

**FEAD - CENTRO DE GESTÃO EMPREENDEDORA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE: PROFISSIONALIZANTE**

Vânia Morato

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS NUMA IES PRIVADA SEGUNDO A
PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES: ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte

2006

Vânia Morato

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS NUMA IES PRIVADA SEGUNDO A
PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da FEAD – Centro de Gestão Empreendedora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organizações, gestão e mudanças.

Orientador: Prof^a Dr^a. Íris Barbosa Goulart

Belo Horizonte
FEAD – MINAS
2006

À memória de meu pai, guerreiro incansável na luta pelo futuro de seus filhos.

À minha mãe, amiga e fiel escudeira da família, apoiadora em todos os momentos.

Às minhas filhas, pelo companheirismo e paciência.

AGRADECIMENTOS

Embora uma dissertação seja, por sua finalidade acadêmica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa, que não podem nem devem deixar de ser valorizados e reconhecidos. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

- à Prof. Doutora Íris Barbosa Goulart, professora e orientadora, amiga e terapeuta, pela abertura de espírito. Pela disponibilidade, pela grandeza de coração e pelo acolhimento, principalmente nos momentos difíceis que passei durante esta jornada;
- à Maria Helena Braga Mendes minha gratidão pelas críticas construtivas e sugestões relevantes;
- à Empresa Alfa, especialmente a seus principais executivos, que gentilmente me financiaram neste empreendimento e me premiaram com a possibilidade de participação do exercício da gestão participativa e empreendedora da Instituição;
- aos colegas de trabalho, particularmente a Alonso e Cássio, pelo constante apoio e incentivo no transcorrer desta pesquisa;
- aos colegas e amigos do Mestrado pela excelente relação pessoal que criamos e que espero não se perca. Em especial à Ana Denise Veloso, Rita e ao Luciano Garcia, por seu profissionalismo exemplar, pelo apoio nos momentos bons e menos bons e por sua amizade;
- aos amigos, pela compreensão em face de minhas ausências e falta de atenção;
- à minha cunhada Margarete e à tia Celina, que sempre se interessaram pelo meu trabalho e apoiaram meu esforço, buscando motivar-me a vencer os desafios;
- à minha família, pela paciência e compreensão reveladas ao longo destes meses, em que a falta de tempo e o cansaço limitaram meu carinho e dedicação, especialmente às minhas filhas, Rafaela e Ana Luiza, pela ternura manifestadas, pelo orgulho com que sempre reagiram aos meus resultados acadêmicos ao longo do ano curricular. Espero que o entusiasmo, a seriedade e o empenho que ponho no trabalho lhes possam servir de estímulo para fazerem sempre mais e melhor. Sem o amor de vocês eu não teria atingido a meta.
- a Deus todo poderoso que em todos os momentos iluminou os meus caminhos e garantiu-me energias para continuar.

A educação faz um povo fácil de ser liderado, mas difícil de ser dirigido; fácil de ser governado, mas impossível de ser escravizado."

Henry Peter

RESUMO

Morato, Vânia. **Estratégias organizacionais numa IES privada, segundo a percepção de seus gestores.: Estudo de caso.** Belo Horizonte, 2006, XX pp Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional da Faculdade de Estudos Administrativos, FEAD.

Esta pesquisa analisa o diferencial e as estratégias administrativas e pedagógicas adotadas por uma instituição privada de ensino superior, a partir da percepção de seus gestores, com o objetivo de enfrentar a competitividade do mercado educacional e assegurar sua sustentabilidade. As características do mercado que se instalou, a partir da década de 1990, geraram a oportunidade de abertura de um grande número de escolas superiores na rede privada, obrigando-as a investir na criação de um diferencial, na definição de estratégias e em planejamento de forma a assegurar seu sucesso na captação e retenção de alunos. Para fundamentar a análise das entrevistas feitas com gerentes da instituição estudada, foram abordados o histórico do ensino superior no Brasil e as teorias relacionadas a mudança, estratégias e planejamento organizacional. Concluiu-se que a instituição pesquisada tem reconhecido as necessidades de mudanças internas advindas da complexidade e da alta competitividade do mercado e vem adotando como diferenciais sua tradição no mercado há mais de setenta anos e a qualidade do ensino que oferece. Está sendo adotado na IES o planejamento como instrumento direcionador do negócio, e, segundo os gestores, estão implementando, de forma empreendedora, estratégias administrativas e pedagógicas destinadas a captar e reter o alunado.

Palavras Chaves: Instituição de educação superior privada; diferencial; estratégias administrativas; estratégias pedagógicas; planejamento.

ABSTRACT

The objective of the present work is to analyze the differential and the management and educational strategies used by a higher education private institution in order to compete for the educational market and to ensure its maintenance. It is done through their managers' perception. The market features in the 90's created the opportunity of opening a great number of higher education private schools. So those schools were obligated to create a differential in the strategies definition and in the planning to be successful in acquiring and keeping the students. The analysis of the interviews made with the managers of the studied institution was based on the Brazilian higher education history and on the theories related to change, strategy and organizational planning. I concluded that the investigated institution has recognized the internal changes necessities originated from the complexity and the high competition in the market. This institution has been adopting as its differential: its time (seventy years) and its tradition in the market; besides the teaching quality it offers. It is adopting the planning as a guiding instrument of its business. Moreover, according to the managers, in an enterprising way, it is also executing administrative and educational strategies to get and maintain students.

Key Words: Higher Education Private Institution; differential; management strategies; educational strategies; planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - IES particulares: oferta de vagas verso demanda - 1999 - 2005.....	40
Gráfico 2 - Mercado da educação superior no Brasil: produtos/cursos - 2003 - 2008.....	49
Gráfico 3 - Paradigma da Educação e trabalho.....	50
Figura 1 - Grande captação e pouca retenção até o final de cada curso.....	95
Figura 2 - Situação de manutenção da captação e início das mudanças para retenção de alunos.....	95
Figura 3 - Situação atual da Empresa Alfa após início das mudanças organizacionais para retenção de alunos.....	96
Figura 4 - Situação pretendida após implementação de mudanças e planejamento.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativos de instituições de ensino superior privadas no Brasil.....	34
Tabela 2 - Quantitativo de cursos particulares de graduação no Brasil.....	35
Tabela 3 - Educação superior no Brasil: Quantitativo de matrículas.....	36
Tabela 4 - Educação superior particular no Brasil: evolução do quantitativo de matrículas.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS

CEE	Centro de Excelência para o Ensino
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAES	Comissão de Avaliação Educação Superior
EAD	Ensino à Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FIES	Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	Ministério da Educação
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional
PAM	Plano de Ações de Melhoria
PAS	Programa de Avaliação Seriada
PCN'S	Parâmetros Curriculares Nacionais
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNE	Plano Nacional de Educação
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
PROUNI	Programa Universidade para Todos
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
WEI	World Education Indicators - Wei

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	15
1.2	Problematização	17
1.3	Objetivos	19
1.4	Organização da dissertação	19
2	O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	21
2.1	O ensino superior no Brasil: histórico	21
2.2	O atual cenário da educação superior no Brasil	33
2.3	Mudanças, estratégias e planejamento nas IES	51
3	METODOLOGIA	72
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	77
4.1	Caracterização da IES objeto da pesquisa	77
4.1.1	Estrutura física e acadêmico-pedagógica	77
4.1.2	História organizacional	78
4.2	Sistematização dos dados coletados	80
4.2.1	Diferenciais para garantir a sustentabilidade	80
4.2.2	Estratégias administrativas adotadas para captar e reter alunos	87
4.2.3	Estratégias pedagógicas adotadas para captar e reter alunos	94
5	CONCLUSÕES	100
6	REFERÊNCIAS	106
7	APÊNDICE	113

1 INTRODUÇÃO

A Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2004), que analisa a composição dos gastos e do consumo das famílias, segundo as classes de rendimento, revela que ocorreram importantes mudanças nos hábitos de consumo dos brasileiros, nos últimos trinta anos, entre as quais incluem-se os gastos com educação, o que evidencia a tendência ao um aumento da oferta de assentos nas escolas.

A educação superior ministrada por organizações da rede privada de ensino, tema de grande relevância social, situa-se em um contexto bastante complexo e frágil. Embora essas instituições de ensino superior sejam usualmente consideradas como um bom negócio, atualmente elas vivem uma contradição singular: nos últimos cinco anos, determinações do Ministério da Educação - MEC incentivaram o crescimento vertiginoso de empresas nesse ramo; entretanto, apesar de a atual demanda pelo ensino superior ser crescente, muitas dessas instituições apresentam significativa capacidade ociosa e altos investimentos na manutenção de estruturas ainda sub-utilizadas.

Antes da década de 1990, a burocracia do Ministério da Educação - MEC e a exigência de que as instituições de ensino superior - IES fossem “sem fins lucrativos” não animavam o empresariado brasileiro a investir no setor. Na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o então Ministro da Educação, Dr. Paulo Renato Souza, favoreceu a abertura do setor educacional privado, facilitando a obtenção de autorização de funcionamento por novas instituições e a eliminação da proibição dos “fins lucrativos”. Na verdade, o governo vem retirando

paulatinamente seus incentivos e subsídios a alguns setores, transferindo para a iniciativa privada a responsabilidade por investimentos destinados ao atendimento à sociedade.

Para Braga (2004), a abertura do mercado proporcionou a expansão das instituições de ensino superior, trazendo como vantagens: o atendimento a uma demanda reprimida de alunos; o acesso ao ensino superior por pessoas oriundas de classes sociais menos favorecidas; o aumento da concorrência entre as IES particulares. Esses fatores têm determinado a necessidade de maior qualificação dos professores e a conseqüente melhoria da qualidade do ensino.

O setor, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2005), tem aproximadamente 3,9 milhões de clientes, movimenta hoje mais que 15 bilhões de reais ao ano, ainda com a possibilidade de ampliação nos próximos cinco anos. Atraídos pela excelente rentabilidade e pelas altas taxas de crescimento, empresários de diversos segmentos passaram a investir na criação de instituições de ensino superior.

Até meados da década de 1990, predominavam em todo o país instituições de ensino caracterizadas como resultado de parcerias entre educadores aposentados, oriundos das universidades públicas (MEYER, Jr. *et al.*, 2004). Depois desse período, foi possível observar o surgimento de um novo perfil de proprietários de instituições de ensino superior: investidores, vindos de diferentes áreas. Iniciou-se, então, a era da associação entre o saber acadêmico e o capital, resultando em grande facilidade para a rápida construção das instituições que, segundo Monteiro e Braga (2004), têm-se multiplicado em todo o país, em virtude das novas regras de entrada de novas escolas superiores no mercado que, desde a segunda metade da década de 1990, presidem sua criação e seu reconhecimento.

O cenário da educação superior particular é complexo, sofrendo interferências de ideologia e economia. Essas variáveis, com amplas implicações na solidificação do desenvolvimento democrático da nação, somadas a outras, tais como as decisões da gestão pública da educação e o gerenciamento de cada organização, constituem condições de extrema importância na estabilização das instituições particulares de ensino superior.

A presente pesquisa pretende analisar as estratégias adotadas pelas IES da rede particular, para garantirem sua sobrevivência e sustentabilidade, em um cenário de constantes mudanças. A fundamentação teórica desta pesquisa assenta-se sobre dois pilares: 1 - o desenvolvimento histórico da educação no Brasil, mais precisamente, a evolução do ensino superior, até o cenário atual das IES particulares; 2 – a dimensão das mudanças nas IES, em face da necessidade de uma estratégia bem definida e, conseqüentemente, o planejamento organizacional. O foco do trabalho é constituído por uma IES da rede particular, situada na cidade de Belo Horizonte - MG, que neste trabalho será denominada Alfa.

1.1 Justificativa

A educação tem sido atualmente considerada como a política social mais robusta para equacionar e conduzir, em curto e médio prazos, as mudanças necessárias ao país. De acordo com Monteiro e Braga (2004), a falta de um modelo adequado de educação é possivelmente o maior obstáculo para que se tenha um país com mais igualdade de oportunidades de renda e maior estabilidade e integração social. A educação, mais especificamente a educação superior, ainda é o principal determinante do acesso a oportunidades de trabalho e a níveis mais altos de renda no

Brasil. O conhecimento, por sua vez, ainda constitui o único caminho para o crescimento sustentado brasileiro.

Apesar da abertura advinda das orientações do MEC, observa-se ainda a convivência com dois tipos de problemas: a necessidade crescente de abertura de vagas, principalmente aquelas oferecidas às camadas mais pobres da população, e a sobrevivência das IES da rede particular sem o apoio governamental.

A questão que fundamenta esta dissertação vem constituindo motivo de inquietação para a autora em seu percurso profissional, não só como psicóloga, voltada para a gestão de pessoas, mas também como docente de ensino superior, ex-proprietária de escola e administradora de instituição superior. Em face da falta de posicionamento, de políticas e diretrizes do governo em apoio à iniciativa privada, a pesquisadora, profissional atuante em uma IES da rede privada, tem deparado com um cenário de mudanças internas e externas às organizações que pode levar à fragilização e até mesmo ao desaparecimento de IES particulares. O problema ora enfrentado suscita um novo e rápido posicionamento dessas instituições. Tendo em vista a carência de literatura sobre a matéria, a realização de estudo sobre o tema torna-se oportuna e relevante para subsidiar as decisões demandadas à sustentabilidade das instituições privadas de ensino superior.

1.2 Problematização

Se, por um lado, a oportunidade de cursar o ensino superior tem-se estendido a novas camadas da população e a qualidade do ensino tem melhorado nas instituições particulares brasileiras, como atestam as avaliações de desempenho dos estudantes e das Instituições pelo MEC, por outro lado, ainda existem IES pouco qualificadas, mais preocupadas com o lucro do que com a oferta de oportunidade de aprendizado efetivo. Espera-se que a sociedade e o MEC

consigam de fato separar o “joio do trigo”, em termos de qualidade no ensino (MONTEIRO e BRAGA, 2004), já que a atual especulação nesse mercado significa perda especialmente para o estudante, dificultando-lhe selecionar, através das informações disponíveis, como da propaganda, a IES com condições de oferecer-lhe uma boa formação.

O quantitativo de alunos que buscam a educação de nível superior no país é crescente e uma camada maior da população permanece na escola por mais tempo, segundo revelam estatísticas do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos - INEP, de acordo com as quais a demanda pela rede particular cresceu 38% nos últimos três anos, o número de IES aumentou 46% e o quantitativo de vagas oferecidas evoluiu 60% no mesmo período. Por outro lado, de acordo com a análise de Braga (2002), como consequência, o número de vagas ociosas cresceu 30%. Quando se somam ao percentual de vagas não preenchidas (quase 40%), o índice de inadimplência (em torno de 7% ao ano) e as taxas de evasão (média de mais de 50% em quatro anos), percebe-se que o momento do “estouro da bolha” pode estar próximo (MONTEIRO e BRAGA, 2004). A situação pode se tornar insuportável, principalmente para aquelas IES da rede particular que investem na qualidade do ensino, em pesquisa, extensão e infra-estrutura, buscando manter um corpo docente aprimorado.

De acordo com Franco, Linhares e Carbonara (2005), o setor ainda apresenta uma demanda crescente, mas o dinheiro para pagar a conta acabou. Esta é a realidade paradoxal em que vive o ensino superior privado, pois, a cada ano, cresce a procura por parte dos que não podem pagar o preço das mensalidades, mas aqueles que podem fazê-lo, dividem-se entre um número cada vez maior de instituições. Este cenário complexo revela que as IES particulares não sabem lidar com tal situação e começam a perder alunos, ou melhor, a deixar de ganhar alunos (BRAGA, 2002). Essa circunstância se explica simplesmente pelo fato de que o número de vagas

crece muito mais do que o de pessoas com poder aquisitivo, sobrando cada vez mais vagas ociosas. Por outro lado, o incremento de investimentos no setor tem revelado a tendência ao aumento do número de instituições que sinalizam aceitar todos os tipos de candidatos (FRANCO, LINHARES E CARBONARA, 2005).

Em face desse cenário, formulou-se o seguinte problema a ser pesquisado: **Quais os diferenciais, as estratégias administrativas e pedagógicas as IES da rede privada estão adotando para a captação e retenção de alunos, de acordo com a percepção de seus gestores?**

Pretende-se, portanto, abordar as estratégias de que a administração de uma IES da rede particular se utiliza para definir seu diferencial e estabelecer vantagens competitivas nesse mercado. Esta pesquisa se propõe analisar as soluções adotadas para enfrentar o novo desafio constituído pela expansão sustentável do ensino superior particular brasileiro.

1.3 Objetivos

Objetivo geral

Analisar os diferenciais, a partir da percepção dos gestores, as estratégias administrativas e pedagógicas que vêm sendo utilizadas por uma IES da rede privada para captar e reter alunos no mercado de ensino superior particular da Região Metropolitana de Belo Horizonte, garantindo-lhe a sustentabilidade.

Objetivos específicos

Visando a alcançar o objetivo geral estabelecido, foram formulados os seguintes objetivos intermediários:

- caracterizar a IES estudada, do ponto de vista de sua história e atual posição no mercado do ensino superior privado;
- identificar o diferencial competitivo da instituição objeto de análise na ótica de seus gestores;
- identificar as estratégias administrativas e pedagógicas adotadas pela IES pesquisada para captar e reter alunos, conforme percebem os gestores da instituição.

1.4 Organização da Dissertação

A dissertação está organizada do seguinte modo: Após a introdução, que justificou o interesse da pesquisadora pelo tema e definiu os objetivos do trabalho, apresentou-se uma síntese da literatura pesquisada acerca do desenvolvimento do ensino superior brasileiro nas últimas décadas, contextualizando a problemática estudada, sendo a seguir enfocados aspectos atinentes a mudanças, estratégias e planejamento organizacional, de acordo a visão dos autores referenciados sobre a temática, especialmente Mintzberg *et al.* (2004), Braga *et al.* (2005) e Porter *et al.* (1989, 1996). A terceira parte descreve a metodologia adotada, e a quarta apresenta a análise e interpretação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com a amostra selecionada. A quinta parte reúne as conclusões.

2 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O Ensino Superior no Brasil: Histórico

Para se entender o atual modelo de Ensino Superior no Brasil, é necessário retroceder no tempo até seu surgimento e caminhar por alguns de seus principais períodos, retratando os antecedentes históricos de maior relevância para a educação brasileira.

De acordo com Silva (1992), a educação formal começou a ser ministrada no Brasil ainda no século XVI. Relata o autor que a partir de 1530, teve início a colonização, com o sistema de capitâneas hereditárias e a monocultura da cana-de-açúcar. Em 1549, quando chegou ao Brasil Tomé de Souza, o primeiro Governador Geral, acompanhado de diversos jesuítas, começou a funcionar, na cidade de Salvador, uma escola de “ler e escrever”. A partir de então, escolas elementares, secundárias, seminários e missões se espalharam pelo Brasil até 1759, constituindo o período considerado como Jesuítico (1539 a 1759).

Na América Portuguesa, no período do Brasil Colônia, o ensino foi conservado à margem, sem utilidade prática visível para uma economia que era fundada na agricultura rudimentar e no trabalho escravo. A educação praticada pela Companhia de Jesus¹ tinha como principal objetivo a catequese, ou melhor, o recrutamento de fiéis servidores da coroa portuguesa e acabou, com o tempo, cedendo lugar à educação voltada para a elite, (ROMANELLI, 1993).

¹ A Companhia de Jesus (S. J.): Grupo de estudantes da Universidade de Paris de Jesuítas, fundado em 1534. Eram liderados por Iñigo Lopez de Loyola (Inácio de Loyola), inicialmente para desenvolver trabalho de acompanhamento hospitalar e missionário.

Os jesuítas montaram três estruturas de cursos destinados à classe dominante: letras humanas, filosofia e ciências sagradas, os quais visavam, respectivamente, à formação do humanista, do filósofo e do teólogo. Além disso, os padres ministravam uma “educação média” para a elite que pretendia ingressar na classe sacerdotal e, posteriormente, recebia uma educação superior religiosa, mantendo, assim, viva a obra dos jesuítas no tempo, formando padres e mestres.

Para Ribeiro (1993) a educação oferecida no Brasil colônia era elitista, voltada para a minoria da classe dirigente, excluindo a camada econômica e socialmente desfavorecida, negros, mestiços, índios e mulheres.

Em 1550, surgiu o primeiro estabelecimento de Ensino Superior no Brasil e, a partir do ano de 1552, foram surgindo cursos isolados na Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco, Maranhão e Pará. Entretanto, temendo que essa expansão do Ensino Superior resultasse em movimentos de independência, a metrópole proibiu a formação de Universidades na colônia.

Até o século XVIII, o Brasil absolutista foi marcado pelo poder político e econômico da Companhia de Jesus, que era exercido sobre todas as camadas sociais, modelando a consciência e o comportamento do povo. Sabe-se que os jesuítas eram abastados proprietários e administradores de ricos engenhos, e a Coroa os tornava mais poderosos, concedendo-lhes privilégios, como a isenção de impostos e a doação de terras, já que, dentro da Ordem os Jesuítas atendiam, a seu modo, aos interesses do Estado. Nesse período, os Jesuítas implantaram 25 residências, 36 missões e 17 colégios e seminários, sem contar os seminários menores e as escolas de ler e escrever, instaladas em quase todas as aldeias e povoados onde existiam casas da Companhia. (AZEVEDO, 1963).

Como não houve incentivo à criação de instituições de ensino superior, os brasileiros que desejavam seguir as profissões liberais, se dirigiam às universidades da Europa. Embora

recebessem lá uma educação padronizada, esses estudantes entravam em contato com outros estilos de vida e traziam as aspirações da civilização urbana mais avançada para contrapor ao modo de vida rural e patriarcal da colônia. Assim, as idéias trazidas da Europa fizeram germinar no Brasil ideais políticos e sociais reveladores da insatisfação com a realidade colonial. Na segunda metade do século XVIII, novas perspectivas emergiram sob a influência das idéias iluministas, e os valores tornaram-se mais flexíveis, opondo-se à rigidez dos padrões da aristocracia agrária. Essa revolução de idéias marcou o declínio do teocentrismo e a Igreja começou a perder seu poder ideológico, em face das novas idéias, caracterizadas pelo racionalismo e pelo desenvolvimento da ciência.

Segundo Lima (1969), Sebastião José de Carvalho e Melo, o Marquês de Pombal, também absolutista, primeiro-ministro de Portugal de 1750 a 1777, pretendendo reduzir o crescente poder da Companhia de Jesus e aspirando à divulgação das idéias iluministas, expulsou os jesuítas do Brasil. Enquanto os jesuítas preocupavam-se com o proselitismo e o noviciado, o Marquês de Pombal tinha a intenção de organizar a escola para servir à “Razão de Estado”, visando a reerguer Portugal da decadência em que se encontrava diante de outras potências europeias da época. Iniciou-se, então, o período Pombalino, marcado pelo poder do Marquês de Pombal. Através do alvará de 28 de junho de 1759, ao mesmo tempo em que suprimia as escolas jesuíticas de Portugal e de todas as colônias, Pombal criava as aulas régias de Latim ou “aulas de Estado”, Grego e Retórica. Cada aula régia era autônoma e não se articulava com as demais. Os professores, um para cada aula régia, eram geralmente mal preparados para a função, já que eram improvisados e mal pagos, além de serem nomeados por indicação ou sob a concordância de bispos, tornando-se “proprietários” vitalícios de suas aulas régias.

Nesse período de “trevas”, sobressaiu - se a criação, no Rio de Janeiro, de um curso de estudos literários e teológicos, em julho de 1776, e, em Pernambuco , do Seminário de Olinda, em 1798, por Dom Azeredo Coutinho, governador interino e bispo. A estrutura escolar do mencionado seminário era mais próxima da que se conhece hoje, com as disciplinas seguindo uma seqüência lógica e cursos com duração determinada segundo um plano de ensino previamente elaborado (PILLETI, 1996).

Segundo estudos publicados pela revista *Pedagogia em Foco* (2005)² apesar de se questionar a validade do ensino ministrado pelos jesuítas, o qual destruiu toda a cultura indígena, impondo seus valores e normas, é indiscutível o prejuízo decorrente do desmonte da estrutura educacional, com a expulsão dos padres da Companhia de Jesus, pois muitos livros e manuscritos importantes foram destruídos, não tendo sido substituídos por outra organização. A reconstrução do ensino somente foi reiniciada uma década mais tarde, provocando, assim, um retrocesso de todo o sistema educacional.

Embora várias medidas fragmentadas e ineficazes tenham sido tomadas, somente em 1772 foi implantado o ensino público oficial, mediante a nomeação de professores pela coroa e o estabelecimento de planos de estudo e inspeção. Foram criadas 17 aulas de “ler e escrever”, distribuídas entre Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, São Paulo, Pará e Maranhão. Os professores eram pagos com recursos advindos de um imposto instituído pelo governo e conhecido como “subsídio literário”.

² REVISTA PEDAGOGIA EM FOCO. Disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br.>, Acesso em 15 ago 2005.

Por volta de 1800, decretado o Bloqueio Continental, a Europa esteve dividida entre a liderança da Inglaterra e da França. Portugal viveu um conflito de apoio entre as duas potências e em 1807, a família real e a corte fugiram de Portugal, instalando a sede do governo no Rio de Janeiro, o que trouxe mudanças econômicas, políticas e sociais para a colônia (SARAIVA,1978).

Na segunda metade do século XVIII, período denominado Imperial, o Brasil passou por significativas transformações na vida cultural: criação da Imprensa Régia, da Gazeta do Rio de Janeiro e do Correio Brasiliense; fundação da Biblioteca Nacional; construção do Jardim Botânico do Rio de Janeiro; criação do Museu Real (LIMA 1969).

Neste período, o interesse pelo ensino superior no Brasil era voltado para o preenchimento dos cargos administrativos. Para Aranha (1989), as primeiras escolas de nível superior organizadas nessa época visavam a atender às necessidades do governo, formando oficiais do Exército e da Marinha (para a defesa da Colônia), engenheiros militares, cirurgiões-médicos, advogados e agrônomos. Alguns cursos superiores foram transformados em faculdades, permanecendo como institutos isolados, sem que houvesse interesse na formação de universidade, como exemplo: Academia Marinha (1808), Academia Real Militar (1810), Curso de Cirurgia no Hospital Militar da Bahia e Curso de Cirurgia e Anatomia no Rio de Janeiro.

Ainda de acordo com Aranha (1989), os empreendimentos da educação brasileira, no período Imperial, também tinham caráter elitista e aristocrático, já que se destinavam aos nobres, proprietários de terras e às camadas intermediárias, setores indispensáveis ao preenchimento do quadro geral administrativo e político; entretanto, foi através dos cursos emergentes nesse período que floresceram as idéias iluministas, que fomentaram os movimentos a favor da independência do Brasil.

Embora do ponto de vista político se mostrasse absolutista, a primeira Constituição brasileira, outorgada após a declaração da Independência do Brasil, em 1822 (influenciada pela Constituição francesa), se mostrasse absolutista, rezava no artigo 179: “*instrução primária gratuita para todos os cidadãos*”. Em 1826, um Decreto instituiu quatro graus de instrução: Pedagogias (escolas primárias), Liceus, Ginásios e Academias. Em 1827, um projeto de lei propôs a criação de pedagogias em todas as cidades e vilas, além de prever exame para a seleção de professores e instituir a abertura de escolas para meninas (SILVA, 1992). Em 1834, o Ato Adicional à Constituição dispôs que as províncias passariam a ser responsáveis pela administração do ensino primário e secundário. Graças a isso, em 1835, surgiu a primeira Escola Normal do país, em Niterói.

Apesar de todas as medidas citadas, a educação brasileira se perdeu mais uma vez, obtendo resultados pífios, devido provavelmente às dimensões do país. Em 1880, o Ministro Paulino de Souza, em seu relatório à Câmara, lamentou o abandono da educação no Brasil. Em 1882, Ruy Barbosa sugeriu a liberdade do ensino, o ensino laico e a obrigatoriedade de instrução obedecendo a normas emanadas pela Maçonaria Internacional (SILVA, 1992).

Com a proclamação da República, em 1889, demarcou-se o Período da Primeira República, quando surgiu um modelo político baseado no sistema americano-presidencialista (BASBAUM, 1975-76). A Reforma Benjamin Constant tinha como princípios orientadores a liberdade e a laicidade do ensino, bem como a gratuidade da escola primária, em consonância com a Constituição brasileira. Essa Reforma pretendia transformar o ensino em formador de alunos para os cursos superiores, além de desviar o foco centrado no âmbito literário para o científico. À época, o positivismo tinha muitos simpatizantes no país, e seus adeptos criticaram veementemente os defensores da primazia literária, que contrariava os princípios pedagógicos de Comte. (SILVA, 1992).

A Reforma Rivadávia Correa, promulgada em 1911, buscou transformar o curso secundário em formador do cidadão em lugar de simples forma de acesso ao nível superior. Retomando a orientação positivista, pregava a liberdade de ensino, entendida como a possibilidade de sua oferta por escolas não-oficiais (BASBAUM, 1975-76). Além disso, propunha a substituição do diploma por um certificado de assistência e aproveitamento e atribuía às faculdades a responsabilidade pelos exames de admissão ao ensino superior. Os resultados dessa Reforma foram desastrosos para a educação brasileira e, para impedir sua continuidade, foi aprovada, em 1915, a Reforma Carlos Maximiliano.

A década de 1920 foi marcada por diversos fatos relevantes no processo de mudança das características políticas brasileiras: o Movimento dos 18 do Forte (1922), a Semana de Arte Moderna (1922), a fundação do Partido Comunista (1922), a Revolta Tenentista (1924) e a Coluna Prestes (1924 a 1927). Essa época, chamada Segunda República, culminou com a crise econômica mundial de 1929 (SILVA, 1992). A história da educação, na época, foi marcada pelo confronto entre correntes divergentes, influenciadas por movimentos europeus.

O clima político e cultural propiciou a Revolução de 1930, quando Getúlio Vargas tomou o poder. (BASBAUM, 1975-76). A nova realidade brasileira passou a exigir uma mão-de-obra especializada e, para tal, era preciso investir na educação. Em 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde Pública e, em 1931, o governo provisório sancionou vários decretos, organizando o ensino secundário e as universidades brasileiras ainda inexistentes, criando conselhos e estatutos. No bojo do que se convencionou chamar de “Reforma Francisco Campos”, merece ser citado o Decreto 19.851, de 11 de abril de 1931, o qual instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras, que dispõe sobre a organização do ensino superior no Brasil e adota o regime universitário (PILLETTI,1996).

Em 1932, um grupo de educadores lançou o “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, redigido por Fernando de Azevedo e assinado por outros conceituados educadores da época considerando que a educação é direito de todos e dever do Estado. O Governo Provisório foi marcado por uma série de instabilidades, principalmente pela exigência de uma nova Constituição para o país. Ainda no mesmo ano, eclodiu a Revolução Constitucionalista de São Paulo (BASBAUM, 1975-76).

A Constituição promulgada em 1934 dispunha, pela primeira vez, ser a educação direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelo Poder Público. No mesmo ano, por iniciativa do Governador Armando Salles Oliveira, foi criada a Universidade de São Paulo, considerada a primeira universidade brasileira, segundo as normas do Estatuto das Universidades Brasileiras de 1931. Em 1935, o Secretário de Educação do Distrito Federal, Anísio Teixeira, criou a Universidade do Distrito Federal e o Instituto de Educação.

Segundo Silva (1992), o período que se seguiu foi marcado por instabilidade política. Num golpe de Estado, Getúlio Vargas instala o Estado Novo e promulgou uma nova Constituição, também conhecida como "Polaca", com tendências fascistas, estabelecendo uma orientação político-educacional capitalista e sugerindo a preparação de maior contingente de mão-de-obra para as novas atividades abertas pelo mercado. Em 1937, foram criados a União Nacional dos Estudantes - UNE e o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos – INEP, o qual, a partir de 1944, passou a publicar a *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*.

Em 1946, com o fim do Estado Novo e a promulgação de uma nova Constituição de cunho liberal e democrático, a União passou a ser o órgão competente para legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional, (PILLETTI, 1996).

De acordo com Lima (1969), em novembro de 1948, foi encaminhado à Câmara Federal um anteprojeto de reforma geral da educação nacional, que deu início a uma luta ideológica,

presidida pelo eminente educador Lourenço Filho. Baseava-se na doutrina emanada da Carta Magna de 1946 e tratava a questão da responsabilidade do Estado quanto à educação, e mencionando a participação das instituições privadas de ensino, no processo educacional. Somente em 20 de dezembro de 1961, foi promulgada a Lei 4.024, na qual prevaleciam as reivindicações da Igreja Católica e dos donos de estabelecimentos particulares de ensino, que rejeitavam o monopólio estatal para a oferta da educação aos brasileiros. A citada lei constituiu, um marco importante na história da educação privada no Brasil, podendo-se dizer que esse foi o período mais fértil da História da Educação no Brasil, com a criação de muitas escolas (LIMA,1969).

Em 1962, foram criados o Conselho Federal de Educação, em cumprimento ao artigo 9º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 4.024/61), os Conselhos Estaduais de Educação, os Planos Nacionais de Educação e os Programas Nacionais de Alfabetização, inspirados em Paulo Freire.

Em 1964, iniciou-se o chamado Período do Regime Militar, durante o qual foi implementada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Embora algumas das mudanças na educação brasileira tenham sido abortadas, o projeto da Universidade de Brasília, criada em 1961, permitiu vislumbrar novas perspectivas. Alguns professores foram cassados em função de posicionamentos ideológicos; outros foram demitidos e exilados e muitos se recolheram à vida privada ou trocaram de profissão. Além disso, a União Nacional dos Estudantes foi proibida de funcionar.

Nos anos seguintes, segundo Pilletti (1996), deu-se a grande expansão do ensino universitário no Brasil. O número de candidatos era crescente e foi criado o vestibular classificatório, em 1971. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, promulgada em 1961, foi gradualmente implementada durante o governo militar. Sua característica mais

marcante consistia em realçar o cunho profissionalizante da educação, contribuindo, assim, de forma decisiva, para o aumento da produção brasileira, com base em premissas e slogans tais como "Brasil grande", "ame-o ou deixe-o", "milagre econômico".

A abertura política, anunciada ainda em 1978, consolidou-se no início da década de 1980, quando teve fim o Regime Militar e ocorreu a eleição indireta de Tancredo Neves. Após seu falecimento e a posse do então vice-presidente, José Sarney, a discussão sobre as questões educacionais assumiu um caráter essencialmente político. Pensadores de diversas áreas de conhecimento – Sociologia, Filosofia, História, Antropologia - passaram a discutir a educação em sentido mais amplo, abordando questões referentes à relação entre escola e a mudança social (SILVA, 1992).

As eleições diretas levaram ao poder Fernando Collor de Mello, deposto um ano após e substituído por Itamar Franco. Em 1994, foi eleito presidente um ex-professor universitário, Fernando Henrique Cardoso e, a partir de então, viveu-se um período profícuo na história do ensino universitário no Brasil. Durante a permanência do ex-reitor da Universidade de Campinas, Paulo Renato de Souza, à frente do Ministério da Educação, registrou-se o maior quantitativo de projetos na área da educação, em uma só administração. Logo no início de sua gestão, uma Medida Provisória extinguiu o Conselho Federal de Educação e criou o Conselho Nacional de Educação, vinculado ao Ministério da Educação e Cultura, órgão menos burocrático e mais político.

Entre as diversas medidas adotadas e novos programas implantados destacou-se a abertura para a iniciativa privada, da educação superior, até então controlada pelo governo. Esse fato desencadeou o processo de expansão e, em um ano o Ministério da Educação e Cultura – MEC aprovou cerca de 172 novos cursos superiores e quatro novas universidades em todo o país.

Apesar do significativo incremento das instituições de ensino superior, a sociedade tem feito muitas críticas à qualidade do ensino que vem sendo ministrado. Só no ano de 1995, em pesquisa realizada pela Ordem dos Advogados do Brasil, constatou-se, segundo critérios específicos, que, de 89 cursos de Direito aprovados, apenas sete vinham formando advogados realmente capacitados.

Dando continuidade às ações inovadoras, foi criado o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF; tiveram início o Programa de Avaliação Institucional – PAIUB, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB, o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM; foram propostos os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCNs. A partir de 1995, o Programa de Avaliação Seriada - PAS, substituiu o vestibular e iniciou-se o Exame Nacional de Cursos – ENC, o “Provão”, instrumento de avaliação do ensino superior, sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP.

A partir de 1999, no segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o Ministro Paulo Renato Soares foi mantido no Ministério da Educação. Em vista da significativa expansão das instituições de ensino superior, o Presidente assinou a Medida Provisória no. 1.733.62, de 02 em julho de 1999, com força de lei, que dispõe sobre a regulamentação da cobrança de mensalidades em todo o sistema de ensino particular. Ainda naquele governo, evidenciando a preocupação com a educação superior, foi assinada a Medida Provisória no. 1.827, de 27 de maio de 1999, que trata do Fundo de Financiamento de Estudante do Ensino Superior - FIES, destinado à concessão de financiamento a estudantes regularmente matriculados em cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva.

Em 2003, no Governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, assumiu o Ministério da Educação o Professor Cristovam Buarque, que permaneceu na pasta por pouco tempo, por

discordar das orientações do governo sendo logo substituído pelo Ministro Tarso Genro. Logo depois de assumir o governo, o Presidente Lula assinou a Medida Provisória nº 147, de 15 de dezembro de 2003, que instituiu o novo Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior. Assim, o Exame Nacional de Cursos (ENC-Provão), aplicado aos formandos dos vários cursos de graduação, no período de 1996 a 2003, com a finalidade de avaliar os resultados da aprendizagem, foi eliminado e, em seu lugar, foi implantado o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE. Pode-se inferir que as preocupações com a avaliação do ensino superior evidenciam o lugar ocupado por esse nível de ensino não apenas no imaginário popular, mas também no âmbito governamental.

A revisão da história da educação no Brasil evidencia a existência portanto, de três pontos marcantes para este estudo: o primeiro refere-se à educação de elite em oposição à educação para todos; o segundo é a questão do contraponto entre o monopólio público da educação brasileira em oposição à iniciativa privada; o terceiro diz respeito à instituição tardia do ensino superior.

Ao analisar o cenário do ensino superior na modernidade, tema abordado no próximo item deste trabalho, serão comentadas as mudanças mais relevantes nesse âmbito, no início do terceiro milênio.

2.2 O Atual Cenário da Educação Superior no Brasil

Para o entendimento do cenário onde se inserem as IES, é importante saber como o Ministério da Educação - MEC e o Conselho Nacional de Educação – CNE as classifica, ou seja, como as enquadra dentro do conceito de Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores e Escolas superiores.

As *Universidades* caracterizam-se por desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, têm autonomia para a abertura de cursos superiores e precisam cumprir requisitos quanto ao número mínimo de professores com dedicação exclusiva e com titulação de mestre e doutor. Os *Centros Universitários* por sua vez, desenvolvem atividades na área de ensino; têm autonomia para criar cursos superiores apenas na sede, mas não precisam atender a requisitos quanto ao número de professores com dedicação exclusiva, nem cumprir exigências tão rigorosas referentes à titulação de seus docentes. As *Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores e Escolas Superiores* realizam atividades na área de ensino, mas não têm autonomia para a abertura de cursos superiores, nem precisam cumprir requisitos quanto à titulação e ao quantitativo de professores com dedicação exclusiva.

A análise e o cruzamento de dados históricos coletados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, e por estudiosos do assunto, como BRAGA (2002) evidenciaram que, na evolução das IES privadas, no período compreendido entre 1993 e 1994, houve três períodos significativos:

- de 1933 a 1960, manteve-se a proporção do número de vagas oferecidas pelo setor privado em relação ao número total de vagas;
- de 1960 a 1980, houve evolução do quantitativo de vagas ofertadas pelo setor privado;
- de 1980 a 1994, houve diminuição na oferta de vagas pelo setor privado.

A partir de 1995, o setor de educação superior tem revelado tendência a um crescimento rápido, estimulado pelo Governo Federal, aliado à maior valorização da formação de nível universitário por parte da sociedade brasileira.

Com base nos dados do INEP, pode-se definir o quadro do ensino superior brasileiro, anteriormente ao censo de 2003, nos seguintes termos:

Entre 1995 e 2000, evoluiu em 32% o quantitativo de Instituições de Ensino Superior no país, tendo o número de IES privadas crescido 46,7% nesse período.

Quanto ao número de vagas oferecidas para o ingresso de novos alunos entre 1994 e 2000, aumentou em 111,8%. A expansão do setor, tanto no âmbito privado como no público, foi inicialmente acompanhada por uma diminuição da ociosidade das vagas oferecidas via vestibular ou por outros processos de seleção.

A TAB 1, a seguir, compara, de acordo com os dados do censo 2003, o crescimento do número de IES particulares, em Minas Gerais, em relação à sua evolução na região sudeste e no Brasil, no período compreendido entre 1999 e 2002.

TABELA 1

Quantitativos de instituições de ensino superior privadas no Brasil – 1999 – 2002

Abrangência Geográfica	Total em 1999	Total em 2002
Brasil	526	1125
Sudeste	290	557
Minas Gerais	48	131

Fonte: <http://www.portal.mec.gov> > adaptação
Acesso em 21 jul 2005

Essa significativa evolução foi também fruto das determinações contidas no Plano Nacional de Educação – PNE, Lei constituída em 1997 com a contribuição de diversos segmentos da sociedade civil, a partir de debates do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, desde a realização da Assembléia Nacional Constituinte, com vistas a traçar diretrizes capazes de garantir a continuidade das políticas educacionais, independentemente das mudanças de governo. Essa Lei estabeleceu como metas, entre outras, a elevação global do nível de escolaridade da população; a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; a redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso ao ensino e à permanência dos alunos na escola. Os estudos que subsidiaram o citado Plano revelaram que o percentual de jovens de 18 a 24 anos matriculados em cursos superiores era de 11,52% em 2000, e a previsão do PNE para o ano de 2006 é de que esse percentual evolua para 30%.

O incentivo do governo também promoveu, após 1995, um aumento substancial das atividades das IES particulares em todo o país, mais notadamente em termos de expansão do número de cursos, conforme registra a TAB 2.

TABELA 2

Quantitativo de cursos particulares de graduação no Brasil - 2000 – 2002

Abrangência Geográfica	Total em 2000	Total em 2002
Brasil	3315	5236

Fonte: <http://www.edudatabrasil.inep.gov.br> > Adaptação
Acesso em 21 jul 2005

O incentivo à abertura de novos cursos refletiu-se, conseqüentemente, na expansão dos índices de matrículas, em consonância com a meta de inclusão social. As TAB 1 e TAB 2

mostram essa evolução, respectivamente, em termos de Educação Superior em geral e no âmbito privado.

TABELA 3

Educação superior no Brasil: Quantitativo de matrículas - 2000 - 2002

Abrangência geográfica	Total em 2000	Total em 2002
Brasil	2.694.245	3.479.913

Fonte: <http://www.edudatabrasil.inep.gov.br/> > adaptação
Acesso em 21 jul 2005

É pertinente ressaltar que foi substancial a elevação do número de matrículas, até 2002, especialmente no estado de Minas Gerais (TAB 4).

TABELA 4

Educação superior particular no Brasil: evolução do quantitativo de matrículas 2000-2002

Abrangência Geográfica	Total em 2000	Total em 2002	% Variação
Brasil	880.555	1.261.901	43,31%
Sudeste	572.314	743.020	29,83%
Minas Gerais	78.826	109.773	39,25%

Fonte: <http://www.edudatabrasil.inep.gov.br/> > adaptação
Acesso em 21 jul 2005

Esse acelerado movimento de crescimento das IES particulares, em termos de cursos e matrículas, não se manteve constante. Segundo Monteiro e Braga (2004) observa-se o decréscimo do número de matrículas e até mesmo uma expressiva ociosidade nas instituições dos grandes centros. Já no final de 2002, a inversão da situação anterior começou a manifestar-se, com a oferta superior à demanda, motivada pela explosão da concorrência.

Por outro lado, segundo dados do INEP (2004), o setor público diminuiu sua participação na oferta de vagas em cursos superiores, mas elevou seu controle sobre o universo das IES no Brasil. Trata-se de um controle planejado do MEC, efetuado com o intuito de orientar, medir ou garantir a qualidade de todas as IES, mediante mecanismos de orientação, acompanhamento e controle do Poder público, tais como : Plano Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE, e a Avaliação das Condições de Oferta e o Censo Educacional de 2004.

A preocupação de sistematizar e conhecer a educação brasileira levou o MEC e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP/MEC a acompanhar estatisticamente o movimento através do *Sistema de Estatísticas Educacionais*.

Os dados do último censo, publicado em outubro de 2003, comparados com os do “World Education Indicators - WEI”³ revelaram que o Brasil tem um dos sistemas de educação superior mais privatizados do mundo, contando com 1.859 IES, dentre as quais 1.652 (88,9%) são privadas. Confrontados os dados de 2003 com os de 2002, verificou-se que o número de IES no Brasil continuou em processo de expansão acelerada, com o acréscimo de 222 novas instituições, 210 das quais no setor privado, responsável pela quase totalidade desse crescimento. No setor público, surgiram apenas doze novas instituições em 2003. A maior concentração geográfica verificou-se na região Sudeste com 938 instituições e 49,3% das matrículas do país, o que, do ponto de vista mercadológico, representa um dado importante para esta pesquisa e para as IES particulares.

O censo de 2003 revelou que, do total de 3.887.771 alunos matriculados no ensino superior, as IES privadas captaram 70,8% das matrículas, ou seja, 2.750.652 alunos, contra 1.137.119 que se vincularam a instituições públicas, o que significa que o setor privado registrou

um crescimento de 13,3% em relação ao público (8,1%). Ainda de acordo com o INEP houve uma evolução de 11,7% no total de matrículas, em relação a 2002.

³ World Education Indicators: O Programa Indicadores da Educação Mundial -WEI é uma parceria UIS-COED que desenvolve indicadores de políticas relevantes em educação, com coordenadores nacionais de 19 países . Disponível em: < <http://www.uis.unesco.org> > Acesso em: 27mar.2006

Quanto aos cursos presenciais de graduação, o censo de 2003 registrou o total de 16.453 em funcionamento no país, havendo um acréscimo de 2.054 novos cursos, em relação à 2002, o que significa uma expansão de 14,35. O crescimento foi de 18% nas IES particulares, que abriram nesse período 1.643 novos cursos, contra os 411 criados em instituições públicas (7,8%). Isso significa que surgiram 5,6 novos cursos a cada dia no Brasil, em 2003: 4,5 no setor privado e apenas 1,1 no público.

Os dados também comprovam que 10.791 dos cursos existentes no país (65,6%) são ministrados por instituições privadas, contra 5.662 (34,4) sob a responsabilidade da rede pública de ensino.

O levantamento revelou também que, pela primeira vez, o número de vagas oferecidas na educação superior foi maior que o número de alunos concluintes do ensino médio. Ademais, sinalizou que a ociosidade do sistema alcançou 42,2% das vagas oferecidas pelas instituições privadas.

Os dados evidenciaram também que o total de matrículas cresceu substancialmente de 1993 a 2003, de 1.661.034 para 3.887.771, evoluindo nas IES privadas de 970.584 para 2.750.652. Todavia, esse quantitativo foi “pulverizado” pela expansão de IES no interior dos Estados, mais precisamente na região Sudeste, deixando de concentrar-se nas grandes capitais, conforme a tendência anterior.

Com relação aos concluintes do ensino superior no Brasil, os dados do INEP (2003) revelaram que, do total de 528.102 graduandos de ensino superior no Brasil, 169.038 são egressos de instituições públicas (32,0%), os demais 359.064, de IES particulares que representam 68,0%.

Além do mais, a média de concluintes dos cursos em relação a dos que os iniciaram, tanto nas IES públicas como nas particulares, gira entre 50 e 60%, revelando alto índice de evasão.

Segundo a Constituição Federal, cabe à União a responsabilidade principal pela organização e pelo financiamento da educação superior, razão pela qual, objetivando promover a retenção de alunos nas IES particulares, foi criado pelo Governo Federal o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior - FIES (1999). Outra iniciativa governamental foi a implantação do Programa Universidade para Todos – PROUNI (2004), cujos objetivos principais, segundo o MEC, são corrigir distorções na oferta de vagas, já que apenas 9% dos jovens brasileiros entre 18 e 24 anos conseguem ocupar uma vaga no ensino superior, e criar condições para facilitar o acesso de estudantes carentes ao ensino superior. Coerentemente com essa meta de inclusão, em 2005, aproximadamente 115 mil vagas foram oferecidas nesse nível de ensino e há previsão de aumento em 2006, segundo (MOISÉS, 2005).

Baseado nas estimativas e estatísticas da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio – PNAD, para cada pessoa matriculada em uma IES, no ano de 1999, havia 1,19 pessoa na situação de potencial demandante adicional (na faixa etária pertinente ao ingresso em uma IES e com o ensino médio concluído). Dados do censo do INEP (2003) revelaram a perspectiva de o crescimento do fluxo anual de demanda potencial em 20% entre 2000 e 2009. Tal projeção, que toma por base um crescimento inercial de 13% ao ano, pode ser útil para verificar a capacidade do país para atingir a meta estabelecida pelo Plano Nacional de Educação. Muitos outros fatores, além da força inercial instalada, no entanto, devem ser considerados, especialmente a capacidade de pagamento da população potencial, que buscará educação superior nos próximos anos, os atuais índices de inadimplência na educação superior privada, o crescente número de vagas ociosas, o excesso de oferta em certas áreas do conhecimento e em certas regiões, e a demanda crescente por educação diferenciada e de boa qualidade.

Entretanto, a projeção do INEP não é confirmada por estudiosos do setor como Braga (2004), por exemplo, cujas estimativas, comprovadas até 2005, como mostra o GRAF 1 indicam que o fluxo anual da demanda efetiva (fluxo anual de novos matriculados) cairá entre 2000 e 2009, em decorrência da insuficiência de recursos para pagamento dos custos de um curso superior.

Os representantes do setor privado esperam por um novo posicionamento do governo, segundo Franco (2005), já que há previsão de que os próximos anos sejam marcados por uma redução na taxa de crescimento do setor e por um aumento na concorrência, de acordo com CNE, no II Fórum Brasil de Educação⁴.

Crescimento da Oferta e da Demanda

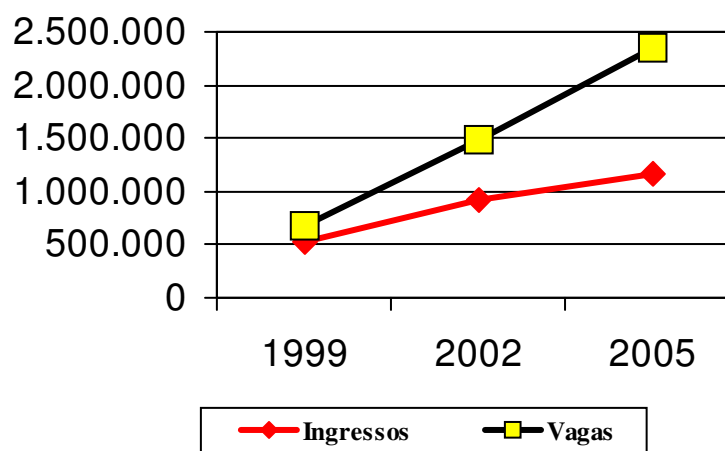


Gráfico 1 – IES particulares: oferta de vagas versus demanda - 1999 - 2005

Fonte: BRAGA, Ryon. Palestra proferida no Curso de Capacitação de Gestores. PUCPR, set. 2005.

O cenário econômico, segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD (2003), indica a probabilidade de o ganho superior a 20 salários mínimos mensais passar de 0,9% para 2,7% se a pessoa completar o segundo grau (11 anos de escolaridade), e de 2,7 para 17,1% se a pessoa completar um curso universitário (15 anos ou mais de escolaridade). Além disso, a pesquisa mostra que brasileiros estudam por mais tempo, tendo aumentado a média de

1,1% na população com mais de 25 anos de idade que se encontram regularmente matriculados em uma instituição de ensino.

⁴ I FÓRUM BRASIL DE EDUCAÇÃO. 2, 2005. Anais ...CNE, 2005 Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne>> Acesso em: 24 jun 05.

Esses diferenciais de renda e emprego são suficientemente altos para explicar a grande procura que continua existindo pela educação superior, que deverá continuar a se expandir, rapidamente em função da demanda reprimida.

Durante a última década, mais precisamente neste quinquênio, pode-se observar uma explosão de instituições particulares de ensino superior no país, com vistas a se apropriarem da fatia da população que se esforça para pagar sua instrução. Baseados nos dados do INEP, Monteiro e Braga (2004) apresentam estudos com visão diferenciada, das apresentadas aqui, pelos órgãos do MEC. Os citados autores baseiam-se em pesquisa divulgada pela *Revista Aprender Virtual* (2005)⁵, cujos dados revelam que, dos 58,2 milhões de estudantes matriculados na educação básica, 84% estudam em escolas públicas, sendo que, no ensino superior, a situação se inverte, estando 70% dos estudantes nesse nível matriculados em instituições particulares. A mencionada pesquisa comprova que a demanda de alunos para as IES particulares cresceu 38% nos últimos três anos, período em que o número de IES aumentou 46%, e o quantitativo de vagas oferecidas se elevou 60%. Por outro lado, também o número de vagas se ampliou, e uma análise equivocada poderia levar a uma visão positiva, mas falseada do mercado, já que o percentual de vagas não-preenchidas, de quase 40%, somado ao índice aproximado de inadimplência (7% ao ano) e às taxas de evasão (média de 50%) indicam que as IES particulares constituem um mercado que vive uma situação preocupante.

Essas instituições passaram a viver um momento ímpar em sua história, com a possibilidade de atenderem a uma demanda de aluno reprimida há mais de vinte anos, mas as instituições não conseguem preencher as vagas.

⁵ REVISTA APRENDER VIRTUAL . Disponível em <http://www.aprendervirtual.com>> Acesso em: 27 fev 2004.

Hoje, esse segmento, de crescimento meteórico, dá sinais de uma grande crise, revelando uma realidade paradoxal, pois a cada ano cresce a procura por parte dos que não podem pagar o preço das mensalidades. Os que podem pagá-la, por sua vez, têm inúmeras alternativas.

Tal situação é reafirmada por outros estudiosos do assunto, como Meyer (2003), o qual considera que, vencidas as barreiras iniciais, as instituições de ensino superior privadas se encontram em ambiente de ameaças, refletido pela alta vulnerabilidade financeira. Convivendo com as novidades do mercado, as IES particulares, para Monteiro e Braga (2004), têm que fazer uma revisão constante do valor das mensalidades e assumir um custo operacional cada vez maior, além das despesas para captação e retenção dos alunos. A situação da IES revela-se, portanto, complicada segundo pesquisas realizadas por Braga e Monteiro (2005), estimando-se que existam mais de cem IES beirando a falência.

Na abordagem de Tachizawa e Andrade (2002), tais dificuldades demandam que essas organizações elaborem novos modelos de gestão mercadológica e construam atributos que solidifiquem uma vantagem competitiva. Assim como em outros setores da economia, torna-se necessário que as instituições de ensino superior privadas se posicionem de maneira competitiva no mercado, desenvolvam formas de relacionamento com os clientes que possibilitem a sua permanência nos cursos, estruturem mecanismos de negociação e de gestão financeira que evitem

os riscos representados pela inadimplência, e, de maneira geral, construam diferenciais de valor para segmentos específicos de mercado (MONTEIRO e BRAGA, 2004).

No primeiro biênio do mandato presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva, destacaram-se quatro medidas legais de grande importância no cenário atual da educação superior e uma, em especial, nas escolas particulares: 1) Lei nº 10.861, de 14/04/04, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, regulamentada pela Portaria MEC 2.051 de 09/07/04; 2) Lei nº 10.973, de 02/12/04 (Lei de Inovação Tecnológica), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências; 3) Lei nº 11.079, de 30/12/04, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública; 4) Lei nº 11.096, de 13/01/05 (MP 213, de 10/09/04), que institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior e dá outras providências.

Segundo Souza (2004), uma parte das IES privadas se expandiram e aumentaram sua lucratividade, devido a inúmeros benefícios concedidos pelo Estado, tais como a isenção de impostos, bem como do salário-educação e da contribuição previdenciária patronal das instituições filantrópicas. Entretanto, a liberdade de ação e a tentação do lucro fácil estão gerando no setor particular de ensino superior um quadro marcado pela inexistência de condições mínimas de trabalho, pesquisa e ensino, transformando universidades privadas em “pontos de entrega” do ensino, que abrem seus cursos sem um controle de qualidade pelo Poder Público, no caso, o MEC.

Em Valente (2001), percebe-se claramente que o crescimento quantitativo dessas instituições não tem sido acompanhado pela evolução qualitativa. Apesar da relevante expansão das IES privadas, pode-se observar que, normalmente, a maioria delas está desassociada da tríplice função da universidade - ensino, pesquisa e extensão -, sujeitando-se às leis do mercado como uma grande empresa, onde o aluno é o cliente, e o dono da instituição é o dono do capital.

No espírito da lógica mercantilista neoliberal, o ensino, principalmente o superior, tem-se tornado uma importante mercadoria da nova burguesia de serviços, que o redireciona de acordo com a racionalidade capitalista (MONTEIRO e BRAGA, 2004). Desse modo, segundo os autores, o ensino superior tornou-se um território de caça dos empresários do ensino, que vêm procurando adequar a universidade ao padrão de acumulação capitalista consagrado pelas classes dominantes, com base em um modelo econômico internacionalizado, concentrador e excludente.

Em sua abordagem crítica sobre a reforma do ensino superior, Silva JR. (2003), observa que o governo federal baixou ato suspendendo a criação de novos cursos de Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia. Segundo sua percepção, pode-se considerar que o governo rendeu-se às pressões das corporações profissionais, que constantemente reivindicam a imposição de limites à expansão de cursos em suas respectivas áreas, alegando que tal expansão pode associar-se à má qualidade do ensino, provocando uma queda nos padrões de qualidade.

Castro e Schwartzman (2005) apresentam uma visão crítica da questão da qualidade após a expansão, argumentando que o sistema de avaliação do MEC mostra que no ensino superior privado os novos cursos criados a partir de 1995 revelam melhores resultados que os antigos, apesar de muitos deles se esforçarem para aprimorar-se qualitativamente. Os autores alegam que, motivadas pelo esforço de garantir a qualidade e a manutenção do apoio da sociedade e do governo, muitas IES particulares têm buscado contratar professores mais qualificados, projetar melhores programas acadêmicos, investir em boas instalações, bibliotecas e laboratórios.

O contexto atual é marcado por alto nível de controvérsia em torno da educação superior privada brasileira. De um lado, estão os que entendem existir uma contradição insanável entre os fins públicos da educação e os interesses particulares dos proprietários das instituições privadas; de outro, estão os que defendem o entendimento de que as instituições privadas, sobretudo as de natureza confessional, religiosa e comunitária, desempenham função social relevante e deveriam

ser subvencionadas com recursos públicos, os quais se restringem ao financiamento das instituições estatais.

Para Schwartzman (2005), seria inadmissível, nessa perspectiva, a existência de instituições privadas com fins lucrativos. A expansão do setor privado e sua natureza freqüentemente empresarial são percebidas como uma aberração, que se deveria limitar ou coibir, sendo no máximo tolerada como um mal inevitável, mas nunca apoiada ou subvencionada.

O empresariado, por sua vez, anseia por um novo posicionamento do governo, em termos de concessão de subsídios e outras definições que venham ao encontro da sustentabilidade das IES particulares. Em recente evento do MEC (2005), o discurso proferido pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva ressaltou que:

[...] nos próximos quatro anos, teremos mais 320 mil vagas nas universidades federais e 440 mil vagas do ProUni (Programa Universidade para Todos)”. Segundo ele, o trabalho é combinado com investimentos no ensino fundamental e médio [...]

Há hoje um sistema privado que é maior e muito melhor do que há dez anos, um sistema que, além de ser quantitativamente melhor, interiorizou-se bastante. Sem isso, o atual Governo não poderia sequer conceber a política recém formulada. Contudo, há que se considerar que o prognóstico do governo soa como uma ação desconectada de um plano amplo e coerente; as afirmações do atual governo parecem desmantelar as do anterior; há sugestão de protecionismo à iniciativa privada e fuga para um investimento que deveria ser do governo. Tal percepção é expressa pelo ex-Ministro Paulo Renato Souza em um de seus artigos, (SOUZA, 2004):

[...] Governo Federal anunciou o que chamou de “estatização” de cem mil vagas nas universidades particulares a serem destinadas a alunos carentes ou pertencentes às minorias raciais... constata-se que, longe de assemelhar-se a qualquer processo de estatização, ela significa um puro e simples mecanismo de compra de vagas nas universidades particulares por parte do governo e um passo gigantesco para uma redefinição do sistema de financiamento do ensino superior em nosso país.

Para ampliar a oferta de vagas na educação, o governo tem mais de uma alternativa de financiamento. Seguindo o raciocínio de Castro e Schwartzman (2005), dentro do escopo de propostas do Governo, destaca-se, entre as novas tendências o subsídio ou compra de vagas em escolas privadas, possível solução para ambos os lados. Assim, o governo dá início, em grande estilo, ao debate sobre o financiamento do ensino superior, que poderá sustentar parte dos investimentos de setor privado daqui por diante, segundo Souza (2005), grande conhecedor do assunto:

A racionalidade econômica de curto prazo da proposta é inquestionável: é mais barato para o Governo comprar vagas em instituições privadas do que criar o mesmo número delas nas universidades públicas federais.... Longe de mim, portanto, criticar o Ministro por sua nova proposta. Ela tem a sua racionalidade econômica e para ampliar o número de vagas para os pobres ele preferiu esse caminho’.

Ainda de acordo com esses autores, há que se pensar politicamente em justificativas que não deixem que as saídas encontradas pelo governo sejam vistas de maneira duvidosa ou como uma posição patriarcal. Assim, o movimento inicial do governo, apesar de audacioso, deve focalizar no aluno, e não nas instituições, o sistema de financiamento do ensino superior. Para o Ex-Ministro Paulo Renato Souza (2004) o quadro é visto da seguinte maneira:

[...]veio a explicação de que essas vagas seriam viabilizadas por meio da troca por reduções de impostos para as instituições participantes do programa. Alguns tentaram ofender a inteligência da população ao afirmar que não haveria desembolso de recursos por parte do Estado, caracterizando-se, portanto, a chamada “estatização”. Sem eufemismos, não há como escapar da verdade nua e crua: trata-se de um processo de compra de vagas em instituições privadas usando dinheiro público para isto.

Os possíveis enfrentamentos políticos que o governo terá que assumir representarão, sem dúvida, um longo caminho pela frente, que fatalmente levará à discussão da gratuidade do ensino nas instituições públicas de ensino superior e a uma nova reforma constitucional nesse sentido, de acordo com Schwartzman (2005). O Ex-Ministro Paulo Renato Souza (2005) também afirma:

[...] Qualquer técnico do Ministério da Educação, contudo, sabe que estas vagas simplesmente não existem na prática. Há décadas as instituições privadas de ensino superior oferecem a cada ano um número muito maior de vagas do que as que elas esperam preencher em função da demanda por parte dos alunos. Elas são uma espécie de “reservas de mercado” criadas pelas instituições de ensino superior para precaver-se de eventuais limitações à expansão de vagas no futuro por parte do MEC[...].

Segundo Odilla (2005), o crescimento vertiginoso de IES particulares não está contido: “[...] *todos os dias são abertos no Brasil, em média, seis novos cursos em faculdades, centros universitários ou universidades*”. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP (2004), em Minas Gerais também houve o mesmo crescimento, pois, só em 2003, foram abertos 314 cursos superiores no Estado, o que equivale à média de um curso novo por dia útil. Disposto a combater essa explosão, o governo federal está mudando as regras para atestar a qualidade dos cursos e promete mais rigor na avaliação dos novos pedidos que se amontoam no Ministério da Educação.

Na visão de Franco, Linhares e Carbonara (2005), enquanto tais propósitos não se concretizam, buscando vencer a concorrência cada dia mais acirrada, algumas IES da rede particular estão utilizando o vale tudo: efetivar a inscrição em troca de taxa simbólica, agasalho ou um quilo de alimento; oferecer bolsas para os primeiros colocados; anunciar descontos especiais para funcionários públicos e até mesmo substituir as provas de vestibular pela análise do currículo dos candidatos. As estratégias para divulgar as ofertas vão desde a colocação de tradicionais “outdoors”, cartazes e folhetos próximos a cursinhos pré-vestibulares até a manutenção de estandes em shoppings, para facilitar a inscrição no processo seletivo.

A grande responsável pela explosão do ensino superior tem sido a rede privada, que transformou a educação em negócio lucrativo, gerador de 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB), ou seja, cerca de R\$ 15 bilhões. O Brasil tornou-se o campeão latino-americano de educação superior em escolas particulares. No *ranking* mundial, o país ocupa em sétimo lugar, só perdendo

para os países asiáticos quando se analisa o volume de matrículas na rede privada. Segundo dados do informativo da Comissão de Avaliação de Educação Superior – CONAES o Ministério da Educação necessita de instrumentos mais rigorosos para controlar esse crescimento. Em entrevista, o Ex-Ministro Paulo Renato Souza (2005) faz um pronunciamento sobre a situação:

[...] Objetivamente, todas as medidas até agora tomadas no ensino superior respondem ao interesse das velhas universidades privadas que desfrutaram de rentáveis reservas de mercado antes de 1994. As mudanças no sistema de avaliação do ensino superior, as limitações à concorrência dos Centros Universitários, a compra de vagas nas instituições privadas, a proibição de criação de novos cursos em algumas áreas e as limitações à expansão do sistema, de acordo com critério geográfico, são música para os ouvidos dos velhos barões da educação privada.

A despeito da cobrança pelos investidores, empresários da educação superior, de um posicionamento por parte do governo, o Ex-Ministro Paulo Renato Souza, (2004) critica as ações atuais, dizendo que nem sequer a originalidade pode ser atribuída ao atual governo, já que, nos anos 1980, foi decretada a proibição temporária da criação de novos cursos superiores no País com os mesmos argumentos hoje invocados. Por outro lado, segundo ele, até 1994, prevalecia no antigo Conselho Federal de Educação o critério dos malfadados "distritos geo-educacionais", que orientavam a política de autorização de novos cursos superiores, cujo sentido coincide com o anunciado pelo atual Ministro no Senado. Segundo Souza (2005), a proteção às velhas instituições podia ser entendida como uma política de manutenção de uma elite de empresários da educação, sustentada por sua força e sua influência junto ao MEC.

O cenário das IES da rede privada é portanto marcado por incertezas, mas também por controvérsias quanto a seus rumos mercadológicos, já que há investimentos em sua expansão e possibilidades de arranjos negociais como “joint-ventures”, alianças, fusões, fundos de investimentos, entre outros, como demonstra a pesquisa realizada pela CM Consultoria, Universia (2003)⁶ divulgada com exclusividade pelo *Site Universia*, que revela o comportamento do mercado de investidores sobre aquisições e fusões:

[...]As empresas que já manifestaram interesse em investir neste setor no Brasil foram: JP Morgan Partners, Advent International, Pátria Banco de Negócios e a Dynamo Venture Capital, as duas últimas nacionais.

⁶ Universia Brasil. Ensino Superior. Disponível em: <<http://www.universiabrasil.net>> Acesso em : 06 ago 2006.

Num olhar mais positivo e prospectivo, estudiosos de mercado educacional como Braga e Monteiro (2005) entendem que o mercado da educação superior privada sofrerá modificações.

As instituições empreendedoras, que se posicionarem de forma empresarial, com estratégias bem definidas e planejadas, terão capacidade de construir novos cenários, de prospectar em outros nichos. As que utilizarem a gestão do conhecimento e a visão estratégica, serão inovadoras, ofertarão novos produtos/cursos, como já acontece com a educação a distância, os cursos sequenciais e tecnológicos, como representa o GRAF 2 a seguir.

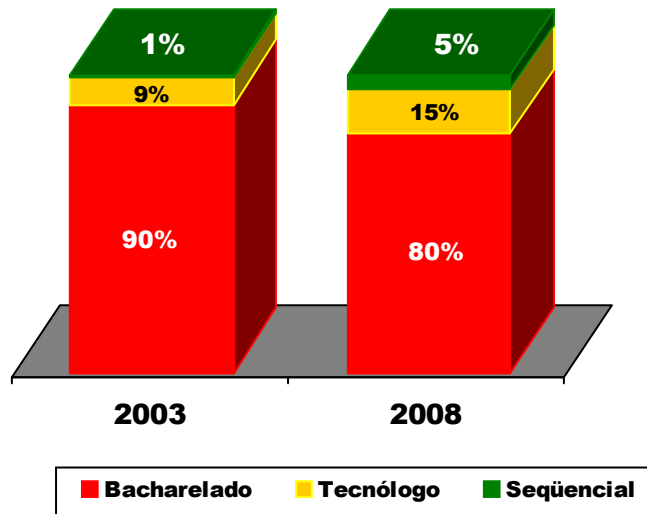


Gráfico 2 – Mercado da educação superior no Brasil: produtos/cursos – 2003- 2008

Fonte: BRAGA, Ryon. Palestra proferida no Curso de Capacitação de Gestores, adaptação. PUCPR. Set. 2005.

Ainda em consonância com a visão prospectiva de Braga (2005), pode-se visualizar graficamente, no GRAF 3, uma situação em que as IES da rede privada terão que se adequar, de forma a compatibilizar seus produtos/cursos e currículos ao mercado de trabalho, como se pode constar no gráfico que segue.

PARADIGMA EDUCAÇÃO / TRABALHO

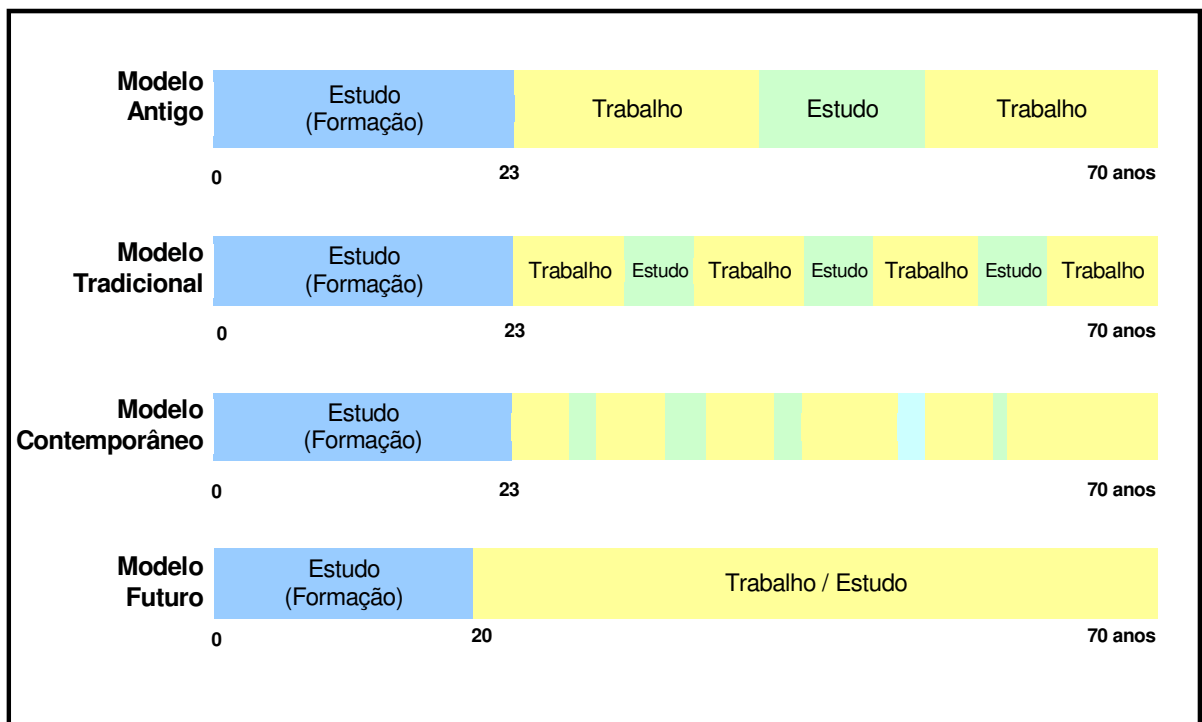


Gráfico 3 – Paradigma da Educação e trabalho.

Fonte: BRAGA, Ryon. Palestra proferida no Curso de Capacitação de Gestores. PUCPR. set. 2005.

Este é, em síntese, o cenário atual do ensino superior no Brasil. Considerando o desafio que se coloca para as inúmeras instituições da rede privada que buscam captar alunos e lutam para retê-los, concebeu-se este trabalho. Pretende-se identificar, a partir da percepção de gestores da alta cúpula de uma IES da rede privada quais são as estratégias adotadas por essa instituição para captar e reter alunos. Considera-se que a instituição estudada tem conseguindo ser competitiva, utilizando estratégias administrativas e pedagógicas através das quais tem se mostrado atraente para os prováveis alunos e se mantém merecedora da fidelidade dos mesmos, até a conclusão de seus cursos.

No próximo item, as IES serão abordados como organizações, as mudanças por que precisam passar para se adaptarem e suas estratégias e planejamento.

2.3 Mudanças , Estratégias e Planejamento nas IES

Analisando as concepções da universidade contemporânea, enquanto instituição, Romero (1988) defende a posição de que não se trata de uma organização única, mas intrinsecamente complexa, voltada para a criação de conhecimentos e sua divulgação (investigação), a formação dos indivíduos da sociedade (educação) e a integração participativa no meio em que se insere (serviços/intervenção). Para atender a esses objetivos, a universidade, em sua origem, estruturou-se basicamente como faculdade, depois adotou a estrutura departamental e, na década de 1970, passou a apresentar a estrutura matricial ou por grupos de projetos.

Mais recentemente, Tachizawa e Andrade (2002), consideraram que o modelo de organização que ainda prevalece nas universidades é a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional, caracterizando-se pela existência de áreas estanques, onde se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas. Portanto, o modelo atual ainda mantém características de organizações mecanicistas, utilizando estruturas de departamento ou de faculdades.

Para Finger (1988), as universidades podem ser conceituadas como organizações complexas, caracterizadas por: ambigüidade de objetivos; serviços baseados na demanda da clientela (alunos com necessidades específicas e diversificadas, buscando participação no processo decisório); tecnologia problemática, ou múltipla tecnologia (necessidade de atendimento a clientela especial); profissionalismo, (professores que, além de transmitirem o conhecimento, sejam capazes de criar ou aprofundar o próprio conhecimento em suas áreas); e vulnerabilidade ao ambiente.

Considerando-se tais características, pode-se, com base nos estudos de Morgan (1996), classificar a IES no *continuum* mecanicista - orgânico - aprendizagem. Segundo o autor, elas são marcadas não só pela grande influência exercida pelas pessoas sobre o comportamento organizacional, como por elevado grau de interação com o ambiente externo envolvendo estudantes, comunidade, fornecedores, grupos de interesses e outros. Por outro lado, apresenta como fragilidades sua pouca flexibilidade e dificuldade de inovação. Finger (1988), em seus estudos sobre gestão acadêmica, aborda quatro modelos geralmente adotados por tais organizações: o primeiro, baseado na burocracia acadêmica; o segundo, o modelo de colegiado, permitindo a efetiva participação da comunidade; o terceiro, a universidade como um sistema político, o quarto, a universidade como uma anarquia organizada, caracterizando-se por pouca coordenação e controle, onde cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões.

Na concepção de Mintzberg (2001), pode-se classificar as IES como organizações profissionais, uma vez que têm como principal mecanismo de coordenação a padronização de habilidades, predominando o intuito de profissionalizar que, por sua vez, depende dos professores, cujo domínio sobre seu próprio trabalho é um aspecto relevante a ser considerado.

Essas características corroboram a descrição de Meyer Jr. (2004), que aponta os seguintes aspectos como responsáveis pela elevada complexidade das organizações acadêmicas: a) a natureza política que predomina nas decisões; b) a existência de uma estrutura fragmentada e descentralizada; c) a dificuldade de mensurar os resultados da ação organizacional; e, d) inexistência de padrões de performance e de compromisso com os resultados. Estes dois últimos aspectos, por sua relevância, constituem atualmente objeto de controle governamental, em consonância com as regulamentações expressas na LDB – Lei de Diretrizes Básicas do Ensino Superior, Decreto no. 2.026/96, que estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior.

Meyer Jr. (1988) considera serem características essenciais e comuns às empresas e organizações universitárias: a) a busca por interação eficiente com o ambiente, de forma a garantir os recursos necessários ao cumprimento da missão da organização e satisfazer às necessidades de seus usuários; b) o estabelecimento de uma missão e a definição de objetivos para a organização, com vistas a favorecer uma gestão eficiente e eficaz.

Segundo Flores (1999), as universidades, diante de seus objetivos de criação do conhecimento, de contribuição para o progresso da sociedade pela educação e de integração participativa, devem assumir o papel de disseminadoras das tecnologias de informação, em suas atividades de gestão, de ensino e de pesquisa, de forma a capacitar a sociedade para enfrentar a realidade do mundo globalizado. Cabe aos gestores e às pessoas ocupantes de posições estratégicas o empenho no sentido de romper as resistências e criar as condições necessárias à mudança e à aprendizagem de novos comportamentos organizacionais, (LAWRENCE, 1986).

Por outro lado, não se pode perder de vista que a educação superior, vinculada inexoravelmente à geração de conhecimentos e à transformação dos fluxos de desenvolvimento, tem que ser reconhecida enquanto negócio, enquanto um segmento empresarial. Segundo Maximiliano (2000), até passado relativamente recente, a administração educacional não exigia planejamento e estabelecimento de estratégias de gestão do negócio, mas, frente ao cenário atual, é urgente a necessidade de promover mudanças também na gestão universitária, mediante a adequada utilização de ferramentas de *marketing*, gestão estratégica e outras. As Universidades são organizações por natureza tradicionais, é possível que revejam seu papel, em face das rápidas e profundas mudanças exigidas pelo mercado, de forma a promoverem sua urgente adaptação à realidade atual.

Zabalza (2004), em obra específica sobre o ensino universitário, atribui novo sentido à universidade. O autor focaliza modificações que a instituição de ensino vem sofrendo e a transformação do próprio cenário educacional ao sabor das fortes mudanças políticas, sociais e econômicas do país, além de merecer uma nova abordagem quanto à estrutura e a dinâmica de funcionamento das universidades vistas agora como organizações.

É de fundamental importância considerar que a análise das organizações dedicadas à educação superior passa, necessariamente, por questões atinentes a um novo modelo de administração e gestão. Para embasar tal estudo, buscou-se subsídio em Ferreira (1997). Observa o autor que a palavra “gestão”, origem latina, *gerere*, significa conduzir, dirigir ou governar; “administrar”, cuja origem é *administrar*, tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Administrar seria, portanto, uma aplicação de gerir. O autor Bethlem (1999) acrescenta que a coordenação das pessoas, utilizando-se de recursos econômicos e técnicos para chegar a fins desejados, relaciona-se às habilidades de manejar e gerenciar (*management*). Dessa forma, pode-se dizer que “gestão” significa dirigir, coordenar e controlar, enquanto a “administração” engloba ainda as funções de planejar e organizar.

Collins e Porras (1995) destacam a importância das práticas administrativas, sob o fundamento de que os líderes são propulsores de recursos, usando o termo “dar as ferramentas”. Segundo os autores, o que diferencia uma empresa de outra é o fato de seus líderes utilizarem o modelo arquitetural; criarem processos e princípios com vistas a desenvolver a empresa, assim como mecanismos organizacionais concretos para estimular a mudança e a melhoria contínua. Tais ações possibilitam a sistematização da organização, viabilizam a construção de conhecimentos sobre si mesma e sobre mercado e a criação de mecanismos para seu desenvolvimento sustentado.

Dentro desse raciocínio, gestão e liderança são, portanto, palavras pertinentes ao mundo das organizações, no qual estão inseridas as IES particulares. Segundo Drucker (1998), “uma organização é um agrupamento humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum [...] ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável”.

As IES particulares que estiverem dentro dos parâmetros das organizações, em regime mais ou menos formal, terão capacidade de vencer as turbulências do mercado, principalmente se profissionalizadas. Segundo Lodi (1984), esse é o processo pelo qual uma organização assume práticas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Assim, numa abordagem sistêmica, Oliveira (2001) define a organização como um sistema sócio-técnico aberto, composto pelos subsistemas técnico-administrativo e psico-social, de cujos resultados sofre influência direta pela retro-alimentação.

Com o mesmo enfoque sistêmico, as IES, segundo Tachizawa e Andrade (2002) são um macro-sistema, cuja sobrevivência está intimamente ligada à sua adequação às condições ambientais em que estão inseridas e segundo as quais interagem constantemente. Segundo esses autores, uma organização não floresce, compete e cresce no vácuo; ao contrário, sua existência reflete a lógica e a dinâmica de seu setor. Se esse setor se caracteriza por ser muito dinâmico, as organizações nele inseridas também o serão, se é mais tradicional as organizações também tenderão a ter esse tipo de característica em sua administração. Então, se as IES da rede particular estão deparando com um novo ambiente mercadológico competitivo, marcado pela desintegração de barreiras de acesso a mercados antes protegidos e reservados, e ainda são consideradas organizações, elas precisam se adequar.

O novo contexto das IES da rede particular, segundo Tachizawa e Andrade (2002), requer uma administração atualizada, sustentada no gerenciamento do conhecimento e não apenas na

coleta e no acúmulo de dados e informações; uma administração que saiba lidar, com a tecnologia da Internet ou da era digital e tirar proveito estratégico, tático e operacional; uma administração, enfim, com nova cultura, novos valores e novo perfil psicológico. Isso requer a construção de um modelo de gestão que leve em conta os fatores subjetivos de cada uma dessas organizações, tais como: cultura, crenças e valores, estilo de gestão de seus principais dirigentes, o que implica mudanças no atual formato de administração das IES particulares. Imagina-las em analogia com um organismo vivo, segundo Morgan (1996), o que já é em si um processo de mudança, de abertura para constantes transformações, essencial para o entendimento e o tratamento das IES como uma organização em um setor econômico fortemente competitivo.

Para utilizar o termo *mudança* adequadamente e promovê-la com maestria, é, antes de mais nada, necessário conceituá-la. Segundo Wood Jr. (1995) e Drucker (1996), *mudança organizacional* é qualquer alteração observável, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, promovida ou patrocinada pela administração superior que atinja sistemicamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Resumidamente, pode-se considerar que mudança é qualquer alteração iniciada pela administração na situação, nos processos ou no ambiente de trabalho, promovendo transformações e inovações.

Explicando o mecanismo das mudanças, Montana e Charnov (1998) observam que existem duas forças que fazem pressão para que elas ocorram: externas e internas. As forças externas são aquelas relativas aos desejos e às necessidades dos clientes: a concorrência, as mudanças nas leis e regulamentações, as novas tecnologias; as forças internas referem-se às estruturas formal e informal da organização, que se enquadram nos sistemas estrutural e instrumental. Para que ocorra uma mudança organizacional, é necessário que as forças de apoio e suporte aumentem ou que as forças de resistência e oposição reduzam. Lawrence (1986) afirma que os processos de mudanças

apresentam um aspecto técnico e outro social: o primeiro, técnico, está relacionado com a modificação mensurável nas rotinas físicas do trabalho, enquanto o segundo, social, se refere ao modo como as pessoas afetadas pela mudança pensam que seus relacionamentos estabelecidos na organização serão alterados. Fundamentado em suas pesquisas, o citado autor afirma que a variável que determina o padrão de comportamento em face da mudança é o resultado social, ou seja, as pessoas não colocam resistência à mudança técnica, mas, sim, à mudança social, que impacta seu relacionamento humano.

A mudança é descrita por Schein (1985) como um processo de quatro fases: a percepção, a mudança de atitude, a mudança de comportamento e a fixação do novo comportamento. A fase de *percepção* é o ponto de partida para qualquer mudança e está relacionada ao momento de tomada de consciência de que algo não vai bem ou não acontece de acordo com as nossas expectativas. A *mudança de atitude*, por sua vez, está relacionada ao “descongelamento”, ou seja, a pessoa muda, passando a adotar nova atitude e a compreender e aceitar os comportamentos nos outros. Já a *mudança de comportamento* implica a externalização sustentada de algo que já foi decidido, aprendido ou realizado, concretizando-se com a implementação de ações. Por último, a fase de *fixação do novo comportamento* diz respeito à habilidade de “aprender a aprender”, fase em que se perde o medo de mudar.

O “aprender a aprender” tem relação com o aprendizado organizacional que, de acordo com Mohrman e Mohrman (1995), ocorre quando a organização é capaz de quebrar paradigmas e alterar seus padrões de desempenho, mobilizando-se para ações proativas e uma postura de prontidão diante do ambiente.

Segundo Senge (1990), nas organizações que aprendem as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Ainda de acordo com Senge (1998), cinco disciplinas fundamentam a aprendizagem organizacional

(*learning organization*): o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico. Em uma organização, com essas características, as mudanças caminham lado a lado com o aprendizado, criando raízes e se consolidando.

Reafirmando o posicionamento de Senge (1998), também Zabalza (2004) considera que os fenômenos organizacionais como cultura, liderança e clima democrático devem ser analisados. Mas o ponto alto de sua visão sobre as instituições ou organizações de ensino, no entanto, está na perspectiva da universidade como organização que aprende. A idéia de aprendizagem abre a possibilidade de aprimoramento pelas organizações (universidades) não apenas de seu funcionamento e da gestão de seus recursos, mas também da forma como definem suas funções sua adequação às novas demandas e o tipo de relação que mantêm.

Já sob a ótica do aprendizado organizacional, Garvin, Nayak, et al (2003) defendem a posição de que, numa organização que aprende, os estágios de aprender e agir representam tarefas coletivas, envolvendo a criação de uma conscientização compartilhada quanto à necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito e iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa, para melhorar o desempenho e a condução de análises conjuntas tirando conclusões, ou seja, é preciso ter uma linha estrutural.

De acordo com a teoria de Senge (1990), a mudança organizacional e aprendizagem organizacional são, portanto, processos interagentes e complementares, que levam ao desenvolvimento da organização, pois o benefício maior que trazem consiste em possibilitar a melhoria e a aceleração da capacidade da organização de aprender e colocar em prática as transformações necessárias à sua maior competitividade e sobrevivência.

A aprendizagem é um requisito para que ocorra o processo de mudança organizacional, que deve acontecer envolvendo todo o grupo, consubstanciada em novo modo de pensar, trabalhar

e agir, acima de tudo, num processo de “desaprendizagem de hábitos”, orientações, suposições e rotinas anteriormente vigentes, (Lima 2003).

O processo de mudança é uma passagem que envolve forças positivas e negativas, que devem ser identificadas e tratadas adequadamente, permitindo que a mudança se efetive. De acordo com a Teoria do *Campo de Forças* de Lewin (1975), o comportamento organizacional é resultante da confrontação entre “Forças Impulsionadoras”, que promovem mudanças, e “Forças Restritivas”, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança. Portanto enquanto as forças impulsionadoras “empurram” a organização em determinada direção, as forças de restrição procuram conter, reduzir ou anular as forças de impulso. Na realidade, Lewin (1975) adverte que as forças impulsionadoras podem despertar e ativar as forças de restrição, razão pela qual nem sempre as forças impulsionadoras são as que mais proporcionam o aumento do desempenho organizacional. Muitas vezes, é a redução das forças restritivas o meio mais eficaz de encorajar mudanças e aumentar o desempenho da organização.

Comparando-se a aprendizagem organizacional de Senge (1990) com o modelo de Lewin (1975), é possível relacionar as fases de descongelamento e de mudança com o “aprender”, e a fase de descongelamento com o “agir”. Então, para que a mudança tenha sucesso, é necessário que as pessoas se libertem das práticas antigas e haja uma mudança de atitude e o re-congelamento do novo procedimento, ou seja, é preciso aprender e agir num ciclo contínuo.

De acordo com o raciocínio de Flores (1999), as universidades, da mesma maneira como se apresentam suas estruturas e seu funcionamento administrativo, ficaram pesadas, caras e pouco flexíveis, não conseguem se adaptar agilmente aos novos tempos e não sabem se sobreviverão em tempos futuros, quando as condições se distanciarem ainda mais daquelas em que foram criadas. Os altos custos financeiros do processo de educação e a perda da filantropia constituem fatores decisivos para o processo de mudança (SCHWARTZMAN, 2005). Se, num período anterior, as

universidades tinham uma situação mais cômoda, com recursos financiados pelo governo, agora elas têm que saber andar com as próprias pernas e administrar seus recursos, conhecendo seus custos operacionais e sabendo de onde vêm os recursos financeiros; têm que saber equilibrar a relação alunos x professores x funcionários técnicos, bem como gerenciar seu patrimônio líquido, prédios e propriedades, assegurando que tragam retorno do investimento (REIS e SGUISSARDI, 2001). Sabe-se, segundo pesquisas realizadas recentemente por Braga e Monteiro (2005) que,

No Brasil, apenas três em cada dez novas empresas sobrevive mais de três anos e apenas uma consegue uma performance acima da média. O setor de ensino sempre foi uma exceção à regra no que se refere ao fracasso do negócio. Nos últimos anos, as coisas mudaram. Estimamos que já existe mais de 100 IES no Brasil beirando a falência.

A falta de definição de estratégias, políticas institucionais e planejamento, a inexistência da implantação de sistemas de *marketing* de relacionamento e de integração com a comunidade, as falhas na comunicação com os estudantes e a falta de parcerias com empresas deixam a instituição de ensino presa a sucessos e glórias do passado, conduzindo à existência de programas sem alunos, corpo docente desatualizado, pessoal técnico - administrativo desmotivado e sem capacitação adequada, gerando departamentos ineficientes e a redução dos benefícios a serem usufruídos pelos alunos (BRAGA, 2002).

As soluções alteram a dinâmica das organizações que, para sobreviverem, necessitam tornar-se empreendedoras, competitivas em custos, qualidade, velocidade e inovação, itens essenciais a uma gestão moderna. Essas instituições ainda sofrem pressões no sentido social, por serem responsáveis pelo processo de retro - alimentação da própria sociedade, já que são geradoras de conhecimento (LIMA, 2003).

Segundo Tachizawa e Andrade (2002), espera-se maior preparo do capital humano das instituições de ensino e da academia, para construir uma nova base filosófica e ideológica que

contemple uma formação mais sistêmica e humanística do ser humano. Essa formação, além de envolver conteúdos teóricos consistentes e habilidades práticas, deve incorporar também atitudes que façam com que os alunos tenham uma postura crítica em face dessa realidade transformadora do mundo atual.

Para Morin (1997), nesse horizonte, a instituição que inova, praticando uma gestão educacional empreendedora, inspirada numa metodologia de ensino inter e transdisciplinar, tende a colocar no mercado profissionais mais habilitados para conviver com a complexidade da sociedade atual, cuja capacidade de solução de problemas requer que as disciplinas dos cursos superiores se articulem, superando a fragmentação e o distanciamento entre os conhecimentos.

Timmons (1994) ressalta que inovações e esforços de mudanças podem acontecer, por exemplo, através do empreendedorismo como uma revolução silenciosa, mais eficaz, no contexto do século XXI, do que foi a revolução industrial para o século XX. Os empreendedores são fundamentais para o sucesso de uma organização, pois eles vêem oportunidades que ninguém vê, antecipam problemas e os resolvem, assumem responsabilidades. Na verdade, sua importância é considerável para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Tachizawa e Andrade (2002) os principais atores para a realização dessa mudança cultural são as próprias instituições de ensino superior da rede privada, por serem fontes multiplicadoras do saber e fortes formadoras de opinião.

As diversas teorias que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores nas instituições de ensino superior no mundo moderno apregoam que o fundamental é preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade e utilizando a liderança e visão de futuro para inovarem e ocuparem seu espaço no mercado (MORIN, 1997).

De acordo com Zabalza (2004), constitui a missão de uma instituição de ensino superior empreendedora desenvolver no indivíduo a capacidade de sempre estar inserido nesta dinâmica, assimilando informação, estruturando conhecimento e transformando competência em capacidade empreendedora e inovadora, tanto na academia, como na prática da gestão. É nesse contexto que a universidade empreendedora assume papel fundamental em uma sociedade globalizada, em constante transformação (VASCONCELOS e FELÍCIO JR., 2003). Segundo esses autores, ao reconhecer a necessidade de empreendedorismo na gestão e de promoção de constantes mudanças, as IES da rede particular devem procurar definir um quadro referencial lhes que permita uma avaliação da própria gestão, para identificar suas fragilidades e proceder às mudanças necessárias à sua adaptação ao novo ambiente.

Considerando os conceitos inicialmente abordados de que a organização é um agrupamento de pessoas, integradas de forma racional, utilizando recursos para o alcance de objetivos comuns, considerando ainda que gestão implica um conjunto de habilidades sociais e técnicas relacionadas a aspectos materiais, como processos e produtos, as organizações devem dispor de políticas e técnicas que conduzam a seus propósitos, através de instrumentos poderosos: o estabelecimento de estratégias e planejamento (MEYER JR, 2004).

Tomando esse instrumento como bússola, analisando o contexto e o ambiente (interno e externo) e considerando que a aplicação de técnicas torna a gestão mais profissional, conclui-se que a universidade, assim como qualquer outra organização, necessita de técnicas de gestão para competir e sobreviver por período mais longo (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002). A universidade, a partir de estudos e aplicações de esforços estratégicos, consolida-se como um estabelecimento de ensino, através de um processo de organização gerencial, para que tenha “empresabilidade” e obtenha resultados positivos.

Ainda segundo Gomes (2003), conceitos como adaptabilidade, persistência e estratégia são vistos como componentes fundamentais do negócio educacional. Na visão do autor, o maior diferencial de uma IES que busca melhorar seu nível de profissionalismo é a capacidade de aprendizado permanente.

Em termos de administração empresarial, a gestão, segundo Meyer e Lopes (2004), é uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior. Várias causas são apontadas para justificar tal situação: uma é o fato de, na escola, atribuir-se à função gerencial uma dimensão essencialmente operacional e secundária; outra é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional, razão pela qual são utilizados modelos “importados” do contexto empresarial, inadequados à realidade das escolas; finalmente, o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão, em virtude de pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não terem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

Braga e Monteiro (2005) enfocam alguns aspectos que caracterizam e prejudicam a gestão das empresas educacionais hoje: a competitividade acirrada; o fato de que a mentalidade dos mantenedores e dirigentes ainda é “pouco afeita a avanços da ciência da gestão”; os gestores ainda trabalham no esquema do urgente e, em sua maioria, não têm formação em gestão. De fato grande número de dirigentes são herdeiros, sem preparo específico, sem visão de futuro e do mercado, portanto, não planejam nem têm estratégias definidas.

A complexidade das instituições de ensino superior decorre de suas características especiais: objetivos difusos e ambíguos, tecnologia fragmentada, presença de distintos grupos de interesse em seu âmbito, função de atendimento às necessidades específicas dos clientes; profissionalismo do trabalho acadêmico e vulnerabilidade aos fatores externos (BALDRIDGE et al 1983). Essa complexidade afeta a maneira como as organizações educacionais se estruturam e

funcionam, influenciando, em especial, sua gestão, que deve ser mais adequada às especificidades desse tipo de organização.

Se o aspecto econômico da educação superior da rede particular requer mudança, isto significa incerteza, circunstância que causa insegurança e afeta os processos. Por isso, quando os atores organizacionais se defrontam com situações novas e incertas, precisam dar-lhes tratamento adequado, mediante o uso da administração estratégica e do planejamento estratégico.

De acordo com Lima (2003), uma das funções gerenciais que vem merecendo maior atenção nas IES é o planejamento estratégico e sua prática. O planejamento implica comprometimento com a ação; qualquer planejamento só tem sentido se for implementado; caso contrário, torna-se apenas um conjunto ou coletânea de boas intenções, sem qualquer benefício concreto para a organização, exceto aqueles de natureza simbólica.

Segundo Meyer e Lopes (2004), as instituições de ensino superior, a exemplo das empresas, necessitam desenvolver um minucioso processo de planejamento, o que implica formulação e implementação de estratégias, combinando aspectos técnicos, mercadológicos e políticos.

Faz-se necessário detalhar mais adequadamente o conceito de estratégia. Quinn e Voyer (2001), que se embasaram no mundo militar para desenvolver seus estudos, observam que a palavra *Strategos* designou, inicialmente, o papel exercido por um general no comando de um exército; posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Portanto, para Quinn e Voyer (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Suas formulações adequadas orientam os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em levantamento de competências, diagnóstico de deficiências internas, antecipação de mudanças no ambiente e

previsão de providências contingentes, com vistas a enfrentar oponentes inteligentes. A estratégia, portanto, ordena e aloca os recursos de uma organização para uma postura viável, com base no reconhecimento de suas competências e deficiências internas.

Mintzberg (2001) propõe como metáfora para a estratégia o “artesanato”. Ao estabelecer tal analogia, esclarece que, no atual mundo, complexo e cheio de surpresas, o estrategista precisa ter a percepção e a adaptabilidade de um artesão. O processo de moldar a estratégia é contínuo e adaptativo. A formação e a implantação da estratégia são interdependentes, segundo o autor.

Cinco definições de estratégia são estabelecidas por Mintzberg (2001):

- a estratégia como plano: conjunto de diretrizes unificadas que assegurem que os objetivos gerais da organização sejam alcançados;
- estratégia como pretexto: apresenta-se como uma "manobra" específica com a finalidade de superar o concorrente;
- estratégia como padrão: surgida da consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não;
- estratégia como posição: posicionamento da organização no ambiente competitivo;
- estratégia como perspectiva: é um conceito, uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou ações.

Estratégia, segundo Chandler (1965), é a determinação dos objetivos e metas básicas e de longo prazo de uma empresa, e a adoção de “cursos de ação”, alocando os recursos necessários para a consecução desses objetivos. Ela é um trabalho racional, planejado e baseado em processos analíticos.

Meyer e Lopes (2004), reportando-se a Mintzberg (2001) observam que este autor defende que há uma diferença entre estratégias planejadas (que podem ou não ser realizadas) e estratégias emergentes (que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de

comportamento ainda não externados). As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações, sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição.

Esse autor ressalta ainda, que as estratégias emergentes e evolutivas passam por um processo analítico de formalização e codificação, dando origem ao planejamento estratégico ou programação estratégica. Dessa forma, o planejamento estratégico é o um primeiro passo para a implementação de estratégias.

Uma visão mais recente e mais adaptada ao segmento da educação superior particular pode ser observada nos estudos de Braga e Monteiro (2005) que afirmam a necessidade da construção de um pensamento estratégico, como um processo organizado de tratar as informações com o objetivo de desenvolver a estratégia organizacional. Os posicionamentos dos dois autores são baseados na linha de estudos de Michael Porter (1996) sobre estratégia, e, do ponto de vista da defesa do planejamento estratégico, eles se baseiam em Drucker (1980 e 1998).

Apesar dos conceitos e das tipologias diversas estabelecidas pelos vários autores, considera-se que, entre tantos pontos divergentes, a escolha estratégica é o foco fundamental, sendo iniciada com a descrição da atividade e do ambiente humano, dentro de um planejamento.

O planejamento estratégico - PE é um processo formal, projetado para sustentar e corporificar a estratégia, desde que ela seja necessária para sanar as dificuldades, descontinuidades e as intempéries dos ambientes internos e externos. O PE, segundo Mintzberg (2001), tem formação dinâmica, lida e prevê mudanças, embora a estratégia em si seja, por definição, estável. A estratégia é o resultado de uma visão do futuro.

O PE é a arte gerencial de posicionar os meios disponíveis da empresa, visando a manter ou melhorar posições relativas a potenciais favoráveis a futuras ações táticas na guerra mercadológica objetivando garantir a sobrevivência da empresa. Segundo Mintzberg (2004), o

processo de elaboração do PE exige planejadores com conhecimentos analíticos, experiência operacional e, o mais importante, conhecimento tácito. O planejador deve obter as informações tangíveis, factuais e intangíveis de toda a organização, o que justifica a presença de gerentes no chamado “grupo estratégico”, cuja relação com os tomadores de decisões deve ser estreita, para não se correr o risco de haver ruptura.

Um dos grandes desafios da gestão administrativa das instituições de ensino superior contemporâneas, para Braga e Monteiro (2005) é a maior capacidade de resposta às demandas externas, como forma de sobreviver a um ambiente competitivo e de profundas transformações. Para isso, é necessário que os gestores estejam capacitados a utilizar a abordagem do planejamento, do pensamento e da gestão estratégica. Esta abordagem, em sua essência, objetiva identificar os principais problemas e ações estratégicas a serem desenvolvidas, para que as IES da rede particular possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão, apoiadas numa relação dinâmica com um contexto em permanente mudança.

Observa-se com frequência, na prática gerencial das IES, que a formulação de estratégias está consideravelmente separada de sua implementação, ou seja, a cúpula pensa, e os níveis inferiores supostamente executam aquilo que é pensado, caracterizando uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir numa organização educacional, além de causar frustrações e decepções a seus participantes (MEYER e LOPES, 2004).

Para que o planejamento estratégico seja bem sucedido, necessário se faz que seja implementado. Para que o esforço de planejamento produza resultados concretos, é fundamental que haja integração entre as ações de formulação e as de implementação, constituindo aí uma das maiores dificuldades dos gestores das instituições de ensino superior. Para Braga e Monteiro (2005), sem tal integração, torna-se impossível a esse tipo de organização conviver num ambiente competitivo e dinâmico e, ao mesmo tempo, cumprir a missão institucional.

O falar e o fazer devem estar alinhados, pois não há tempo para postergação. As decisões tomadas hoje, no segmento de negócios da educação superior particular são definidoras da sua sobrevivência em futuro próximo, o que exige um alto grau de assertividade e planejamento. Isso pode ser explicado pelos estudos de Drucker (1996), segundo o qual “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.

Para Gracioso (1991), o planejamento estratégico é essencial em ambientes de turbulência, mais que naqueles organizados e previsíveis, pois ele integra todos os demais sistemas de controle, orçamento, informações e a estrutura organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (apud LIMA, 2003)⁷ apresentam uma sistematização das principais escolas de estratégia e planejamento. Dentre várias concepções de planejamento estratégico, a proposta de Ansoff (1965) parece ser uma das mais adequadas às IES da rede particular e se estrutura da seguinte forma: estágio de estabelecimento de objetivos, quantificação de metas, diagnóstico interno com o uso de modelos tanto para a avaliação e definição de estratégias, como para a operacionalização das estratégias definidas.

As IES da rede particular estão se profissionalizando e tendem a se instrumentalizar sobre planejamento e reestruturação. Como se pode perceber em Braga (2002), Meyer e Lopes (2004) e Schwartzman (2005a). Também Hedler e Lima (2003) reafirmam essa tendência e acrescentam que algumas palavras tornam-se padrão nos novos processos empresariais da IES, tais como programação, orçamento e cenários.

⁷ MINTZBERG, H.; ASHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.

Segundo esses autores, três tipos de escolhas de planejamento estratégico têm sido priorizadas no contexto das IES particulares: a escola do design; do planejamento e a do posicionamento, as quais apresentam como características comuns a separação entre planejamento e execução, além da centralização do mais alto nível de condução da mudança, que tende a ocorrer sem a participação dos membros organizacionais que, supostamente, executarão a estratégia.

Tanto nas observações de Braga (2002), como nas de Machado (1994) e nas ponderações de Schwartzman (2005b), a atual gestão de IES da rede particular revela que os agentes centrais são planejadores, as lideranças são sensíveis à análise e a cúpula é estrategista, num ambiente onde se faz parecer, de certa forma, um cenário consideravelmente previsível e verificável, através de uma série de fatores conhecidos e construídos, por elas próprias. Mas, controvertidamente, são propostas que trabalham sob a dimensão de “distância do poder”, mantendo sempre o nível de incerteza alto. Isto pode, em algum momento, retroalimentar negativamente o processo de mudança, impedindo que a lógica seja compreendida e compartilhada por todos os participantes da vida organizacional.

Para conter o risco provocado pela incerteza, muitas IES utilizam-se de planejamento formal e estratégias em curto prazo, já que boa parte das ações estratégicas desenvolvidas nas instituições educacionais emergem das ações diárias presentes nesse tipo de organização, (HEDLER e LIMA, 2003).

É importante destacar que nem todas as ações desenvolvidas são resultantes do planejamento. Meyer e Lopes (2004) apontam como um dos pontos críticos no processo de implementação do plano estratégico a diferença entre planejamento e pensamento estratégico. Enquanto *planejamento estratégico* refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o *pensamento estratégico* refere-se a uma

síntese que combina intuição e criatividade, originando uma perspectiva integrada ou visão de direção não necessariamente articulada. (MINTZBERG, 2001).

Baldrige, *et al.* (1983), ao examinar as possibilidades do planejamento estratégico na educação superior, faz uma analogia com a estratégia militar. Destacam os autores que há uma diferença entre o planejamento feito no quartel-general e o planejamento no campo de batalha. O primeiro refere-se ao planejamento preparado pelos gestores nas salas e escritórios e em reuniões com a comunidade. O outro se refere à gestão estratégica, ou seja, a tarefa de colocar em prática os principais objetivos estabelecidos nos planos e as ações estratégicas neles previstas.

Quinn e Voyer (2001) alertam que os processos de formulação, planejamento e implementação de estratégias nas organizações raramente se parecem com os modelos analítico-rationais alardeados na literatura. Ao contrário, esses processos costumam ser tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos. Segundo esses autores, a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso com relação às providências a serem tomadas.

Os planejadores, segundo Mintzberg (2001), dispõem de determinadas técnicas para fazer uma análise sistemática de determinada relação e têm tempo para considerar minuciosamente as questões estratégicas. O que eles raramente têm é autoridade para gerar estratégias e informações intangíveis críticas, assim como ligações necessárias para obtê-las. Nesse ponto reside o grande desafio: combinar o tempo, as habilidades do planejador e o poder de gerentes para estruturar uma arquitetura estratégica, ou seja, um roteiro do futuro, identificando as competências essenciais que devem ser formadas e seus constituintes tecnológicos, de forma a garantir que o processo de formulação de estratégias seja adequado para a organização.

Entretanto, muitos dos mitos criados em torno do planejamento iludem ou frustram os planejadores. Meyer e Lopes (2003) afirmam que o planejamento torna-se desafiador, quando se

trata de passar para a prática, para a implementação, já que, muitas vezes, se espelha em modelos não ajustáveis a seu ambiente. Alguns mitos observados nas atividades de planejamento universitário são: racionalidade e intuição, processo e ritual, intenção e ação, informações gerenciais e redes informais, participação e comprometimento.

Em síntese, o planejamento estratégico, nas instituições de ensino superior, exige do gestor habilidades de um artesão, ao combinar as dimensões racional e política com aspectos subjetivos tais como intuição e criatividade, presentes em qualquer ação humana. Sem essa capacidade artesanal, o planejamento da IES da rede particular perde sua eficácia, tornando-se um processo de benefícios duvidosos (MINTZBERG, 2001).

METODOLOGIA

A ciência se faz através da investigação criteriosa da prática e da construção da teoria, sustentada por estudos e comprovações. Para isso, utiliza-se da pesquisa, que é um processo estruturado, formal e científico para se responder a perguntas e descobrir respostas (GOULART, 2002).

Para Richardson (1999) e Thiollent (1988), a metodologia é o conjunto de procedimentos utilizados na realização de um estudo ou pesquisa, enquanto Demo (1987), por sua vez, considera que a metodologia é composta de recursos instrumentais utilizados dentro do processo científico, para se apurar e conhecer a realidade que se investiga.

O pesquisador utiliza-se de um método científico como caminho para encontrar as respostas para as suas questões. Para Gil (1991) esse método é estruturado por procedimentos intelectuais e técnicos com vistas à construção do conhecimento desejado.

Este trabalho constitui uma pesquisa de caráter qualitativo. Segundo Trivinõs (1987), a pesquisa qualitativa possibilita uma gama de recursos adequados à avaliação das organizações, dos sujeitos e de suas dinâmicas nas organizações, bem como de seu contexto social.

De acordo com Ludke & André (1986), a metodologia qualitativa preocupa-se com o entendimento da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Assim, exige que o pesquisador utilize caminhos e instrumentos que lhe proporcionem uma compreensão ampla, fiel e minuciosa das relações humanas e de seu ambiente social, seja nas relações de trabalho, seja nas interações de trabalho, seja na convivência com outras pessoas.

Ao utilizar a abordagem qualitativa, o pesquisador revela-se um instrumento fundamental (ALVES MAZZOTTI E GEWANDSZNAJDER, 1991). Seu contato direto com o objeto investigado cria uma interação, que deve ser cuidadosamente trabalhada, e o conhecimento dos

procedimentos, possibilitando um resultado cientificamente válido. De acordo com Rey (1987), a abordagem do tipo qualitativa representa o conhecimento como processo permanente, de caráter aberto, propiciando ao pesquisador a descoberta e a construção de opções, o que reforça a necessidade de um posicionamento ético.

A presente pesquisa, *quanto aos fins*, classifica-se como descritiva. De acordo com a taxionomia de Vergara (2004), neste tipo de pesquisa, expõem-se características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo-se também estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza. A pesquisa descritiva é aquela que se propõe obter dados que permitam construir informações e, por conseqüência, analisar o objeto pesquisado, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Este trabalho constitui, portanto, uma pesquisa descritiva, pois pretende analisar o fenômeno estudado, que é constituído, neste caso, por recursos utilizados pela gestão acadêmica e administrativa de uma IES da rede particular, visando a promover a captação e a retenção de alunos, tornando-a diferenciada e, portanto, sustentável.

Neste tipo de pesquisa, “o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou do tipo experimental.” (TRIVINOS, 1987; 109).

Quanto aos meios, esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, que, segundo Trivinõs (1987), é uma categoria de pesquisa cujo o objeto ou sujeito é analisado em profundidade. O estudo de caso, nesta situação específica, tem como objeto uma unidade, uma instituição de ensino superior particular, caracterizada por sua singularidade, por seu destaque no setor a que pertence, analisando suas táticas, operações e estratégias.

Considerou-se o estudo de caso adequado a este tipo de pesquisa, porque permite ainda um exame detalhado do processo organizacional, de forma a esclarecer os fatores particulares que podem levar a um maior entendimento da causalidade dos fatos observados. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é adequado quando se abordam eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível fazerem-se observações diretas e entrevistas sistemáticas.

O instrumento de coleta de dados adotado neste trabalho foi a entrevista semi-estruturada. A escolha desse instrumento se justifica por permitir colher informações que os questionários não alcançam, pois enquanto o pesquisador ouve os sujeitos, é possível captar-lhes os gestos, expressões, silêncios, lapsos e manifestações que outros instrumentos de coleta de dados não possibilitariam; além disso, dá oportunidade ao pesquisado de comentar aspectos que lhe pareçam relevantes e que não tenham sido abordados pelo pesquisador.

Segundo TRIVIÑOS (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que o investigador pode utilizar para realizar a coleta de dados, *pois ela permite ao pesquisador se apoiar nas teorias e hipóteses, e, ao mesmo tempo, oferece liberdade para buscar respostas às dúvidas que possam surgir durante o processo.*

O universo desta pesquisa é constituído pelo conjunto de instituições privadas de ensino superior de Minas Gerais, tendo sido escolhida como objeto de estudo uma instituição de ensino superior tradicional, considerada uma das cinco maiores da região metropolitana de Belo Horizonte. Esta IES foi escolhida representante do universo de IES da rede particular da referida região por apresentar as características que constituem o objeto desta pesquisa. Trata-se de um Centro Universitário situado em Belo Horizonte, com setenta anos de existência, avaliado com o conceito “A” na última avaliação institucional pelo MEC, o que lhe assegurou o credenciamento institucional por mais dez anos.

A seleção da amostra pela pesquisadora foi intencional, uma vez que pretendeu selecionar elementos representativos da administração da IES, cujas respostas pudessem subsidiar a análise do problema proposto e atingir os objetivos estabelecidos para a pesquisa. Optou-se por ouvir os sete membros do corpo de dirigentes da Instituição estudada: o presidente da mantenedora e sua assessora, o reitor e o pró-reitor, o secretário geral, a assessora de avaliação institucional e de integração.

Para preservar o sigilo dos respondentes atribuiu-se um código a cada uma das autoridades universitárias: Gestor 1, 2, 3, que passaram ser designados por G1, G2, G3 e assim por diante. Além da coleta de informações através de entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE A), foram analisados documentos institucionais que evidenciassem a definição de estratégias destinadas a captar e reter alunos, e outros que oferecessem informações sobre o processo de mudança externa e interna do ambiente institucional.

É pertinente ressaltar que os integrantes da amostra fundamentaram seu discurso na análise dos índices de captação e retenção dos alunos, nos últimos cinco anos; contudo, em virtude de se tratar de documentos institucionais sigilosos, para orientação da gestão, a pesquisadora teve acesso restrito a essas fontes, e não utilizou seus dados e informações de forma aberta.

Deve-se registrar que a autora desta pesquisa trabalha na IES estudada, onde assumiu diferentes cargos na gestão administrativo-acadêmica, e exerce hoje um cargo de direção. Isto dá ao presente estudo um perfil de pesquisa participante, e como é natural, traz à mesma um caráter mais subjetivo.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e cuidadosamente transcritas. Em seguidas, no processo de pré-análise, a pesquisadora procedeu à leitura dos dados coletados, até a saturação, buscando familiarizar-se com seu conteúdo e identificar os pontos relevantes.

As unidades de contexto foram constituídas pelas respostas às questões colocadas e, em função dos conteúdos, foram classificadas nas seguintes categorias: diferenciais para garantir a sustentabilidade; estratégias administrativas utilizadas para captar e reter alunos; estratégias pedagógicas utilizadas para garantir a qualidade do nível de ensino e para captar e reter alunos.

Procedeu-se, em seguida, à análise qualitativa dos dados coletados, adotando-se o modelo de sistematização de dados sugerido por Bardin (2000), buscando-se interpretá-los e compatibilizar a interpretação com a fundamentação teórica adotada nesse trabalho.

Desse modo, foi possível identificar, segundo a percepção das autoridades universitárias entrevistadas, o diferencial da instituição para garantir sua sustentabilidade, e as estratégias que vêm sendo adotadas para promover a captação e a retenção de seus alunos, neste momento de grande competitividade no âmbito da rede privada de ensino superior, em Minas Gerais.

ANÁLISE e INTERPRETAÇÃO de RESULTADOS

A presente pesquisa fundamentou-se na análise de aspectos ligados ao plano estratégico de gestão de uma IES da rede particular de Belo Horizonte, referentes a ações efetivamente em andamento no âmbito da instituição, com vistas à promoção de mudanças capazes de incrementar sua competitividade no mercado.

As mudanças serão analisadas a partir de situações diversas: se aconteceram em decorrência de exigências mercadológicas ou de um nível elevado de concorrência (de fora para dentro) ou motivadas internamente, mediante um conjunto de mudanças organizadas e planejadas.

Caracterização da IES objeto da pesquisa

Estrutura física e acadêmico-pedagógica

A Empresa Alfa atua em três áreas do saber: ciências gerenciais e tecnológicas; ciências humanas e ciências da saúde. Seu portfólio é composto de vinte cursos de graduação, vários de pós-graduação presenciais, além de cursos virtuais, cujo quantitativo é definido pela demanda semestral e/ou anual. A instituição conta com aproximadamente 1000 empregados entre o corpo docente e administrativo, os quais, em sua grande maioria, têm elevado nível de escolaridade (curso superior e cursos de pós-graduação). A IES está instalada em quatro *campi* descentralizados e distantes geograficamente, os quais são regidos administrativamente por uma única orientação, que vem de duas pró-reitorias administrativa e acadêmica. Cada *campus* possui um grupo técnico-operacional gerido por até quatro níveis hierárquicos, entre diretoria, gerência,

coordenação e supervisão administrativo-pedagógica. A Infraestrutura dos *campi* passa por constantes alterações para se ajustar à demanda, no que tange à manutenção e adaptações de ambientes físicos, recursos audiovisuais, tecnologia laboratorial e até mesmo de talentos humanos.

Sua estrutura acadêmico - pedagógica sustenta-se nos pilares do ensino, pesquisa e da extensão, que são disponibilizados através do trabalho do CEE - Centro de Excelência para o Ensino, corporificado por pedagogas que acompanham o dia-a-dia das atividades de docentes e discentes, através de cursos, oficinas, nivelamento e reciclagem.

A história organizacional.

A instituição pesquisada, denominada empresa Alfa, constitui hoje um grupo de empresas no segmento de educação que teve sua fundação calcada na história missionária de seu fundador, nascido há cem anos, solidificada em uma escola de ensino fundamental e médio, que ao longo dos anos evoluiu para o ensino superior. Trata-se, portanto, de uma empresa familiar, que tem mantido esta característica até hoje.

Como muitas empresas deste segmento, cuja característica principal é ser familiar, a empresa Alfa tem em sua cúpula diretiva e em vários níveis de seu organograma membros da família, já em sua terceira geração. Sendo assim, muitos deles buscaram conhecimentos profissionais dentro da própria área educacional, em função de interesses sucessórios, não tendo, portanto, construído uma experiência profissional ampla e diversificada. Em complemento a isto, visando ao interesse em manter o poder de subgrupos familiares, outra parte dos gestores é constituída de “pessoas de confiança”, indicadas por um ou outro herdeiro, sendo que essas pessoas algumas vezes podem repetir o mesmo modelo de formação profissional. Os demais

componentes do quadro funcional são profissionais de mercado, especialistas demandados pelo cumprimento da missão, mas que se conduzem dentro das regras do comando central.

Esta situação está de acordo com a visão de Braga e Monteiro (2005) no que diz respeito à grande maioria de IES da rede privada que ainda são geridas por grupos familiares, sendo que o mais comum é enfrentarem os problemas da capacitação dos herdeiros e sucessores. Os autores alegam ainda, segundo a Consultoria McKinsey⁷, que em virtude de problemas de sucessão, não mais de 15% delas sobrevivem no controle após a terceira geração.

Calculada nesta estrutura funcional, a Empresa Alfa vinha sendo administrada quase que artesanalmente, como tantas outras do segmento, no Brasil, até o momento em que depararam com o crescimento descompassado e desordenado do mercado, caracterizado por um cenário altamente complexo, com empresas profissionalizadas, administradas de forma enxuta e competitiva.

No contexto atual, a Empresa Alfa ocupa no mercado mineiro e perante o MEC um lugar privilegiado, no que se refere à respeitabilidade que sua marca e história de empreendedorismo conquistaram, conforme evidenciaram os resultados de pesquisas de imagem contratadas pela Instituição recentemente, os quais foram apresentados nas entrevistas pelos gestores do mais alto escalão, da Empresa.

Ainda conforme os gestores G1 e G2, refletem, em suas entrevistas, a Empresa Alfa tem dado a maior atenção possível aos rumos que a empresa deverá tomar, em função do meio externo e das novas posições de suas congêneres.

⁷ Consultoria McKinsey : Consultoria empresarial norte americana em 1926 , atua em nível mundial e é composta de várias outras empresas, inclusive de pesquisa. Por ser muito conceituada é fonte para muitos pesquisadores e escritores.

De forma contundente e reveladora, um dos principais gestores da empresa Alfa externou a seguinte fala:

[...] um dos principais erros das IES é que no contexto anterior, de uma concorrência pequena, nós nos posicionávamos do alto de nossas torres [...].

De acordo com Braga e Monteiro (2005), as instituições do segmento de ensino superior privado estão vivendo sob grande risco empresarial e apenas “três em cada dez novas empresas” sobrevivem por mais de três anos. O mais grave é que uma “miríade de fatos” demonstra que mais de cem delas estão praticamente falidas.

Para efeito de organização das observações e considerações registradas no discurso dos entrevistados, decidiu-se proceder à análise dos dados, em função das seguintes categorias: o diferencial adotado para garantir a sustentabilidade empresarial, as estratégias administrativas e de cunho pedagógico utilizadas para captar e reter os alunos. A partir dessa categorização, as falas dos entrevistados serão analisadas neste trabalho, visando a atingir os objetivos propostos.

4.2 Sistematização dos dados coletados conforme as categorias definidas

4.2.1 Diferenciais para garantir a sustentabilidade

O conceito de “diferencial” foi utilizado pelos entrevistados em perspectivas diversas. A visão de G1 é de que a instituição tem tradição na oferta de serviços educacionais à população local, junto à qual constituiu um conceito de confiabilidade, seriedade e qualidade:

Eu entendo que o primeiro diferencial que nós temos e que efetivamente temos que levar em conta é o aspecto tradição [...]. A tradição é uma decorrência do número de anos, em que estamos trabalhando em educação em BH, com seriedade e demonstrando que nosso investimento é mesmo em educação,

buscando sempre a qualidade. Isto faz com que as famílias mais antigas de nossa cidade tenham sempre alguém que já estudou conosco, seja no Colégio Alfa de ensino fundamental, o e médio ou seja no Centro Universitário Alfa.

Certamente o negócio que se iniciou como uma pequena escola de ensino secundário (hoje denominado ensino médio) conquistou a credibilidade de pais e alunos e também dos órgãos governamentais; viabilizando seu reconhecimento, em consonância com as regras vigentes, e possibilitando seu crescimento, até tornar-se um conjunto de faculdades isoladas e, posteriormente, um centro universitário, na classificação do CNE e do MEC.

O entrevistado G2 considera que o “atributo qualidade do ensino” constitui-se no diferencial da instituição hoje. Mesmo considerando, como G1, que a tradição é um fator preponderante no fortalecimento da marca e que vem se reafirmando constantemente, ele realça a importância da qualidade de ensino. O sentido de qualidade utilizado na área de ensino refere-se às melhores condições de oferta do ensino e entrega do serviço de educação, incluindo, professores qualificados, infra-estrutura, adequada, acompanhamento pedagógico dos alunos, sistema de avaliação bem organizado, projeto pedagógico bem planejado e bem executado, entre outros atributos.

Ainda segundo G1, a instituição sempre primou pela busca de melhorias, em esforço constante para prestar o melhor serviço, principalmente com a abertura de mercado. Tal tendência é coerente com as conclusões de Monteiro e Braga (2004), abordadas na revisão da literatura, segundo os quais as instituições de ensino superior têm-se multiplicado em todo o país, o que aponta para a abertura do mercado nessa área.

G1 complementa sua exposição, observando que, para garantir a sustentabilidade, é indispensável prestar um serviço com qualidade:

[...] a qualidade do ensino, da base laboratorial disponível, o nível docente o mais comprometido possível com a instituição e consciente de sua responsabilidade na formação das elites deste país(...) acredito que o nosso diferencial para garantir a nossa sustentabilidade tem que passar necessariamente pelo atributo qualidade,

seja ela da infra-estrutura, dos recursos humanos, tudo que tenha a qualidade como adjetivação ela deverá ser o diferencial [...].

O discurso do gerente G1 ressalta também a importância da prestação de serviços na atualidade, em um segmento mercadológico de maior crescimento, em cujo âmbito se incluem as instituições de ensino, o que justifica sua expansão.

[...] Nós entendemos que a principal base, instrumento de garantia de sustentabilidade é a percepção de que nós somos uma instituição prestadora de serviços, e que hoje em dia a prestação de serviço é que é o caminho do futuro na educação

Outro aspecto focado por G1, que se remete à abordagem de Monteiro e Braga (2004), diz respeito à competição no mercado que vem crescendo desordenadamente, sem o devido controle da qualidade. O discurso de G1 afirma que destaca a importância da qualidade, em termos de diferencial:

Buscamos sempre a qualidade, especialmente uma prestação de serviço cuidada, tratada, observando o desempenho do professor em sala de aula, o atendimento que o aluno tem, seja nos protocolos, nas portarias, nas salas de aulas, pelos diretores [...] o atendimento referente à modernidade dos laboratórios e à sua utilização efetiva, e não apenas em termos o que a gente possa mostrar ao MEC quando formos avaliados.

O entrevistado G3 também confirma, durante a entrevista, a percepção de que a busca constante pela qualidade de ensino é o diferencial de sustentabilidade da instituição.

[...] Não adianta apenas encher as salas, além de obedecer as regras estipuladas pelo MEC; há algo acima disto, um serviço mais apurado com maior qualidade em tudo. Isto é que dará a sustentabilidade ao longo dos anos.

Principalmente após a década de 1990, segundo Meyer (2004), houve o surgimento de um novo perfil de proprietários de instituições de ensino superior, investidores vindos de diferentes áreas para o segmento educacional, atraídos pela percepção de que esse nicho de negócio era promissor. Trata-se, portanto, de empresários em busca de um negócio lucrativo, sem a preocupação referida por G1 e também por G2, quando este afirma que “[...] a seriedade na condução da instituição está na tradição de ser educador, missionário”.

Comprometida com essa missão, a Empresa Alfa, na visão expressa a seguir por G3, busca favorecer a atuação prática dos alunos, quer seja dentro dela, quer seja em laboratório ou no mercado.

[...] Nós temos cerca de trinta jornais laboratórios; temos programas em rádio, em TV como prática. Isso tudo são diferenciais. Não basta que você tenha o diferencial é preciso que ele seja percebido. Diferenciais percebidos são, indiscutivelmente, a garantia da sustentabilidade no mercado do ensino superior.

No que tange à grande competição entre as IES, todos os entrevistados foram consensuais em afirmar que muitas instituições congêneres têm optado por redução de preços ou já iniciam suas atividades com preços baixos, impossibilitando uma gestão com maiores investimentos em qualidade e inovação. Segundo Monteiro e Braga (2004) corre-se o risco de que educação possa ser vista como uma mera prestação de serviços. Neste ponto, G2 afirma:

Em nenhum aspecto nós praticamos diferenciais em cima do preço, como se nós fôssemos uma “comoditie” igual a todas as outras. Nós temos o nosso preço, não somos a mais cara e nem a mais barata, mas temos um preço, que, efetivamente, não pode ser considerado como atrativo por aqueles que querem apenas um certificado.

Segundo G5, algumas instituições não têm a preocupação de ocultar que se valem da “redução de preços como artifício para captar alunos; nem ao menos escondem suas promoções, agindo como se estivessem no mercado de leilões”. Reportando-se ao candidato ao vestibular, questiona se têm maturidade suficiente para discernir entre uma IES com objetivos de qualidade e outra com metas prioritariamente mercenárias. Monteiro e Braga (2004), ao comentarem situações dessa natureza, conforme se viu no referencial teórico, questionam se a especulação não faz com que todos percam, indagando: Será que os candidatos sabem separar o *joio do trigo*?

O grupo da alta direção da empresa Alfa, representado especificamente por G1, G2 e G4, atribuíram ao mercado altamente competitivo o fato de que, apesar do diferencial da Empresa Alfa, haver uma redução significativa de candidatos e de alunos. Ressaltam também que a

permanência de muitos desses alunos se justifica pelos preços. Os entrevistados argumentaram que, embora muitos empresários da educação optem por baixar os preços, essa alternativa não lhes dará garantia de rentabilidade, em médio e longo prazos. Esse entendimento tem respaldo em Mintzberg (2001) segundo o qual tal estratégia pode representar uma escolha inadequada em termos de sustentabilidade para distanciar e vencer a concorrência. Com relação a este aspecto, G2 declarou o seguinte:

Acredito que muitas destas escolas estejam se utilizando do atributo preço como estratégia de entrada no mercado, mas também estão açambarcando gente de toda a natureza. É, provável que terão graves problemas de inadimplência e desistência. E, ainda se quiserem, lá na frente, manter o aluno, vão ter que começar a investir.

A fala de G1 também reforça tal posição, ao afirmar que, apesar das conseqüências negativas relacionadas com a obtenção de um diploma em uma instituição de baixa qualidade, o mercado tende a comparar preço e não reconhece inteiramente a qualidade.

[...] Nós perdemos muitos alunos em função das dificuldades financeiras. Mas, nosso sistema de entrevistas, o nosso sistema de CRM, tem-nos mostrado, cada dia com mais clareza, que os alunos ainda não percebem que é melhor não ter um diploma do que ter um diploma que, efetivamente, não agregue qualidade à sua vida profissional.

Um dos entrevistados (G2), gestor altamente qualificado em relação ao mercado de IES, tanto por sua formação, quanto pela experiência, prefere usar a expressão “atributo” ao invés de “diferencial” referindo-se à questão da sustentabilidade da instituição. Ele apresenta seu entendimento para avaliação de um negócio:

[...] na avaliação de um negócio três são pontos fundamentais: o primeiro é atender a um pressuposto de qualidade, sem o qual não há condições de permanência no mercado; o segundo é focar a competitividade, com preços com algum atrativo; e o terceiro seria a localização ou conveniência.

Com relação a esses três atributos, G1 afirma que tem consciência de que a *conveniência*, em termos de localização, não é um atributo capaz de destacar a empresa Alfa, até mesmo

“deixando a desejar” e demonstra que, em seu pensamento estratégico, uma das preocupações é em uma nova visão quanto à ambiência.

Com relação ao atributo *preço*, o entrevistado é bastante didático e enfático, ao explicar como se faz a formação de preços em uma instituição do porte da Empresa Alfa .

[...] que a formulação de custos tem uma “componente complexa” e ainda limitada por aspectos legais, alegando há insumos que são fixos e reajustáveis, que não se tem liberdade, como salários, encargos e impostos [...].

Em face desses fatores e da necessidade de estar sempre investindo, para garantir a qualidade, G1 alega que a empresa tem que atualizar seus preços, o que, “numa série histórica”, pode levar a uma elevação de preços superior à realizada pelos concorrentes.

O entrevistado G2 , por sua vez, defende o ponto de vista de que as instituições do mesmo porte e, portanto, concorrentes, têm aproximadamente a mesma faixa de preços.

É pertinente dizer que, quanto a esse aspecto, Braga e Monteiro (2005), observam que as instituições novas tendem a oferecer preços mais competitivos; contudo ao longo do tempo, terão que se ajustar ao mercado e a seus custos internos. Finalizando sua análise quanto ao atributo competitividade, G2 conclui que, na Alfa, o preço não constitui um diferencial, mas também não o considera um fator limitador.

Em síntese, foi consensual entre os entrevistados o entendimento de que a maioria das novas empresas da educação superior não estão preocupadas com aspectos como qualidade, infra-estrutura, com oferta de bons laboratórios e oportunidades de prática, posição defendida por Valente (2001), segundo o qual o excepcional movimento de abertura de IES em todo os país não se faz acompanhar do desejável incremento qualitativo.

Considerando esse contexto os dois gestores apresentaram a mesma visão quanto ao reconhecimento quanto ao tradicional fazer diferenciado da Empresa Alfa, fundamentalmente calcado na construção da qualidade, conforme sumariza G2:

[...] basicamente, o que caracteriza esse diferencial é exatamente o fazer diferente. E nós fazemos diferente de uma série de formas, por exemplo, nós fazemos chamada, que é uma coisa que as escolas consideram como desnecessária, nós fazemos controle de cola, nós damos assistência médica durante todo o período de funcionamento da escola, nós trabalhamos para que o aluno tenha teoria e tenha a possibilidade de colocá-la em prática, nós trabalhamos no sentido de que todos os professores sejam selecionados através de banca, o que evita o aproveitamento do grau de parentesco ou o protecionismo, que nós, aqui, não temos em nosso quadro. Com tudo isso, nós ainda temos dificuldades e temos, efetivamente, que estar mudando permanentemente a nossa base de sustentabilidade[...]

Os dados da pesquisa evidenciam que prevalece entre os gerentes da empresa Alfa o ponto de vista de que o diferencial da instituição é constituído pela qualidade do ensino oferecido, pela tradição que busca preservar há tantos anos e não pelo preço, similar ao de outras IES do mesmo porte. Reconhecem também que o momento atual impõe algumas mudanças.

Em recente trabalho, Braga e Monteiro (2005) desenvolveram uma análise situacional do negócio da educação e, de forma conclusiva recomendam que cada instituição tome um caminho diferenciado, criativo e inovador, consoante com a própria realidade.

Segundo Braga (2002) e Monteiro e Braga (2004), a bolha especulativa do mercado está prestes a estourar, referindo-se ao fato de que a reserva de mercado está próxima do fim. Esse entendimento encontra ressonância na fala de vários gerentes da Alfa (G3, G4 e G6), que declararam acreditar que a reserva de mercado, que, de certa forma protegia as instituições, já não existe mais. G4 afirma: “[...] a competição está acirrada e temos que agir com rapidez [...]”. G1 e G2, por sua vez afirmam que estão trabalhando para difundir a tradicional qualidade de Alfa através da publicidade e da comunicação integrada.

Visão diferenciada foi externada por G5, o qual declarou acreditar, durante a entrevista, que a instituição tem total domínio da situação que chamou de “novos tempos”.

[...] os donos é que definem o ritmo que querem andar, todo negócio tem seu momento de pequenas dificuldades, não vejo nenhuma grande dificuldade.

Os estudos de Shein (1985) podem explicar tal posicionamento de uma visão congelada no mercado e uma certa resistência às mudanças tanto externas quanto internas, o que foi possível apreender no discurso desse entrevistado, revelando discordar, ou não atribuir tanta importância, à implementação de inovações e de alterações tão grandes no atual cenário, o qual considerou satisfatório.

[...] o diferencial de qualidade nós já temos há muito tempo, todos sabem disso. Acho que temos que ir firmes no caminho em que estamos. Não temos que ficar inventando muita moda, isto só complica [...].

Para Lawrence (1986) cabe à alta direção definir os novos rumos e lidar com as resistências às mudanças. E, para Lewin (1975), talvez tal postura de G5 seja mais conservadora e se justifique pelo fato de que integra o grupo fundador da Empresa Alfa.

Tal posicionamento vai de encontro ao de outros gerentes (G1,G2,G4 e G6), em cujas entrevistas foi defendida a idéia de que para a consolidação do diferencial, várias mudanças estão sendo feitas em diferentes áreas da instituição.

4.2.2 Estratégias administrativas adotadas para captar e reter alunos

A literatura pesquisada ressaltou reiteradamente que o momento atual impõe mudanças às instituições de ensino superior, para que possam atender às exigências do mercado, tornando-se competitivas, razão pela qual vêm buscando adotar estratégias administrativas. A Empresa Alfa não foge a essa tendência, como se pôde verificar durante as entrevistas.

Para Zabalza (2004), embora as IES sejam instituições, são hoje também consideradas como organizações; portanto, devem ser geridas assim como qualquer outra empresa necessitando de técnicas de gestão para que se tornem competitivas no mercado e possam sobreviver por período mais longo.

Também para os autores Tachizawa e Andrade, (2002) para se ter “empresabilidade”, a universidade deve consolidar-se como um estabelecimento de ensino, através de um processo de organização gerencial e obter resultados, a partir de estudos e aplicação de esforços estratégicos. Para isto a organização precisa olhar para fora e se repensar, se reposicionar promovendo mudanças.

Durante as entrevistas, observou-se quase generalizada a percepção de que é preciso inovar na condução da instituição, a percepção de que tem que mudar, já é em si uma nova forma de pensar. Isto muda toda a maneira de investir, de estabelecer relacionamento entre os proprietários, de promover a participação da terceira geração de herdeiros de forma a adotar uma postura mais profissional, aspectos que configuram uma nova estratégia.

A criação de um conselho de administração foi mencionada por G4, como uma evidência de mudança:

[...] a empresa teve que responder ao mercado com mudanças, e uma estratégia foi a criação de um conselho de administração. O objetivo foi a criação de um ponto de convergência entre os principais gestores e um controle geral, o que evoluiu para um conselho deliberativo, inclusive com participação de membros da terceira geração, o que proporcionou maior controle e visão do todo [...]

Outro aspecto enfatizado nas entrevistas foi o fato de que, embora as mudanças sejam constantes e apesar do alto nível de complexidade do mercado, não se pode perder de vista o discente. Essa percepção é a visão de Zabalza (2004), segundo o qual a instituição de ensino é uma organização e, portanto deve ser gerida como tal e com visão de mercado, mas não pode

deixar em segundo plano o aluno, cujos desejos e expectativas, quanto ao ensino, habilidades e atitudes, precisam ser ouvidos, atendidos e considerados, em consonância com oferta e com a lei.

Esse foi um dos pontos mais destacados por G1 e também destacados por G2, G3 e G4. Observou esse gerente que as instituições de ensino têm uma diferença fundamental em relação a outras empresas: o aluno, que, para muitos, é considerado apenas um cliente, não pode ser tratado apenas como cliente, porque sua formação é responsabilidade da escola e, como tal, cabe à instituição orientar suas escolhas e solicitações:

A instituição de educação é hoje um negócio, uma empresa, mas o cliente não é o aluno. Um dos nossos diferenciais administrativos é não aceitar o aluno como cliente. O aluno é nossa responsabilidade. Como cliente, tudo seria muito fácil: o cara não quer fazer prova? Então eu vou atender ao cliente e não aplico prova. Ele não quer ter que responder a chamada? Eu vou atender ao cliente e não faço chamada. E com isso ele não vai à escola e [...].

A posição de G1 vai ao encontro do entendimento de Valente (2001), o qual alega que, com a expansão do mercado, muitas IES estão captando alunos como se fossem clientes.

Para G7, responsável pela Assessoria de Integração e Melhoria de Processos, setor onde são coletados e analisados os dados históricos da instituição e do mercado, o segmento da educação superior particular vem realmente mudando e refletindo um alto nível de competição, muitas vezes perigoso e desastroso tanto para o segmento como para a educação.

[...] Minas Gerais também sofre esta mudança na educação. Entretanto, mais expressivamente após 2000, podemos avaliar os dados que refletem uma mudança brusca na queda dos índices de matrícula. A demanda cresceu, mas a população não pode pagar.

Tal tendência já havia sido observada pelos autores Franco, Linhares e Carbonara (2005), de acordo com os quais o setor da educação superior particular ainda reflete uma demanda crescente de candidatos aos cursos, havendo expectativa de que esse nível se mantenha, em

virtude do elevado índice populacional no Brasil. Contudo, consideram que grande parte dessa população demandante não pode pagar os custos da educação particular.

Em consonância com o ponto de vista os citados autores, G1 observou que a análise a que procedeu aos dados da Empresa Alfa revela que um grande número de alunos que entram na Instituição já o fazem sem condições financeiras de arcar com os custos, somando-se a um grande número de inadimplentes que vão aparecendo, ao longo dos meses em cada curso.

Braga (2002) reitera essa tendência. Acrescenta o autor o agravante de que aqueles que podem pagar distribuem-se em um número cada vez maior de instituições. Essa situação tem constituído motivo de preocupação por parte dos gestores da Empresa Alfa, o que pode ser constatado nas manifestações de G5 e G6, que lidam no dia-a-dia com informações referentes ao nível de retenção e captação do ponto de vista financeiro, inclusive em termos de inadimplência.

É também pertinente refletir sobre a postura de G4 com relação ao tema:

[...] tudo isso sendo utilizado, não no sentido de captar os alunos e retê-los, porque eu entendo que o captar alunos e retê-los é uma decorrência da visibilidade dos diferenciais. Nós temos a possibilidade de perceber que o aluno tem interesse, e cada dia mais percebe esses diferenciais, então as nossas estratégias de toda a ordem estão voltadas para fazer com que haja a percepção dos nossos diferenciais.

Tachizawa e Andrade (2002) já haviam previsto esse desafio em seus estudos, conforme se abordou no referencial teórico, propondo como solução que um novo modelo de gestão seja elaborado pela IES como forma de se manterem no negócio.

A fala de G2 reafirma a intenção da empresa Alfa de se adequar ao “novo mapa” do mercado. Ele demonstra amplo conhecimento das mudanças que se têm processado no âmbito da Alfa e das alterações internas a serem feitas para a garantia da sustentabilidade institucional, em consonância com as propostas de Schein (1985):

[...] as estratégias administrativas poderiam ser aquelas de mercado [...]. Nossa estratégia daqui para a frente começa com o novo conceito de captação. E isto só será possível se o público interno estiver consciente do que é desenvolvido. Que

seja conhecedor do que é feito pela instituição e que possa ser uma interface com o mercado, já que há um indicador de atratividade de que é o boca-a-boca, essa relação osmótica entre o público interno e o público potencial que faz com que o público externo seja absorvido. Isto só se faz com campanhas que mostrem a cara da instituição [...].

As proposições de G1 e de G2, relativas à implementação de ações estratégicas na Instituição, remetem às idéias de Mintzberg (2001b), o qual metáforiza as estratégias administrativas como um artesanato, cuja formação e implantação são moldadas criteriosamente, de forma analógica ao trabalho de um artesão.

Quanto à retenção dos alunos nos cursos, G2 afirma que:

[...] ela só é possível através da qualidade, que é aquele atributo de diferencial. A estratégia, portanto, é a manutenção do diferencial.

Segundo G1, G3 e G4, a instituição está em um processo de reorganização, repensando suas práticas e buscando novas definições. Uma delas é o investimento em um projeto de – Customer Relationship Management - CRM, objetivando promover a integração de ações relacionadas ao alunado e a candidatos, portanto, um trabalho focado na captação e na retenção discente:

[...] talvez a maior estratégia seja a de comunicação e relacionamento, que vai trabalhar a percepção do público-alvo.

Essa intenção também pode ser observada na fala de G1:

[...] a comunicação e o marketing estão sendo usados não apenas para captar e reter alunos, porque isto é uma decorrência da visibilidade [...] Nossas estratégias estão voltadas, num todo, para fazer com que o aluno e o candidato percebam nossos diferenciais.

Outras estratégias administrativas, tais como a de centralização de decisões, que passam a constituir atribuição de um Conselho de Administração; a criação de equipes de melhoria dos processos de matrícula e re-matrícula; a melhoria da área de atendimento financeiro; a reestruturação de um sistema de comunicação integrada; a re-implantação de um sistema de controles acadêmicos e a descentralização dos protocolos estão sendo implantadas, além de se

atribuir maior atenção à atualização de cada área, preparando-as para a consecução das metas de captação e a retenção.

Dessa forma, esse conselho tem buscado conhecer e controlar com eficácia a saída de recursos, com vistas a viabilizar a efetivação do planejamento estratégico previsto e viabilizar também o planejamento financeiro de investimentos no aparelhamento da infra-estrutura.

Cabe ressaltar que todos os aspectos administrativos em mudança na Empresa Alfa estão voltados para favorecer os discentes, aliando maior eficiência a menores custos, os quais precisam ser contidos, em face da complexidade do mercado e opção institucional por não adotar a estratégia de preço. O entrevistado G4 assim se refere a esse aspecto da gestão:

[...] Com o Conselho de Administração, temos definido e apoiado muitas novas ações, como o planejamento; a implantação do CRM, que tem trabalhado com membros representantes de todas as áreas; um novo formato de compras e de orçamento. Também pretendemos fazer algumas alterações na gestão operacional, para conter gastos e dispor dos recursos adequadamente [...].

Para G1, por sua vez, destacando que não há como prestar um tipo de serviço de natureza educacional de qualidade com baixos custos observou que:

[...] muitas instituições novas terão problemas com sua infra-estrutura, que terá que crescer e também terá custo maior. Estamos tentando fazer os melhores ajustes sem, contudo, baixar a qualidade [...].

A respeito dessa questão, é pertinente lembrar o ponto de vista de Porter (1989), segundo o qual a raiz do problema está na falha em fazer a distinção entre eficácia operacional e eficiência estratégica. Uma empresa somente pode vencer concorrentes se for capaz de estabelecer algum tipo de diferença ou vantagem possível de ser sustentada. A eficácia operacional, por sua vez, significa realizar tarefas parecidas com as dos concorrentes, só que de forma melhor.

Os dados da pesquisa evidenciaram também o empenho da Instituição no sentido de fortalecer seu canal de comunicação com os discentes, reestruturando o sistema de ouvidoria. Esse instrumento sido implantado de forma sistemática, cumprindo prazos e regras, objetivando garantir seriedade e

credibilidade e possibilitar retro-alimentação e acompanhamento de todos os pontos de contato com o aluno.

Por outro lado, eficiência estratégica significa fazer coisas diferentes do que fazem os rivais, escolhendo deliberadamente atividades diferentes que, somadas, permitam oferecer um mix de valor diferenciado, em relação aos concorrentes. Dentro dessa linha de ação a Empresa Alfa, segundo seus gestores, tem buscado a implementação de estratégias administrativas voltadas para a retenção de alunos, mediante a melhoria dos serviços de apoio administrativo, principalmente com interface acadêmica.

Nesse sentido, a Empresa Alfa reestruturou o formato e o método de matrícula, adotando um novo *software* de gestão acadêmica capaz de possibilitar a implantação do sistema de equivalência e de matrícula por disciplina, bem como outras facilidades e melhorias.

Além disso, a metodologia de negociação com os inadimplentes está sendo atualizada, de forma a oferecer-lhes novas oportunidades de parcelamento, com vistas a seu retorno e continuidade nos cursos.

Em mais uma ação empreendedora, a instituição desenvolveu também uma estrutura de interface com o mercado, que lhe permite criar parcerias para desenvolver a prática e a empregabilidade de seus alunos e ex-alunos, ofertando-lhes vagas de estágios e empregos para mais de 5000 empresas parceiras.

Também como inovação a Empresa Alfa tem hoje mais de cem parcerias firmadas com os segmentos privado e público, envolvendo programas, projetos e eventos de extensão universitária. Essa preocupação de integrar a gestão administrativa à acadêmica tem em vista a formação de um ser humano com visão multidisciplinar, característica dos educadores (MORIN,1997).

Em síntese, em termos de estratégias administrativas, pode-se afirmar que a Empresa Alfa vem adotando uma reforma em sua gestão, imprimindo-lhe um caráter de gestão participativa, embora concentrada no poder central, ao mesmo tempo em que busca estabelecer uma nova estrutura de comunicação integrada, com a finalidade de garantir a sustentabilidade econômico-financeira da Instituição.

4.2.3 Estratégias pedagógicas adotadas para captar e reter alunos

O discurso de G1 na entrevista ressaltou a importância da adoção de estratégias pedagógicas pela empresa Alfa para garantir a qualidade do ensino e para captar e reter seus alunos. Revelou que, há algum tempo a instituição se situava em “zona de conforto”, pois havia significativa entrada de alunos e pouca evasão.

Com o passar do tempo, contudo, o negócio passou a demandar uma atenção diferenciada, uma vez que se evidenciou queda no nível de retenção, havendo indicações de que seria necessário investir mais na qualidade do processo de ensino e aprendizagem, na infraestrutura e em outros serviços.

Em entrevista à pesquisadora e com base em dados internos colhidos historicamente, G1 elabora uma série de figuras, representando graficamente a situação da Empresa Alfa. A instituição captava um número razoável de candidatos, mas que parte deles era perdida ao longo dos cursos. Após um diagnóstico, decidiram iniciar uma série de mudanças para aumentar a satisfação do aluno em relação ao ensino e na área administrativa para lhe proporcionar-lhe melhores condições de receber os serviços. Isso se pode constatar na FIG 1, ou seja: a situação de Alfa em termos de captação e evasão de alunos ao longo dos cursos.

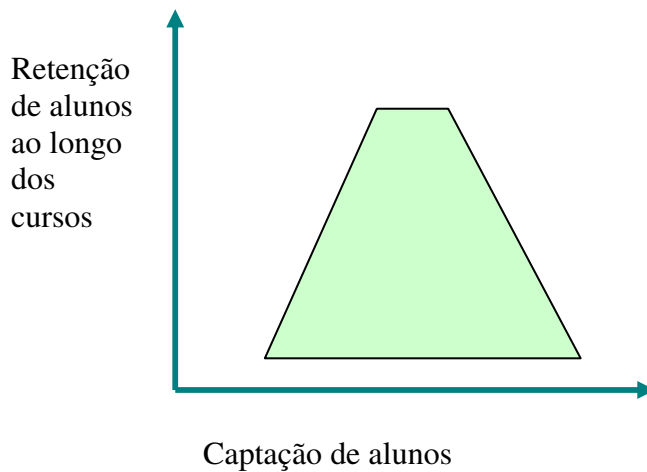


Figura 1 - Grande captação e pouca retenção até o final de cada curso
 Fonte - Dados da pesquisa, 2006.

Após o início das mudanças implementadas para melhorar a qualidade do ensino e para captar e reter alunos, a empresa Alfa percebeu uma reação positiva em termos de retenção, e optou por dar continuidade ao processo, resultando em maior retenção de alunos até o final de cada curso, como se pode ver na FIG 2 .

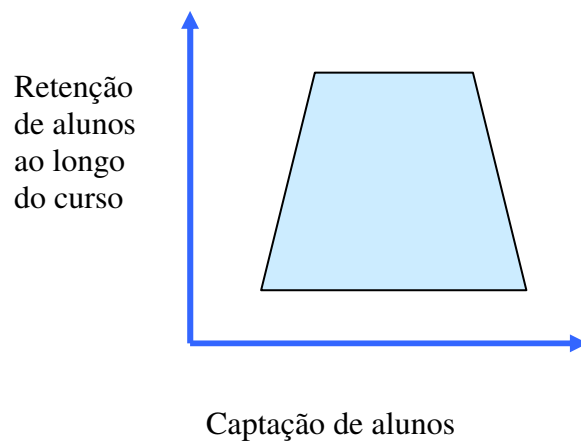


Fig 2 - Situação de manutenção da captação e início das mudanças para retenção de alunos
 Fonte – Dados da pesquisa, 2006.

Prosseguindo em seu relato, G1 observou que as mudanças adotadas elevaram em um primeiro momento o índice de retenção; contudo com o passar do tempo, a situação externa,

marcada pela tendência de alta complexidade e uma competição considerada desleal, impôs à instituição uma nova realidade, conforme mostra a FIG.3. Segundo G1 a representação gráfica se modificou:

[...] temos uma captação relativa e entrada por transferência e re-matrícula no meio, depois há uma redução novamente, mas a retenção final já não é mais tão desequilibrada.

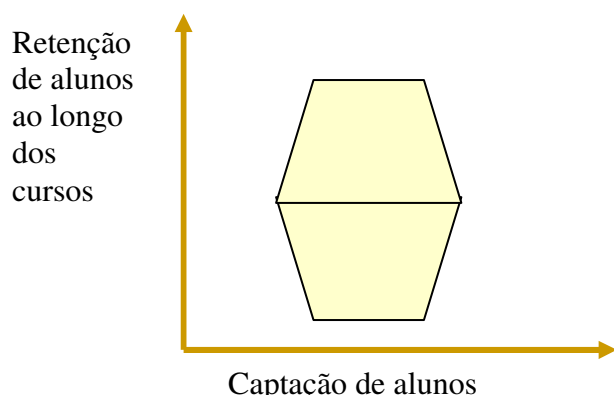


Fig 3 - Situação atual da Empresa Alfa após início das mudanças organizacionais para retenção de alunos
Fonte – Dados da pesquisa, 2006.

A pretensão da Empresa Alfa, segundo G1, é de dar uma reviravolta e conquistar uma situação equilibrada, em função das estratégias administrativas e pedagógicas já em operação.

Conforme mostra a FIG 4

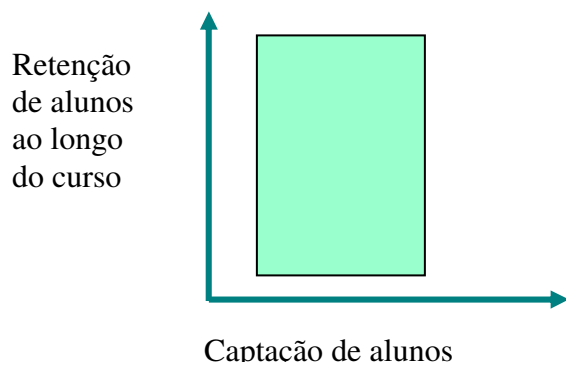


Figura 4 - Situação pretendida após implementação de mudanças e planejamento.
Fonte – Dados da pesquisa, 2006.

De acordo com o ponto de vista de G2, a principal estratégia pedagógica de captação e retenção de alunos adotada pela Empresa Alfa foi o investimento em atualização de cursos e currículos, em função da demanda do mercado, permitindo ao corpo discente maior facilidade de abertura de seu caminho profissional, após a conclusão do curso, além da percepção de que o investimento foi válido:

[...] projeto de cursos atualizados e entendidos pelo mercado [...] que possam potencializar ao estudante o ingresso no mercado [...] que sempre absorve parte do contingente de boas escolas de ensino superior [...].

A abertura à idéia de inovação e mudanças, observada de modo quase consensual nas entrevistas, bem como a facilidade de reconhecimento da necessidade de desintegração da estrutura já instalada, observada de um modo geral na Alfa, remete às teorias de Senge (1990) e Lewin (1975) sobre as etapas da percepção, do descongelamento e da ação, a que se referem os citados autores, conforme abordado na revisão de literatura. Pode-se, assim relacionar as fases de *descongelamento* e a fase de *mudança* com o aprendizado empresarial, a fase de *ação*, por sua vez, representa a reestruturação e a implementação de inovações.

As seguintes ações ligadas à qualidade acadêmica foram também citadas por G2 como estratégias diferenciadas, que demonstram que a Empresa Alfa saiu à frente e está se reorganizando para enfrentar a turbulência: a qualificação do corpo docente em conteúdo e estratégias de ensino; a utilização de ensino à distância - EAD como apoio ao ensino presencial e não apenas como um outro negócio; os insumos.

É pertinente, a título de reflexão, registrar um relevante comentário de G2 acerca de uma visão equivocada da Alfa, no passado, igualmente observada em empresas congêneres, referente à formação acadêmica não-presencial.

[...] achávamos que tínhamos o conhecimento para formar os recursos humanos para todo o país, para todos os mercados, para todas as empresas; um engano absolutamente lamentável, porque estávamos formando profissionais sem a devida qualificação e a sensibilidade para se auto-realimentar através da utilização da EAD [...].

Os dados pesquisa também revelam que a Empresa Alfa tem trabalhado o conceito de empreendedorismo de duas formas: de um lado com a visão focada no mercado (de fora para dentro), buscando reagir às contingências externas, de outro lado, com o foco voltado para a própria, buscando adotar medidas proativas em termos de sua própria gestão, tanto no âmbito acadêmico como no administrativo, para garantir sua sustentabilidade. Essa visão abrangente é definida, na literatura pesquisada, especialmente por Braga e Monteiro (2005), segundo os quais muitos gestores decidem baseados naquilo que percebem ser o real, aquilo que eles acreditam ser o certo, que nem sempre, entretanto, conduz a resultados positivos.

Objetivando implantar suas ações referentes à oferta dos cursos de forma segura e embasada na real demanda de mercado, a Empresa Alfa, visando a oferecer os melhores cursos, realizou uma pesquisa interna e externa, colhendo dados junto a órgãos setoriais, representações acadêmicas e profissionais, sindicatos, agremiações, empresas de recolocação e consultorias em recursos humanos, a fim de avaliar que tipo de profissionais e de cursos deveria colocar no mercado, como eles deveriam se atualizar e que modalidades de cursos deveria oferecer. Tal pesquisa subsidiou a implantação da reforma curricular de todos os seus cursos de graduação.

Ressaltando tais informações, G6 observou que, mediante estudos de índices e construção de informações, a instituição tem promovido, de forma empreendedora, em sua área administrativa e acadêmica, uma “revolução silenciosa”, designação utilizada por (TIMMONS, 1994). Acrescentou que o esforço empreendido na busca da qualidade na academia se fez presente com a restauração de toda a área de ensino, a partir da pró-reitoria acadêmica, que passou a ter uma postura estratégica. A implementação de ações com visão sistêmica estendeu-se a toda a Instituição, culminando com a criação do “Centro de Excelência para o Ensino”.

Comprovando a tese da empresa que aprende, de acordo a visão de Senge (1990) abordada no referencial teórico, a Alfa, baseada no sistema de avaliação institucional, realizada

semestralmente, tem elaborado e implantado planos de ação de melhorias – PAM, além de um sistema de Customer Relationship Management - CRM, em que a área acadêmica, inteiramente envolvida, recebe novos papéis e funções.

A percepção de G4 confirma as informações anteriores, definindo a Alfa como uma Instituição atenta às mudanças. Mesmo na área pedagógica, considerada satisfatória, tem havido muitas mudanças, frutos de ações empreendedoras e de um desejo de melhora:

Acredito realmente que estamos num processo novo, estamos num caminho certo com estas ações [...].

Demonstrando preocupação em promover a interação entre o serviço ofertado e a demanda do mercado, G2 reafirma sua posição, e endossa a dos demais gestores, da seguinte forma:

[...] com infra-estrutura adequada, a área acadêmica tem condições de fazer acontecer [...]. Na realidade, a grande estratégia é a busca de sintonia com o ambiente externo, avaliando-se internamente o que é a expectativa externa para que os resultados sejam positivos.

Em síntese, segundo a visão da maioria dos gestores, a Empresa Alfa tem trabalhado em consonância com uma linha de gestão empreendedora e missionária, com visão acadêmica, metodologia multidisciplinar, enfocando toda a sua ação nesse conceito. A pesquisa revelou que existe entre os gerentes a consciência da importância dessas estratégias pedagógicas, sendo praticamente unânime o entendimento de que o investimento na adoção de estratégias de ensino, qualificação de docentes, educação à distância e aparelhamento da Instituição tem constituído recursos valiosos para a captação e a retenção dos alunos dos diversos cursos da Alfa.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa propôs como objetivo analisar os diferenciais, as estratégias administrativas e pedagógicas utilizadas por uma instituição de ensino superior da rede privada de Minas Gerais, a partir da percepção dos dirigentes desta instituição. Trata-se de um centro universitário da rede privada, com histórico de 70 anos no cenário da educação no estado. A instituição de ensino superior estudada constitui uma empresa familiar, dirigida por dois dos três acionistas já possuindo em seu quadro membros da terceira geração, que vêm se preparando para a futura administração do negócio. Por ser uma empresa familiar, a empresa Alfa tem experimentado divergências entre os membros da administração superior quanto à situação da empresa, frente ao mercado e à concorrência. Apesar disto, os depoimentos dos proprietários que dirigem o negócio sugere que a empresa tem buscado efetivar as mudanças necessárias à manutenção da sua saúde empresarial e tem se mantido no mercado mineiro como uma das mais estruturadas em termos de negócios e de ensino entre as empresas do seu porte.

Um dos objetivos específicos desta pesquisa consistiu em identificar o diferencial da instituição pesquisada mediante informações obtidas através do relato dos principais gestores e consideradas como primeira categoria de análise. Os gestores entrevistados consideraram que os elementos diferenciadores da empresa Alfa são a qualidade do ensino e a tradição no ramo educacional, dois atributos que, segundo seu ponto de vista, reforçam constantemente a marca já conhecida na região. As entrevistas realizadas não permitiram uma conceituação do que vem a constituir, para os entrevistados, a qualidade do ensino, ou seja, quais as variáveis por eles consideradas definidoras desta qualidade. A pesquisadora entende, contudo, que qualidade no ensino refere-se à qualificação dos professores, à infra-estrutura adequada, ao planejamento e acompanhamento pedagógico, à avaliação dentro de critérios científicos. A tradição, segundo foi

possível à pesquisadora inferir, está associada aos anos de permanência no ensino e à boa aceitação que a instituição vem construindo ao longo desses anos. As pesquisas externas encomendadas pela instituição e as avaliações realizadas por órgãos governamentais têm apontado o sucesso da IES como instituição formadora, devido aos índices alcançados por ela, e provavelmente o sucesso dos alunos nas avaliações realizadas pelo MEC tem constituído, para os entrevistados, o atestado da qualidade do ensino. Além disso, pela empresa Alfa já passaram personagens ilustres do estado e até mesmo dos país. Entretanto, devido à complexidade de segmento e da concorrência, verifica-se que eles não estão sendo percebidos com clareza pelo público que deveria ser candidato aos cursos. Sabe-se hoje que a tradição não constitui o atrativo maior e sim a inovação, e a busca do diploma supera a preocupação com a qualidade do ensino, para a maioria do público que procura uma instituição de ensino superior. Preço é outro diferencial que atrai os futuros universitários, assim como a facilidade de entrada e esses últimos não foram critérios apontados pelos entrevistados.

A segunda categoria analisada refere-se às estratégias administrativas adotadas pela empresa Alfa. Tem-se observado a adoção de um novo posicionamento estratégico, bem como de um planejamento organizacional, através dos quais a empresa Alfa tem reagido de forma tecnicamente profissional ao que se pode chamar de intempéries de mercado. Dentre as estratégias administrativas adotadas pela instituição, merece realce a comunicação, através de uma nova linha de comunicação interna e externa, visando a ampliar sua visibilidade e respeitabilidade no setor educacional.

Analisando-se as falas dos principais gerentes da empresa Alfa sobre as estratégias administrativas, verifica-se que eles reconhecem que o momento atual é carregado de exigências que impõem mudanças, considerando que o foco da estratégia está na mudança interna constante, na gestão mais eficiente, participativa, com forte controle de investimentos e despesas, tornando-

a cada vez mais competitiva. Outra estratégia é a melhoria interna, principalmente nos pontos que se referem aos mecanismos de atendimento ao aluno, o que a tornará mais eficaz na retenção dos mesmos. Apenas um dos gerentes entrevistados considera que não se deve preocupar com mudanças, já que a empresa está bem no mercado.

A administração superior, formada principalmente por membros da família, decidiu criar uma nova forma de atuação centralizada, o que, num negócio de porte maior, poderia ser chamado de governança, pois atua com decisões centralizadas e compartilhadas sobre um único orçamento. O objetivo foi unificar a visão deste grupo sobre todos os processos, ações e projetos em andamento e, mediante um mapa geral, assegurar uma visão sistêmica, que possibilite um controle mais forte da situação econômico-financeira. Em curto prazo, esta estratégia já viabilizou a retomada de alguns investimentos.

Do ponto de vista da atuação tático-operacional, pode-se concluir que alguns dos gerentes da alta direção estão conscientes de que há necessidades de mudanças para que haja adequação dos custos internos e também de maiores e melhores resultados. A situação da eficiência operacional está claramente em pauta bem como a questão da adequação e treinamento dos recursos humanos, da administração e da área acadêmico-pedagógica.

Do ponto de vista da captação de alunos, a instituição tem investido em um novo sistema integrado de comunicação para externalizar e promover a percepção de seus diferenciais, o que deverá promover maior captação. A esse sistema, também foi integrado um antigo programa, agora reestruturado, de visitas e interface com alunos de 3º ano do segundo grau e cursinhos e programas de TV voltados ao público infanto-juvenil e jovens.

É importante destacar que todas as mudanças propostas ou em andamento têm como característica sustentável o envolvimento e a integração de forma participativa de membros do corpo docente e da administração.

Os membros da cúpula da empresa Alfa têm se destacado no setor de educação superior particular e pública, tendo ocupado postos de relevo nesta última. Além de conhecer de perto os movimentos políticos do setor, também estão bem alinhados com o empresariado privado, dispendo de informações valiosas para o cotidiano da empresa. Em razão desta posição, os sócios proprietários têm evidenciado uma visão clara da realidade, que diante das dificuldades inerentes ao setor, os torna capazes de reunir esforços e promover o re-direcionamento com alguma flexibilidade para que haja modernização empresarial e se faça um novo planejamento organizacional.

Nesta perspectiva, a empresa Alfa prima pela busca de qualidade administrativa de forma simples em algumas áreas e sofisticada em outras tantas. Além de buscar a consolidação de lugar privilegiado no cenário da educação, a empresa Alfa tem adotado uma postura empreendedora, ao tentar abrir oportunidades para seus alunos e ex-alunos no mercado de trabalho, além de mantê-los sempre ligados à instituição após a realização dos cursos, criando setores aos quais eles se mantêm ligados (Associação de ex-alunos, Centro de integração com as empresas, entre outros).

Assim é que, na atualidade, a instituição demonstra entender que a mudança nas políticas e diretrizes da gestão é o caminho para a inovação, para oxigenar a empresa e torná-la um negócio viável e sustentável em longo prazo. Isto tem se concretizado através do planejamento organizacional que se encontra em andamento. Aparentemente, parece contraditória a adoção do modelo de inovação, quando o diferencial percebido pelos gerentes é a tradição, entretanto, torna-se necessário adequar à realidade.

Apesar do caráter participativo, verifica-se uma percepção diferente da cúpula de gestores e dos administradores do nível gerencial médio. Para esses, as estratégias ainda são tratadas em partes, não tendo a visão de um todo. Há algo tácito, velado na estratégia adotada, que é percebido pelo nível gerencial médio como um segredo de negócio.

A empresa Alfa está atuando na fase de implementação de um planejamento organizacional, estabelecendo novas táticas e operações, baseada em simplificação e inovação de processos. O quanto isto tudo vai impactar no processo de captação é ainda uma incógnita, e os resultados imediatos não podem ser esperados no momento, apenas no futuro, já que se trata de uma mudança não só estrutural mas também cultural.

A terceira categoria analisada é constituída pelas estratégias pedagógicas utilizadas pela IES, as quais foram abstraídas das entrevistas concedidas à pesquisadora. Entre as estratégias pedagógicas, merecem destaque: a reestruturação dos currículos; adequação de estratégias de ensino; a criação de um núcleo de apoio pedagógico; a inovação com utilização de recursos de ensino à distância, como reforço, em cursos presenciais e a qualificação de docentes.

Os gerentes apresentaram absoluta consciência de que a educação é um negócio em cuja qualidade se tem que focar. Portanto, mesmo os investimentos no aparelhamento, infra-estrutura, recursos humanos, bem como outros produtos dentro de seu *core business* são necessariamente destinados a consubstanciar a oferta de serviços na área fim da instituição, que é o ensino.

Ao longo de vários anos, a empresa Alfa dominou uma fatia de mercado que, de certa forma, conseguiu manter além de também crescer. Entretanto, esta situação tornou-se instável a partir da década de 1990, em razão da abertura do mercado e da inserção de novas empresas, que passaram a explorar o negócio da educação. A estabilidade anterior parece ter criado na instituição uma estrutura pesada e cara, uma administração pouco maleável frente às mudanças e que não vinha reagindo com a rapidez exigida pelo negócio. Neste momento, a perda da situação confortável requer uma rápida adaptação à nova realidade.

Para ultimar a presente pesquisa, pode-se afirmar que, apesar de ter sua fatia de mercado alterada, a empresa Alfa tem um posicionamento e diferenciais que a colocam fora da linha

marginal de empresas do segmento da educação no mercado e a destaca sobremaneira no segmento de instituições de ensino superior. Pelo fato de estar atenta ao mercado, a empresa Alfa, do ponto de vista empresarial, tem buscado, apesar das dificuldades enfrentadas, estabilizar sua situação econômico-financeira, o que lhe permite passar pelo processo de reestruturação e implementação do planejamento organizacional. Assim, a instituição espera dominar as informações de investimentos e retornos, e, de acordo com seus gestores mantém preocupação com a retenção e captação de alunos, que constituem índices que não serão alterados sem esforços sistêmicos e sistemáticos.

As conclusões aqui expostas têm um papel valioso em termos de a instituição tomar conhecimento da percepção de seus gestores e poder abrir a discussão com os gerentes intermediários e com os profissionais que nela atuam. Além disso, possibilitam um ponto de partida para a análise de como os seus clientes ou interessados em seus cursos estão percebendo a instituição. Entretanto, deve-se registrar que a presente pesquisa tem uma possibilidade limitada de generalização, não apenas em razão da abordagem adotada, que se baseou na percepção de gestores, como também pelo fato de as instituições de ensino superior terem históricos e diferenciais que não se aproximam dos pertencentes à estudada neste trabalho. Por isto, conclui-se este texto sugerindo outras pesquisas que abordem a situação dessas instituições neste momento de mudança, utilizando recursos adequados à avaliação dessas organizações, dos sujeitos que nelas desempenham diferentes papéis, analisando a estrutura e a dinâmica organizacional, sem perder de vista o contexto empresarial e mercadológico bem como o contexto sócio-cultural.

6 REFERÊNCIAS

ALVES MAZZOTTI, A . J. e GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomsom, 1991.

ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*. Ed 1. England: Penguin Books 1965.

ARANHA, M. L. de A. *História da educação*. São Paulo: Moderna, 1989.

AZEVEDO, F. de. *A cultura brasileira*. 4. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1963.

BALDRIDGE, J.V. *et al.* Organizational characteristics of colleges and universities. In: J.V. Baldrige & Del. *The dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McUtchan, 1983.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Setenta, 2000.

BASBAUM, L. *História sincera da República*. São Paulo: Alfa - Omega, 4 v., 1975-1976.

BETHLEM, A. *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRAGA, R. Acabou a fartura. *Revista Aprender*. 2002. Disponível em <<http://www.aprendervirtual.com>>. Acesso em: 17 mai. 2004.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. Planejamento estratégico sistêmico para Instituições de Ensino. São Paulo: Hoper, 2005a.

BRAGA, R. In: Curso de Capacitação de Gestores, set. 2005, Paraná: Politécnic Universidade Católica do Paraná – PUCPR, 2005b.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Decreto 19.851, de 11 de abril de 1931, Instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras. Dispõe sobre a organização do ensino superior no Brasil e adota o regime universitário. Disponível em: < [www.http://portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br) > acesso em: ago 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Lei 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Dispõe sobre regulamenta as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e os estabelecimentos particulares de ensino. Disponível em < <http://www.pedagogiaemfoco> >. Acesso em> ago de 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 9.394 de 20 de setembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [www.http://portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br). Acesso em: ago 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Decreto Lei nº 2026 de 10 De outubro 1996. Estabelece procedimentos para a avaliação dos cursos e de IES. Disponível em: [www.http://portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br). Acesso em: ago 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Medida Provisória no. 1.733.62 de 02 em julho de 1999, com força de lei., que dispõe sobre a regulamentação da cobrança de mensalidades em todo o sistema de ensino particular. Disponível em: [www.http://portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br) . Acesso em: ago 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Medida Provisória no. 1.827, de 27 de maio de 1999, que trata do Fundo de Financiamento de Estudante do Ensino Superior – FIES. Disponível em: <[www.http://portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br) >. Acesso em: ago 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Medida Provisória nº 147, de 15 de dezembro de 2003, que instituiu o novo Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior -Exame Nacional de Cursos (ENC-Provão). Disponível em: < <http://www.inep.gov.br/default2.htm>>. Acesso em: set de 2005.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Cria o sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Disponível em: < [www.http://portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br) > . Acesso em: mar 2006.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 10.973, de 02 dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.adunesp.org.br> >. Acesso em: mar 2006.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Disponível em: < <http://www.adunesp.org.br> >. Acesso em: mar 2006.

CASTRO, C. de M.; SCHWARTZMAN, S. Reformas na educação superior?.*Revista Aprender Virtual*, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.50-52, 2003. Disponível em: < <http://www.aprendervirtual.com> > . Acesso em: 3 jan 2005.

CHANDLER, A. D. Jr. Strategy and Structure: Concepts in the History of the Industrial Enterprise. In: Feurer, R.; Chaharbaghi, K. *Strategy Development: Past, Present And Future. Management Decision*, v. 33, nº.6. MCB University Press. 1995.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DEMO, P.. *Metodologia científica em ciência sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1989.

DRUCKER, Peter. *A gestão em tempos de turbulência*. Harper & Row, 1980.

DRUCKER, P. F. *Administração em tempos de grandes mudanças*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, A.A. *Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FINGER, A.P. *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FLORES, Luiz C.S. *O processo de informatização no Centro de Educação Superior de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Vale do Itajaí*. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

FRANCO, E.; LINHARES N.; CARBONARA NETO, A. Universidades em debate, *Revista Aprender Virtual*, 23/06/2005 Disponível em: < <http://www.aprendervirtual.com> >. Acesso em: 23 ago 2005.

FUNADESP - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular. Disponível em < <http://www.funadesp.org.br> > Acesso: em 11 ago 2005.

GARVIN, D. A., NAYAK, P.R., MAIRA, A. N. et al. Aprender a aprender. In: LIMA,S.M.V. (Org) *Mudança Organizacional* .RJ: FGV, 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, D. D. O Negócio educação: há muito o que fazer. São Paulo: Revista Aprender Virtual, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.50-52, 2003.

GOULART, I. B. (Org.) *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRACIOSO, F. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 2 ed. São Paulo: Harbra, 1991.

HEDLER,H.C.;LIMA, S.M.V. Dimensões culturais e planejamento estratégico. In: *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

INEP, Sistema de Informações, Pesquisas e Estatísticas Educacionais Disponível em <<http://www.inep.gov.br>> Acesso em: 23 jun 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE - Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF, 2004. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em: 13 junho.2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP, 2004. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br> >. Acesso em: 27 jun 2005.

LAWRENCE, P. R. *Como lidar com resistência às mudanças*. Coleção Haward de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v.10, 1986.

LEWIN, Kurt. *Teoria Dinâmica da Personalidade*, (tradução de Álvaro Cabral). São Paulo: Cultrix, 1975.

LIMA, Lauro de Oliveira. *Estórias da educação no Brasil: de Pombal a Passarinho*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasília, 1969.

LIMA, S. M. V. *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV. 2003.

LODI, J. B.. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, E. *A questão da expansão do ensino superior brasileiro: um desafio para o curto prazo*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MEYER Jr, V. In: PROJETO IDENTIDADE PUCPR, Brusque, SC, 21 à 23 de ago 2003. Paraná: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Ano XVIII, n.º 144, out.2003.

MEYER JR, V.; LOPES, M. C. Planejamento e estratégia: um estudo de caso em universidades brasileiras. In: Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE, 17, 2004. Itapema. SC. Anais...2004.

MINISTÉRIO DA FAZENDA - MF; MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MP Lei nº 11.079, de 30/12/04. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Disponível em: < <http://legislacao.planalto.gov.br> >. Acesso em: set 2005.

MINTZBERG, H.; Falácias fundamentais do planejamento estratégico. In: _____ Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Edição. SP: Ed. Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Tradução de James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

MINTZBERG, H. O contexto maduro. In: Mintzberg, H. e Quinn, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookmann, 2001b.

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN, A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOISÉS, D. *ProUni deve elevar inscrições no ENEM a 3,5 milhões*. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/educando/noticias>> Acesso em: 08 jun 2005.

MONTANA, P.; CHARNOV, B.. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTEIRO, C.; BRAGA, R. *Mercado educacional: a bolha especulativa no ensino superior privado*. Disponível em: <<http://www.aprenderonline.com.br>> Acesso em: 15 dez 2004.

MONTEIRO, C.; BRAGA, R. O mercado da educação superior particular no Brasil. São Paulo: *Revista Aprender Virtual*, ed.12, ano 3, n.03, mai/jun., p.13-23, 2003. Disponível em: <<http://www.aprenderonline.com.br>> Acesso em: 15 dez 2004.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. Por uma reforma do pensamento. In: O Correio da UNESCO v. 24, n.4, 1997.

ODILLA, Fernanda. Seis cursos superiores são criados por dia no Brasil. *Correio Brasiliense*, Disponível em < <http://www.universia.com.br/noticia/>> Acesso em: 22 maio 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PILETTI, N. *História da Educação no Brasil*. 6. ed. São Paulo: Ática, 1996.

PORTER, Michael E. *What is strategy*. Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*, Campus, Rio Janeiro, Campus, 1989.

QUINN, J. B.; VOYER, J. Administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *O Processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

REIS S. J, SGUISSARDI, V..*As novas faces da educação superior no Brasil: reforma do Estado e mudança na produção*. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

REVISTA DO CENSO: “Censo e sociedade: Estatística para a Cidadania” INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/censo>> Acesso em 12 junho2004.

REY, L. *Planejar e redigir trabalhos científicos*. São Paulo: Edgar Blücher/Fundação Oswaldo Cruz, 1987.

RIBEIRO, M. L. S. *História da educação brasileira: a organização escolar*. 13. ed. São Paulo: Autores Associados, 1993.

RICHARDSON, R.J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANELLI, O de O. *História da Educação no Brasil*. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

ROMERO, J. J .B. Concepções de universidade. (Org.). In: FINGER, Almeri Paulo. *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

SARAIVA, J. H. - *História Concisa de Portugal*. Publicações Europa-América. 6. ed.1978.

SENGE, P.. As cinco disciplinas. São Paulo: *Revista HSM Management*, 9 jul-ago 1998.

SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller. 1990.

SCHWARTZMAN, S. A educação superior no Brasil e na América Latina Disponível em <<http://www.aprenderonline.com.br>> Acesso em 19 jun 2005a.

SCHWARTZMAN, S. O Futuro do Ensino Superior no Brasil. In PAIVA, V. e WARDE, M. J. *Dilemas do ensino Superior na América Latina*. Campinas: Papirus, p. 143-178, 1994.

SCHWARTZMAN, S. *Os desafios da educação no Brasil*. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 2005b.

SCHWARTZMAN, J. Políticas de Ensino Superior no Brasil na década de 90. Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais, abril de 1996, manuscrito.

SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

SILVA JR., J. dos R. Reforma do estado e da educação no Brasil de FHC. São Paulo: Xamã, 2003.

SILVA, F. de A. *História do Brasil*. São Paulo: Moderna, 1992.

SOUZA, P. N. P. Estrutura e funcionamento do ensino superior brasileiro. Pioneira. Disponível em: <<http://www.universiabrasil.net.>> Acesso em: 26 mai 2005.

SOUZA, P. R. *Estatização ou privatização?* Nova incoerência In: Entrevista a *O Estado de S. Paulo*. Disponível em : <<http://www.e-agora.org.br>> Acesso em: 29 fev 2004.

SUPLEMENTO ESPECIAL DA PNAD - PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOSIBGE/DPE/DEREN Departamento de Emprego e Rendimento. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 jun.2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de instituições de ensino*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TIMMONS, J. *New venture creation*. 4 ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 1988

TRIVINÖS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; FELÍCIO JR., Joaquim. Empreendedorismo e aprendizagem numa Instituição de Ensino Superior” In: *Iberoamerican Academy of Management International Conference*. São Paulo. 2003.

VALENTE, I. *O Plano Nacional de Educação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Jr. Thomaz. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZABALZA, Miguel A. *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

7 APÊNDICE A

7.1 Registro de entrevista

Mestranda: Vânia Morato

Orientadora Profa. Dra. Íris Barbosa Goulart

Título do Projeto: Estratégias Organizacionais em IES Privadas: Estudo de Caso

Sr(a):

Cargo:

Formação:

Data da entrevista/...../..... HORA:.....horas

Local:

Observações:.....

.....

Roteiro da entrevista:

1. Como você caracteriza o diferencial desta IES para garantir sua sustentabilidade no mercado do ensino superior?
2. Quais são as estratégias administrativas que vêm sendo utilizadas pela Empresa Alfa para captar alunos? E para retê-los?
3. Que estratégias pedagógicas vêm sendo utilizadas para garantir a qualidade do nível do ensino? E para captar e reter alunos?