano de desenvolvimento institucional, o projeto pedagógico institucional e os projetos pedagógicos dos cursos estão alinhados e obedecem a legislação vigente?
- (xii) As diretrizes curriculares nacionais dos cursos estão sendo cumpridas?

A quantidade de indagações e de respostas revela a complexidade da feitura de um planejamento estratégico institucional, a denotar que a sua confecção seja mais morosa do que outras espécies tradicionais de planejamento, como o corporativo, normalmente aplicado aos cursos isoladamente. A razão disso se fundamenta na tese de que seus frutos somente serão colhidos se previamente bem discutidos, esquematizados e implementados.

Tal preparação, defende-se, deve ser feita por representantes dos Colegiados de Curso, mormente por deterem capacidade técnica e conhecimento de causa para ter um envolvimento ativo e coerente durante o processo. Demais disso, incumbirá ao respectivo Colegiado de curso executar e desenvolver tudo aquilo que foi discutido e aprovado em termos de planejamento estratégico institucional ao nível de atribuições, metas, conquistas, valores, missão etc. em seus planejamentos corporativos. Partindo do institucional e implementado no corporativo, parece mais simples exigir-se que os subordinados (professores e colaboradores) cumpram com seus papéis, já que o exemplo passa a vir “de cima”.

Dessume-se, assim, que o planejamento estratégico institucional deve ser concebido como uma sequência concatenada de procedimentos contínuos e sujeitos a adaptação, cujas estratégias devem ser previamente pensadas e discutidas antes de implementadas.

Devem os membros do Colegiado de curso fazer uso de estratégias, formulando-as a partir do conhecimento empírico adquirido em seu dia a dia e por meio de pesquisas internas (trabalho a ser conferido às Comissões Próprias de Avaliação), para mobilizar, atingir o êxito esperado e planejarem o seu futuro através da adoção de métodos para afiançarem a efetiva realização das políticas e dos

planejamentos estratégicos, a contar da dissolução dos mais importantes aspectos concernentes à gestão acadêmica, econômica, de marketing e empresarial.

Livros especializados adotam diversos modelos de planejamentos estratégicos institucionais para o ensino superior privado. Não há consenso entre os autores sobre qual o melhor a ser desenvolvido, até porque cada organização possui peculiaridades próprias. As mais relevantes anotações sobre o assunto estão disponíveis em Kaufman, Herman e Watters (1996); Sônia Simões Colombo (2004); Rowley, Lujan e Dolence (1997); Hunt *et al* (1997); Paulo Roberto Freitas (2006); Alison e Kaye (1997); Peterson, Dill, Mets e associates (1997); Sudário Papa Filho (2009); Knight (1997); Nutt e Backof (1995); Migliore e colaboradores (1995) entre outros.

Kloter e Fox (1994, p. 97) asseveram que o plano de estratégia de uma instituição de ensino privada se trata de “um processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre metas e as capacidades da instituição e suas oportunidades mercadológicas”.

Para os renomados estrategistas, não é possível pensar em um plano de estratégia sem a prévia coleta de informações de todos aqueles que estejam envolvidos na vida cotidiana da instituição. Professores, alunos, colaboradores, prestadores de serviços, diretoria, reitoria e demais partícipes, devem, de forma permanente, honrar com a missão institucional sem se descuidarem da avaliação de todos os seus recursos e examinarem o cenário que se acham imersos, tudo para que apliquem bem as estratégias que se revelarem mais oportunas a curto, médio e longo prazo.

Somente assim, através destes pensar e agir, de modo coletivo e em rede é que as instituições de ensino superior deixarão de “improvisar” a sua administração e passarão a adotar critérios técnicos, racionais e sensatos para reger a gestão acadêmica delas. Afinal, se planejar significa conduzir de forma consciente, não existe qualquer centímetro de espaço para a ausência de planejamento.

Meyer (1992, p. 56), renomado filósofo vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, desenvolveu um importante quadro que auxilia a análise das diferenças existentes entre as instituições de ensino superior privadas que apenas planejam daquelas que o fazem de forma estratégica. A saber:

Diferenças existentes entre as instituições de ensino superior privadas concernente ao planejamento estratégico

Características	Planejamento tradicional	Planejamento estratégico
Sistema	Fechado	Aberto
Ênfase	Eficiência	Eficácia
Ambiente	Interno	Externo (e interno)
Processo	Dedutivo	Indutivo
Amplitude	Longo prazo	Curto e médio prazo
Análise	Retrospectiva	Prospectiva
Estrutura	Centralizada	Descentralizada e integrada
Dados e informações	Quantitativos	Quantitativos e qualitativos
Finalidade	Determinística	Evolutiva
Produto	Plano	Decisões críticas
Função	Órgão de planejamento	Dirigentes
Processo decisório	Ciência exata	Arte complexa
Participação	Centralizado	Integração participativa

Fonte: MEYER (1992, p. 56).

Meyer (1992, p. 56 e seguintes) deixa evidente que grande parte das instituições, ao implementarem os seus respectivos planos estratégicos, o fizeram de maneira absolutamente equivocada, normalmente amadora e dissociada de critérios técnicos e racionais. Nestes casos, as decisões sobre ele quase sempre ficaram sob a responsabilidade do nível mais alto de poder decisório da organização (reitores, pró-reitores e mantenedores), sem que houvesse a necessária participação dos níveis inferiores, especialmente dos respectivos Colegiados de Curso. E a colheita desta sementeira foi quase sempre nula.

A participação unificada de todos aqueles que pertencem ao cotidiano da instituição é *conditio sine qua nom* para o sucesso do plano estratégico (CHIAVENATO, 1999). E para isto, segundo o mesmo autor, é preciso que haja a colaboração direta dos setores táticos (compilando e trazendo dados referentes aos setores de resultados, analisando os objetivos traçados e todas as estratégias de cada um dos cursos e operacionais) que serão os competentes básicos para delinear o planejamento formal de trabalho e do planejamento operacional que será levado a cabo para o cumprimento das metas.

Não é preciso maior esforço para se perceber que o plano estratégico tradicional se distingue do planejamento estratégico profissionalizado em razão da análise desenvolvida. Isso porque, no campo estratégico, a proeminência dá-se a

partir de uma visão prospectiva (entender o futuro como algo provável). Essa perspectiva é normalmente precedida de consultorias especializadas, a partir de dados extraídos também por processos de simulação. Dessa forma, dados concretos são obtidos para se decidir sobre o amanhã, de forma técnica e responsável. O mesmo não acontece no planejamento tradicional. Nele a referência se fundamenta nos fatos já ocorridos, ou seja, se baseia em fatos pretéritos como se o futuro fosse mera repetição do hoje.

Tavares (2000) afirma que a experiência tem demonstrado que as empresas bem-sucedidas correspondem a um somatório de conjunto de situações. Elas são sensíveis em explorar os aspectos do passado que se retratam em confiabilidade, tradição e reputação para apoiar sua competitividade e os aspectos do futuro que representam sua capacidade de inovação para estar à frente de seus concorrentes.

Enquanto os planejamentos estratégicos tradicionais normalmente são caracterizados por seu alongado prazo, os puramente estratégicos, ao contrário, são concebidos em períodos mais ínfimos, de curto e médio prazo. Quanto maior for o espaço entre o presente e o futuro, maior será o grau de desacerto com as decisões tomadas, exatamente porque durante o processo de implementação do modelo tradicional, inúmeros fatores externos e ambientais poderão torná-los ineficazes, especialmente quando o modelo adotado for inflexível. O estabelecimento de metas mais curtas e sedimentadas fazem com que a instituição tenha de acompanhá-las de maneira singular, atenuando as possibilidades de erros.

Resende (2000), Barney (2007) e Hamel (1995) advertem que as instituições precisam se organizar, sob ótica estrutural, a partir de suas fraquezas obtidas por meio de diagnósticos internos e externos, permitindo, assim, uma ampla análise do ambiente e o redirecionamento das ações com vistas a diminuir a distância entre as metas planejadas e os seus efetivos cumprimentos.

O Colegiado de curso é, sem dúvida, aquele que detém melhores condições para esta finalidade, desde que possa concentrar a gestão acadêmica e o centro de custos de seu próprio curso, nos moldes dantes delineados. Isso porque na concepção tradicionalista, o planejamento estratégico é adotado como função dos órgãos superiores diretivos da instituição, quando, no estratégico, essa função é dividida com o direto incremento, participação e tomada de decisões de todos os responsáveis pelos setores acadêmico, administrativo e financeiro dos cursos. Nesse modelo, ao menos para fins da confecção do planejamento estratégico, a

hierarquia deve ser deixada de lado para dar-se o protagonismo à inteligência coletiva e participativa.

Como resta evidente na tabela acima, outra grave constatação do plano estratégico tradicional é a indevida e absurda concentração de pessoas na tomada de decisões no processo, a revelar a maior possibilidade de erros, quer pela falta de informações, quer pela ausência de visão macro na instituição privada. No plano estratégico esta distância diminui e todos os atores passam a ser também responsáveis pela tomada de decisão, especialmente o Colegiado de curso por estar à frente da realidade de seu custo de negócios. Todos os segmentos e setores da instituição são chamados a dele participar, não apenas para confeccioná-lo, mas também e inclusive para sensibilizá-los e comprometê-los com tudo aquilo que restou planejado. Fica realmente difícil imaginar que um Colegiado de curso cumpra, fielmente, com suas obrigações legais, administrativas e pedagógicas se não detiverem pleno conhecimento sobre a missão da instituição e os objetivos a serem inarredavelmente alcançados.

Quanto mais afastados estiverem os membros do Colegiado de curso da discussão e feitura do planejamento estratégico, maior será o desinteresse deles e a falta de engajamento para suas conseqüências. A concepção moderna de gestão em instituição de ensino superior pressupõe que os atores do processo deixem de ser meros executores de ordens hierarquicamente superiores para assumirem o papel direto na solução dos problemas apresentados.

Por outro lado, no que diz respeito a área de atuação da instituição, há uma série de variáveis que precisam ser levadas em consideração. Sobre o assunto, Filho (2009, p. 30) alerta que:

a definição da área de atuação de uma organização no planejamento estratégico refere-se a escolha da atividade em que se pretende desenvolver suas ações. No caso das IESs, pode-se dizer que, quando a organização tem como área de atuação escolhida a educação superior, volta-se para uma atuação muito mais ampla. Nesse caso, compreende-se que esta área envolve outros aspectos indiretos que afetam a educação superior. Isso pode significar um grande leque de atuação, pois acabaria por incluir a educação de adultos que há tempos não estudam, a educação continuada nas suas mais diversas formas, a educação voltada para certas particularidades técnicas de Formação específica como a pós-graduação e outras formas de atuação possíveis para uma organização concebida, inicialmente, para o ensino superior. Contudo, IESs privadas devem optar por um foco que dê condições de obter sustentação como um negócio que precisa ser viável economicamente.

Obviamente, com tantas possíveis variações e possibilidades, a confecção de um moderno plano estratégico, profissional, coletivo e duradouro é, nos dias atuais, obrigatório para a própria manutenção da organização de ensino superior. Este documento é que será o responsável por reunir a racionalidade do Colegiado de curso, dos órgãos diretivos superiores, mantenedores, alunos e demais colaboradores (com uma discreta dose de ousadia comercial, se permitido for) como critério para eventuais mudanças e adaptações do cenário atual provocados a partir das necessidades internas, externas e ambientais.

Por questões propedêuticas, adotar-se-á, doravante, o modelo de Planejamento Estratégico idealizado por Rojo (2001) por representar o modelo mais adequado para atender as necessidades das instituições de ensino superior privadas.

Modelo de Planejamento Estratégico para IES privadas

Figura 1: Modelo de Planejamento Estratégico para IES privadas



Fonte: Rojo (2001)

Fonte: Rojo (2001).

A confecção do modelo ideal de planejamento estratégico alvitado por Rojo (2001) baseia-se na adoção de uma sequência de fases e subfases, assim dispostas a serem observadas por seus atores:

(i) Análise dos critérios ambientais: destina-se a coletar dados sobre a realidade da instituição, como foco nos ambientes externos (os responsáveis por desnudar todos os fatos e dados que possam comprometer a higidez da instituição, como tendências econômicas, sociais, antropológicas, sociais, tecnológicas, do mercado empregador, da concorrência) e internos (informações que possam diferenciam a organização, as suas instalações físicas, a qualidade e formação de seu corpo docente, o perfil dos seus alunos, a capacidade técnica de seus setores administrativos e correlatos, bem como destacar os seus aspectos mais positivos e negativos);

(ii) Decisão sobre a missão e os objetivos da instituição: a missão institucional deve ser definida a partir da profunda reflexão dos resultados coletados por meio das pesquisas dos ambientes externo e interno. Se for o caso, devem ser revistas de acordo com as necessidades da realidade que forem se apresentando. Já os objetivos devem ser divididos em critérios qualitativos e quantitativos dispostos em todos os cursos. Todas as metas institucionais deverão estar absolutamente congruentes com os objetivos da organização;

(iii) Avaliação das opções de estratégias: consideração das implicações colhidas durante a aferição ambiental, a partir do cenário, da missão e das metas, a fim de que se decidia qual estratégia se revela mais acertada para alcançar os objetivos;

(iv) Implementação: com alicerce nos objetivos, em harmonia com a missão, a implementação significa, de fato e de direito, a concretização das estratégias;

(v) Monitoramento: compreende o cortejo do cumprimento das estratégias como também de todas as implicações que estejam relacionadas com a implementação;

(vi) Resultados: incide no exame dos elementos colhidos e na revisão dos componentes do planejamento estratégico.

Segundo Rojo (2001), o planejamento estratégico, por considerar a organização como um todo e analisar uma gama complexa de fatores, amplia o conceito de planejar; configura-se pela formalização de um processo e pelo

estabelecimento de estratégias que possibilitem cumprir a missão e a visão institucional.

Como importante ferramenta de gestão, o planejamento estratégico permite o equilíbrio das tomadas de decisões, considerando o contexto em que a organização está inserida, pois oportuniza a reflexão dos fatores ambientais, analisando variáveis internas e externas.

2.3 Estratégias competitivas: as cinco forças de Michael Porter na análise de indústria e da concorrência

Tal como já posto neste trabalho, a educação superior e o próprio mercado vêm passando por inegáveis e rápidas transformações tecnológicas, sociais, demográficas, culturais e legais. Esta realidade, decerto, aumentou sobremaneira as dificuldades das instituições de ensino superior particulares em manter sua curva de crescimento e, por vezes, a própria manutenção.

Para reverter esse quadro, imperioso que tais espécies de organizações (empresas voltadas à prestação de serviços de ensino superior), através de seus respectivos Colegiados de Curso, se autoconheçam em suas minúcias (olhar interno), como também a situação em que se acham no mercado cada mais feroz, com alunos mais rigorosos que exigem qualidade e são conscientes dos serviços que querem adquirir, reflexos estes de um mundo cada vez mais globalizado.

Para além das exigências legais no oferecimento da educação superior, a manutenção das instituições no mercado onde se veem inseridas, a partir de situações tidas por positivas e negativas, influenciam, diretamente, na escolha das melhores decisões a serem tomadas pelos membros do Colegiado de Curso, que devem deter competências múltiplas para tal desiderato.

O Colegiado de Curso, além de decidir acerca das diretrizes e orientações didático-pedagógicas do curso, com vistas à manutenção de sua qualidade pedagógica, deve coordenar e fiscalizar todas as atividades do curso, nelas compreendidas o acompanhamento e avaliação dos componentes curriculares do curso ou programa. Estas informações são importantes para a consecução de um bom planejamento estratégico, já que em uma primeira instância, todas as

alterações no projeto pedagógico e no currículo do curso, assim como a criação e extinção de componentes curriculares perpassam por ele.

Sob tal enfoque, o descrito planejamento estratégico, calcado nas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da instituição de ensino superior, pode ser também analisado, discutido e implementado, mediante diagnóstico sobre os cenários empresariais externo e interno, a partir dos quais desenhar-se-iam situações que estão por vir e que sejam capazes de auxiliá-las na concretude de suas ações, tudo a partir de diversas variáveis. Não por acaso o Colegiado de Curso precisa bem conhecer a sua realidade, sem desprezar as da concorrência.

Nessa tecitura, em complementação ao modelo SWOT, deve o Colegiado de Curso, enquanto setor estratégico da instituição de ensino superior privada, valer-se das ferramentas e concepções das “cinco forças competitivas”, idealizada por Michael E. Porter, renomado economista, gestor e professor nascido nos Estados Unidos da América, no ano de 1947.³³ As assertivas a seguir postas estão balizadas nas três principais obras escritas por ele: (i) As cinco forças de Porter (1979); (ii) As estratégias competitivas de Porter (1980); (iii) A cadeia de valor de Porter (1985).

Ainda sobre o autor, importante consignar que ele também foi consultor por décadas de diversas multinacionais, quando, preponderantemente, prestou assessoria relativa a gestão e negócios, com ênfase na teoria da vantagem competitiva e cadeia de valor.³⁴ Tais experiências o credenciaram a ser referência nos modelos de gestão estratégica com foco na competitividade empresarial, sobretudo no que ele convencionou denominar “modelo das cinco forças”, que nos apropriamos para analisá-las, a saber: (i) potencialidade de novas entradas; (ii) possibilidade de produtos substitutos; (iii) poder de negociação com os produtores e fornecedores; (iv) negociação direta com os clientes; e (v) concorrência empresarial.

Em suas obras³⁵, Porter salienta que nenhuma das cinco forças possui predominância sobre a outra. Defende que cada qual delas deve ser analisada de modo separado, mas também que devem ser comparadas entre si, permitindo, assim, uma análise global da situação.

³³ Referido autor, com apenas vinte e seis anos de idade, defendeu sua tese de Doutorado em Economia Empresarial, como também passou a integrar o corpo docente da prestigiada Harvard Business School, onde desenvolveu diversos estudos ligados às áreas da estratégia e da competitividade empresarial, de onde se extrai a pertinência deles ao objeto central desta pesquisa.

³⁴ Michael E. Porter é autor de diversos livros, destacando-se entre eles “Estratégia Competitiva”, “Vantagem Competitiva das Nações” e “Vantagem Competitiva”.

³⁵ Idem.

O conhecimento das forças/fraquezas e ameaças/oportunidades (modelo SWOT desenvolvido neste trabalho) devem estar associados à escoreta aplicação do modelo das cinco forças desenvolvido por Porter, servindo, assim, de substrato para a confecção, pelo Colegiado de Curso, de um planejamento estratégico ainda mais eficiente.

O autoconhecimento pelos membros do Colegiado de Curso da instituição de ensino superior de suas próprias forças é indene para que eles possam se organizar em um cenário tão competitivo, a partir de ameaças e oportunidades que aparecem a todo o instante (PORTER, 1999).

Dessume-se, assim, que as cinco forças são partes (frações de força da organização de ensino) de um todo (soma de todos os capitais sociais - humanos e não humanos) que fortalece e dá robustez ao Colegiado de Curso enquanto órgão de tomada de decisão acadêmica, pedagógica, didático, concorrencial e de estratégias de marketing.

Importante consignar que o Colegiado de Curso, quando da tomada de decisões, não deve priorizar os pontos mais fortes do Curso a fim de ter sucesso em sua empreitada estratégica, mas sim enfatizar o autoconhecimento, incorporando-o por todos os seus segmentos. Sobre o assunto, Castro (2006) corrobora que as cinco forças de Porter atuam como um ponto inicial a ser utilizado pelas organizações a fim de que possam desenvolver estratégias voltadas à vantagem competitiva. No entanto, adverte, não se deve estar adstrito a uma só estratégia de força, especialmente porque ela pode cegar à análise das demais.

As cinco forças de Porter voltam-se à máxima de que inexistem similaridades quando o assunto é a concorrência intrasetorial. Para ele, quanto mais aviltante for a competitividade empresarial, maior será a dependência da instituição de ensino superior privada às denominadas cinco forças para enfrentar a situação. Serão elas que darão suporte e maximizarão os volumes de interferência no mercado. O maior ou menor vigor dessas forças é que serão capazes de determinar o ganho potencial da instituição de ensino superior. Tal variante pode ser demasiada ou mais tímida, não podendo, contudo, ser menosprezada pelos membros do Colegiado de Curso.

As cinco forças de Porter, podem assim ser sintetizadas:

Cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1979).

A primeira das forças de Porter é a ameaça a novos entrantes, cujo propósito central é o de aferir a entrada de outras instituições de ensino superior em um mesmo território, isto é, a ameaça de concorrência no mesmo setor. O perigo concorrencial representado por novos entrantes é inegável. Daí porque o Colegiado de Curso não deve ser ater somente às questões meramente pedagógicas, exurgindo a necessidade de os seus membros entender também de questões de mercado (concorrência), de marketing, de compras, entre outros.

Hodiernamente, o ensino a distância representa, sem dúvidas, a maior ameaça, uma vez que a partir do Decreto nº 9.057, ao regulamentar o artigo 80, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, permitiu a extremada e preocupante instalação de polos desta modalidade de ensino em todos os rincões do país, sem maiores fiscalizações, o que pode não apenas comprometer a qualidade do ensino, mas principalmente aumentar a concorrência entre elas.

Referido Decreto foi editado com a intenção de auxiliar o país no atingimento da Meta 12 do Plano Nacional de Educação, qual seja, de elevar em 50% (cinquenta por cento) a taxa bruta de matrículas no ensino superior, dos quais ao menos 33% (trinta e três por cento) entre jovens de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos.

Evidente a preocupação do Governo Federal: melhorar as estatísticas do ensino superior. Mas, e a qualidade?

A partir do surgimento de inúmeras instituições de ensino privadas, grande parte delas com foco no ensino a distância, de menor custo e com escassa fiscalização, novos entraves à manutenção das instituições sediadas há tempos e com alto investimento em infraestrutura, recursos humanos e materiais, foram percebidas. Afinal, não há como comparar o custo do ensino presencial com a concorrência insidiosa do ensino a distância, que cresce de modo exponencial. E isto, estreme de dúvidas, não pode ser ignorado pelo Colegiado de Curso, até porque a entrada de concorrentes reflete na manutenção de seus empregos.

Não por acaso, Porter (2004), anunciou seis importantes fontículos que podem ser manejados como óbice à entrada de concorrentes e que precisam ser observados pelos membros do Colegiado de Curso: (i) a economia de escala; (ii) diferenciação de produto; (iii) necessidade de capital; (iv) custos de mudança; (v), acesso aos canais de distribuição; (vi) e a desvantagem do custo independente da escala.

A economia em escala baseia-se na ideia da possibilidade de redução de custos em comparação ao aumento do volume de produção. Este proceder é realizado há anos pelas instituições de ensino superior, mormente pelos grandes aglomerados educacionais. Junção de turmas, diminuição da carga horária total de curso para o mínimo legal, oferecimento de parte do curso para o sistema semipresencial, contratação de professores sobre o *novel* regime intermitente, são exemplos claros de economia em escala.³⁶

A diferenciação do produto calca-se na concepção do oferecimento de serviços educacionais exclusivos, que os diferencie da concorrência. Possibilidade de intercâmbio com outros cursos do mesmo grupo educacional é uma das ferramentas adotadas pelos gigantes educacionais, inclusive de estudos no exterior. Inserção em estágios, no mercado de trabalho, coaching, monitoria, cursinhos, simulados, programas de iniciação científica e de monitoria são outros arquétipos que podem ser adotados para diferenciar uma instituição das demais. Como geram custo agregado, são programas pouco utilizados. Um erro, se considerado que muitos deles são capazes de fidelizar o aluno e de diferenciar a instituição de suas

³⁶ O regime intermitente foi incorporado à CLT - Consolidação das Leis do Trabalho por meio da Lei nº 13.467/2017.

concorrentes. Neste ponto, o Colegiado de Curso deve estar circunscrito às necessidades da clientela. É preciso dar voz e vez ao aluno, saber o que e como ele quer a prestação do serviço educacional.

Na análise das forças, viável a conclusão de que as novas entradas de instituições de ensino superior no mercado constituem risco relativamente baixo, pois a necessidade de capital, terceira força de Porter (1980), revela que, pela grandeza do tipo de negócio, os investimentos são tidos como muito altivos. Por outro lado, o ingresso de conglomerados gigantes, com capital estrangeiro, gera efeitos avassaladores.

Já os custos de mudança estão ligados ao fato de a instituição de ensino superior ter de se adaptar às novas mudanças, sejam elas em razão de novas políticas adotadas pela concorrência ou até mesmo legislativas. Nem sempre são de baixo custo. Porter (2004) exemplifica afirmando que algumas dessas mudanças no cenário empresarial estão ligadas: (i) ao dispêndio com equipamento; (ii) ao custo com projetos; (iii) a assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor; (iv) a economia de escala; (v) entre outros.

Por outro lado, no que pertine aos canais de distribuição, Porter (1990) assevera que quanto maior for a restrição de acessibilidade aos canais de distribuição, proporcionalmente será mais difícil que uma nova instituição de ensino superior possa entrar no mercado, sobretudo porque tal óbice influenciará outras tantas, culminando em um repositório de barreiras de entrada.

Essas variáveis, assim como as demais que abaixo seguem, devem ser levadas em consideração pelo Colegiado de Curso, haja vista seu papel estratégico, nos moldes aqui defendidos, quando da feitura do planejamento estratégico institucional. Daí porque conjugar o modelo Swot com as cinco forças. Somente assim ter-se-á um panorama completo com menor possibilidade de erro na consecução das estratégias por ele adotadas.

A segunda força de Porter circunscreve-se a possibilidade de produtos substitutos, que, na área educacional superior, apresenta-se com uma dinâmica perigosa à manutenção do negócio. As ferramentas atinentes às Tecnologias da Informação e da Comunicação exercem papel preponderante nesta força.

Em diversas indústrias, nos dizeres de Porter (2004), *mutatis mutandis*, é certo que sempre haverá um serviço concorrente que será capaz de ameaçar o desempenho esperado pelas demais instituições que atuam no setor. Excetuando-se

a hipótese de monopólio, tal como ocorre em algum produto ou sistema patentado, os membros do Colegiado de Curso não poderão deixar de observar o que as demais estão fazendo, lançando, vendendo e utilizando serviços como ferramenta de cooptação e fidelização de seus alunos.

Não basta ter um produto substituto em um mercado tão competitivo. Muitas instituições oferecem mais do mesmo. Na maioria das vezes diferenciam-se pelo preço. Isso é muito pouco. Imperioso que, quando da elaboração do respectivo planejamento estratégico, não se despreze os dois maiores valores agregados que se pode oferecer: qualidade técnica dos professores e eficiência do serviço prestado.

Sobre o assunto, Barney (2002), na mesma esteira de Porter, preleciona que os serviços/produtos substitutos também podem ter compreensão diversa, a exemplo daqueles que possam suprir as necessidades pontuais dos consumidores/clientes, desde que o façam com abordagens distintas da concorrência. Calca-se, para tanto, no raciocínio de que a força representa uma diminuição na atratividade do serviço.

A terceira e não menos importante força de Porter, está afeta ao poder de negociação dos clientes (alunos) da instituição de ensino superior. É público e notório o momento de grave crise financeira e fiscal experimentada pelo Brasil. Esta epidemia econômica atinge a todos: governo, instituições de ensino superior privadas e aos próprios alunos. É frequente, nos departamentos financeiros dessas organizações, de pedidos de bolsa de estudos e de parcelamento de dívidas. Os índices de inadimplência atingiram índices alarmantes e fazem com que um sinal de atenção seja aceso aos mantenedores e ao próprio Colegiado de Curso na definição de suas estratégias.

Como em qualquer relação consumerista, clientes são todas as pessoas físicas e jurídicas que pagam para adquirir produtos ou serviços. Nesse cenário, os consumidores possuem enorme poder de barganha, na medida em que não há indústria, ou instituição de ensino superior, sem consumidores/alunos. Por tal razão, Porter adverte (1996) que nesse tipo de relação comercial, o movimento do consumidor é bem claro: quer pagar o mínimo possível pelo melhor produto ou serviço possível. Isso, ao certo, se não bem delineado e trabalhado, pode comprometer a saúde financeira da organização e a própria qualidade do ensino. É preciso cuidado.

Em se tratando de instituições de ensino superior privadas, a feitura do planejamento estratégico deve levar em consideração inúmeras variáveis. Algumas instituições expandiram o seu negócio acreditando que programas de financiamento estudantil (FIES) e o Programa Universidade para Todos (ProUni) poderiam dar o lastro necessário para a sua manutenção. Esquecem, no entanto, que tais programas dependem da saúde financeira do Estado, como também da vontade do governo, que, a cada quatro anos, pode mudar. Crises financeiras, desemprego e dificuldades são situações que podem atingir a todos. As instituições precisam estar preparadas para suplantarem momentos de contratempos. Em alguns deles será necessário ceder ao poder de negociação do aluno. Mas isso deve ser feito com parcimônia e muito estudo. Equilibrar os custos é a principal meta para não se passar por apuros desnecessários.

É preciso que mantenedores e estrategistas sejam capazes de entender que os alunos, quando bem alinhados, são capazes de forçar a baixa dos preços, de pleitear uma melhor qualidade do ensino ou da prestação de serviços como um todo. Esse movimento faz com que os concorrentes sejam jogados um contra os outros, despotencializando os lucros do setor.

Não por acaso Porter (1999) ressalta que um conglomerado de “compradores” é robusto se: (i) os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes; (ii) os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados; (iii) a certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro; (iv) os produtos adquiridos no setor forem componentes dos produtos dos compradores e representarem parcelas significativas de seus custos; (v) seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras; (vi) os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores; (vii) o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; e, (viii) os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

Necessária a compreensão de que quanto maior for o poder de negociação dos clientes/consumidores, mais branda será a atração de uma instituição de ensino superior privado em relação a outra, pois os alunos/clientes podem exigir que elas reduzam seus preços, aumentem qualidade do ensino que praticam e reduzam o valor das mensalidades. A cautela e a prudência recomendam que esse tipo de

movimento seja acompanhado, discutido e analisado com cuidado pelo Colegiado de Curso.

Por fim, a concorrência empresarial (rivalidade entre os concorrentes), subsume-se ao grau de competição existente entre as instituições de ensino superior privadas. Sabidamente este número é elevado, já que sobram vagas neste setor da educação, ao contrário do ocorrido na década de 90, onde a oferta era menor que a demanda.

Inobstante isso, é certo também que alguns mercados sejam pouco competitivos, a indicar que a procura por certos cursos ou instituições não seja tão significativa ou que a prestação de serviço deles (projeto pedagógico, instalações físicas ou corpo docente da instituição) esteja defasado. Neste ponto, a ameaça de novos concorrentes (acima propalada) pode servir de norte ao Colegiado de Curso à reconfiguração de suas ações e investimentos.

Lado outro, também não se pode deixar passar a largo que alguns mercados estejam absolutamente apinhados, com uma relação de concorrência que inviabiliza o próprio negócio. No modelo proposto por Porter (1980), o que deve ser levado em norte é a intensidade com que ocorre a participação no mercado em que a instituição de ensino superior privada deseja competir, assim entendida como o nível de belicosidade entre as organizações deste setor, a partir de dados como quantidade de competidores, a maneira de atuação deles e de recursos despendidos com marketing.

A partir de tais ferramentas e variáveis o setor estratégico poderá se organizar para melhor arquitetar o seu planejamento, posicionando-se de maneira tal que lhe dê visibilidade, revinda de investimentos e aportes para fazer frente à concorrência.

Para além das cinco forças, há, também, uma sexta força (embora não tenha sido utilizada pelo autor nas primeiras versões de seu livro) que igualmente pode ser útil para clarificar acordos estratégicos entre as instituições de ensino superior privadas. Afinal, não se pode negar que os conglomerados de educação estejam sendo formados o tempo todo.

Essa sexta força é denominada de “complementaridade” e se materializa quando o serviço prestado pela organização de ensino se beneficia através da agregação de um outro serviço de uma concorrente ou prestadora de serviço, potencializando o seu consumo. Exemplos disso envolvem a parceria para oferecimento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, de mestrado e doutorado,

como também projetos de iniciação científica e de extensão. Os acordos entre instituições possibilitam inegáveis reduções de custos e aumento da oferta de serviços, cristalizando a máxima do “junto somos mais fortes”.

As cinco forças competitivas de Porter representam, em suma, importantes ferramentas estratégicas que devem ser utilizadas pelo Colegiado de Curso para uma melhor consecução de seu planejamento estratégico institucional, servindo de aporte ao modelo Swot, que deve balizar-se nas seguintes premissas: (i) deve-se dificultar a entrada de novos concorrentes; (ii) os fornecedores devem ser tidos como aliados; (iii) não se pode desprezar os substitutos; (iv) deve-se determinar o posicionamento competitivo da instituição de ensino superior privada; (v) as forças (assim como o planejamento estratégico), os quais devem ser revisados periodicamente.

3 UM NOVO ESPAÇO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO COM FOCO NO COLEGIADO DE CURSO

No ano de 1964, o modelo de ensino superior brasileiro voltou-se para a modernização, então impulsionada pela mudança nos padrões de consumo da sociedade. Deu-se, na ocasião, ênfase aos anseios de uma pequena parcela da população detentora de maior poder aquisitivo (GONÇALVES, 1986).

Evidenciado que o arquétipo de ensino atendia a uma minoria, não demorou a surgirem em contraposição a isso movimentos estudantis, que formularam propostas de mudanças em encontros da União Nacional de Estudantes (UNE), na participação internacional pela United States Agency of International Development (USAID) e na apresentação do relatório pela Comissão Especial para Assuntos Estudantis (também denominado de “Relatório Meira Matos”). Estes fatores históricos foram os responsáveis pelo começo do movimento de Reforma Universitária, que logo após ganhou contorno e forma (GONÇALVES, 1986).

O cognominado “Relatório Meira Matos” continha significativas propostas de transformações que permitiram, mais tarde, tornar as instituições de ensino superior em instrumento de promoção do desenvolvimento, do progresso social e do incremento de oportunidades.

Mudanças na organização administrativa das instituições, obrigando-as a melhor aplicar os seus recursos foi inevitável, já que a democratização do ensino superior precisou atender a uma demanda educacional voltada às profissões consideradas mais benéficas para o desenvolvimento do país. Não por acaso, alguns anos após, estes mesmos valores foram agregados pelo grupo de trabalho que implementou a reforma universitária, estipulada pelo Decreto nº 62.937, de 2 de Julho de 1968 (GONÇALVES, 1986).

Com o progresso do acesso à educação superior no país após a década de 90, o número de instituições de ensino superior simplesmente explodiu, e por consequência, a quantidade de alunos atingiu níveis estratosféricos (FLEURY; FLEURY, 2000). Ainda que tenha havido forte expansão da oferta e da demanda de novos lecionandos, grande parte dessas mesmas organizações simplesmente acomodou-se diante das facilidades da época. Não por acaso, anos após, já estagnadas diante da mudança do mercado do ensino superior, se viram obrigadas

a rever (e algumas a criar) estratégias para garantir a sobrevivência em um mercado extremamente competitivo e desleal.

3.1 Competências, atribuições e responsabilidades do colegiado de curso: equipes de trabalhos

Definitivamente a gestão estratégia voltada às instituições de ensino superior privadas tornou-se assunto inexorável entre os seus mantenedores, como também passou a ser objeto de estudo de diversos autores, sobretudo porque não havia (e assim continua) uma forma que se apresentasse ideal para a gestão delas. Como supradito, essas organizações possuem estratégias e variantes próprias que as distinguem das demais “empresas”. Questões como as características da região, o perfil socioeconômico dos acadêmicos, os valores e missão da própria organização educacional, entre tantas outras variáveis, indicam que a gestão delas precisa ser realizada de uma forma mais específica e pormenorizada (MEYER, 2014).

Não por caso e partindo desta premissa, Chiavenato (2005) sustenta que os conceitos clássicos abordados nas teorias da administração não são aplicáveis em sua inteireza a esse modelo de instituição. É preciso, segundo o renomado autor, atender às especificidades que emergem da própria realidade educacional.

Corroborando com tal asserção, Fleury e Fleury (2000) doutrinam que os modelos de governança/gestão dessas instituições podem ser subdivididas em quatro grupos, a saber:

(i) o modelo burocrático, onde há padronização dos procedimentos e habilitações, os quais fornecem autonomia às subunidades, com uma organização tanto burocrática quanto acadêmica;

(ii) o modelo de colegiado, definido pela burocracia profissional, onde a centralização do poder ganha musculatura, cujos esforços são destinados de modo oposto à especialização e ao conhecimento;

(iii) o modelo político, marcado, máxime, pela ênfase nos conflitos e negociações de interesses;

(iv) o modelo anárquico organizado, cuja caracterização de poder revela-se disperso, causando desinteresse e dificuldades na execução e no controle político.

Entretanto, o conceito de gestão aplicado às instituições de ensino superior privadas possui alto grau de complexidade, estando atrelado à análise e tomadas de decisão, conforme elucida Chiavenato (2005, p. 85):

- as universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;
- seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;
- a complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional;
- sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas;
- seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores.

Neste diapasão, Chiavenato (2005) descreve que há diversas estratégias voltadas às particularidades dessas instituições. Isso ocorre porque esta espécie de organização está mergulhada em um contexto onde o principal recurso econômico não se trata mais de capitais ou de recursos da natureza, tampouco de sua força de trabalho, mas da “produção do conhecimento”.

Esse conhecimento, conforme descrito por Meyer (2014), pode ser criado de duas diferentes formas: (i) por meio do processo tácito, com inegável dificuldade de socialização; (ii) através do processo explícito, que indiscutivelmente viabiliza maior facilidade ao tráfego de informações e de ideias. Esse segundo modelo é defendido por Fleury e Fleury (2000, p. 37):

conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Para ele, o conhecimento não pode ser descrito como algo novo; mas deve ser concebido como resultado de múltiplas determinações. Consequentemente, o conhecimento produzido por estas instituições de ensino torna-se a matéria prima dela própria, caracterizando-se como ativo tangível. Transpondo as colocações para o tema principal, o processo de aprendizado e transmissão de informações do conhecimento amolda-se como condição particular, individual e organizacional (MEYER, 2014). É por isso que o aprendizado caracteriza-se pela obtenção de uma informação que faz o indivíduo pensar (e repensar) com assento em ações e

condições passadas. Este conhecimento, ainda quando empírico, faz com que as organizações de ensino superior hajam desta ou daquela forma.

No que tange a sua condição organizacional, esse conhecimento corresponde ao processo de obtenção e disseminação de informações de forma generalista por toda a instituição, o que decerto gera proveitos significativos em diversas esferas e níveis desse conhecimento.

Desse modo - e por serem formadas basicamente por gestores, por um corpo técnico e de seus docentes - essas instituições trazem a possibilidade de aprendizado individual por meio das práticas de cada indivíduo, mas somente com as experiências compartilhadas é que a capacidade de aprendizado organizacional atinge ao seu apogeu (CHIAVENATO, 2005). Definitivamente, a gestão desse modelo de organização deve estar fundamentada na participação dos envolvidos, de modo coletivo e democrático, ou seja, de todos os membros do colegiado de curso.

Hodiernamente, lastreadas em tais conclusões, diversas instituições de ensino superior privadas ainda possuem dificuldade em compreender e aplicar os conceitos relativos ao conhecimento e ao aprendizado, pois grande parte delas ainda acredita que seria possível substituir o trabalho humano pela tecnologia. Ledo engano.

É que além dos conceitos relacionados ao conhecimento e ao aprendizado, há também considerações outras que não podem ser descuradas e que dificilmente serão incorporadas pela inteligência artificial. São as chamadas competências, caracterizadas como um conjunto de conhecimentos aliados às habilidades e atitudes que são próprias do ser humano (MEYER, 2014).

Não se pode descurar que tal conceito esteja impregnado de certo grau relatividade, na medida em que ele não significa, em termos absolutos, que o indivíduo detenha todas as variáveis esperadas para agregar valor à organização e trazer bons resultados sob o aspecto da gestão. Daí porque, defende-se e insiste-se, os principais atos de gestão da instituição de ensino superior privada devem ser resultado do conhecimento de seus principais atores. Esta assertiva é tão real que, não raras vezes, consultorias especializadas neste segmento de mercado, que cobram caro pelo serviço que prestam, não resolvem a situação da forma esperada pelo mantenedor da organização.

Gerir uma instituição de ensino superior privada é muito mais do que aplicar conceitos puros de gestão Chiavenato (2005). Corroborar-se essa condição nas

recentes constatações de mutabilidade dentro das instituições superiores privadas, com cursos sendo remodelados a partir das análises sistemáticas de seus ambientes interno e externo.

Por outro lado, as instituições educacionais de ensino superior, dadas as suas peculiaridades, não possuem um produto ou serviço que pode ser catalogado ou ser facilmente mensurado. A organização e atuação delas deve representar às suas finalidades e missão. Sob tal enfoque, as equipes de colegiado de curso precisam estar atentas não apenas aos aspectos de formação técnica e profissional dos alunos, mas também à formação social e cultural deles (DELPINO et al., 2008).

Como resposta a isso, tempos atrás se viu a necessidade em se criar o denominado departamento de ensino, fundado dentro das instituições como meio de evitar o gasto de recursos de forma duplicada. Dentro deste departamento, foi também criado o Colegiado de Coordenação Didática, para seu auxílio. Este órgão de coordenação ficou previsto no § 2º, do artigo 13, da Lei nº 5.540/68, que dispunha ser atribuição da equipe do colegiado a responsabilidade pela coordenação didática dos cursos, então composto por representantes das unidades da área (GONÇALVES, 1986).

No desiderato de regulamentar os objetivos estipulados aos cursos superiores, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/96, décadas depois, estabeleceu que o ensino superior deve conter as finalidades, entre outras:

Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento; incentivar a pesquisa e a investigação científica; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente; promover a extensão, aberta à participação da população (DELPINO et al., 2008, p. 2).

Nessa linha de inteligência, consoante pesquisa desenvolvida por Graciani (1982 apud GONÇALVES, 1986) em 29 (vinte e nove) universidades brasileiras, foi constatado que estas finalidades somente poderiam ser atendidas quando observadas diversas dimensões, a saber:

- (i) congregação de carreira docente;
- (ii) criação da comissão de curso;

- (iii) formação da câmara curricular;
- (iv) definição das atribuições do Colegiado de curso.

Em sua pesquisa, a autora revelou que a escolha do coordenador do curso também era realizada de forma distinta entre as organizações de ensino superior privadas. Na maioria delas era o Reitor/Mantenedor da Universidade quem nomeava a pessoa que ocuparia este cargo. Em outras, o coordenador era eleito pelos membros dos Departamentos relacionados, neste caso, com mandato pré-estabelecido (GONÇALVES, 1986).

Nigel (s.d. apud GONÇALVES, 1986, p. 84) realizou uma pesquisa sobre as funções do colegiado de curso, chegando às seguintes conclusões acerca de suas atribuições:

- a) Os assuntos Administrativos Organizacionais são considerados prioritários na função dos Colegiados. A preocupação com a qualidade parece sintetizar-se na ordenação, no formalismo nos meios burocráticos para consecução dos fins. O processo de administrar/organizar deixa de ser meio para constituir-se em fim;
- b) Os assuntos Gerais/Informais se somados aos assuntos administrativos/organizacionais consomem 85% das preocupações dos grupos de professores;
- c) Preocupações com alternativas novas para o ensino não são objeto de trabalho de docentes.

De acordo com Gonçalves (1986), na década de 80, o colegiado de curso não detinha funções muito bem delineadas e apresentava duplicidade em algumas de suas atividades, a exemplo da administração escolar. Este modo de agir resultou em conflitos de atribuições entre os seus profissionais. Ainda nesta mesma época, os corpos docentes e discentes não se envolviam na busca por melhorias e soluções para questões que emergiam no âmbito dos cursos. Isso colocava todo o poder de decisão em um só ator, ou seja, na figura do coordenador, o que é de todo reprovável. O grande equívoco cometido foi a atribuição de um exponencial valor às questões administrativas em detrimento das questões relacionadas à qualidade de ensino.

Dos elementos de pesquisa, percebeu-se que a atuação das equipes de colegiado de curso na década de 80 não era delineada em atos normativos concretos. Com o passar do tempo, a modernização dos métodos de gestão trouxe novas necessidades e demandas ao âmbito educacional, implicando também em

uma remodelação da atuação dos coordenadores de curso, dos próprios colegiados e de suas equipes, tudo para assegurar um ensino de qualidade para fazer frente a competitividade que veio com força nos anos seguintes.

A atuação das equipes de colegiado de curso dentro das instituições de ensino superior são hodiernamente compreendidas como facilitadoras das atividades de trabalho relacionadas com a coordenação dos cursos, e, segundo Marcon (2011) este fator ocorre porque este grupo de profissionais realiza decisões de maneira participativa, de forma que cada integrante tem um papel importante que aumenta seu grau de compromisso com as funções do curso. O coordenador do colegiado deixa de ser aquele protagonista isolado e déspota nas decisões a serem tomadas e passa a agir ancorado por sua equipe, cujas atribuições passam a ser:

elaborar, avaliar, revisar e reelaborar o projeto de curso, assim como definir e propor aos departamentos competentes o perfil dos docentes de interesse para o curso; apreciar propostas e recomendações dos departamentos sobre matéria de interesse do curso e aprovar recomendações e normas pertinentes ao mesmo, observadas as normas gerais da organização (MARCON, 2011, p. 1).

De acordo com Torres e Pimenta (2017) as funções da equipe de colegiado de curso devem se orientar para alcançar os objetivos do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Neste sentido, o colegiado de curso é o maior responsável pela qualidade do curso.

Para a melhor compreensão das atribuições da equipe de colegiado de curso, é importante compreender, ainda que brevemente, quais os objetivos das trasladadas normativas.

O PPI é o instrumento responsável por guiar a realização da missão institucional através de definições que conduzem as atividades acadêmicas. Ele também estabelece as políticas institucionais por meio de estratégias que possam facilitar com que a instituição alcance seus objetivos maiores. O PPI é o que transporta o projeto educativo da instituição de forma que esta reconheça seu compromisso com a educação superior, as normas éticas e a contribuição social (OLIVEIRA, 2018).

O PDI também é um instrumento que auxilia a instituição a alcançar determinados objetivos. Contudo, ele define métodos que podem ser utilizados para

melhorar a qualidade do ensino, tarefas administrativas e gestão financeira. É útil para que as instituições se mantenham no mercado e apliquem da melhor maneira possível seus recursos financeiros em prol da qualidade do ensino (DALMAGRO; RAUSCH, 2012).

Por fim, o PPC é um documento referente aos cursos de graduação que deve conter informações claras a respeito da estrutura macro dos cursos e outros aspectos relacionados. Este documento é composto por elementos técnicos normativos, concepções do homem e sociedade e elementos políticos que são pertinentes ao funcionamento dos cursos de graduação em todas as suas dimensões. Desta forma, o PCC possui informações acerca do tipo de profissional que o curso deseja formar dentro de um contexto social no qual está inserido e que orienta o processo de formação, entre outros assuntos (SEIXAS et al., 2013).

Nessa ótica, o colegiado de curso deve ter suas atribuições orientadas a cumprir o que está estabelecido em tais documentos, de acordo com o curso e a instituição em que ele se insere.

Já o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015 apud TORRES; PIMENTA, 2017, p. 5164) define colegiado de curso por: “Instância de tomada decisões administrativas e acadêmicas, constituída por representação dos discentes e docentes”.

As atribuições da equipe de colegiado de curso deve se pautar na produção do conhecimento e na adequada formação dos profissionais, como também em outras ações no sentido de consolidar a identidade da instituição, a preservação de valores humanos, na cultura nacional e na contribuição para o setor de pesquisa científica (TORRES; PIMENTA, 2017).

Importante diferenciar o núcleo docente estruturante (NDE) do colegiado de curso, pois estes, muitas vezes, são confundidos. O NDE é composto por um grupo de professores que possuem responsabilidades em processos relacionados aos cursos de graduação como concepção, implementação e acompanhamento de seus projetos. Os professores, para se tornarem membros deste núcleo, precisam ter uma alta titulação, largo tempo no curso e experiência como docente; precisam também ter a capacidade de lidar com questões políticas e pedagógicas, para que possam auxiliar na estruturação do PPC, além de acompanhar o desenvolvimento das atividades pertinentes ao curso.

A implementação do NDE nas instituições de ensino superior, além de uma obrigação legal, é uma importante ferramenta para auxílio do trabalho com os projetos políticos-pedagógicos, assim como para que os objetivos do curso sejam alcançados (CAMPOS FILHO, 2014).

O Parecer/MEC nº 4/2010 foi estruturado a fim de justificar a implementação do NDE. Esta normativa dispõe que as atribuições dos colegiados de curso e do núcleo docente estruturante possuem diferenciações. O primeiro possui autoridade para tomar decisões, enquanto que o NDE não possui tal liberdade, limitando-se a propor ao colegiado as mudanças que interessem ao curso (CAMPOS FILHO, 2014).

Dito isto e voltando ao tema proposta nesta pesquisa, o que se defende é a autonomia do colegiado de curso para além do aspecto pedagógico, incluindo também a gestão do curso. Porém, tudo isso precisa ser concebido por meio de um modelo de gestão democrática, tal como instituído pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Ao adotarem esse sistema de gestão, estarão os cursos estabelecendo um novo sistema de relacionamento e de tomada de decisão, de forma que todos participem deste processo (CERVIGICELE; SOUZA, 2013). Neste contexto, a liderança compartilhada é um caráter necessário para que este conceito funcione de forma adequada. O coordenador passa a exercer um papel de liderança ao mesmo tempo que precisa saber delegar o poder (ZABALZA, 2004 apud CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

3.1.1 Competências e habilidades do líder do colegiado de curso como forma de garantir a gestão ativa e democrática do colegiado de curso

Face ao cenário de competitividade que o mercado de ensino superior privado se acha acometido, o papel desempenhado pelos gestores dos cursos é de crucial importância para que a organização se sobressaia perante as demais (FLEURY; FLEURY, 2000).

Os gestores de universidades, centros universitários e de faculdades isoladas devem apresentar e desenvolver competências de modo a figurar como um agente de transformação totalitária, não de descurando da inovação (em decorrência das

novas diretrizes) e do desenvolvimento, possibilitando, assim, que haja um posicionamento estratégico forte da entidade/instituição no mercado que estão inseridos.

As instituições de ensino superior privadas tiveram de se habituar, mormente na última década, com ambientes altamente mutáveis, tanto no cenário político (mudanças quanto ao sistema de cotas, de redução de bolsas decorrentes dos programas sociais), quanto social e econômico (crise econômica jamais experimentada pelo país). Tais conjunturas não podem passar a largo dos gestores, uma vez que são importantes subsídios para que eles possam posicionar-se, reduzindo/mitigando riscos, maximizando a força de trabalho disponível, aproveitando as oportunidades que lhes são ofertadas, afastando, por conseguinte, possíveis ameaças (CHIAVENATO, 2005).

Contudo, para que isso seja possível, imperioso que a concretização do planejamento institucional se dê nos moldes propostos no capítulo anterior, sobretudo no que concerne à área de gestão de pessoal, que precisa posicionar-se dentro da organização como elemento concreto de valor ao negócio. Esse plano deve ser a espinha dorsal da organização e não mais um processo secundário burocratizado com tramitações desnecessárias internas.

Assim, o líder da gestão das instituições de ensino superior privadas deve compreender, conforme Fleury e Fleury (2000), que as pessoas são mais importantes do que os processos e as coisas. O líder precisará, neste contexto, assumir papel de destaque quanto às transformações que serão realizadas na organização.

Nas instituições de ensino superior privadas é possível observar, com relativa frequência, a preocupação e a importância dadas à gestão e ao desenvolvimento de pessoal, afinal, esse é o objetivo primeiro dessas organizações (FLEURY; FLEURY, 2000).

O bom líder não é aquele que faz uso do cargo; mas o que consegue extrair de sua equipe suas maiores competências em prol da concretização do plano estratégico institucional. E tal tarefa, nem sempre é fácil. A gestão por competências, tanto em voga, explica isso. O modelo clássico consiste em diferenciar as pessoas em dois grandes grupos:

- (i) o dos indivíduos dotados de habilidade e capacidade aplicáveis às atividades e tarefas administrativas e técnicas;

- (ii) dos indivíduos providos de características particulares de personalidade, individualidade e motivações. O conjunto das características de cada grupo, quando bem extraídas, materializa-se, quase sempre, na conquista das metas estabelecidas no plano estratégico.

Nessa linha de raciocínio, o sucesso das instituições de ensino superior privadas depende, em grande parte, da excelência na gestão e no desenvolvimento das pessoas: cria-se uma estratégia onde o capital intelectual passa a ser o agente transformador das mudanças internas e externas da organização, com vistas a atingir os seus objetivos.

Na moderna metodologia da gestão do conhecimento aplicável às instituições de ensino superior privadas têm ganhado força a concepção de que lidar com novos meios de execução e com as tecnologias disponíveis, além do desenvolvimento de competências de gestão e outras formas aplicáveis à gestão organizacional, sejam os ingredientes do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2005).

O gestor aplicado à condição aqui almejada necessita de preocupação constante com relação ao desenvolvimento de suas habilidades e competências, tanto particulares quanto da equipe que está responsável por gerenciar (FLEURY; FLEURY, 2000). Isso deve ocorrer por conta da sua responsabilidade perante o futuro da organização, das necessidades constantes de readaptações, das transformações sociais, políticas e econômicas a que estão submetidas, até porque uma boa parte das estratégias de planejamento passam pelas suas decisões. Indene que o líder da organização esteja alinhado com os demais departamentos da organização. O modelo adotado por diversas instituições de ensino superior privadas, caracterizado pela distância dos mantenedores com os gestores do curso/colegiados, demonstra o quanto se precisa evoluir. Afirma-se novamente: o sucesso desta espécie de “empresa” depende da gestão autônoma dos cursos e do poder decisório do respectivo colegiado.

O componente mais notável para a concretização de tal anseio estriba-se no desenvolvimento de competências das pessoas. O líder necessita, incansavelmente, buscar um plano para além de seus próprios conhecimentos e habilidades que pratica. Por certo, os demais atores do processo da árdua e complexa tarefa de gerir cursos superiores privados se traduzem em importante consectário lógico desse viés. Peremptório que esses recursos possam se transformar em novos a partir do estímulo e troca de informações e de experiências entre todos eles (CHIAVENATO,

2005). Sobre o assunto, Meyer (2015, p. 73) cita como principais desdobramentos e habilidades adquiridas em grupo:

- conhecimentos devem ser agrupados em gerais e teóricos, bem como operacionais e sobre o ambiente em que se encontra a Instituição;
- saber-fazer, que pode ser operacional, experiencial e relacional-cognitivo;
- atitudes, atributos pessoais e relacionais;
- recursos do ambiente como sistemas de informação e banco de dados.

Estes desdobramentos permitem que o gestor torne-se um profissional com maior conhecimento de si e dos sistemas que estão à sua volta, com os quais interage o tempo todo (CHIAVENATO, 2005). As competências a serem desenvolvidas por esse gestor têm relação com diversos níveis organizacionais. Gestor comprometido e eficiente não é aquele que detém o poder da caneta, mas o que planeja e dirige o trabalho da organização, tomando medidas corretivas quando necessário, valendo-se de valores e das competências de todos os que o cercam.

Este agir, quando relacionado ao nível estratégico, possibilita a visualização do sistema como um todo, ao passo que a visão, quando meramente funcional, aplica-se às dimensões e conceitos relativos às áreas e grupos distintos na organização, cujas competências devem ser aplicadas por área em um nível tático. Já no nível gerencial, essas competências abordam também o desenvolvimento de suas atividades na área em questão, devendo, para tanto, ter substancial perspectiva em suas avaliações.

Exemplificando: imagine-se determinado indivíduo encarregado por gerir certa unidade de ensino superior. Suponha-se que ele não detenha pleno conhecimento da missão, visão e valores da organização que faz parte. Como, sem conhecimento dessas variáveis, este indivíduo poderá exercer seu cargo com a qualidade e eficiência, se lhe faltam embasamentos relacionados ao conhecimento organizacional?

Esse tipo de situação ocorre com certa frequência em instituições de ensino superior privadas que não se profissionalizaram e cuja gestão se revela despota. Pode parecer incrível, mas gestores desconhecem o propósito e a essência de suas instituições, como também os conhecimentos, as condições básicas da gestão do negócio e das pessoas nela envolvidas. Sobre o assunto, Fleury e Fleury (2000, p. 21) disserta que:

- a competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da instituição e da área.

Destarte, deve o líder/gestor deve empenhar-se na busca do conhecimento e no desenvolvimento de suas competências, tanto em áreas abrangentes quanto específicas, permitindo-lhe uma visão diferenciada dos processos e da instituição como um todo, estando totalmente engajado e alinhado à alta direção e à essência da organização (MEYER, 2014). Essa preocupação não pode estar relacionada única e exclusivamente à sua área de atuação e formação, deixando assim de visualizar o processo sistêmico de forma geral, para, ato contínuo, deixar de lado o interesse comum em prol das suas próprias virtudes.

Não é raro encontrar nas instituições de ensino superior privadas gestores das mais variadas áreas de formação, com conhecimentos e experiências distintas. O que se espera dos líderes dos cursos é que exerçam o seu *munus* com pré-disposição e pró-atividade na busca incessante pela melhoria institucional, com aprimoramento, devendo estar totalmente livres de seus interesses particulares e buscando o avanço da instituição como um todo, empenhando-se na construção de conceitos e conhecimentos amplos que visem dar a sustentabilidade e estabilidade necessárias para desenvolver as suas atividades e atribuições de forma plena.

Demais disso, a gestão democrática dentro das universidades brasileiras tem caráter de garantir o exercício da democracia por meio da participação representativa. Este aspecto, no entanto, nem sempre pode garantir que a pessoa escolhida para ocupar determinado cargo seja tecnicamente competente. O que se compreende é que para exercer adequadamente o papel de líder é necessária uma formação continuada, eis que o profissional precisa ter o interesse em capacitar-se permanentemente e bem compreender os acontecimentos no contexto educacional do Brasil e do mundo.

As mudanças que ocorrem no ambiente universitário em todo o mundo afetam os conteúdos curriculares, as formas de organização da instituição, os sistemas de avaliação, entre outros, e os coordenadores precisam ter competência política e técnica para acompanhar tais alterações, relacionando-as ao ambiente em que atuam (CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

De acordo com Torres e Pimenta (2017) os coordenadores de cursos devem ter dentre suas atribuições, atividades de âmbito não apenas pedagógico, mas

também administrativo e político. A atuação deste profissional é avaliada pelo seu desempenho nestas áreas, cuja avaliação deve ser feita pelos discentes, pela direção da instituição, por seus pares, pela reitoria, pela comunidade e pela avaliação do próprio curso.

O coordenador de curso precisa ter um perfil gerencial que, de acordo com Farinelli (2009) é aquele capaz de criar e manter um sistema adequado de comunicação que permita abranger os âmbitos formal e informal da instituição. Este profissional deve desenvolver suas atividades promovendo motivação, liderança e autoridade de forma a guiar-se para alcançar os objetivos e a missão da instituição. Este profissional precisa voltar-se para a importância das relações interpessoais e suas atitudes precisam fazer frente aos demais colegas. Não é preciso maior esforço intelectual para se concluir que líder democrático exerce muito mais influência em seus subordinados do que aquele com perfil autoritário.

A ampliação do acesso ao ensino superior às camadas sociais que antes tinham pouco ou nenhum acesso, acabou gerando movimentações e alterações no ambiente universitário que passaram a exigir dos coordenadores conhecimento e capacidade para lidar com elas. Cervigicele e Souza (2013, p. 2) citam algumas situações possíveis nesse contexto:

as relações e interações sociais professor-acadêmico, as fragilidades nos conceitos trazidos da Educação Básica, no uso das tecnologias em sala, a flexibilização dos currículos, a construção de autonomia, a necessidade de um tempo para educação geral, o convívio entre as diferentes gerações e suas características, dentre outras questões.

Para conseguir lidar de forma adequada com este tipo de situação, os líderes dos colegiados de cursos precisam estar dispostos a reconstruir seus conhecimentos e práticas de forma a abranger as diferentes necessidades que acabam surgindo no cotidiano de uma instituição de ensino superior. Neste sentido, a formação continuada se torna um elemento importante para o exercício de uma gestão eficaz (CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

De acordo com Weber (1992 apud MANÇO, 2016), a compreensão de qualquer conceito deve levar em consideração seu significado cultural, mas também o seu conceito histórico, pela relação que estes possuem. Este pensamento, adequado à atuação do coordenador de curso, compreende que as regras que regem sua atuação devem levar em conta a análise das relações causais. Assim, é

possível refletir a respeito da relação entre comportamentos, valores e postura que um coordenador deve assumir com sua prática cotidiana.

Nesta ótica, Manço (2016) sustenta que os coordenadores devem estar atentos às diversas ações referentes ao seu campo de atuação, como a atenção às matrículas, às taxas de aprovação e reprovação, aos problemas referentes ao curso, reclamações, desempenho dos alunos, elaboração de planilhas, entre outras atividades. Isso tudo requer que o profissional tenha conhecimentos na área de gestão de pessoas, gestão financeira, marketing e recursos tecnológicos. Entretanto, a formação deste profissional não abrange todas estas áreas. Neste sentido, a atribuição a este cargo por paternalismo ou patrimonialismo não se mostra adequado, já que não considera as qualidades e capacidades do indivíduo para atuar na função.

Com as mudanças que o século XXI proporcionou à sociedade por meio da globalização e dos avanços tecnológicos, acabou-se por promover uma expansão de fronteiras caracterizada pela facilidade de troca de informações e relações, o que acabou resultando numa acentuação das diferenças sociais, culturais e econômicas. Por conta disso, houve necessidade de reformulação do atuar desses profissionais que agora precisam estar preparados para lidar com as novas situações que estas mudanças trazem.

O campo da educação tem um papel importante como ferramenta que permite o desenvolvimento e a integração das pessoas. Os profissionais que atuam neste campo precisam estar constantemente atualizados e em processo de formação contínuo para que consigam acompanhar todas as mudanças que inevitavelmente os afetam (CERVIGICELE; SOUZA, 2013). Sobre o assunto, confira-se:

Profissionais nesse tempo necessitam de formação continuada. Acredita-se na formação como uma possibilidade do profissional construir uma competência teórico metodológica, aliada a uma visão contemporânea do mundo que o cerca, consciente das contradições e diversidades manifestadas. Nesse sentido, acredita-se fundamental investir na pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência e da formação. No caso do Ensino Superior, trata-se de construir a profissionalização da profissão docente e da gestão (CERVIGICELE e SOUZA, 2013, p.22).

De acordo com Dias Sobrinho (2005), a globalização trouxe novas realidades no âmbito da educação, especialmente pelo fato de que ela deixou de ser uma questão limitada ao espaço das instituições de ensino e famílias. A educação

passou a ser um dos temas centrais em todo o mundo, na medida em que passou a ser concebida como base de toda a sociedade. Contudo, ela enfrenta desafios referentes às contradições existentes entre as normas estabelecidas para seu funcionamento e sua necessária autonomia, seja no âmbito das políticas públicas nacionais, seja nas institucionais ou na esfera subjetiva.

De acordo com mesmo autor, a educação superior está bem no centro das contradições trazidas pela globalização; a economia é a dimensão principal da globalização, portanto o mercado é a base da sociedade, e a competitividade está atrelada a ele.

Para exercer essa competitividade é necessário que os indivíduos desenvolvam competências, conhecimentos e atitudes; aspectos estes que são frequentemente cobrados das instituições de ensino superior. Não se pode descurar para o fato de que este nível de educação esteja inevitavelmente atrelado às necessidades de mercado por meio da competitividade e dos aspectos necessários para atender a essas demandas.

Por tais razões, não é um papel fácil ocupar um cargo de gestão dentro de uma universidade, face a necessidade de lidar constantemente com as demandas que aparecem. Os profissionais considerados capacitados para ocupar cargos de gestão são aqueles que possuem uma formação permanente; são aqueles que conseguem responder de forma mais eficaz as situações que surgem dentro dos cursos.

Na visão de Delpino et al. (2008), o coordenador de curso de ensino superior precisa estar a par das necessidades que existem dentro da área, além da capacidade de pensar em soluções cabíveis para atender as demandas de todo o curso. Este profissional precisa ser dotado de conhecimento a respeito de diferentes técnicas de gestão que possam ser úteis e oferecer resultados positivos em seu campo de atuação. Para o autor, o coordenador de curso deve:

comprometer-se com a missão, crenças e valores da Instituição, assumindo o papel de gestor com competência para realizar tarefas complexas como gerir e executar as determinações do Ministério da Educação, o projeto pedagógico do curso, conhecer e operar novas tecnologias, gerir equipes de professores avaliando o processo de ensino-aprendizagem e adequar o curso às novas necessidades do mercado de trabalho, sem perder a qualidade de ensino (DELPINO et al., 2008, p. 1).

Ainda na visão dele, o líder do curso é o ator que relaciona a operacionalização do serviço com a direção. Este profissional deve conhecer bem todos os aspectos do curso, especialmente as diretrizes curriculares nacionais, estando apto a pensar e instaurar soluções criativas que sejam eficazes para os problemas que vão surgindo. Cabe também a ele enquanto representante do colegiado de curso, a função de comunicação com as empresas, associações e organizações públicas e privadas que possam e queiram contribuir com o curso através de aprimoramentos, oferecimento de estágios aos alunos para o desenvolvimento das práticas profissionais e enriquecimento do currículo. Neste sentido, além de ter a sua atenção voltada para os aspectos internos da instituição e curso, o coordenador precisa ampliar sua visão para o campo externo, buscando dar visibilidade para a instituição e curso (TORRES; PIMENTA, 2017).

Como forma de otimizar o gerenciamento de todos os aspectos pertinentes ao cargo de coordenação de curso, o colegiado pode adotar diferentes estratégias como a análise SWOT, delineada no capítulo anterior, que permite aferir a posição estratégica da empresa no contexto em que ela está inserida. Este tipo de análise permite a identificação de pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que a instituição pode estar submetida. Com isso é possível que o coordenador, em conjunto com o colegiado de curso, planeje de forma mais adequada as suas ações, baseando-se neste tipo de informação (CABAÇO et al., 2011). Esta análise, defende-se, auxilia na análise profunda e clara sobre o ambiente externo, auxiliando o coordenador no instante de contatar as empresas.

Evidente que, para tanto, a instituição de ensino superior privada precisa dar autonomia para que os colegiados de curso atuem como pequenas empresas e que possam realizar as análises necessárias para a tomada de decisões pertinentes. Desta forma, o gerenciamento estratégico do curso tende a se tornar mais eficaz e menos burocrático.

A reforçar esta ideia, Marques (2006 apud FARINELLI, 2009) afirma que cada curso é uma unidade independente e estratégica das instituições de ensino, portanto, precisam apresentar resultados. Para garanti-los, o coordenador precisa, além de seus conhecimentos acadêmicos e relacionados ao funcionamento e estrutura dos cursos, ter conhecimentos na área de gestão e planejamento estratégico. Esse líder precisa atuar de forma ativa e competente no sentido de planejar uma gestão estratégica que seja capaz de responder as demandas internas

e externas da instituição. A falta de planejamento estratégico pode ser um fator comprometedor do futuro do curso e da instituição, já que pode resultar na perda de sua competitividade (MARCON, 2011).

A partir da visão de Rocha et al. (2009 apud TORRES; PIMENTA, 2017), o coordenador pode assumir funções acadêmicas, que compreendem questões relacionadas com o ensino e aprendizagem; políticas, a respeito da relação entre docentes, discentes e todos os envolvidos com o curso; gerenciais, que têm relação com as ações voltadas para a direção e organização estratégica do curso e funções institucionais, que detêm relação com as atividades e ações da própria instituição.

Na relação com o corpo discente, o coordenador em seu papel de docente e líder precisa capitanear o trabalho educativo e estar munido de técnicas para atender as demandas e problemas que ocorrem dentro da sala de aula. Não é só. Precisa também estar atento às novas ferramentas de apoio ao ensino, sem substituir a figura do professor (FARINELLI, 2009).

O líder em seu papel de articulador do processo de formação precisa conhecer todos os aspectos das disciplinas que o seu curso oferece e quais os seus objetivos. Em outras palavras, o profissional precisa conhecer profundamente o projeto pedagógico de seu curso, estando disponível para realizar análises e reflexões a respeito do contexto social de forma que possa atuar realizando mudanças pertinentes no projeto pedagógico, para que este atenda da melhor maneira possível as demandas da sociedade (FARINELLI, 2009).

Na posição de gestor acadêmico, o coordenador precisa estar atento às responsabilidades relacionadas a liderança na relação com os alunos, professores e familiares. Isso significa que ele precisa traçar um perfil para os docentes que irão compor o quadro de professores do curso. Deve, também, estar atento às atividades de produção acadêmica decorrentes dos projetos de iniciação científica (FARINELLI, 2009).

A proposta aqui defendida é que este mesmo profissional e o respectivo colegiado de curso possam administrar os recursos disponíveis ao curso, a organização dos eventos internos, realizar reuniões, participar das atividades de decisão da instituição, atender as necessidades de docentes e discentes, além de cumprir com as responsabilidades relacionadas e demandas no Ministério da Educação e Cultura (FARINELLI, 2009).

Delpino et al. (2008) afirma que o coordenador deve ser capaz de compreender o que ocorre no curso através dos acontecimentos do dia a dia e da relação entre professor e aluno, mormente porque o cotidiano do curso revela a ocorrência de conflitos, de problemas familiares, de inadimplência, da evasão escolar, de custo financeiro, de questões relacionadas ao emprego, a violência e outros pertinentes à vida em sociedade.

Primordial que o líder do colegiado de curso seja capaz de se aproximar dos alunos, compreendendo o contexto em que estes se inserem de forma a anular qualquer distância que possa interferir nesta relação. O gestor, enquanto representante do colegiado de curso, não pode ver o aluno como um mero cliente, ele deve estar a par do que constitui o perfil do jovem brasileiro para poder entender sua linguagem e assim satisfazer aos seus anseios em prol de uma educação de qualidade.

Nesta ótica, o coordenador de curso do século XXI acaba assumindo responsabilidades diversas além daquelas instituídas formalmente pela instituição. Franco (2006 apud DELPINO et al., 2006, p. 2-3) descreve algumas delas:

- a) Funções Políticas – relacionadas a liderança e atitude proativa, participativa e articuladora, conhecimento do público-alvo, do segmento de mercado onde atua e seu diferencial competitivo;
- b) Funções Administrativas - a criação e organização do Colegiado de curso que será o apoio do coordenador nas tomadas de decisões (controle da qualidade do curso, elaboração de ementas, plano de curso, metodologia etc);
- c) Funções Acadêmicas – elaboração, execução, revisão e acompanhamento do projeto pedagógico, desenvolvimento de atividades atrativas, acompanhamento das avaliações (Comissões Próprias de Avaliação - CPAs), cumprimentos de prazos de publicação de notas, desenvolvimento de atividades complementares, estágios supervisionados etc;
- d) Funções Institucionais – preparar os alunos para obtenção de sucesso em Exames Nacionais dos Cursos, acompanhar a vida profissional dos egressos no mercado de trabalho para constatar a aceitação do curso ministrado, atender aos padrões exigidos nas comissões de avaliação para que o curso tenha reconhecimento e pela renovação periódica desse processo pelo MEC.

A atuação deste profissional deve promover resultados positivos no âmbito educacional e tornar o curso atrativo aos acadêmicos. Trazer bons resultados financeiros, melhorar o desempenho dos alunos já matriculados, diminuir a quantidade dos que abandonam o curso, além de se atentar à diminuição da

quantidade de reclamações, são obrigações natas do cargo. Como se vê, suas atribuições são complexas e espinhosas.

No contexto de gestão democrática, o tipo de liderança que se espera é aquele que abandona o caráter impositivo, abrindo margem à atuação dos demais atores - partícipes do colegiado de curso - nos processos de tomada de decisão. Nesta perspectiva, o líder precisa saber dividir as tarefas e para que isso seja feito de forma eficaz, precisará bem conhecer a sua equipe e as competências de seus atores (CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

Ainda que haja uma gestão democrática com a participação de todos os membros, é elogiável que o líder do colegiado de curso tenha a autonomia para tomar determinadas decisões de forma individual, sem a necessidade de submetê-las aos membros do colegiado, evitando, assim, o excesso de burocracia e consequentemente atraso ou diminuição da eficácia de seu trabalho. Este atraso também pode ser mitigado por meio da constante capacitação de profissionais que possam se responsabilizar por serviços de apoio, de forma a facilitar o trabalho do representante do colegiado de curso para que ele possa se dedicar às atribuições mais pertinentes às suas funções (MARCON, 2011).

A comunicação e interação entre o líder e os demais membros do colegiado de curso são ferramentas essenciais para a promoção de um melhor desempenho do trabalho do grupo. A postura de sua liderança, suas atitudes pessoais, o conhecimento e a capacidade de planejamento, também. Importante que o coordenador execute apenas as funções de seu cargo (MARCON, 2011).

A preocupação do coordenador de curso não deve se limitar à promoção da formação dos estudantes. Deve inclusive se voltar para as necessidades e metas da própria instituição. Louvável voltar o olhar para os aspectos sociais relacionados com a atuação da instituição de ensino superior privado (CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões (Lück, Siqueira, Girling e Keith, 2008), ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (CERVIGICELE; SOUZA, 2013, p. 5).

Os profissionais que trabalham no âmbito de uma gestão democrática não podem apenas atuar de forma a seguir as regras estabelecidas. Admirável que tenham a autonomia necessária para aprimorar constantemente seus conhecimentos e práticas, ampliando sua visão estratégica, suas capacidades de lidar com situações inovadoras, desafiadoras e que possam assumir responsabilidades. O coordenador precisa ter em mente que a gestão educacional tem, principalmente, que estar voltada para a intervenção com a realidade em que se insere, ou seja, é preciso ser capacitado para estruturar programas e condições que promovam resultados positivos com a população atendida (PAZETO, 2000 apud CERVIGICELE; SOUZA, 2013).

De acordo com Cervigicele e Souza (2013), o gestor democrático precisa realizar funções de planejamento, coordenação e avaliação do trabalho que é realizado dentro da esfera de atuação de sua equipe na instituição, sendo, portanto, essencial ao funcionamento adequado da Universidade. Cury (2001 apud CERVIGICELE; SOUZA, 2013) reforça que o gestor deve administrar, coordenar e supervisionar todas as ações relacionadas ao curso que supervisiona, de forma a mantê-lo sempre atualizado e funcional, de acordo com a realidade contextual. Para isso, o profissional precisa ser criativo e inovador, capaz de transformar a realidade em todos os seus aspectos através de mudanças realizadas no âmbito de suas atribuições, mas necessitará contar com os membros do colegiado de curso e ter autonomia para implementar as decisões tomadas.

Para realizar todas as atividades pertinentes a sua atuação, o líder precisa gerir de forma adequada seus recursos e ter tempo disponível, pois não é raro se deparar com coordenadores que não conseguem exercer bem as suas atividades em razão do acúmulo absurdo e indefinido de tarefas. É preciso que tenham suporte. Ocorre que em instituições particulares a precarização do trabalho é algo latente e vivo. Nem sempre o coordenador de curso dispõe dos recursos humanos, tecnológicos e materiais para exercer com maestria o seu ofício (DELPINO et al., 2008).

Sob tal ótica, a instituição de ensino superior privada deverá definir o espaço e as regras para a atuação do coordenador de curso, esclarecendo os procedimentos de caráter burocrático relacionados às atividades de coordenação, como também delimitar os limites de tomada de decisão deste profissional, de suas atribuições e do próprio funcionamento do colegiado de curso. Tais definições são

relevantes porque acabam limitando o grau de autonomia do profissional de forma a nortear suas ações sobre questões que nem sempre se encontram positivadas em atos próprios (TORRES; PIMENTA, 2017).

Deduz-se, disso tudo, que a atuação do coordenador de colegiado de curso engloba atividades além daquelas previstas nas normas das instituições, de modo que ele precisa estar preparado para lidar com questões de planejamento, organização, direção, controle, monitoramento e avaliação, sendo que estes aspectos devem sempre erigidos, repise-se, de forma participativa, democrática, coletiva e em rede (TORRES; PIMENTA, 2017).

Não se pode deixar de registrar que a gestão na área educacional passou por algumas mudanças a partir da introdução de novos métodos e técnicas de modernização, que ao certo afetaram e modificaram o seu modo de vida e de seus atores principais e secundários. Sucede que as atividades dos gestores não mais se resumem a funções de caráter burocrático ou meramente de resolução de conflitos entre professores e alunos. Estes profissionais do momento devem deter atribuições muito mais amplas e importantes dentro das instituições, sendo necessário que estejam em constante formação/atualização para conseguirem atender as demandas de um mercado exigente e em constante modificação.

3.2 A socialização no processo organizacional com foco na gestão educacional do colegiado de curso

Para Davok (2007), o processo de socialização se refere a uma modalidade de processamento de indivíduos que estão ingressando em um determinado meio, assumindo novos cargos, atribuições ou papéis, cuja experiência deve ser estruturada pelos demais indivíduos que já pertencem a equipe. Noutras palavras: caracteriza-se pelo processo de familiarização interna e absorção do novo indivíduo dentro daquele meio que passará a exercer suas competências e habilidades.

Infere-se da descrição de Tachizawa e Andrade (2006), que existem diversos modos para que o processo de socialização se dê dentro de um ambiente organizacional, a exemplo da integração, da orientação e da ambientação. Ainda de acordo com Tachizawa e Andrade (2006, p.17) a socialização é caracterizada como

“o processo pelo qual os novos membros aprendem o comportamento e as atitudes necessárias para assumirem seus papéis na organização”.

A temática da socialização sempre produziu discussão entre os seus principais expoentes, pois a preocupação com a integração do indivíduo no ambiente organizacional faz com que eles precisem estar mais desenvolvidos dentro do grupo e mais empenhados a mostrar os seus trabalhos (MACHADO, 2008). Dentro do processo de gestão educacional, a socialização ganha ainda mais corpo, mormente porque o sucesso das decisões do colegiado de curso perpassa pelo ambiente e clima de seus representantes.

Nesse norte, sinalizam-se a importância e necessidade de identificação das estratégias a serem utilizadas como meio de analisar a oportunidade de desenvolver as habilidades, reconhecer a importância e as melhorias fornecidas por esse processo de socialização.

Sobre o assunto, Bertolin (2007, p. 39) preleciona que:

As organizações têm o objetivo de divulgar a sua cultura através de algum processo de socialização para que os colaboradores possam se adequar aos padrões de comportamento da empresa de maneira que venham a assimilar essa cultura, podendo assim desenvolver sua capacidade produtiva em benefício do desenvolvimento da organização. Isso só é seguido se esse processo de socialização for bem aplicado e, como consequência, bem absorvido pelos indivíduos.

Na mesma vertente são os dizeres de Machado (2008, p. 47):

Qualquer pessoa que atravesse fronteiras organizacionais está em busca de indícios de como proceder. Desse modo, colegas, superiores, subordinados, clientes e outros participantes do trabalho podem, e mais frequentemente, apoiam, orientam, impedem, confundem ou pressionam o indivíduo que está aprendendo uma nova função. De fato, essas pessoas podem ajudar o indivíduo a explicar (ou confundir) os eventos experimentados, de modo que ele possa tomar medidas apropriadas (ou não) nessa nova situação. Além disso, proporcionarão um senso de realização, ou de fracasso e incompetência.

Diante de tais assertivas, inegável concluir pela importância em se realizar o gerenciamento do processo de socialização, já que Bertolin (2007), sugere que um bom processo de gestão dele está intimamente ligado à compreensão e ao controle das variáveis nele envolvidas, cujos gestores, na maioria das vezes, possuem o foco de suas análises voltado apenas ao ambiente organizacional.

Dentre esses processos, Davok (2007, p.110), cita que há basicamente cinco métodos de socialização possíveis, a saber: (i) o processo seletivo; (ii) o conteúdo de cargo; (iii) o supervisor como tutor; (iv) os grupos de trabalho e os (v) programas de integração, respectivamente:

1 Processo Seletivo: no processo de seleção tem início o primeiro contato do candidato com a empresa, é o momento em que ele fica conhecendo o futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades a serem desenvolvidas, os desafios e recompensas, o gerente e o método de administração.

2 Conteúdo de cargo: as tarefas iniciais do cargo do novo colaborador deverão ser solicitadas e capazes de lhe proporcionar sucesso na organização, para que ele possa futuramente receber tarefas com mais alto grau de dificuldade e desafio. Isso dará a possibilidade que o indivíduo recém-chegado tenha uma expectativa positiva frente à organização, com relação aos desafios, competências e recompensas.

3 Supervisão na tutoria: é de extrema importante a figura de um indivíduo como supervisor para o processo inicial de integração, pois ele é o elo entre o colaborador, recém-chegado e a organização. Ele deverá, em suma, realizar o acompanhamento do novo colaborador, orientando, de fato, como um tutor. O exercício dessa função terá, sem sombra de dúvidas, interferência na forma como a organização é vista, positiva ou negativamente, devendo então este indivíduo ser corretamente escolhido, devendo, em linhas gerais, transmitir a descrição da organização e das tarefas, ambientá-lo nas novas instalações. Proporcionar o acesso a todas as informações relevantes e negociar e fornecer metas e desafio a serem cumpridos.

4 Grupo de trabalho: exerce grande influência nas crenças e atitudes gerais do indivíduo, tanto relacionado à organização quanto a seu comportamento. Portanto, ela deve ser dedicada a um grupo responsável e que traga os impactos e resultados positivos a que se espera, além do mais, o grupo possibilita a satisfação às necessidades sociais.

5 Programa de integração: é um programa formalmente montado e veiculado voltado ao treinamento inicial do indivíduo, para que ele possa se familiarizar com a cultura, estrutura, sistema e demais informações da organização. Ela tem o objetivo de fazer com que o membro a ser incorporado familiarize-se com os valores e se veja, de fato, como um membro integrante, cujo treinamento pode variar de acordo com os graus de socialização necessário.

A socialização e a cultura educacional são conceitos complementares que auxiliam na compreensão das práticas pedagógicas e no gerenciamento dos processos de desenvolvimento da instituição, mormente porque denotam a existência de uma forma institucional específica (TACHIZAWA; ANDRADE, 2007). Ambos os conceitos permitem que os interlocutores e demais envolvidos no processo de gerenciamento estejam aptos à discussão das mais variadas e complexas questões acadêmicas e de gestão. Significativa parte desse processo

perpassa pela verticalização dos processos dentro da instituição, algo denominado como hierarquia democrática que, conforme descrito por Davok (2007, p.12):

A educação nova, alargando sua finalidade para além dos limites das classes, assume, com uma feição mais humana, sua verdadeira função social, preparando-se para formar “a hierarquia democrática” pela “hierarquia das capacidades”, recrutadas em todos os grupos sociais, a que se abrem as mesmas oportunidades de educação. Ela tem, por objeto, organizar e desenvolver os meios de ação durável, com o fim de “dirigir o desenvolvimento natural e integral do ser humano em cada uma das etapas de seu crescimento”, de acordo com uma certa concepção do mundo.

Por conta dos processos de globalização e modernização, ocorreram diversas mudanças no contexto político e social que afetaram diretamente as instituições de ensino superior privadas, especialmente na esfera da gestão educacional. Cada vez mais é exigido dessas organizações que otimizem a utilização dos recursos, diminuam as diferenças de tratamento referentes às classes socioeconômicas, ofereçam um melhor serviço de ensino, que tenham a capacidade de responder prontamente às demandas da sociedade e que possam se adaptar às novas tecnologias (PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

A realidade das instituições de ensino superior privadas é bastante peculiar. Ao mesmo tempo em que elas se encontram sob pressão para melhorarem os serviços, estão também sob a mesma pressão para diminuir seus custos e melhorarem as tecnologias empregadas, aumentarem a produtividade e responderem de forma mais rápida às demandas sociais com o menor custo agregado possível. (PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

Por todo o exposto, indene concluir que a gestão educacional encontra desafios e questões relacionadas ao atendimento dessas demandas. É sabido e consabido que a estrutura de funcionamento delas é dividida em departamentos, ou seja, o poder decisório não é concentrado em apenas um ator ou área, mas sim dividido entre estes departamentos que possuem responsabilidades distintas. Neste sentido, os colegiados de curso devem atuar como um destes departamentos cujo objetivo é o de atender as demandas da sociedade e as metas da instituição ao longo de sua atuação, sem dissociar seu trabalho dos outros realizados no mesmo ambiente (PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

Para que haja uma boa relação entre estes departamentos e uma otimização de suas ações, salutar a coordenação dos esforços despendidos pelos grupos de

profissionais que os compõem, como também distribuir adequadamente os recursos disponíveis para que estes grupos consigam atingir os objetivos e metas estabelecidas.

Os gestores educacionais passam então a ter papel central nos resultados de desempenho de seus departamentos, já que a partir daí precisarão saber gerenciar estes aspectos sem dissociar seu trabalho dos demais objetivos da organização. Faz-se necessário que as instituições de ensino superior privadas estejam sempre reavaliando e remodelando a sua estrutura de gerenciamento de forma a acompanhar as mudanças ocorridas dentro da sociedade e do sistema educacional, visando melhorar o serviço prestado e a oferecer uma maior competência para lidar com as questões cotidianas (PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

São diversos os desafios encontrados nas instituições de ensino superior privadas, a exemplo da alta dependência de mensalidades, baixa qualidade do corpo docente, decadência qualidade de cursos, inadequação das salas de aula, manutenção de cursos com alto custo operacional, entre outros problemas. Para lidar com estas questões, os coordenadores precisam de qualificação suficiente para modificar as estruturas de funcionamento destes departamentos, a realidade de seus cursos e a relação deles com a sociedade (PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

Dias Sobrinho (2005) aponta que os gastos com a educação superior têm cada vez mais deixado de ficar sob responsabilidade dos estados da federação, sendo transferida aos particulares. Nesta perspectiva, os programas sociais de inclusão no ensino superior, têm perdido fôlego. Com a atual crise econômica, programas federais aplicados ao ensino superior privado, como o PROUNI e o FIES, tiveram seus investimentos sensivelmente diminuídos, prejudicando sobremaneira a finalidade para que foram criados.

Estes profissionais - gestores e coordenadores dos cursos - atuam de acordo com seus conhecimentos, técnicas e valores que aprenderam ao longo da vida. O desempenho deles tem relação direta com o contexto em que se inserem e os recursos disponíveis ao seu trabalho, que podem influenciá-los de forma positiva ou negativa. Com isso, a capacidade deles em responder às demandas sociais depende de seu repertório particular, de seus valores, além de seu contexto (MELLO; SERAFINI, 1997 apud PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

Todavia, esse mesmo profissional precisa estar disposto a assumir uma postura de líder e se inserir no processo educacional, abandonando caráter passivo

frente às questões que possam surgir. Deve mais que isso. Precisa se abster de discussões sobre questões críticas que possam representar o adiamento das decisões e que possam refletir negativamente em seu desempenho produtivo (WIGGINFS, 1997 apud PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

Sob tal enfoque, a atuação dos colegiados de curso que se baseia apenas em realizar as tarefas do cotidiano de forma automática, representa uma atitude passiva e pouco inovadora frente às variadas questões que permeiam uma unidade educacional, especialmente referente aos cursos. É preciso que os órgãos colegiados se comprometam a superar as dicotomias existentes, melhorem a qualidade do ensino, discutam e reconstruam de forma crítica conceitos antigos e desatualizados, especialmente de gestão.

Para que isso ocorra nos moldes esperados e dentro de um conceito de gestão democrática, indene que os atores do colegiado de curso abram espaço para uma contradição e estejam abertos às diversidades. Importante reconhecer que somente com a participação de todos é que será possível construir um conhecimento sólido, diversificado e eficaz para resolver os problemas e as questões cotidianas que afligem as instituições de ensino superior privadas, com a possibilidade de transformar a realidade. Este tipo de trabalho precisa necessariamente ser realizado com um esforço individual e coletivo, no âmbito de uma socialização para atingir a finalidade de uma construção diversificada de conhecimento (PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

Sucedo que realizar este tipo de ação no âmbito coletivo, viabiliza-se a superação de desafios na educação superior privada, sobretudo porque divergências e conflitos precisem ser superados. A administração educacional deve assumir sua responsabilidade em participar dos processos de tomada de decisão, seja em sala de aula, seja em órgãos colegiados, em centros acadêmicos ou qualquer outro ambiente. E essa participação se dá através da atuação cotidiana da gestão democrática, participativa e compartilhada (PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

A socialização da gestão educacional implica que ela tenha como objetivo primordial a realização de ações que modifiquem a realidade social, com projetos que sejam e estejam voltados para este fim, mas que contenham a participação coletiva e a construção de novos saberes a partir destas interações. Os objetivos propostos pela instituição e a realização das ações para alcançá-los devem estar de acordo com as possibilidades e condições da instituição em realizá-los. É importante

não propor objetivos que acabem distorcendo a realidade e a especificidade da instituição, ou que extrapolem a sua capacidade (PARO, 1996 apud PAULA; SOUZA; TONSIG, 2004).

As autoras afirmam, ainda, que não basta compreender os aspectos da realidade. É preciso que a concretização da gestão democrática compreenda a socialização e que todos os atores da comunidade acadêmica assumam responsabilidades para contribuírem com as intervenções que objetivem estabelecer novas perspectivas e estruturas aos cursos.

3.3 Gestão Estratégica-Administrativa do Colegiado de curso: o processo de planejamento estratégico e o gerenciamento dos riscos

Como esposado, o planejamento estratégico é um método que auxilia na análise de questionamentos e problemas recorrentes dentro da corporação. Segundo Mintzberg (2004), o planejamento permite pensar antecipadamente os riscos e analisar previamente os objetivos e ações a serem tomadas em uma organização. O autor ainda afirma que o ato de planejar auxilia na transformação de pretensões de estratégias em realizações, sendo este o primeiro passo para a implementação de eventuais mudanças.

O conceito de estratégia foi difundido de forma mais incisiva com as civilizações gregas como forma de obter sucesso nas batalhas contra inimigos (GHEMAWAT, 2000). Com o passar do tempo, a ideologia estratégica passou a tomar novas formas, trazendo contradições nos estudos do campo da administração.

A despeito de todo o estudo e divergências acerca do conceito, tem-se como convergente o entendimento segundo o qual trata-se da determinação de oportunidades, das capacidades e de valores a fim de buscar a missão de uma organização, uma vez que esse conceito estratégico auxilia na delimitação do comportamento organizacional, gerindo as mudanças necessárias pela inserção num mercado cada vez mais global e competitivo (MINTZBERG, 2004)

O principal item de condicionamento da metodologia estratégica traça a observação e busca do cumprimento da missão da organização (KOTLER, 1989). Isso se dá de forma mais enfática nos contextos de inserção das organizações, na medida em que elas acabam por fornecer grandes variações de estratégia a serem

adotadas, bem como os mais variados caminhos que possam auxiliar na defesa dos ideais da instituição de ensino superior privada e na busca por melhorias.

Pensar e aplicar estratégias requer muito dos colaboradores da instituição de ensino superior privada. Elas exigem engajamento na busca pela melhoria contínua com vistas a subsidiar a manutenção das condições de mudanças impostas, variando de acordo com o mercado de inserção e com as atividades a serem desempenhadas, necessitando que sejam tomadas ações de cunho personalizado a fim de que sejam traçadas as melhores formas de mitigação de riscos.

Aliás, os riscos são partes constantes do cotidiano corporativo e do empreendedorismo (MINTZBERG, 2004). Podem eles ser avaliados e decididos de acordo com a decisão de investimento de capital, a contratação de profissionais, a obtenções de benefícios e uma gama de atividades em que haja previsão de retorno, ainda que a médio ou longo prazo. Tudo isso pode culminar em vertentes que tendem a diminuir ou inviabilizar o resultado almejado para crescimento.

Os riscos podem ter origem interna e externa. São ameaças que precisam ser combatidas, já que são capazes de produzir efeitos nefastos à instituição de ensino superior privada. As atenções devem estar voltadas de forma a monitorar movimentos concorrentes, consumidores, oscilações de mercado financeiro, mudança de regimentos, regulamentações e normas, bem como a inserção de outras tecnologias e práticas.

A gestão estratégica tem também por objetivo manter a instituição de ensino superior privada no cenário competitivo, além de orientar suas ações e decisões de forma que possa construir um futuro promissor onde seja capaz de atender aos pleitos da sociedade. É certo que essas organizações se diferenciam das demais por terem objetivos e desafios muito diferentes; por exercerem múltiplas tarefas como pesquisa, ensino e extensão; por deterem o conhecimento como matéria prima, portanto seu patrimônio é intangível e mais difícil mensurar; e contam com uma estruturação diferente de gestão política, colegiada e burocrática (SAMONETTO; CAMPOS, 2013).

Samonetto e Campos (2013) acreditam que somente por meio da gestão estratégica é possível manter uma instituição de ensino superior privada funcionando adequadamente. Neste sentido, o colegiado de curso deve atuar de forma a planejar e coordenar os aspectos estratégicos que auxiliem a sua atuação com relação ao curso e à própria instituição. A realização de uma análise do ambiente geral da

organização para ser ter um referencial que possa guiar as ações internas e externas é bastante útil no processo de gestão estratégica.

Com estes dados, o coordenador e o colegiado de curso podem identificar as possibilidades de ação estratégica de forma preliminar, além de estabelecerem prioridades para as suas ações. Em seguida é possível elaborar o plano estratégico com as informações obtidas, considerando os recursos que serão necessários. Note-se que para que haja uma adequada gestão estratégica por parte do colegiado de curso, é preciso ter autonomia para a tomada de decisões como também para aplicar os recursos que se fizerem necessários. Para isso, a instituição de ensino superior privada deve estar disposta a investir em seus colegiados de curso (SAMONETTO; CAMPOS, 2013).

Almeida e Souza (2011) apontam para outro fator importante no processo de gerenciamento, que é a gestão do conhecimento. Este conceito se relaciona com a possibilidade de criação, explicitação e disseminação de conhecimento dentro da instituição. Trata-se de um processo que visa o desenvolvimento de atividades que possam utilizar o conhecimento adquirido ao longo da existência da instituição a favor do alcance de seus objetivos. Aqui o conhecimento se torna um aspecto essencial no processo de gestão estratégica como ferramenta para otimizar o trabalho.

Para Goulart e Angeloni (2009) a gestão do conhecimento tem chamado a atenção de diferentes áreas da gestão empresarial por envolver um fator complexo, importante e de difícil administração que existe em todos os tipos de empresas e instituições: o ser humano.

O conceito de conhecimento ao qual Almeida e Souza (2011) se referem vai além dos dados e informações que normalmente são coletados durante as atividades do cotidiano, pois representam os conhecimentos adquiridos conforme surgem problemas e demandas que vão sendo resolvidas no cotidiano da instituição de ensino superior privada. A organização tem o papel de incentivar os profissionais a produzirem conhecimento através de uma infraestrutura adequada, de seu contexto e dos desafios por ela propostos. Pode-se dizer que o processo de geração do conhecimento no âmbito institucional é um processo que parte do plano individual e se amplia, abrangendo cada vez mais pessoas, chegando aos diferentes departamentos e profissionais de outros setores (ALMEIDA; SOUZA, 2011).

No âmbito do colegiado de curso, o conhecimento gerado pelos indivíduos se dá pela interação com o corpo discente, docente, empresas, comunidade, relações internas, entre outras situações habituais. Este conhecimento pode servir aos profissionais que atuam no colegiado de curso como modo de resolução dos problemas, para atender as demandas e criar soluções inovadoras. Para isso devem estes profissionais desenvolver a consciência de que todo conhecimento pode ser investido em processos de criação e conforme forem surgindo novos conhecimentos, eles vão sendo aplicados às situações de trabalho (ALMEIDA; SOUZA, 2011).

Neste sentido, a atuação do colegiado de curso deve ser realizada em um contexto que facilite a atividade em grupo e a troca de ideias, promovendo o acúmulo de conhecimento. Tal agir facilita o processo e melhora a gestão da instituição de ensino, que precisa estabelecer um direcionamento para o processo de criação de conhecimento fazendo dele um compromisso entre todos.

Mais que isso.

Cogente promover a autonomia dos profissionais que compõem o colegiado de curso para que eles possam se sentir motivados e aproveitar as oportunidades inesperadas para a produção do conhecimento. A instituição pode promover uma abertura aos diferentes tipos de interação entre a equipe e o ambiente externo, de forma a questionar a validade das atitudes básicas com relação ao mundo.

Pode, ainda, proporcionar a troca de informações e dar condições para que todos os partícipes tenham acesso à informação produzida. Mais importante que frutificar o conhecimento é disseminá-lo e compartilhá-lo (ALMEIDA; SOUZA, 2011).

A esse respeito, Wah (2000 apud GOULART; ANGELONI, 2009) completa que o ponto central da gestão do conhecimento é o aproveitamento dos recursos que já estão presentes na instituição de ensino superior privada, de forma que os profissionais possam buscar pelo que mais anseiam e assim empreguem a melhor prática possível para resolver as questões que apareçam.

Com efeito, os atores que compõem o colegiado de curso poderão desenvolver diferentes habilidades, tais como:

captar, armazenar, recuperar e distribuir conhecimento, tais como patentes ou direitos autorais; coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas, etc.; criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento,

internalizando-o e aplicando-o na criação de novos conhecimentos (GOULART; ANGELONI, 2009, p. 2).

Este processo, no entanto, revela-se como um enorme desafio. A organização do processo de compartilhamento de informações conta com alguns detalhes importantes, como a definição dos agentes interativos, o mapeamento das formas existentes de interação e a estruturação de novas práticas interativas. É um erro focar apenas em tecnologia quando se quer compartilhar informação, pois a sua disseminação é um processo voluntário que depende da atuação humana. Um ambiente adequado que possa estimular um grupo a compartilhar seus conhecimentos é influenciado por vários fatores, como a relação entre o líder e os subordinados, a organização do trabalho, o ambiente e a cultura organizacional, entre outros.

O mais relevante é motivar os membros do colegiado de curso, devendo, por isso, os gestores e coordenadores, estarem atentos a este fator. Devem buscar identificar quais os tipos de ações podem ser adotadas para motivá-los (GOULART; ANGELONI, 2009).

Contudo, o processo de tomada de decisões não é tarefa reducionista. Ao revés. Shimizu (2001) elucida que frequentemente as organizações têm problemas relacionados à tomada de decisão. Quando ela cabe somente a um indivíduo, esse processo é mais simplista e menos dotado de conotações amplas por conta da capacidade informal de tomada de decisão. Porém, quando a mesma condição é aplicada a uma organização, este processo se torna mais amplo e, conseqüentemente, mais complexo. Dessa forma, dentro do ambiente corporativo, a tomada de decisão deve ser formal para que haja consistência e transparência.

A decisão deve ser tomada frente a situações que ofereçam duas ou mais condições de resolução da situação, gerando um condicionamento de escolha. Isso se aplica também às condições onde, em tese, há uma única saída satisfatória para o problema. Mas ainda pode-se considerar a possibilidade de fazer ou não essa atividade (GOMES & GOMES, 2012). Por tal razão Abramczuk (2009, p. 25) define a decisão como:

[...] Ato ou efeito de decidir. Decidir significa escolher uma dentre várias alternativas de ação que se oferecem para alcançar determinado propósito e renunciar a todas as outras. Toda decisão é, portanto, um processo que envolve simultaneamente escolha e renúncia.

O conceito de tomada de decisão das grandes organizações passa pela consideração de análise quantitativa e qualitativa desses quesitos, sobretudo porque nos dias atuais as empresas estão cada vez mais inseridas num contexto de mercado globalizado e competitivo, devendo reduzir custos e aumentar a lucratividade de modo rápido e cada vez mais assertivo (GOMES & GOMES, 2012).

Shimizu (2001) afirma que o processo de tomada de decisão é de grande dificuldade e complexidade, na medida em que abrange diversas variáveis e questões a serem postas à prova. Para isso, é necessário que haja a estruturação do processo de tomada de decisão, que pode ser dividido em três níveis, sendo eles o sistema estruturado, semiestruturado e não estruturado.

De acordo com Gonçalves (2012), uma das características desse processo é que para cada nível de tomada de decisão, se fazem necessárias novas condições de informação para os diferentes modos de exibição.

O nível estratégico traz como principal relevância a estrutura organizacional como um todo, gerando valor a informação de forma macro. No nível tático, que também pode ser considerado como nível estratégico, segundo Gomes e Gomes (2012), há a abrangência de certos quesitos e aspectos relevantes à estrutura da organização, que não considerados em sua totalidade.

Por fim, o nível operacional traz as considerações de influência das partes da organização de forma específica, criando condições para a execução das tarefas rotineiras, considerando então o nível da informação de forma detalhada.

De mais a mais, dentro da organização, a gestão de pessoal engloba diversos aspectos que estão diretamente relacionados à estrutura organizacional, à cultura da empresa e ao contexto de ambiente ao qual se está inserido, que tem influência direta com os colaboradores e com suas realidades e vivências (PIRES; MACEDO, 2006). Uma gestão de pessoas corretamente aplicada torna possível a obtenção de resultados expressivos e a longevidade da organização.

Num mercado tão competitivo, imprescindível que sejam utilizadas ferramentas para o correto gerenciamento dos recursos humanos distribuídos dentro de uma organização a fim de fazer com que todos os segmentos estejam rumando em uma mesma direção. Isso demonstra a preocupação com o capital humano e com aqueles que farão com que o trabalho seja levado adiante e os produtos e serviços sejam de fatos produzidos e entregues (CHIAVENATO, 1995).

Realizar o planejamento de recursos humanos é garantir que haja avaliação das necessidades e dificuldades encontradas pelos colaboradores e os recursos humanos dentro da organização, sanando os possíveis problemas. A gestão de pessoas é de suma importância às organizações, sendo cada vez mais valorizadas dentro das organizações. Pires e Macedo (2012, p. 46) elucidam que há diversas práticas que auxiliam no sucesso de uma organização, sendo elas:

- a. Senso de segurança no emprego;
- b. Seletividade no recrutamento;
- c. A oferta de altos salários;
- d. O pagamento de incentivos;
- e. Tornar o funcionário acionista;
- f. Compartilhamento de informações;
- g. A participação e a delegação de poder (empowerment);
- h. A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
- i. O treinamento e o desenvolvimento de habilidades;
- j. O job-rotation, ou rotação de cargos;
- k. O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas);
- l. A menor distância entre as diversas faixas salariais;
- m. A promoção interna;
- n. As perspectivas em longo prazo;
- o. A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas;
- p. A definição de filosofias ou visões dominantes que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Embora hajam essas premissas relacionadas à gestão de recursos humanos, as organizações devem se atualizar continuamente, buscando sempre formas de promover uma melhor condição aos seus colaboradores em prol da organização. Apesar disso, Fleury descreve (2002, p. 43):

O interesse pela racionalização e pela inovação da empresa são de fundamental importância para torná-la ágil e para fazer com que ela possa acompanhar os grandes avanços da tecnologia que se fazem presentes. Quando a economia é mais estável, a importância da tecnologia para a competitividade empresarial atinge um nível de conscientização mais amplo, que se alastra por toda a sociedade. Essa consciência nos leva a incentivar as inovações na empresa, ou pelo menos a busca delas, levando as empresas a adotarem uma mentalidade mais voltada para os aspectos tecnológicos. Sem uma estratégia de inovação, que favoreça a evolução do conhecimento científico, do desenvolvimento tecnológico e da modernização do setor produtivo, dificilmente se poderá trilhar o longo caminho para se enfrentar os desafios que o futuro nos proporciona.

Como as instituições de ensino superior estão geralmente em mercados cuja competitividade fica mais acirrada a cada dia, devem estar devidamente preparadas e capacitadas para se sobressaírem a esse mercado (MACHADO, 2008). Um dos maiores desafios está em qualificar seus gestores para que possam geri-las sob o ponto de vista estratégico e administrativo.

Bertolin (2007) adverte que as questões relacionadas a gestão de pessoal das instituições de ensino superior privadas deveriam ser priorizadas por seus mantenedores. Sendo assim, o processo de planejamento deve ser utilizado como arma para antever possíveis condições impeditivas e antecipar decisões e ações a serem tomadas (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006). Esse planejamento nada mais é que um processo natural que este tipo de organização realiza buscando mobilizar-se em prol do sucesso e da construção do futuro.

3.4 Gestão estratégica-econômica-financeira o colegiado de curso

Todas as organizações se encontram inseridas em um ambiente de diversas e frequentes mudanças com relação às demandas de mercado e da população que atende. Essa constatação também se aplica às instituições de ensino superior privadas. Nelas é preciso lidar com o aumento da procura por vagas nos cursos disponíveis, ao mesmo tempo em que se precisa adotar estratégias para o aumento da concorrência (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Para que seja realizado qualquer tipo de mudança, é preciso que os gestores da instituição estejam dispostos e sejam capazes de realizar processos de avaliação de sua atual situação de forma crítica. De acordo com Queiroz, Queiroz e Hékis (2011) para que haja uma administração adequada de uma instituição de ensino privada, precisam os gestores estruturar as suas estratégias visando o futuro da organização, a fim de garantirem que a instituição se mantenha integrada ao seu ambiente e às suas atividades.

Como foi visto, na gestão estratégica, o setor econômico da instituição tem um papel deveras relevante, na medida em que ele é o responsável por disponibilizar os recursos financeiros imprescindíveis para que a estratégia adotada pelo colegiado de curso apresente os resultados esperados. Qualquer tipo de estratégia deve contar com uma análise dos recursos disponíveis e a capacidade

que estes têm para sustentar as ideias. Quando existe uma falta de recursos ou mesmo um atraso na liberação destes, as estratégias são afetadas e podem fracassar. Esta é, sabidamente, uma das causas das más qualidades dos cursos superiores (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Sob este enfoque, a gestão financeira necessita ser suficiente para garantir a sustentabilidade da instituição através da disponibilização dos recursos no tempo previsto pelo planejamento estratégico que foi discutido, aprovado e implementado pelo colegiado de curso. Para isso, deve o setor responsável pela gestão financeira contar com instrumentos que viabilizem a coleta de dados úteis para os momentos onde se fizerem necessárias as tomadas de decisões. Os gestores devem se utilizar destes indicadores para avaliar as possibilidades de investimento e para liberarem os recursos disponíveis, até porque é a partir deles que são planejadas as recompensas e incentivos aos trabalhadores. Por isso tudo é crucial que os profissionais tenham uma visão sistêmica da gestão educacional da instituição (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Esse mesmo profissional responsável pela gestão financeira da instituição deve atuar de forma a garantir que os investimentos ali realizados produzam um retorno compatível que lhes permita abrir novas possibilidades de investimento e aplicações (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011). Para isso o reinvestimento há se dar constante, quer na formação de seus recursos intangíveis, quer em seus recursos materiais, sem se descuidar das áreas de tecnologia e inovação. Somente assim a organização conseguirá manter-se de forma sustentável, acompanhando as demandas e mudanças necessárias para se readaptar ao cenário externo de forma competitiva.

Todos os departamentos da instituição, inclusive os colegiados de curso, devem ter participação indispensável na elaboração de um plano de orçamento. Quando uma instituição toma a decisão de aplicá-lo de forma despota, acaba se afastando dos princípios básicos da gestão democrática, gerando um desequilíbrio dentro do ambiente (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Outro aspecto que as instituições de ensino superior privadas devem levar em consideração no momento de traçar as suas estratégias é a manutenção de sua relação com as organizações que a auxiliam na sociedade, as cognominadas *stakeholders*. Todo e qualquer tipo de gestão financeira precisa levar em consideração as partes envolvidas, as quais deverão manter o interesse na

organização caso se identifiquem com os objetivos, metas e estratégias definidas por ela (QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

Lauria (2008 apud QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011, p. 107) descreve as vantagens em se realizar prévio um planejamento orçamentário para a instituição:

Servir de instrumento de orientação de gerências e chefias para a coordenação das áreas e atividades da escola; Prever o volume de serviços, os custos e as despesas operacionais e demais gastos, e respectivas receitas, visando à otimização dos resultados globais; Orientar os processos de investimento, aplicações e fontes de recursos, de forma a reduzir os riscos operacionais; Permitir a comunicação dos objetivos, prioridades e metas à comunidade da escola; Servir de base comparativa aos resultados econômicos e financeiros que serão obtidos para um determinado período, permitindo a identificação das causas entre as variações do orçamento realizado e o previsto e; Servir de referência para o planejamento escolar, possibilitando que as metas sejam atingidas.

É através dele que o colegiado de curso poderá elaborar suas ações e estratégias, acompanhar seus resultados e reordená-las, se necessário. De acordo com Queiroz, Queiros e Hékis (2011), a ferramenta mais adequada para isso e utilizada maciçamente na área da gestão é o *Balanced Scorecard* (BSC), cujo desiderato é o de apresentar a missão e a estratégia da empresa por meio de um conjunto de medidas de desempenho que são utilizados como base para avaliar a gestão estratégica. O BSC apresenta indicadores que facilitam o gerenciamento da estratégia por meio do estabelecimento de metas individuais, de equipe, remuneração, distribuição dos recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aspectos que são compreendidos ao longo da realização das mudanças (SANTOS, 2008 apud QUEIROZ; QUEIROZ; HÉKIS, 2011).

De acordo com o autor, o BSC surgiu da necessidade de os gestores avaliarem e observarem outras dimensões da organização para definir a tomada de decisão, e não apenas uma especificamente. Ele auxilia os gestores a observarem além da perspectiva financeira.

O BSC possui todas as suas dimensões baseadas: (i) nas relações de causa e efeito; (ii) estratégias como a participação do mercado; (iii) a rentabilidade; (iv) o grau de satisfação do aluno; v) a capacitação de pessoas; vi) a fidelização do alunado. O que muda de um caso para outro são os direcionadores de desempenho, que são únicos para cada instituição.

De acordo com Carvalho (2013), no que diz respeito à gestão financeira das instituições de ensino superior, vale salientar que a mercantilização delas têm sido uma realidade, mormente diante da proliferação delas com intuito meramente lucrativo.

No Brasil, as instituições de ensino superior privadas começaram a surgir após a Reforma Universitária de 1968, se estabelecendo, inicialmente, como organizações sem fins lucrativos, o que lhes permitia obter isenção de impostos. Após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), essas organizações passaram a assumir outras formas e modelos comerciais:

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são constituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II – comunitárias, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais,

sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009)

III – confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV – filantrópicas, na forma da lei (BRASIL, 1996).

Ainda assim, mesmo que as instituições lucrativas não pudessem mais se isentar dos impostos, seus custos operacionais seriam diminuídos caso aderissem ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que acabou sendo muito bem aceito pelas instituições privadas em razão da diminuição dos custos operacionais e tributários, o que seria benéfico para a gestão estratégica financeiras delas. Esta adesão acabou isentando as instituições do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); Contribuição Social para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) (CARVALHO, 2013). Sucede que esta nova realidade acabou estimulando a mudança das instituições não filantrópicas ou sem fins lucrativos a se tornarem empresas educacionais comerciais com fins lucrativos. Em razão de tamanhos benefícios, essas organizações acabaram se tornando objeto de interesse do grande capital, nomeadamente externo, como consequência da globalização.

Carvalho (2013) explica que outros países também vivenciaram a desenfreada expansão do ensino superior. Nos Estados Unidos, por exemplo, foram criadas algumas universidades sobre o modelo corporativo, as quais, por estarem diretamente vinculadas às grandes empresas multinacionais, refletiram, em seu campo metodológico de ensino, um currículo mais voltado para a capacitação do aluno trabalhar de forma mais produtiva em determinado segmento da empresa, ou ainda em tarefas mais amplas e de níveis inferiores, como tarefas relacionadas à contabilidade e trabalho manual. Estas organizações tergiversaram do modelo tradicional universitário, sobretudo porque o seu objetivo era o de treinar os alunos para a prática do mercado de trabalho de acordo com as necessidades corporativas do momento.

É possível afirmar que as empresas educacionais americanas fornecem educação como método de ganhar dinheiro, enquanto que as instituições não lucrativas aceitam dinheiro para fornecer educação. No Brasil, como regra, estamos vivenciando este pragmatismo. Ainda assim, os valores e princípios de ambas as instituições são semelhantes. Elas se diferenciam predominantemente com relação a capacitação profissional e o tipo de educação fornecido (MOREY, 2001 apud CARVALHO, 2013).

Não obstante, as instituições de caráter mercantil estão mais voltadas a oferecer cursos de curta duração, focados na aplicação dos conhecimentos aos negócios, e via de regra não são adeptos ao ensino de conceitos filosóficos que não guardem relação com a atuação e aplicação direta no mercado de trabalho. Os professores dificilmente se envolvem com processos de pesquisa. O público atraído para este tipo de instituição é normalmente mais velho, predominantemente por detentores de diploma e que desejam realizar um novo curso, de curta duração e que não possuem maiores exigências (RYAN, 2001 apud CARVALHO, 2013).

Mas foi na década de 1990 que as instituições americanas de caráter predominantemente lucrativo passaram a ter ações negociadas na Associação Nacional Corretora de Valores e Cotações Automatizadas (NASDAQ) e na Bolsa de Valores de Nova York. Este momento foi histórico, pois essas organizações de ensino começaram a chamar a atenção do mercado como uma possibilidade de negócio altamente lucrativo. A empresa DeVry foi a primeira a realizar ofertas neste segmento, e em seguida diversas outras começaram a demonstrar o mesmo interesse (CARVALHO, 2013).

No Brasil, esse movimento apareceu somente no final da década de 1990, quando a mercantilização do ensino superior começou a manifestar-se de modo incisivo através da oferta de cursos, da produção de materiais e da venda de consultorias empresariais que pudessem assessorar as empresas educacionais a projetar e dar valor a elas. Outras, porém, preferiram não arriscar. Venderam parcial ou totalmente o estabelecimento nacional ao capital estrangeiro.

Os primeiros a realizarem ações neste sentido foram a Laureate Education, que comprou 51% (cinquenta e um por cento) do capital social da Universidade Anhembi Morumbi, e 90% (noventa por cento) do Centro Universitário Hermínio da Fonseca. A Whitney International University System, ao seu turno, comprou 60% (sessenta por cento) do capital das Faculdades Jorge Amado, que posteriormente se tornou o Centro Universitário Jorge Amado. A rede DeVry University adquiriu 69% (sessenta e nove por cento) da Faculdade Nordeste. Estas três empresas citadas representam enormes empresas no território americano que tem absoluta movimentação setor de negócios (CARVALHO, 2013).

Em 2007, a Anhanguera Educacional abriu ações na Bolsa de Valores, com capital social inicial avaliado em nada menos que R\$ 513 (quinhentos e treze) milhões de reais. Oito meses após, o grupo obteve um financiamento de US\$ 12 milhões pelo *International Finance Corporation* (IFC). Conforme suas negociações e ações, a Anhanguera S.A. aumentou seu patrimônio para 3 bilhões de reais em menos de um ano. Entre março de 2007 e o final de 2008 a empresa adquiriu outras 18 (dezoito) instituições particulares, somando mais 720 (setecentos e vinte) mil alunos matriculados em cursos de graduação, pós-graduação, profissionalizantes, presenciais e a distância (CHAVES, 2010 apud LIMA, 2017).

Em julho de 2007, a Kroton Educacional S.A. captou cerca de R\$ 478 (quatrocentos e setenta e oito) milhões, dos quais cerca de 70% (setenta por cento) de participação externa. Desde sua primeira oferta, a empresa somava 8 (oito) unidades de ensino superior, com cerca de 10 (dez) mil alunos, no Estado de Minas Gerais. Ao final de 2008, contava com 42.491 (quarenta e dois mil quatrocentos e noventa e um) alunos, 28 (vinte e oito) unidades de ensino superior e atuação em 7 (sete) estados brasileiros. Além disso, a empresa participa do ensino básico abrangendo todos os estados brasileiros, totalizando mais 207.700 (duzentos e sete mil e setecentos) alunos e 600 (seiscentas) escolas (LIMA, 2017).

De acordo com Lima, os maiores conglomerados educacionais são a Anhanguera Educacional S.A., a Kroton Educacional S.A. e a Estácio de Sá. As empresas foram adquirindo diversas instituições de ensino superior de pequeno, médio e grande porte por todo o país, formando grandes grupos empresariais de ensino superior. Atualmente o Kroton Educacional S.A. é o maior grupo de ensino superior brasileiro e, no ano de 2016, contava com 908.803 (novecentos e oito mil, oitocentos e três) alunos, 113 (cento e treze) campi e 910 (novecentos e dez) polos de educação à distância. O segundo maior grupo é a Estácio Participações S.A. que, no mesmo ano somou um total de 508 (quinhentos e oito) mil alunos. Veja-se que o quantitativo de alunos matriculados pelas duas companhias supera o número de acadêmicos matriculados em toda a rede federal (LIMA, 2017).

Este grande número de alunos matriculados nas instituições de ensino superior privadas tem uma explicação baseada no reflexo de programas do governo federal (PROUNI e FIES), que acabam beneficiando-as e gerando fortes lucros.

O PROUNI foi criado em 2004 com o objetivo de oferecer bolsas de estudo para que alunos carentes pudessem ter acesso ao ensino superior. Estas bolsas foram primeiramente voltadas para cursos de graduação sequencial e de formação específica. O programa oferecia isenção fiscal às organizações. Para estar apto a receber a bolsa, o aluno devia comprovar que sua renda familiar per capita era de até um salário e meio para a bolsa integral, e de até três salários mínimos para a bolsa de 50% (cinquenta por cento) (LIMA, 2017).

Para aderir a este programa, as instituições de ensino precisaram, na ocasião, cumprir as seguintes determinações:

artigo 5º do inciso 4º, exige que as instituições devam destinar 1 (uma) bolsa integral para cada 10,7 alunos pagantes e devidamente matriculados ao final do correspondente período letivo anterior ou, de forma alternativa, conceder uma bolsa integral para 22 estudantes, com quantidades adicionais de bolsas parciais (50% ou 25%) até atingir 8,5% da receita bruta dos períodos letivos que já tem bolsistas do ProUni. Ademais, devem assinar um termo de adesão que dura por dez anos, o qual pode se renovar por igual período, e ter avaliação dos cursos de forma satisfatória pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino superior (SINAES), para não ser desvinculada do programa (LIMA, 2017, p. 19).

A questão que se tem discutido a respeito do PROUNI é que muitas das bolsas ofertadas nem sempre foram ocupadas. Dados obtidos revelam que entre os anos de 2006 a 2012 aumentou em cerca de 10% (dez por cento) o número de

bolsas não ocupadas, sendo que as parciais são as que apresentam o maior número de ociosidade. Ainda hoje diversas instituições de ensino superior privadas continuam a ser privilegiadas pelo programa com isenção dos tributos, ainda que as bolsas não estejam sendo totalmente utilizadas (LIMA, 2017).

O FIES, ao seu turno, foi instituído no ano de 1999, com o especial propósito de financiar estudantes a fim de que tivessem o acesso ao ensino superior mais facilitado. No ano de 2010, o programa passou por uma reformulação que aumentou o período de carência de pagamento do curso após a sua conclusão de 12 (doze) para 18 (dezoito) meses. Diminuiu os juros de 6,4% (seis vírgula quatro por cento) para 3,4% (três vírgula quatro por cento) por ano (LIMA, 2017).

Para ter acesso a ele o estudante precisar ter o ensino médio completo, renda mensal máxima de 2 (dois) salários mínimos e não estar inadimplente com o programa crédito educativo. A partir dele houve aumento exponencial no número de contratos entre os anos de 2011 e 2014, representando cerca de R\$ 15,9 (quinze vírgula nove) bilhões no ano de 2014, com 733.000 (setecentos e trinta e três mil) contratos (LIMA, 2017).

A Kroton-Anhanguera (as duas empresas realizaram uma fusão no ano de 2014) foi o grupo educacional que mais se beneficiou com o programa FIES. Em 2014, possuíam, juntas, 115 (cento e quinze) instituições e cerca de 987 (novecentos e oitenta e sete) mil estudantes matriculados em cursos presenciais e não presenciais, sendo que 59% (cinquenta e nove por cento) dos alunos estavam participando do programa. Isso resultou em um lucro líquido de R\$ 1.141 (Um bilhão, cento e quarenta e um milhões) apenas no ano de 2014.

Carvalho (2013) afirma que as instituições de ensino superior privadas que mais cresceram nos últimos anos são exatamente aquelas que mais se beneficiaram dos programas governamentais. No entanto, este crescimento não trouxe melhora ao processo educativo. O aumento do rendimento econômico do grupo Kroton Educacional S.A., por exemplo, não representou qualquer evolução na remuneração dos professores. Sabe-se que mesmo com as mudanças no FIES e o aumento substancial dos lucros das organizações, o salário dos professores tem diminuído. Como se vê, os incentivos do governo não se voltaram para a melhora da qualidade de ensino ou para uma valorização do professor. Ao revés. Houve, a partir daí a instalação de uma verdadeira precarização do trabalho docente que foi acompanhada por diversas outras institucionais. Demissões em massa foram vistas.

Não é preciso maior esforço para se concluir que o objetivo central destas empresas não guarda qualquer relação com a qualidade do ensino ou o alcance das metas estabelecidas pelo Ministério da Educação e Cultura. Elas visam, essencialmente, o lucro. Assim, as mudanças na gestão e nos planejamentos de estratégia objetivam apenas aumentar a remuneração dos acionistas. O foco delas parece ser o de valorizar, a qualquer custo, o valor das ações da empresa no mercado (LIMA, 2017).

De acordo com Vieira e Filipak (2015), estas questões têm influência direta na política educacional delas e se refletem na autonomia dos órgãos internos das instituições de ensino superior privadas, a exemplo do Núcleo Docente Estruturante e dos Colegiados de Curso, que acabam tendo suas autonomias limitadas e previamente dirigidas. Mesmo em instituições que adotam o modelo de gestão participativa, a autonomia dos cursos é diminuta por estarem subordinadas a estas nefastas políticas. Não por acaso a ideia aqui difundida neste trabalho caminha em sentido reverso.

3.5 Gestão estratégica-acadêmica do colegiado de curso

Com as mudanças que vêm ocorrendo no cenário da educação superior privada no Brasil, é notável que o papel do coordenador de curso e do colegiado de curso venham sendo ressignificados. O coordenador tem atribuições muito mais amplas do que apenas aquelas referentes às atividades acadêmicas do curso. Ele, como também os demais profissionais que atuam no colegiado, precisam ter amplo conhecimento sobre o seu curso, sobre as questões financeiras da instituição e a dela no mercado (NUNES; LEÃO, 2015).

Uma escoceita e democrática atuação dos colegiados de curso permite que um bom plano estratégico seja confeccionado e implementado em dado curso. Para isso, a gestão estratégia precisa ser eficaz, vale dizer, é preciso dotar o colegiado de autonomia para tomar as decisões mais importantes para o curso, como por exemplo: (i) as exigências de recursos humanos; (ii) as mudanças que têm ocorrido no perfil ocupacional; (iii) as necessidades e demandas sociais com relação a atuação profissional; (iv) as mudanças referentes ao currículo; (v) processo de avaliação da formação e atuação dos profissionais; (vi) mudanças para atender as necessidades acadêmicas e de mercado, entre outras (NUNES; LEÃO, 2015).

Importante arrostar que a qualidade dos cursos é medida através da Avaliação da Educação Superior (SINAES) pelo Índice Geral de Cursos (IGC). Este índice consiste em uma média ponderada dos conceitos sobre os cursos de graduação e pós-graduação. Dentro desta realidade, as informações nele constantes também se revelam de suma importância para pautar novas estratégias que visem melhorar a qualidade do curso. Entretanto, o IGC não está diretamente relacionado com o objetivo de melhorar a qualidade da educação nas instituições. Ele está mais para um método de controle e ajustes das dimensões políticas de avaliação. O IGC não deixa de ser um índice importante, porém ele não abrange todos os aspectos das instituições. (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015).

Não há um modelo pré-determinado para nortear as ações relativas à gestão acadêmica. A comumente avaliação educacional é um modelo que analisa a qualidade do currículo com relação a reflexão dos valores, crenças sociais e culturais, analisando não só o conteúdo que se relaciona com o rendimento acadêmico, mas também com o projeto de vida dos estudantes. Por meio da avaliação é possível realizar ações que visam transformar o avaliado, considerando, para tanto, os elementos que podem contribuir para sua transformação. Essa é mais uma formidável ferramenta que o colegiado de curso pode se valer para definir os critérios de sua gestão (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015).

A avaliação responsiva, ao seu turno, também não deve ser desprezada, exatamente porque leva em consideração o perfil do egresso, que então é comparado com a relação do professor e o aluno na sala de aula. Desta forma é possível identificar a capacidade do professor de fazer este aluno refletir, identificando-se, ou não, a concretização dos objetivos da estratégia acadêmica. É também possível avaliar se o plano acadêmico é ou não eficaz (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015).

Já a avaliação iluminativa se destina a analisar as práticas educacionais, as experiências do processo, os procedimentos adotados e as questões que surgem no âmbito gerencial. A partir deste tipo de avaliação, o colegiado de curso pode tomar decisões que venham a melhorar a compreensão dos problemas educacionais, promovendo uma reflexão a respeito das possibilidades de suas soluções.

Por outro lado, as decisões a serem tomadas pelo colegiado de curso podem ser classificadas, de acordo com Stufflebem et al. (1971 apud LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015), em homeostáticas, neomobilísticas e metamórficas. A maioria delas

possui caráter homeostático, a significar que são pensadas de forma a manter a situação que já está presente. Quando as decisões são assim refletidas, normalmente causam mobilização e se revelam suficientes para resolver algum grande problema da instituição.

Decisões metamórficas são aquelas que objetivam realizar mudanças bruscas, que visam alcançar um estado utópico. Este tipo de decisão, na maioria das vezes, explica os insucessos na gestão das instituições de ensino superior privadas.

Correa (2006) afirma que na gestão universitária é preciso adotar o conceito de profissionalização para que se possa aplicar na gestão os conhecimentos transmitidos nas salas de aula. A gestão de uma instituição de ensino superior não pode adotar, por completo, as técnicas e principais tendências da gestão organizacional, afinal, seu “produto” não é outro senão a “produção do conhecimento”. A sustentabilidade da estratégia de gestão deste tipo de organização deve se distanciar de uma massificação do ensino, que consiste numa preocupação maior no quantitativo de matrículas realizadas do que com o conteúdo e o sistema educacional adotado.

Para uma gestão adequada, o autor indica que este tipo de organização educacional precisa ter a capacidade de inovar constantemente suas metodologias, com a rapidez necessária para não se tornar obsoleta. É preciso que ela esteja preparada para inserir as novas tecnologias a favor do ensino, mantendo-se, assim, competitiva e eficaz no oferecimento da educação superior.

Castanho e Castanho (2000, apud CORREA, 2006) suscitam que a questão central da boa gestão acadêmica é aquela que dá possibilidade de a instituição conseguir superar suas próprias dificuldades e continuar constantemente inovando. Aliás, inovação é a bola da vez. Qualquer oportunidade que possibilite uma reflexão a respeito do papel da instituição deve ser aproveitada, lançando um olhar para a sua relevância no processo de transformação das pessoas.

Os gestores responsáveis pelas instituições de ensino superior devem ser capazes de reestruturar seus objetivos com relação aos resultados alcançados pelos cursos. Uma mudança de foco na produtividade pode trazer um posicionamento simplista com o objetivo de reduzir os custos. Não obstante, para que uma gestão melhore a qualidade e a performance de seus cursos, é inexorável o investimento em tecnologias inovadoras e outras ferramentas que auxiliem no alcance deste

objetivo, mesmo que os custos sejam, a princípio, elevados (TACHIWANA; ANDRADE, 2003 apud CORREA, 2006).

Através do estudo de Correa (2006), percebeu-se a importância de se investir em um sistema formal que seja capaz de fornecer a capacitação necessária dos membros do colegiado de curso, até porque serão eles os responsáveis por aplicar e gerir os cursos e outros setores da universidade, sempre com foco na melhora da capacidade de inovação e do processo de ensino-aprendizagem. Essas organizações devem aproveitar as ações informais de troca de informações e em grande parte o conhecimento organizacional, de forma sistemática, pois, se bem organizados e disponibilizados, auxiliam a resolver diversas questões cotidianas.

Os coordenadores que se encontram à frente dos colegiados de curso precisam ter suas tarefas bem definidas e evitar o envolvimento com atividades que possam ser realizadas por outras pessoas, como aquelas de caráter burocrático. Esse é um dos maiores males das instituições privadas. Remuneram, e caro, profissionais bem habilitados para tarefas que poderiam ser realizadas por outras pessoas. É preciso manter o curso atrelado às perspectivas do projeto pedagógico, evitando que o coordenador sofra influência de outros aspectos, como financeiros, de poder, da cultura organizacional, entre outros (CORREA, 2006). A atuação da gestão acadêmica dos cursos deve levar em conta tanto as feições referentes à qualidade da educação quanto aos aspectos gerenciais.

3.6 Gestão acadêmica do colegiado de curso

Existe uma enorme diferença entre as atribuições dos coordenadores de curso em instituições de ensino superior públicas e privadas: nas universidades públicas, a gestão democrática é a mais comumente adotada, permitindo que a comunidade acadêmica se faça ouvir através do colegiado de curso. Nas universidades particulares, ainda que o colegiado de curso esteja formalmente estruturado, existe uma tendência de o coordenador ser uma figura mais centralizada no que diz respeito à administração do curso (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015).

Independente desta diferença, Al-Alwan et al. (2015 apud LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015) afirma que o desempenho dos alunos é afetado

diretamente pelo conhecimento e habilidades dos coordenadores. Para chegar a esta conclusão, notou-se que os cursos dirigidos por coordenadores/professores com maiores titulações, tinham alunos com notas melhores. Os coordenadores que se apresentam disponíveis para os alunos, que demonstram um bom desempenho, auxiliam na organização das atividades e possuem maiores chances de ter os acadêmicos apresentando bons resultados.

Lavor, Andriola e Lima (2015) reforçam esta ideia através de sua pesquisa que comprovou que grande parte dos alunos de uma instituição de ensino superior privada concordou que a coordenação do curso influencia, diretamente, em sua formação. Decerto os resultados serão ainda melhores se tal proceder for realizado de forma coletiva e participativa por todos os atores do processo, ou seja, com os esforços de todo o colegiado de curso que precisa ser igualmente capacitado, titulado e aberto.

Os autores apontam, ainda, que o colegiado de curso deve ser o órgão responsável por incentivar aos alunos a participarem de eventos acadêmicos diversos. Por estas e outras razões, a gestão acadêmica deve considerar a atuação coletiva para todo e qualquer tipo de atividade desenvolvida. É preciso investir na capacidade dos coordenadores de curso e dos profissionais que atuam nos colegiados de cursos mediante a promoção de diálogos, reflexões a respeito do mercado de trabalho, da formação, do currículo e de outros assuntos relevantes para o futuro profissional dos educandos. A utilização de ferramentas de avaliação do corpo docente aplicada aos acadêmicos é uma alternativa bem aceita entre os estudiosos, porém, é preciso atrelar a esta ação medidas que possam ser contempladas a partir dos resultados obtidos (LAVOR; ANDRIOLA; LIMA, 2015).

Os mesmos estudiosos identificaram, por fim, que aperfeiçoar a relação dos alunos com os estágios curriculares trouxe melhores resultados no aprendizado. Disciplinas práticas e teórico-práticas são mais eficientes para isso. Estas são algumas das ações de gestão acadêmica que o colegiado de curso pode considerar ao estruturarem o projeto pedagógico do curso e o respectivo planejamento estratégico. Significativo considerar outros diversos aspectos, pois, como já dito, o ambiente educacional é dinâmico. Os profissionais precisam ser capazes de identificar as demandas que se apresentam no âmbito da instituição como um todo a fim de integrar as suas ações, mantendo a organização funcionando de forma consistente.

Estas equipes precisam ter em mente, segundo Sobral (2000), que a competitividade gerada pelo processo de globalização deve ser um aspecto importante no momento de estruturar as atividades e ações realizadas nos cursos e na instituição como um todo. É preciso planejar ações que coloquem os aprendizes frente à prática profissional, em um contexto de aplicação de conhecimento. As pesquisas precisam ser desenvolvidas para resolver os problemas práticos do dia a dia profissional, para atender as demandas econômicas e sociais. É tempo de os gestores e o próprio colegiado considerarem que o ensino superior deve ultrapassar os meros interesses cognitivos da aprendizagem.

Mais que isso.

Um curso superior moderno precisa desenvolver habilidades múltiplas para além do aspecto teórico do aluno, a exemplo da importância de interação da área de formação com outras análogas e acessórias. *Ad argumentandum tantum*, um bom advogado não é aquele que entende apenas das leis. Precisar ter domínio de economia e das principais noções de administração para gerir o seu escritório, como também para promover a defesa de seus clientes nas áreas do Direito Tributário e Empresarial. A solução dos problemas hodiernos exige a formação de profissionais generalistas. Relevante considerar a interação de diversas áreas no processo de formação, sobretudo porque o conhecimento não se limita ao ambiente universitário, ele também se dá em diversos outros locais que muito contribuem para o aprendizado dos alunos. A pesquisa, o estágio e as atividades complementares são exemplos vivo desta assertiva.

O colegiado de curso, enquanto órgão responsável pela organização dos cursos, precisa estabelecer medidas para que o conhecimento adquirido não esteja voltado apenas à comunidade científica, mas predominantemente para a sociedade, aumentando, assim, a responsabilidade social dos seus acadêmicos (SOBRAL, 2000)

Todas estas questões, além daquelas gerenciais, precisam ser consideradas pelos colegiados de curso quando da feitura do planejamento estratégico e do projeto pedagógico do curso, afinal, como órgão deliberativo, muitas das decisões tomadas influenciam a forma e o funcionamento dos cursos. Exatamente por isso é preciso retomar a necessidade de estes terem certo grau de autonomia para conseguirem implementar as mudanças que se fizerem necessárias.

3.7 Andragogia da aprendizagem do ensino superior

A educação é considerada como base do desenvolvimento social e econômico de qualquer país. Por meio dela os atores sociais encontram modos de participar e atuar de forma a responder às exigências e demandas da vida e do mercado. Ela foi sendo modificada conforme a sociedade foi se desenvolvendo, especificamente no ensino superior, onde as transformações econômicas, sociais e políticas causaram grandes alterações em suas estruturas. A globalização foi responsável por um aumento da internacionalização dos estudos e pela pressão na busca de uma colocação no mercado de trabalho. Assim, a instituição de ensino superior deixou de ter uma atuação somente acadêmica voltando suas atividades e ações peremptoriamente para o mercado de trabalho (NEVES et al., 2012).

Todas essas mutações no cenário educacional exigiram a implementação de novas práticas educativas. Foi preciso adaptar-se às novas necessidades de demandas do mercado e da sociedade para que o perfil do egresso do aluno pudesse formar um cidadão e um trabalhador preparado para atuar neste ambiente.

Em singela conceituação, a andragogia se refere ao ensino voltado predominantemente aos adultos. É um modelo cujo objetivo é o de se compreender o processo de educação destas pessoas em todos os seus aspectos humanos, psicológicos, biológicos e sociais. Não se pode dizer que a educação superior dirigida às pessoas mais velhas se dê nos mesmos moldes daquela utilizada aos jovens. São gerações diferentes e a tecnologia explica muito destes aspectos, até porque este arquétipo de ensino se calca predominantemente na experiência.

A primeira utilização deste termo foi realizada em 1833, pelo educador Alexander Kapp. Porém, foi apenas na década de 60 que seu conceito foi melhor delimitado a partir de sua diferenciação do modelo tradicional de pedagogia. (BELLAN, 2005 apud ABIO, 2010).

Este público mais adulto traz consigo diferentes experiências e pontos de vista. Como regra geral possui uma disponibilidade de tempo mais limitada, eis que dividem o tempo de estudo com outros afazeres e com a própria família (NEVES et al., 2012). Essas particularidades fazem exsurgir uma necessidade de adaptação nos métodos pedagógicos, afinal, estes estudantes possuem características que precisam ser respeitadas.

Neste sentido, Knowles (1990 apud NEVES et al., 2012) tece uma crítica ao ensino que utiliza a mesma metodologia para diferentes tipos de alunos. Ensinar adultos da mesma forma como se ensina aos jovens é inadequado. O ensino daqueles é, geralmente, focado no professor, o que coloca o aluno em uma posição de passividade. O docente é quem detém o conhecimento e o transmite ao aprendiz, que o aceita. Quando se considera o aluno da universidade mais adulto, com diferentes perspectivas e necessidades, com larga bagagem histórica, este tipo de ensino não se revela tão eficaz. A motivação deles para o aprendizado decorre de suas necessidades e interesses. As atividades e metodologias devem partir deste ponto. Considerar a experiência e as situações da vida deste novo público que felizmente “invadiu” o ensino superior privado é o principal foco para se começar a estruturar uma estratégia adequada de ensino.

Foram essas ideias que lastrearam Knowles a formular o conceito de andragogia na década de 70, justamente com o desiderato de redefinir as estratégias de ensino de acordo com as características do aluno que se encontra em plena fase adulta. O professor, neste caso, figura essencial na relação de ensino-aprendizagem institucional, deve ter seu perfil modificado. No caso da andragogia, o professor passa a ser um facilitador da aprendizagem. (NEVES et al., 2012).

Este planejamento consiste em identificar as necessidades do aluno e a transformá-las em objetivos e metas educacionais a serem alcançadas ao longo do processo de formação. Para isso, Knowles (1980 apud NEVES et al., 2012) apresentou uma comparação interessante entre o método pedagógico e o andragógico, considerando a experiência, a vontade de aprender, a orientação da aprendizagem e a motivação.

Na pedagogia, a experiência dos alunos não é utilizada no processo de ensino-aprendizagem de forma ampla. Nela, o foco é a experiência do professor. Na concepção andragógica a experiência do aluno ganha função central, sendo o recurso mais importante para seu processo de aprendizagem. A disposição para aprender no modelo pedagógico tem maior relação com os objetivos estabelecidos pela própria instituição escolar e é voltada para oferecer aos alunos a possibilidade de progredir em termos escolares.

A disposição dos adultos tem relação com a utilidade daquela aprendizagem para sua utilização em situações reais da vida pessoal ou profissional. Na pedagogia, a orientação para a aprendizagem se foca na qualidade do

conhecimento sobre determinado tema. A lógica do ensino é centrada nos conteúdos e não em problemas que tenham relação com a vivência. Em contrapartida, para os adultos, a aprendizagem precisa ser voltada para melhorar sua capacidade de resolução de problemas e situações que sejam vivenciadas no dia a dia, seja no ambiente de trabalho ou na vida pessoal. Em crianças e jovens, a motivação para o aprendizado acaba sendo estimulada por ferramentas como as avaliações escolares e a aprovação dos professores. Os adultos possuem sua motivação essencialmente orientada por questões internas, como sua satisfação ou autoestima, sem deixar de levar em conta alguns fatores externos que não são centrais como na pedagogia (NEVES et al., 2012).

Para estruturar um modelo de ensino baseado no conceito de andragogia, é preciso levar em conta a promoção de ações orientadas para permitir que o aluno saiba porque está aprendendo determinado conteúdo e a razão de sua importância. Além disso, é preciso ensinar ao aprendiz como usar a informação que ele adquire. Estas ações se relacionam com a motivação do aluno para aprender e este fator é central no processo de ensino-aprendizagem, pois sem motivação o aluno não irá aprender (WAVE, 2012 apud NEVES et al., 2012).

A relação do professor com os acadêmicos é deveras importante, já que o comportamento do mestre tem influência direta no clima de aprendizado e na confiança que são estabelecidas com o aluno. O clima psicológico é muito importante neste tipo de processo de ensino e aprendizagem, na medida em que os adultos, ao se sentirem acolhidos, respeitados e apoiados, tendem a alimentar uma relação de reciprocidade com o mestre, de forma a atuar juntamente com este no processo, facilitando-o. Por esta razão, Knowles (1980 apud NEVES et al., 2012) afirma que um ambiente amigável e informal tem uma influência mais positiva nos estudantes adultos do que um ambiente extremamente formal típico da escola tradicional.

Na andragogia da aprendizagem, o educador precisa desenvolver capacidades diferentes daquelas desenvolvidas para o tradicional ensino baseado em modelos pedagógicos. O docente que se dedica a este seletor público não precisa de nenhum curso específico para exercer o seu mister, ou seja, não existe qualquer exigência de formação específica para se exercer a docência voltada aos mais experientes. Aliás, a quase totalidade dos cursos de pós-graduação sequer aborda o assunto.

Segundo Mendes (2014), existe pouco conteúdo científico da área da psicologia a respeito da aprendizagem dos adultos, o que indica uma necessidade de ampliar as discussões em torno da profissão do professor de ensino superior.

Ainda que a figura do professor seja essencial neste processo, indene pensar-se no conceito de andragogia também aplicado ao ensino à distância, modalidade que vem sendo cada vez mais explorada pelas instituições de ensino superior, especialmente pelo fato deste método representar uma economia de recursos para a instituição.

Além disso, em razão deste tipo de aprendiz possuir um tempo muito limitado para se dedicar aos estudos, há necessidade de proceder-se a adequações no campo metodológico. Abio (2010) aponta que a possibilidade de estudar sem a presença de um professor demanda do educando uma maior autonomia e esforço. Os conteúdos elaborados para este tipo de ensino devem ser chamativos e mais desafiadores do que os conteúdos apresentados em salas de aula convencionais. O ensino superior deve estar preparado a esta nova realidade, mormente o colegiado de curso ao planejar e aprovar o respectivo Projeto Pedagógico.

Isto porque, no ensino superior, o docente assume o papel de responsável pela aproximação dos conceitos teóricos e práticos a respeito de determinada profissão escolhida. Sabe-se que o professor possui pleno conhecimento dentro daquela área e domina suas técnicas, no entanto, isso nem sempre é suficiente para o entendimento do aluno, ainda mais de um público mais exigente, experiente e seletivo. Os professores precisam ter a oportunidade e a capacidade de refletirem a respeito de diferentes técnicas que possam ser aplicadas em sua prática profissional. Para isso, é preciso que eles estejam abertos a uma autoavaliação e autocrítica, o que nem sempre acontece. Os educadores precisam planejar seu processo de ensino de forma sistêmica a fim de evitar práticas dispersivas durante a aula (APOSTOLICO, 2011).

Atualmente, com a tecnologia que temos disponível, muitas opções acabam se tornando mais atraentes do que uma aula convencional, o que pode se tornar um perigo para estes alunos. O conhecimento é algo que precisa estar em constante atualização, porém, as pessoas têm pouco tempo disponível e um grande número de situações para lidar, cujas soluções não são simples. É histórico o fato de que grande parte das pessoas acaba se acomodando às situações em que se encontram, sem buscar rever suas práticas e conceitos. Isso influencia

negativamente os professores a não atualizarem suas técnicas de forma a torná-las mais interessantes para os alunos adultos. A criatividade é uma ferramenta que, diferente do que se acreditava, deve ser desenvolvida pelos indivíduos e pode ser utilizada para descobrir novos métodos que facilitem o aprendizado (APOSTOLICO, 2011).

Apostolico (2011, p. 8) descreve algumas opções de práticas que podem ser utilizadas de forma a incentivar o aprendizado dos alunos no ambiente educacional:

Tempestade cerebral, grupos de verbalização, painéis, simpósios, seminários, debates, estudos de casos, dramatizações, oficinas, dinâmicas, excertos de textos para discussão etc. Recursos como filmes, músicas, histórias em quadrinhos também fazem parte dessas técnicas e devem ser usados com coerência.

Utilizar este tipo de metodologia requer que haja uma estratégia conjunta, ou seja, não se trata apenas de propor um filme, mas sim de trabalhar posteriormente com os conteúdos que possam ser relacionados com ele. O educador, para lidar com todos estes fatores, precisa assumir a postura de um gestor, com características de liderança educacional. O “professor gestor” precisa se aproximar de seus discípulos de forma a conseguir identificar questões que não apareçam claramente, e intervir quando necessário. Além disso, o professor gestor precisa promover um ambiente agradável e de bons relacionamentos interpessoais entre os aprendizes, já que quando a turma possui uma boa relação, nenhum deles se sente excluídos do processo. Alunos excluídos acabam desmotivados e desistindo. A postura deste tipo de professor inclui a imparcialidade, já que não é adequado que ele tome parte de qualquer grupo de alunos (APOSTOLICO, 2011).

Apostolico (2011) também menciona a importância da elaboração da avaliação, de forma que ela não seja compreendida como uma simples mensuração do quanto o aluno conseguiu aprender, mas que seja utilizada como uma ferramenta que auxilia na compreensão do que ainda precisa ser aprendido, e quais caminhos precisam ser trilhados para que o aluno consiga alcançar o seu objetivo.

Na andragogia da aprendizagem é preciso que o colegiado de curso, ao planejar o projeto pedagógico, especialmente no que se refere aos cursos da modalidade à distância, faça uso de conteúdos textuais que levem em conta o conceito de legibilidade, que diz respeito a velocidade na qual um grupo de caracteres pode ser reconhecido; e a leiturabilidade, que é o grau que determina o

quanto aquela leitura é agradável, estimulante ou compreensível. Existe ainda a necessidade de que os textos tenham uma semelhança com a linguagem falada, para que possam despertar o interesse. A linguagem pode ser utilizada como uma ferramenta para instigar o aluno a realizar as atividades e buscar o conhecimento necessário para chegar às respostas (ABIO, 2010).

A formação do docente que se dedica ao ensino à distância deve ser direcionada para atender ao perfil de aluno que opta por esta metodologia. A formação do profissional deve ser totalmente baseada nos conceitos da andragogia de forma a considerar diversos tipos de conhecimento, habilidades e atitudes, valorizando o aluno e fornecendo uma educação que permita a ele alcançar seus objetivos. O docente precisa compreender que, além do tradicional currículo, é preciso ter iniciativa de buscar, conhecer e desenvolver as habilidades necessárias para lidar com os alunos adultos. O profissional deve ser capaz de motivá-lo a buscar suas respostas e a construir seu conhecimento (MENDES, 2014).

3.8 Possibilidades da educação superior para a próxima década

O futuro do cenário educacional brasileiro envolve a discussão de temas sobre as inovações na área. Para isso é preciso observar o que vem sendo praticado nas instituições de educação superior e refletir a respeito da necessidade de mudança na forma como são estruturados os processos educacionais, como também na maneira como a sociedade compreende a educação e a constituição das instituições (OLIVEIRA, 2014).

Um dos desafios enfrentados pelo ensino superior é a formação de profissionais capacitados para lidar com as frequentes e rápidas evoluções tecnológicas que tem afetado o mercado e os meios de produção. Tais avanços fazem exsurgir profissionais que consigam se adaptar às demandas que vão sendo criadas e como elas afetam o mercado, a vida e a sociedade como um todo. Para isso é preciso que o ensino superior esteja integrado com os processos produtivos, devendo contribuir de forma mais realista para o futuro do profissional que está se formando. Estes fatores influenciam em uma majoração da competição profissional, o que tem afetado a forma como os estudantes devem ser preparados e trazem a

necessidade de uma formação que vá para além do conhecimento (OLIVEIRA, 2014).

A formação profissional qualificada e diferenciada têm se tornado uma necessidade das instituições de ensino superior privadas para se destacarem no mercado. Oliveira (2014) indica que este tipo de formação abrange desde a forma como o profissional se coloca neste cenário, até a forma como ele se relaciona com as equipes e atua na sociedade.

A inserção de novas tecnologias nos meios de trabalho afeta até mesmo as empresas que decidem adotá-las, pois uma nova tecnologia acaba alterando hábitos, valores e tradições que já se acham bem constituídas na organização. Essas naturais variações exigem dos trabalhadores a capacidade de se adaptar a estas novas perspectivas e valores, como também a executar tarefas que continuem a contribuir com a organização. A importância do trabalho em equipe também tem se destacado por ser um fator essencial para que as instituições de ensino superior privadas consigam enfrentar os novos desafios propostos pelas recentes tecnologias e demandas de mercado (OLIVEIRA, 2014).

É por conta destas mesmas mudanças que os países vêm debatendo a possibilidade de realizar modificações em seus sistemas educacionais a fim de estimular novas metodologias de aprendizagem, produção, gestão e aplicação de conhecimento. Peremptória a realização de mudanças em tais sistemas de forma que consigam melhor atender a sociedade, promovendo a equidade entre os indivíduos, gerando isonomia, chances e oportunidade ao mesmo tempo que devem manter a qualidade do ensino elevada (UNESCO, 2012).

Tais assertivas foram consideradas na estruturação do Plano Nacional de Educação (PNE 2011-2020):

- i) a democratização do acesso e permanência; ii) a ampliação da rede pública superior e de vagas nas IES públicas; iii) a redução das desigualdades regionais, quanto ao acesso e à permanência; iv) a formação com qualidade; v) a diversificação da oferta de cursos e níveis de formação; vi) a qualificação dos profissionais docentes; vii) a garantia de financiamento, especialmente para o setor público; viii) a relevância social dos programas oferecidos; e ix) o estímulo à pesquisa científica e tecnológica (SPEHLER; ROBL; MENEGHEL, 2012, p. 32).

Esta normativa versou sobre a melhora na qualidade do ensino nas instituições de ensino superior públicas, debatendo questões como a repercussão da

educação também no setor privado. Seu objetivo central foi o de considerar experiências de sucesso realizadas nestes ambientes e repensá-las de forma a tornar este ensino de maior qualidade, de interesse social, ambiental e econômico (UNESCO, 2012).

O aumento da disponibilidade de cursos à distância e o aumento da procura por esta modalidade de ensino também foi considerado no trasladado Plano. As tecnologias de informação e comunicação foram consideradas como de grande utilidade para que as instituições educacionais tornassem melhor, mais barato e atrativo o processo de ensino e aprendizagem (UNESCO, 2012).

O Plano também abordou a relação entre as instituições de ensino superior e a educação básica. No Brasil nota-se uma falta de professores na rede de ensino de piso pela falta de compromisso do Estado na manutenção da qualidade desta etapa de ensino, além das precárias condições de trabalho, do baixo salário e pouca possibilidade de evolução na carreira.

Neste sentido, as instituições de ensino superior poderiam contribuir estabelecendo vínculos entre os professores das duas redes, contribuindo com as demandas de formação, com o reconhecimento dos professores como atores fundamentais do processo educativo, dando, em seguida, maior e melhor atenção às suas necessidades e às suas capacitações permanentes, além da prestarem apoio em sua atuação. Por conta destes aspectos, a carreira de professor tem se tornado pouco atrativa aos jovens que saem do ensino médio rumo a uma profissionalização. Urgente a adoção de estratégias que possam tornar a carreira mais atrativa (UNESCO, 2012).

Um dos grandes desafios referentes ao ensino superior é a necessidade da remodelação dos ensinos fundamental e médio. Há necessidade em responsabilizar-se os entes federados a despeito da qualidade da educação oferecida. Sobre este aspecto é preciso investir mais, especialmente na melhora do salário dos professores e de suas condições de trabalho. Para acompanhar os avanços e mudanças da sociedade, cada vez mais se faz necessária a instalação de equipamentos que possam servir ao professor como métodos de ensino. A banda larga de internet acessível a todos é um belo exemplo disso.

De acordo com Schwartzman (2018), o fator que mais deve ser observado é o mercado de trabalho. Ele deve ser o principal balizador das ações e estratégias a serem adotados pelo colegiado de curso. O autor aponta para a inconsistência atual

na relação entre oferta e demanda do ensino superior privado e pela reserva de mercado controlada por grandes corporações educacionais. Outros fatores que não podem ser desmerecidos são os números de matrículas, a diminuição dos valores das mensalidades, a concorrência desleal e a precarização do trabalho docente.

Saudável que haja um equilíbrio entre a oferta e a demanda, pois assim os estudantes provavelmente buscariam por informações em áreas que estivessem em alta. Este movimento resultaria em um ajuste entre os salários de diversas profissões, na diminuição da diferença entre a renda dos profissionais formados e não formados de nível superior. O mercado agradeceria.

A respeito da renda, o autor afirma que existem cerca de 16 (dezesesseis) milhões de profissionais com formação superior ativos economicamente no país, dentre os quais um terço trabalha no setor público, que geralmente oferece salários mais altos do que a média de mercado.

No setor público existe uma menor variação entre o salário dos colaboradores, fato que não se repete no setor privado. A variação de rendimento entre as diferentes profissões e carreiras é muito alta, com variação de até 200% (duzentos por cento).

Importante consignar que a oferta dos cursos por parte das instituições educacionais depende de aspectos do setor público, capacidade de financiamento e da pontualidade dos alunos na adimplência das mensalidades. Por estas e outras razões compreende-se que a quantidade de indivíduos que escolhe determinado curso e a quantidade de alunos que dela saem formados é bem divergente (SCHWARTZMAN, 2018).

O número de alunos que se matriculou em cursos superiores em instituições federais ficou bem abaixo da quantidade de matrículas na rede privada, que obteve um crescimento de 290% (duzentos e noventa por cento) entre os anos de 2001 e 2015. Este fato se justifica nos aportes de investimentos realizados pelo governo em financiar matrículas no setor privado. A partir de movimentos sociais, ficou estabelecido em Lei que ao menos 50% (cinquenta por cento) das matrículas no setor público seriam destinadas a alunos cotistas. Até o ano de 2015, cerca de 19,4% (dezenove vírgula quatro) dos alunos da rede federal e 17,5% (dezessete vírgula cinco por cento) da rede estadual ingressaram no ensino através do sistema de cotas.

Ainda hoje este sistema é amplamente debatido. Existem algumas informações consistentes a respeito da formação destes alunos que indicam que os cotistas que ingressaram em cursos menos competitivos apresentam desempenho semelhante ao restante da turma. Todavia, o mesmo não se percebeu em relação aos cursos mais competitivos, onde o desempenho se apresentou um pouco abaixo da medida apresentada pelos demais alunos (SCHWARTZMAN, 2018).

Notou-se também uma expansão no setor de pós-graduação e pesquisa, especialmente no setor público, onde estão mais presentes. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) divulgou que no ano de 2015, cerca de 252 (duzentos e cinquenta) mil alunos se encontravam matriculados em 6 (seis) mil cursos de pós-graduação no Brasil. Os cursos de pós-graduação são gratuitos no setor público e para cerca de 30% (trinta por cento) dos alunos são oferecidas bolsas de estudo. Como resultado deste acréscimo, a quantidade de produções acadêmicas também avançou, passando de 8,6 (oito vírgula seis) mil, registrados em 1996, para 62 (sessenta e dois) mil, em 2009.

Entretanto, as citações internacionais das produções acadêmicas brasileiras acabaram diminuindo de forma significativa, o que representa uma queda na qualidade do material elaborado. Os recursos disponíveis para investimento em pesquisa acabam sendo utilizados para outros fins, como financiar bolsas de estudos e pagar salários.

A partir destas informações, o Plano Nacional de Educação (PNE), criado em 2014, consignou que o setor da educação, até o ano de 2024, estará marcado por mudanças e melhorias. Uma das metas ali estipuladas é a de aumentar a taxa bruta de matrícula em aproximadamente 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida em 33% (trinta e três por cento), garantindo, por conseguinte, maior oferta e expansão para 40% (quarenta por cento) das matrículas no setor público.

Schwartzman (2018) sugere que o governo deve investir em algumas alterações no sistema educacional antes de estabelecer metas quantitativas para o crescimento do setor. Ele afirma ser indiscutível a reestruturação do sistema de ensino superior e de pós-graduação e pesquisa. Testifica, ainda, que a responsabilidade do Estado com relação ao controle e avaliação da qualidade do ensino, a forma como são geridas as instituições de ensino superior e o modo como se estabelecem os sistemas de financiamento, devem ser revistos (SCHWARTZMAN, 2018).

Como expectativa do futuro do ensino superior, espera-se também que seja rediscutido o papel do Estado em sua regulação. Atualmente a fiscalização dos cursos de graduação é feita pelo Sistema Nacional de Educação Superior (SINAES), que conta com algumas ferramentas de avaliação como o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (SCHWARTZMAN, 2018).

Além das avaliações, o país ainda possui regulamentações dedicadas a várias profissões e conselhos profissionais. A exemplo dos cursos de medicina e direito, os conselhos participam de forma direta na autorização e credenciamento dos cursos de formação na área, independentemente do tipo de instituição que o oferece (SCHWARTZMAN, 2018).

O sistema de regulação do país é bastante amplo, complexo e conta com a necessidade de enorme investimento de recursos para que funcione. Entretanto este fato não garante que a educação seja de alta qualidade. Um dos fatos que contribui para uma falta de qualidade é que os sistemas de avaliação como o ENADE não possuem padrões explícitos de qualidade, apenas apresentando dados que permitem identificar quais são os melhores cursos dentro de uma determinada área, não levando em conta a qualidade deles.

As instituições que ficam com seus cursos mau avaliados não contam com nenhum sistema que as ajude a buscar melhorias e a modificar seus sistemas educacionais. Este modelo bem poderia ser repensado, pois causa resultados que muitas vezes acabam trazendo efeitos negativos para as instituições, especialmente pelo fato desta análise determinar que todas as instituições sigam um único modelo, ignorando a diversidade das propostas pedagógicas que elas possam oferecer. Outro ponto que merece destaque é que as instituições privadas acabam adotando medidas apenas quando das avaliações externas, utilizando os resultados, quando positivos, como estratégia de marketing (SCHWARTZMAN, 2018).

É preciso reestruturar o modelo de avaliação de forma a melhorar suas possibilidades e resultados,

A educação superior brasileira cresceu demais para que possa continuar a ser avaliada por uma agência central em Brasília, e poucos estados da Federação teriam capacidade para desenvolver uma avaliação própria. O mais indicado pode ser um sistema descentralizado de creditações e avaliações múltiplas, às quais as instituições possam se filiar, e um sistema bem desenvolvido de informações para o público, estimulando, dessa forma, um mercado efetivo de qualidade no país, para os diversos segmentos (SCHWARTZMAN, 2018, p. 347).

Relevante, também, modificar-se o sistema de financiamentos estudantis e a forma de gerir as instituições de ensino superior, tudo para que os gestores e colegiados de curso possam ter e conferir maior autonomia para gerenciar de forma adequada as instituições. Como foi visto, as universidades podem ter diferentes áreas de gerenciamento. Os colegiados de curso devem ser os responsáveis pelos diferentes aspectos dos cursos oferecidos pelas instituições. Entretanto, falta-lhes a possibilidade de ter um maior grau de autonomia. Os orçamentos acabam sendo pouco flexíveis, colocando dificuldades na transferência de recursos entre atividades de pagamento dos profissionais, custeio e investimento (SCHWARTZMAN, 2018).

No setor privado, normalmente as mantenedoras detêm o poder decisório, deixando de lado a instauração de modelos que permitam que os setores internos desenvolvam atividades com eficiência, o que limita a participação e o envolvimento dos profissionais, professores e estudantes nas decisões que irão afetar a estrutura de funcionamento da instituição. É comum, nestes casos, que não sejam investidos recursos no incentivo dos profissionais, a fim de melhorar seu desempenho, o que certamente se revela como um problema (SCHWARTZMAN, 2018).

De acordo com Sobral (2000), desde a década de 1990, as instituições de ensino superior têm buscado uma redefinição em sua autonomia como forma de melhorar a qualidade do ensino oferecido e as formas de funcionamento de seu sistema interno. O autor indica que a autonomia se define pela movimentação da instituição no sentido de diminuir os controles burocráticos e normativos, de forma que ela possa agir com maior liberdade, transparência e eficiência.

As instituições privadas precisam ser estimuladas a buscar seus próprios recursos. Elas não podem ser vendidas a conglomerados educacionais, nomeadamente estrangeiros, a despeito de vultosas quantias públicas despendidas para garantir-lhes isenções fiscais e financiamentos aos alunos.

Inexorável a adoção de ações no sentido de promover-se a equidade do acesso ao ensino superior, estimulando-se a introdução de novas metodologias de avaliação para evitar que este acesso seja determinado pelo nível socioeconômico dos alunos ou pelo mero atingimento de metas estatísticas governamentais. A educação superior não pode ser oferecida de forma descompromissada ou como desculpa para o cumprimento de mandamento constitucional, mas sim como vetor de oportunidade para o ingresso na sociedade de agentes ativos, preparados e

capacitados para o mercado de trabalho, com incontáveis valores éticos e morais que visem o seu desenvolvimento pessoal e coletivo.

CONSIDERAÇÕES

A próspera atuação da esfera privada nos sistemas brasileiros de ensino superior, por meio de procedimentos de globalização do capital e do oferecimento de educação superior, não está restrita ao mercado brasileiro, tanto que os seus responsáveis são grupos estrangeiros norte-americanos e chineses.

Desde o início deste século, os aportes financeiros particulares na educação superior tiveram pujante incremento em diversas nacionalidades com índices substancialmente súperos se considerados com aqueles implementados pela Administração Pública.

Infere-se, a partir daí, que tais investimentos, de natureza pública ou privada, são evidências de que há enorme ambiente para o desenvolvimento do ensino superior no País, especialmente no setor privado.

A notável expansão do emprego de vultuosas quantias no ensino superior privado no Brasil, através de conglomerados educacionais, de origem internacional, tem incitado transmutações profundas na gestão das instituições de ensino superior privadas e transportado inovações que não podem ser descuradas.

Após longos anos crescendo exponencialmente, as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESPs) atingiram um ponto de marasmo, não havendo qualquer espaço para a obtenção de alunos experimentada nos anos 90, quando a demanda superou, e muito, a oferta de vagas. Hoje o cenário é diverso. Sobram vagas. A competição entre elas se tornou cada dia mais abstrusa na busca pela própria sobrevivência. A adoção de arrojadas políticas de preços de mensalidades, as propagandas insultuosas às portas da concorrente, a promessa de benefícios que muitas vezes não passam de comerciais enganosos e de manipulação de dados, são exemplos concretos do desespero a que estão submetidos os grupos educacionais do ensino superior.

O atual momento é desesperador e instável. Não por acaso o ensino superior privado vem passando, nas duas últimas décadas, por inúmeras transformações, por processos de fusões e principalmente de aquisições por empresas e grupos estrangeiros, especialmente norte-americanos e chineses.

Indene, diante de tal quadro, a necessidade em modernizar-se, a fim de se atender às novas diretrizes de mercado para além de um bom corpo docente e pela implantação de um eficiente projeto pedagógico de curso.

Apesar dos dados aparentemente denotarem pujança no ensino superior privado, a crise econômica atualmente vivenciada deixa clara a hecatombe experimentada por estas mesmas organizações. A inadimplência, que atinge números horríveis, causa estragos incalculáveis, resultantes em atrasos salariais, na falta de investimento em recursos materiais imprescindíveis à consecução dos cursos e na própria formação continuada do corpo docente.

Depois de anos de crescimento, o ensino superior privado experimenta estagnação e incerteza. Os processos de fusão, incorporação e de aquisições das instituições de ensino superior privadas ganham força, a exigir novos modelos de gestão que sejam suficientes e necessários para dar supedâneo às mudanças legais, mercadológicas e da própria cultura organizacional, que a partir destas novas experiências, devem ganhar novo contorno e fôlego.

As mutações econômicas e comerciais experimentadas a partir dos grandes aglomerados educacionais exigiram de todos aqueles envolvidos no processo de gestão da instituição um novo perfil, absolutamente diverso do comumente utilizado.

O modelo até então vigente, marcado por uma fulgente divisão de competências entre a gestão acadêmica e o controle administrativo, foram praticamente extintos. Isto porque os responsáveis por aquele arquétipo acadêmico não possuíam qualquer voz ou vez nas deliberações de cunho financeiro ou de mercado, aproximando-os, nestes quesitos, dos gestores de universidades públicas.

Nessa toada, o objetivo central da tese foi o de demonstrar que os atos de gestão dessas organizações devem ter por foco principal as deliberações tomadas no âmbito do colegiado de curso, já que é ele detém todo o conhecimento do processo da construção do conhecimento e do saber, erigidos em um processo sistêmico de rede.

Evidenciou-se que as ações, competências e habilidades do Colegiado de curso não podem ser desprezadas, posto que representam o “cérebro” e o “coração” da organização, sobretudo porque pesquisas revelaram que as instituições que fazem pleno uso do corpo de seus colegiados oferecem melhor atendimento e solução aos acadêmicos. Neste mesmo cenário, as demandas do corpo discente têm sido estudadas e atendidas com mais rapidez. O suporte aos docentes tornou-se mais efetivo e a organização do instituto se tornou mais eficiente e eficaz.

Sob tal perspectiva, o colegiado de curso pode revelar-se como uma indissociável ferramenta para a gestão, pois somente a inteligência coletiva,

caracterizada pelo pensar em rede, é capaz de trazer plenos resultados sob os aspectos de gestão e acadêmico que contemplem um novo modelo de gestão, partindo-se, para tanto, de um plano estratégico institucional com metas bem definidas e com autonomia de mobilizar os seus recursos humanos intangíveis a fim de possibilitar ganho ao corpo docente e discente, e gerando, também, o almejado incremento financeiro aos acionistas daquela organização.

Os sucessos administrativo, acadêmico e financeiro das instituições de ensino superior ultrapassam, sabidamente, a feitura de um planejamento estratégico institucional, caracterizado pelo imprescindível modelo de gestão onde o administrador principal e o próprio colegiado de curso possam tomar decisões coletivas na incessante busca por resultados mais positivos e também competitivos para a organização.

A proposta que se apresenta é singela: que cada curso seja uma unidade autônoma de negócios, com balizas próprias de gestão e orçamento próprio, cujo planejamento estratégico decorra de deliberações tomadas pelo colegiado de curso a partir de diretrizes corporativas definidas no planejamento estratégico institucional e que encontrem ressonância na realidade do curso.

Sob tal perspectiva, a análise de Swot demonstrou ser uma importante ferramenta que adota práticas modernas de gestão como parte integrante do planejamento estratégico, que tem por finalidade analisar os ambientes externo e interno de uma instituição.

O Colegiado de curso é, sem dúvida, aquele que detém melhores condições para este desiderato, desde que concentre a gestão acadêmica e o centro de custos de seu próprio curso. Nesse modelo, ao menos para fins da confecção do planejamento estratégico, a hierarquia deve ser deixada de lado para dar-se o protagonismo à inteligência coletiva e participativa.

REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009

ABIO, G. Andragogia e inclusão digital: algumas reflexões. **Revista EDAPECI**, n. 6, p. 31-49, 2010. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/edapeci/article/view/597>>. Acesso em: 25 Mar. 2018.

AGUIAR, Lisiane Machado. As potencialidades do pensamento geográfico: a cartografia de Deleuze e Guattari como método de pesquisa processual. Intercom Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Caxias do Sul**, RS 2 a 6 de setembro de 2010. Disponível em: <http://geografias.net.br/papers/12_LisianeAguiar.pdf>. Acesso em: 26 Fev. 2017.

ALESSANDRINI, Cristina Dias. O desenvolvimento de competências e a participação pessoal na construção de um novo modelo educacional. In: PERRENOUD, Phillipe. (Org.). **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação?** Tradução de Cláudia Schilling e Fabiana Murad. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ALMEIDA, M. S.; SOUZA, I. MI. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

APOSTOLICO, C. Andragogia: um olhar para o aluno adulto. In: **SEMINÁRIO ENIAC**, 3, 2011. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/download/61/69>>. Acesso em: 25 Out. 2018.

ARISA, Ana Cecília. Gestão Educacional: Uma nova visão. In: Capítulo 4, **Planejamento e Ações de Marketing**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p61/9410>>. Acesso em: 25 Fev. 2017.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3rd ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.

BERTOLIN, J. C. G. Indicadores em nível de sistema para avaliar o desenvolvimento e a qualidade da educação superior brasileira. **Revista Avaliação**. v. 12, n. 2. Campinas: Sorocaba, SP, 2007

BNDES. **Reduz taxas e amplia prazos para estimular investimento**. 2012. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2012/institucional/20120403_medidas.html>. Acesso em: 22 Jul. 2017.

BOHADANA, Estrela; VALLE, Lílian. O quem da educação a distância. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 42, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v14n42/v14n42a11.pdf>>. Acesso em: 26 Fev. 2017.

BORDONI, Luíz Carlos et al. **A crise do positivismo jurídico na atualidade e a emergência do pensamento crítico**: breves reflexões. Campinas: UNICAMP, 2002. p. 3895-3914. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/charlene_maria_de_avila_plaza.pdf>. Acesso em: 2 Jul. 2017.

BORGES, Altamiro. A mídia e o golpe militar de 64. **Carta Maior**. 31 de março de 2011. Disponível em: <<http://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Politica/A-midia-e-o-golpe-militar-de-64/4/16829>>. Acesso em: 21 Jul. 2017.

BRAGA, R. et al. **Análise Setorial do ensino superior privado no Brasil**: tendências e perspectivas 2005-2010, São Paulo: Hoper, 2005, p. 11.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF: Planalto, 1988.

_____. **Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011**. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Brasília/DF: Planalto, 2011.

_____. **Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011**. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho

de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. Brasília/DF: Planalto, 2011.

_____. Ministério da Educação e da Cultura. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. 2012. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 5 Jan. 2017.

BRITO, Rosa Mendonça de. **100 Anos de UFAM**. Manaus. Editora da Universidade Federal do Amazonas, 2009.

CABAÇO, H. et al. **Análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT)**. Escola Secundária Dr. José Afonso, 2011. Disponível em: <repositorio.ul.pt/bitstream/10451/6149/4/ulfpie039979_tm_Anexo_14.pdf>. Acesso em: 19 Mai. 2018.

CADE Lança estudos sobre atos de concentração no mercado de ensino superior, punição a cartéis e mercado hospitalar. **CADE** – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. 25 de maio de 2016. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/noticias/cade-lanca-estudos-sobre-atos-de-concentracao-no-mercado-de-ensino-superior-punicao-a-carteis-e-mercado-hospitalar>>. Acesso em: 25 Fev. 2017.

CAMPOS FILHO, R. N. Inovação na gestão da educação superior: um estudo sobre o núcleo docente estruturante. **Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Educação Almeida Garrett**. 2014. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6024/CAMPOS%20Dissertacao%20VERSAO%20CORRIGIDA%2028Dez2014%20ENVIADA%2029Dez2014.pdf?sequence=>>>. Acesso em: 19 Jun. 2018.

CARVALHO, C. H. A. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 18, n. 54, p. 761-801, 2013. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rbedu/v18n54/13.pdf>. Acesso em: 24 Fev. 2018.

CARVALHO, David. Duas margens de um rio não se tocam. **Revista Cult**. Edição 104. Março de 2010. Disponível em: <<http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/sobre-norberto-bobbio/>>. Acesso em: 19 Jul. 2017.

CASTRO, M. A. S. PAPEL, IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS: Estudo de caso na indústria do açúcar. **(Dissertação) USP – São Paulo**, 2006.

CERVIGICELE, G. M.; SOUZA, R. Gestão democrática e formação de gestores no ensino superior: quais as necessidades para o exercício na coordenação do colegiado de curso? In: **COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMERICAS**, 8, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114718>>. Acesso em: 18 Out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 1999.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra de. Mudanças no Contexto do Ensino Superior no Brasil: Uma Tendência ao Ensino Colaborativo. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p. 51-58, jan./abr. 2001.

CORRÊA, C. A. D. **Coordenadores de cursos de graduação em Administração e a criação do conhecimento organizacional: um estudo multicase de três instituições de ensino superior particular do Rio de Janeiro**, Dissertação (Mestrado) - Universidade Estácio de Sá, 2006.

DALMAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427-454, 2012. Disponível em: < <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85/167>>. Acesso em: 18 Mar. 2018.

DAVOK, D. F. Qualidade em educação. **Revista Avaliação**. v. 12, n. 3, p. 505- 513. Campinas: Sorocaba, SP, 2007.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **O que é a filosofia?** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

_____. **Mil platôs – capitalismo e esquizofrenia**, vol. 1. Tradução de Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995. 94 p. (Coleção TRANS).

DELPINO, R. et al. Ensino Superior: O Novo Perfil do Coordenador de Curso. In: **ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO**, 2008. Anais. Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823_01_O.pdf>. Acesso em: 18 Out. 2018.

DIAS SOBRINHO, J. **Dilemas da educação superior do mundo globalizado**. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento ou economia do conhecimento? São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

ECONOMIA Política. Bahia: UESB, 2010. Disponível em: <<http://economia.politicauesb.blogspot.com/2010/04/apresentacao-do-cap-ii-ao-vii-do.html>>. Acesso em: 25 Abr. 2017.

ERVIGICELE, G. M.; SOUZA, R. Gestão democrática e formação de gestores no ensino superior: quais as necessidades para o exercício na coordenação do colegiado de curso? In: **COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMERICAS**, 8, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114718>>. Acesso em: 18 Abr. 2018.

ESTEVES, Luiz Alberto (Editor). Atos de Concentração no Mercado de Prestação de Serviços de Ensino Superior. **Cadernos do Cade**. Ministério da Justiça/Conselho Administrativo de Defesa Econômica. 2016. 65 p. Disponível em: <<http://www.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/dee-publicacoes-anexos/caderno-de-educacao-20-05-2016.pdf/view>>. Acesso em: 25 Fev. 2017.

EVOLUÇÃO Histórica das Constituições do Brasil. Âmbito Jurídico, Rio Grande, 29, 31/05/2006. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1148>. Acesso em: 22 Jul. 2017.

FARINELLI, C. A. A construção de identidade gerencial do coordenador de curso do serviço social. 150p. **Dissertação (mestrado em administração)**. Faculdade Novos Horizontes. 2009.

FAVERO, Maria de Lourdes. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR.

FERREIRA, Jorge. 1946 – 1964: a experiência democrática no Brasil: Apresentação. **Tempo**. 2010, vol.14, n.28, p. 11-18. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tem/v14n28/a01v1428.pdf>>. Acesso em: 22 Jul. 2017.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T. L. **Estratégias empresariais e formação de competência**. São Paulo: Atlas, 2000.

FILHO, Sudário Papa. **Gestão de instituição de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MOROSINI, Marília Costa (Org.). **Qualidade na educação superior: dimensões e indicadores** [recurso eletrônico]. Dados eletrônicos. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. 672 p. (Série Qualidade da Educação Superior; 4).

FREITAS, Paulo Roberto. **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores**. Paraná: Hoper, 2006.

GARCIA, Maurício. **Gestão Profissional em Instituições Privadas de Ensino Superior**. Paraná: Editora Hoper, 2006.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GOMES, L. F. A. M; GOMES, C.F.S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, M. E. R. Colegiado de curso: papéis e funções reais. **Perspectiva**, v. 3, n. 7, p. 79-98, 1986. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/8690>>. Acesso em: 18 Jan. 2018.

GOURLART, E., ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira do Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**. 2009.

GOULART, Íris Barbosa. **Gestão de instituição de Ensino Superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.

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

HEINRICH, Michael. **Uma coisa com qualidades transcendentais**: O dinheiro como um relacionamento social no capitalismo. Uma introdução à noção de dinheiro de Marx. Janeiro-Fevereiro/2002. Tradução para o inglês de Angelus Novus. Disponível em: <http://resistir.info/mreview/transcendental_qualities_p.html>. Acesso em: 25 Abr. 2017.

HYPOLITO, Álvaro Moreira; VIEIRA, Jarbas Santos; PIZZI, Laura Cristina Vieira. Reestruturação curricular e autointensificação do trabalho docente. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.100-112, Jul/Dez 2009 ISSN 1645-1384 (online).

IANNI, Octávio. **Estado e Capitalismo**. 2ª edição: Civilização Brasileira, 2004.

KAUFMAN, R. HERMAN, J.; WATTERS, K. **Educational planning** – strategic, tactical and operational. Pennsylvania: Technomic Publishing Company Inc., 1996.

KOIKE, Beth. **Pequenos se unem para reduzir custos**. 23 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5762249/pequenos-se-unem-para-reduzir-custos>>. Acesso em: 20 Set. 2018.

JANGO não era comunista. 15 de dezembro de 2014. Disponível em: <<http://institutojoaogoulart.org.br/noticia.php?id=12532>>. Acesso em: 20 Jul. 2017.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica**. Ênfase em Pesquisa Tecnológica. 3ª edição. Revisada e Ampliada, 2003.

KILL, Celso. **Jornalismo Local: Ausência da Ciência e do Leitor Cidadão. Dissertação (Mestrado em Jornalismo) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social**, Universidade de Marília, Marília, 2005. 105p.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAVOR, J. F.; ANDRIOLA, W. B.; LIMA, A. S. Avaliando o impacto da qualidade da gestão acadêmica no desempenho de cursos de graduação: um estudo em universidade pública brasileira. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 8, n. 2, p. 233-254, 2015. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5308057> >. Acesso em: 25 Jan. 2018.

LIMA, João Ademar de Andrade. Lucubração crítica acerca do ensino jurídico. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 17, n. 3271, 15 jun. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/22008>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

LIMA, W. P. L. O ensino superior brasileiro na bolsa: o papel do estado e os impactos no trabalho docente. In: **Núcleo Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas sobre Marx e o Marxismo da Universidade Federal Fluminense**, 2017. Disponível em: <www.niepmarx.blog.br/MM2017/anais2017/MC31/mc314.pdf>. Acesso em: 24 Fev. 2018.

MACHADO. Luis Eduardo. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MANÇO, I. A. A prática cotidiana do coordenador de curso superior privado e o tipo ideal weberiano. **Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará**, 2016. Disponível em: <www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/18963/1/2014_dis_iamanço.pdf>. Acesso em: 18 Out. 2018.

MAIA, Marta de Campos. Estudos sobre educação a distância. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 485, Dec. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000400013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 Fev. 2017.

MAPA DO ENSINO SUPERIOR DO BRASIL. Disponível em: <<http://convergenciacom.net/pdf/mapa-ensino-superior-brasil-2015.pdf>>, acesso em 05 de janeiro de 2019.

MARCON, S. R. A. Atribuições dos cargos de coordenação e subcoordenação de cursos de graduação. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 6, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/29298/5.50.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18 Out. 2018.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MEC e IES particulares se unem para ampliar acesso ao ensino superior no país. 11/02/2011. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/noticias/detalhe/id/83>>. Acesso em: 5 Jan. 2017.

MENDES, M. C. S. Andragogia: um novo olhar sobre a formação docente. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**, 20, 2014. Disponível em: <www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/46.pdf>. Acesso em: 25 Jan. 2018.

MEYER JR., V. **Considerações sobre Planejamento Estratégico na Universidade:** organização, planejamento, gestão. Florianópolis. UFSC/CPLTA/Nupeau, 1998.

_____. **Planejamento Estratégico:** uma renovação na gestão das instituições universitárias. Florianópolis: 2015.

MICHEL, J. **Direito de autor, direito de cópia e direito à informação:** o ponto de vista e a ação das associações de profissionais da informação e da documentação. 1997. Disponível em: <revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/download/392/352>. Acesso em: 25 Fev. 2017.

MIGLIORE, R. H. et al. **Strategic planning for Not-For-Profit Organizations.** London: The Haworth Press, 1995.

MINTZBERG, H. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Ed. Bookmam, 2004

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento internacionalização da educação superior – conceitos e práticas. **Educar.** Curitiba, (2006). n. 28, p. 107-124. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 mar. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40602006000200008>.

NEVES JÚNIOR, José Wilson Assis. Os Bastidores da Ditadura Militar no Brasil (1964-85): dos Documentos do Deops às Matérias Vetadas do Semanário o São Paulo. 2013. 50 f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Sociais)** – Departamento de Ciências Sociais, Universidade Estadual de Londrina – UEL, Londrina, 2013. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-pesquisa/socreligioses/pages/arquivos/TCC%20NEVES%20Jr.%20J.W.A.%20Ciencias%20Sociais%20UEL%202013%20\(2\).pdf](http://www.uel.br/grupo-pesquisa/socreligioses/pages/arquivos/TCC%20NEVES%20Jr.%20J.W.A.%20Ciencias%20Sociais%20UEL%202013%20(2).pdf)>. Acesso em: 20 Jul. 2017.

NEVES, M F. et al. Ensino superior e andragogia. In: **ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, 16, 2012. Disponível em: <www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2012/anais/arquivos/0531_0955_01.pdf>. Acesso em: 25 Out. 2018.

NUTT, P. C.; BACKOFF, R. W. **Strategy for public and third-sector organizations**. J. Public Adm Res Theory, n. 5, p. 189-212, 1995.

NUNES, T. P.; LEÃO, J. O. O coordenador de curso de instituição de ensino superior privado como ferramenta de gestão estratégica universitária: um estudo de caso em uma instituição de Montes Claros/MG. **Cadernos Zygmunt Bauman**, v. 5, n. 9, p. 105-133, 2015. Disponível em: <www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/bauman/article/view/3813/1936>. Acesso em: 25 Set. 2018.

OLIVEIRA, Ana Maria Soares de. **Revista electrónica de geografía y ciencias sociales**. Universidad de Barcelona. ISSN: 1138-9788. Depósito Legal: B.21.741-98. Vol. VI, núm. 119 (18), 1 de agosto de 2002.

OLIVEIRA, A. R. M. Inovação no ensino superior: desafios e perspectivas nos espaços acadêmicos. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**, 14, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131697/2014-134.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 Set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Planejamento Estratégico**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, F. N. G. Projeto pedagógico institucional – PPI: uma breve reflexão sobre o documento. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 6, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32848/7.29.pdf>>. Acesso em: 18 Out. 2018.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Learning. 2013.

OLIVEN, A. C. **A marca de Origem: comparando colleges norte-americanos e faculdades brasileiras**. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 125, p. 111-135, maio/ago. 2005.

ORSO, p. J. A criação da Universidade e o projeto burguês de educação no Brasil. In: ORSO, p. et al (org). **Educação, sociedade de classes e reformas universitárias**. Coleção Educação Contemporânea. Campinas: Autores Associados, 2007.

PASSOS, Eduardo; KASTRUP, Virgínia; ESCÓSSIA, Liliana da. **Pistas do método da Cartografia: pesquisa-intervenção e produção da subjetividade**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015. 207p.

PAULA, M. G. R.; SOUZA, P. B.; TONSIG W. L. **Gestão do ensino superior privado: um desafio**. Avesso, v.2 n. 2, p. 77-91, 2004. Disponível em: < www.feata.edu.br/downloads/revistas/avessodoavesso/v2_artigo05_gestao.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

PETERSON, M. *et al.* **Planning and management for a changing environment – a handbook for redesigning postsecondary institutions**. San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1997.

PEREIRA NETO, Caio Mario; CASAGRANDE, Paulo Leonardo. **Direito Concorrencial: Doutrina, Jurisprudência e Legislação**. São Paulo: Saraiva, 2016. 514 p. (Coleção Direito Econômico).

PIRES, José Calixto de Souza; Macêdo, Katia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Artigo Científico. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006 Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2018.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: campus, 1999.

_____. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Prass. PORTER, M. E. (1979). **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 137-145, (1980).

_____. Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries. The Review of Economics and Statistics, Vol. 56, No. 4 (Nov.), pp. 419-436, 1974. PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. RJ: Campus, 1990.

_____. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. **Financial Analysts Journal**, 36(4), 30-41.

_____. **Estratégia competitiva: Técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R. Gestão estratégica e financeira das instituições de ensino superior: um estudo de caso. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 3, n. 1, p. 98-117, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/275561875_Gestao_Estrategica_e_Financaira_das_Instituicoes_de_Ensino_Superior_Um_Estudo_de_Caso>. Acesso em: 24 fev. 2018.

RESENDE, E. **O livro das competências**: Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROJO, C. A. 2001. Diagnóstico Ambiental - uma etapa do Planejamento estratégico para Instituições de ensino superior da iniciativa privada: O caso da faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – UNIVEL. Florianópolis: UFSC, 2001. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)**. Universidade Federal de Santa Catarina.

ROMAGNOLI, Roberta Carvalho. A cartografia e a relação pesquisa e vida. **Psicologia & Sociedade**; 21 (2): 166-173, 2009. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dH2opZpRFmsJ:www.scielo.br/pdf/psoc/v21n2/v21n2a03.pdf+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clink&gl=br>>. Acesso em: 15 Maio 2017.

SALOMÃO FILHO, Calixto. **Direito concorrencial – as estruturas**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

SAMONETTO, V.; CAMPOS, F. C. Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 33, 2013. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_043_22020.pdf>. Acesso em: 19 Out. 2018.

SANTOS, Marcelo Antunes dos. Fusões & Aquisições no Mercado de Ensino Superior Privado: Os Casos dos Grupos Fanor/Devry e Universidade Anhembí Morumbi/Laurete. 2010. 87 f. **Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)** – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia,. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/marcelo_antunes_dos_santos.pdf>. Acesso em: 15 Fev. 2017.

SCHMITTER, Philippe. Still the century of corporatism? In: Philippe Schmitter e Gerhard Lehbruch (Ed.) **Trend towards Corpoatist Intermediation**. Nova Iorque, Sage. 1979.

SEIXAS, P. S. et al. Projeto pedagógico de curso e formação do psicólogo: uma proposta de análise. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, v. 17, n. 1, p. 113-122, 2013. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/pee/v17n1/a12v17n1.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2018.

SCHWARTZMAN, S. Perspectivas para a educação no Brasil. In: NEGRI, J. A.; ARAÚJO, B. C.; BACELETTE, R. **Desafios da nação: artigos de apoio**, 2 ed., Brasília: IPEA, 2018. p. 333-353.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Aline Rachadel da. **Ações, Desempenho e Perspectivas do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE): avaliação dos anos. 2000**. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia298930>>. Acesso em: 15 Abr. 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SOARES, G.A.D. O golpe de 1964. In: D'araujo, M. C et alli (org). **Visões do golpe: a memória militar sobre 1964**. p.27. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.

SOBRAL, F. A. F. **Educação para a competitividade ou para a cidadania social?**. São Paulo: Perspec., v. 14, n. 1, p. 03-11, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 abr. 2018.

STECHER, Heinz. Georg Simmel: Dinheiro, a Solidez do Efêmero. A economia do dinheiro. **Cad. CRH.**, Salvador, n.22, p. 185-191, jan/jun. 1995. Disponível em: <www.cadernocrh.ufba.br/.../getdoc.php?id>. Acesso em: 15 Abr. 2017.

TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O.B. **Gestão de instituições de ensino**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. p. 17. São Paulo: Atlas, 2000.

TOLLINI, Priscilla Tardelli. Complementaridade entre agente regulador e autoridade da concorrência: o caso do sistema financeiro. **RDC**, Vol. 2, nº 2, Novembro 2014, pp. 23-42. Disponível em: <http://revista.cade.gov.br/index.php/revista_dedefesada_concorrenca/article/download/138/83>. Acesso em: 30 Nov. 2016.

TORRES, H. C.; PIMENTA, L. B. Gestão acadêmica em cursos de graduação: olhar pedagógico, político e administrativo. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO**, 4, 2017. Disponível em: <educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25893_12940.pdf>. Acesso em: 18 Agosto de 2018.

UNESCO - **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**. Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década. Brasília: UNESCO, CNE, MEC, 2012. 164 p.

UMPIERES, Rodrigo Tolotti. As 6 aquisições que tornaram a Kroton a maior empresa de educação do mundo. **InfoMoney**. 22 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/kroton/noticia/2742805/aquisicoes-que-tornaram-kroton-maior-empresa-educacao-mundo>>. Acesso em: 2 Mar. 2017.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIEIRA, A. M. D. P.; FILIPAK, V. T. Avaliação da educação superior: limites e possibilidades do núcleo docente estruturante. **Rev. Diálogo Educ.**, v. 15, n. 44, p. 61-87, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/download/5056/14685>>. Acesso em: 25 Jul. 2018.

VIEIRA, R. E.; MENDES, B. S. Democracia segundo Rousseau: uma Análise Histórica sobre as Principais Ideias de Rousseau na Obra 'O Contrato Social' e sua Contribuição para Democracia na Contemporaneidade. UNIBRASIL. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**. Vol. 5 (2009). Disponível em: <<http://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/viewFile/111/159>>. Acesso em: 10 Jul. 2017.

VITULLO, Gabriel; SCAVO, Davide. O liberalismo e a definição bobbiana de democracia: elementos para uma análise crítica. **Rev. Bras. Ciênc. Polít.**, Brasília, n. 13, p. 89-105, Apr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522014000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 Jul. 2017.

WELLEN, Henrique André Ramos; WELLEN, Hérica Karla Alencar de Medeiros. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica**. Curitiba: Ibpx, 2010. (Série Processos Educacionais).

WOOD, Ellen M. **Democracia contra capitalismo: a renovação do materialismo histórico**. São Paulo: Boitempo, 2011. <https://en.unesco.org/gem-report/>. Acesso em: 09. Fev., 2018.