

UNIVERSIDADE ATLÂNTICA

MESTRADO EM GESTÃO

**GESTÃO E ESTRATÉGIA NO ENSINO SUPERIOR
PRIVADO DO NORTE DO BRASIL**

ESTUDO DO CASO UNICEUMA - CENTRO UNIVERSITÁRIO DO MARANHÃO

José Maria Franco Teixeira Neto – Aluno Nº. 201027558

BARCARENA – Portugal

2012

UNIVERSIDADE ATLÂNTICA

MESTRADO EM GESTÃO

**GESTÃO E ESTRATÉGIA NO ENSINO SUPERIOR
PRIVADO DO NORTE DO BRASIL**

ESTUDO DO CASO UNICEUMA - CENTRO UNIVERSITÁRIO DO MARANHÃO

José Maria Franco Teixeira Neto – Aluno Nº. 201027558

Dissertação orientada pelos professores:

Prof. Doutor José Marçal

Prof. Doutor Luis Mota de Castro

BARCARENA – Portugal

2012

Dedico esta tese a Deus, aos meus familiares e em particular ao amigo Lumael. Que a coragem de transformar o mundo seja um exercício do bem.

Agradecimentos

Tenho vários motivos para agradecer. Agradeço aos meus pais por não terem duvidado nunca de minha coragem e persistência. Sou grato ao destino que me trouxe do outro lado do Atlântico em busca de minha felicidade e realização pessoal. Agradeço ainda aos meus familiares e amigos pelo carinho e apoio moral. Quero agradecer de modo especial ao Prof. Doutor Luis Mota de Castro, pelas suas críticas, sempre incisivas, e pelo incentivo. Gostaria de agradecer aos meus colegas, amigos e professores do Mestrado em Gestão da Universidade Atlântica, em particular aos Professores José Piriquito Costa Coordenador e José Marçal meu orientador, pelo encorajamento e sugestões. Por fim, não por ser de somenos, agradeço a Universidade Ceuma pelo acesso estimável, abertura e disponibilidade em fornecer as informações.

Resumo

A investigação aqui reportada teve como objeto de estudo uma Instituição de Ensino Superior Privado - IESP da rede de ensino particular do Estado do Maranhão, no Brasil e, em particular a gestão estratégica da mesma, tanto as grandes opções estratégicas em termos de posicionamento e de gestão de recursos, como as eventuais estratégias emergentes e de parceria que nessas duas dimensões tenham vindo a ser integradas no seu percurso, tendo em atenção os enunciados das suas missões, geralmente constantes em termos genéricos nos respectivos estatutos, a evolução do seu macroambiente, rede de relacionamentos e estrutura de mercado (acadêmico).

Em particular, e numa perspectiva de recursos, pretendeu-se estudar de que modo a Universidade Ceuma, como IESP, tem vindo a gerir a captação, produção e disseminação de conhecimento científico e acadêmico, e como participa no desenvolvimento da sociedade local e na comunidade científica brasileira e, eventualmente, internacional através da difusão de conhecimento. A opção por este tema decorreu da sua relevância científica e institucional e dos interesses científico e profissional do candidato pelos paradigmas da educação superior. Poucos estudos foram publicados nesta área, nomeadamente em português. Por outro lado, o processo de reforma do ensino superior em muitos países europeus (acordo de Bolonha) tem sido seguido com muita atenção no Brasil. Além disso, com o desenvolvimento econômico e social que se vem observando no Brasil, crescem naquele país a procura e a pressão sobre as instituições de ensino superior tanto por parte dos agentes econômicos, como das entidades governamentais e de supervisão.

Crescem ainda as solicitações mais ou menos explícitas por parte das empresas potenciais empregadoras. Cresce ainda a procura por parte dos candidatos aos concursos de recrutamento para o serviço público que, muitas vezes, ingressam no ensino superior (principalmente em Direito), como modo mais barato e eficaz de se prepararem para os concursos, em comparação com os “cursinhos” oferecidos por muitas “salas de estudo”. Acrescem ainda as medidas de discriminação positiva em favor do acesso das minorias étnicas ao ensino superior, dos últimos governos. Todos estes fatores vêm obrigando as instituições a repensarem as suas estratégias e modelos de gestão sobre o cliente e o produto.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Stakeholders. Ensino Superior. Universidade.

Abstract

The object of study of the research reported in this dissertation is a Private Higher Education Institution (acronym IESP, in Portuguese) inserted in the network of private schools in the state of Maranhão, Brazil, and in particular its strategic management processes, both regarding its major strategic options in terms of market positioning and management of resources, and any emerging strategies and partnership in these two dimensions that may have been incorporated along the way, taking into account its mission statement, usually contained in general terms its statute, its changing macro-environment, network of relationships and market structure (academic). In particular, and from resources perspective, it was sought to study how the University Ceuma IESP as has been managing the capture, production and dissemination of scientific and academic knowledge, and how it participates in the development of the local society and the scientific community of Brazil and may be, international, through knowledge dissemination.

The choice of this topic stemmed from its perceived institutional and scientific relevance, and from the scientific and professional interests of the author on the paradigms of higher education. Few studies have been published in this area, particularly in Portuguese. Also, the reform of higher education in many European countries (the Bologna agreement) has been followed with great attention in Brazil. Moreover, the recent economic and social development of Brazil has increased the demand and pressure on higher education institutions both by economic agents and government and supervision agencies. Further, more or less explicit demands by potential employers from the business community are increasing sharply. There is also a growing demand from candidates who seek to prepare themselves for recruitment competitions to the public service careers, who often enter higher education (especially in law), as a cheaper and more effective way to learn and train for competitive applications, when compared to the "mini-courses" offered by many "study rooms". More recently, demand has been increased by government's positive discrimination measures and funding to favor the access of ethnic minorities to higher education. All these factors are forcing IESP institutions to rethink their strategies and business models regarding their "customers" and "products".

Keywords: Strategic Higher Education. University. Management. Stakeholders. Brazil

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Introdução | 12 |
| 2. Revisão da literatura e estado da arte | 17 |
| 2.1 Introdução | 17 |
| 2.2 Ensino Superior no Brasil – breve esboço histórico | 23 |
| 2.2.1 As grandes reformas do ensino superior no Brasil | 25 |
| 2.2.2 Organização e Estrutura da Educação Brasileira | 27 |
| 2.2.3 O papel do Estado | 28 |
| 2.2.4 Os papéis das entidades mantenedoras particulares | 31 |
| 2.3 Questões de governança e os papéis dos stakeholders | 32 |
| 3. Estratégia e Gestão Estratégica no ensino superior | 41 |
| 3.1. Introdução | 41 |
| 3.2 Os processos de formação de estratégias e conteúdo dessas estratégias | 45 |
| 3.3 Estratégias corporativas, de posicionamento e grupos estratégicos no ensino superior | 48 |
| 3.4 A sustentabilidade das estratégias na perspectiva dos recursos e competências | 52 |
| 3.5 Os conceitos de competências “core” e de competências dinâmicas (crescimento e desenvolvimento) | 54 |
| 3.6. Objetivos e objeto do estudo | 56 |
| 4. Metodologia | 60 |
| 4.1 Introdução | 60 |
| 4.2 A postura meta-teórica adotada | 60 |
| 4.3 Fontes de dados primários e secundários e processos de recolha | 62 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4 Questão de pesquisa, sub-questões, questionário e guiões para entrevistas | 64 |
| 4.5 Questões éticas e de acesso | 67 |
| 4.6 Conclusão | 68 |
| 5. O trabalho de campo, Resultados e Sugestões para o desenvolvimento da instituição. | 70 |
| 5.1 Introdução | 70 |
| 5.2 Estratégias corporativa do Uniceuma, o papel de sua missão e visão | 71 |
| 5.3 Processos de gestão operacional | 76 |
| 5.4 Estratégias a nível ou área de atividade (negócios) | 78 |
| 5.5. Análise SWOT | 85 |
| 5.6. Conclusão | 88 |
| 6. Conclusões Finais | 89 |
| Referências | 92 |
| Anexo | 98 |
| Apêndices | 99 |

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Instituições

Quadro 2.2 - Organização e Estrutura da Educação Brasileira

Quadro 2.3 - Clientes/Stakeholders das Instituições de Ensino Superior (IES)

Quadro 3.1 - Sustentando a Vantagem Competitiva

Quadro 3.2 – Mapa do Brasil e em destaque o Mapa do Estado do Maranhão

Quadro 4.1 – Gestores Entrevistados

Quadro 5.1 – Número de Funcionários do Uniceuma

Quadro 5.2 - Estrutura Organizacional – Grupo Euro-americano – CEUMA

Principais Abreviaturas Utilizadas

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CFE - Conselho Federal de Educação

ENADE - Exame nacional de Desempenho dos Estudantes

FAED - Centro de Ciências da Educação

IES - Instituição de Ensino Superior

IESP - Instituição de Ensino Superior Privado

MEC - Ministério da Educação

UNICEUMA - Universidade Ceuma (anteriormente CEUMA)

CEUMA - Centro Universitário do Maranhão

NPM - New Public management

PROUNI - programa Universidade para todos

FIES - Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

IESALC - Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe

UNE - União Nacional dos Estudantes

LDBN - Leis de Diretrizes e bases da Educação Nacional

OIE - Organização dos Estados Ibero-americanos

PUC - Pontifícia Universidade Católica

USP - Universidade de São Paulo

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

MBA - Master of Business Administration

FGEDUC - Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

UEMA - Universidade Estadual do Maranhão

EMAP - Empresa Maranhense Portuária

UFMA - Universidade Federal do Maranhão

CAFe - Comunidade Acadêmica Federada

RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa

UNIEURO - Centro Universitário Unieuro

FAMAZ - Faculdade Metropolitana da Amazônia

IBEJ - Instituto Brasileiro de Estudos Empresariais e Jurídicos

NTI - Núcleo de tecnologia da informação

EAD - Educação a Distância

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CAPÍTULO 1

Introdução

Nos anos recentes, nomeadamente desde meados da década de 1990 do século passado, com a adoção da Reforma Administrativa do Estado, as instituições de ensino superior Brasileiras foram sendo condicionadas a adotarem formas de gestão que valorizam a avaliação externa sistemática e os incentivos no sentido da valorização dos seus programas de formação e do seu corpo docente, transportando para o ensino superior a perspectiva managerialista do *New Public Management* (Magro, 2011, p. 23):

O NPM defende que o setor público deve ser administrado sob os preceitos da administração [empresarial] Os resultados devem ser medidos por meio de índices de desempenho de forma a criar situações de competitividade, fazendo com que haja disputa, o que leva à melhoria da eficiência produtiva... os governos têm visto as universidades como um *loco* que produz a inovação desejada para o desenvolvimento, fazendo com que o papel docente ganhe novos contornos e responsabilidades. As pesquisas passam a ter um papel importante nas políticas nacionais e as universidades a ocupar um lugar de destaque. (Magro 2011, p. 23).

No setor público brasileiro, este cenário inicia-se formalmente em 1995 quando da segunda Reforma Administrativa do Estado que tinha como objetivo principal, segundo as palavras de seu idealizador, “*tornar o aparelho do Estado mais eficiente, mais capaz de prestar ou financiar serviços sociais, culturais e científicos, com baixo custo e boa qualidade*” (Bresser-Pereira 2010)... nas democracias ocidentais e na América Latina em particular, houve uma busca pelo fortalecimento da “função avaliação” na gestão governamental, o que levou a uma grande mudança especialmente nas universidades brasileiras (*op. cit.*, p. 25).

Este contexto político-administrativo teve um impacto muito forte nas instituições brasileiras do Ensino Superior Privado o qual, face à legislação, aos regulamentos e aos incentivos de que foi alvo, foi adotando progressivamente a sua própria versão de “managerialismo”. No entanto, se pouca pesquisa tem sido feita sobre as mudanças ocorridas no ensino superior público menos ainda se conhece sobre o caso do ensino superior privado. As instituições privadas não estabelecem um modelo de gestão estratégica como IES no mercado no qual atuam dentro do território brasileiro,

todas se limitam a executar seu serviço educacional conforme as leis e regimentos que regulam a educação superior do país e, entretanto, direta ou indiretamente, prestam serviços a diversos parceiros, nomeadamente seus alunos, comunidade, governo, empresas e outras IES, como nos afirma Reis (2008, p. 28). Sem que o governo, através do competente Ministério, revele os seus objetivos para o vector educacional e formativo que se propõe para o país, publicitando as diretrizes que condicionam e condicionarão a atividade do ensino superior, não podem os estabelecimentos de ensino superior orientar-se para o fim comum.

Mary Parker Follet (1941), definiu gestão como ‘having things done through others’, ou seja, a arte de conseguir que as coisas se fizessem através de outras pessoas. A esta definição pode contrapor-se outra, mais formal, retirada do manual de introdução à gestão de Stoner (1995), derivada da de Fayol e partilhada com algumas “nuances” por vários outros manuais, de que “gestão será o processo de planejar, organizar, dirigir coordenar e controlar o esforço dos membros da organização e de usar todos os recursos dela [em sentido lato] na persecução dos objetivos para ela enunciados” e, ainda, a de Herbert Simon (1965) de que gerir é fundamentalmente decidir e ainda a dos cibernéticos como Stafford Beer (1966), de que gerir é controlar. No fundo, gerir envolve todas essas facetas, havendo uma ou outra faceta que se mostra mais relevante em cada ocasião, dependendo do ator organizacional e do contexto.

Segundo Freud, o conhecimento é fonte de poder (1984, p. 7). Na verdade, quando o conhecimento era visto como algo estático que podia ser acedido por reflexão e inspiração, como aconteceu na antiguidade oriental e nas sociedades clássica e medieval, sempre os poderes de estado e clericais tentaram controlar o seu desenvolvimento e disseminação. Atualmente, a criação de conhecimento é geralmente interativa e cooperativa e o domínio do conhecimento passa pelo controlo da comunicação, e pelos direitos de propriedade sobre o conhecimento e sua imposição por tribunais (patentes e direitos de propriedade intelectual e cobrança de rendas pelo seu licenciamento).

Sem conhecimento não podemos nem funcionar nem mudar. Porém, há limites à apropriação do conhecimento porque os direitos sobre ele são regulamentados e limitados no tempo e porque o conhecimento sempre se renova e parte dele está permanentemente a tornar-se obsoleto. Por isso o poder e as capacidades de crescimento e desenvolvimento econômico e social de um país já não estão no conhecimento como algo estático, mas na manutenção de diferenciais favoráveis de conhecimento, visto como um complexo de competências ou capacidades para entender e fazer. As vantagens competitivas baseadas no conhecimento só podem subsistir se as competências que lhes subjazem forem dinâmicas (Teece, 1992), ou seja, se forem renovadas e se for possível manter diferenciais no acesso e na capacidade de uso do conhecimento, o que Levinthal (1990) chamou *absorptive capacity* e que podemos traduzir por “capacidade de absorção”. Esta capacidade de absorção só existe para “iniciados” (pessoas com formação adequada e vocabulário e conceitos comuns), ou seja, *communities of practice* (comunidades de prática).

As IES são canalizadoras e também, desejavelmente, geradoras dos diferentes conhecimentos. São assim veículos para a transmissão e criação de competências que possibilitam aos cidadãos nelas formados identificar e solucionar problemas, conhecer e mudar práticas e experiências na sociedade. Os estabelecimentos de ensino superior privados são administrados por entidades proprietárias, designadas por mantenedoras, frequentemente propriedade de pessoas ou famílias que desejam através delas beneficiar com a atividade de providenciar formação acadêmica, e o papel dos gestores nestas IES passa por vezes de meros coadjuvantes operativos para estrategistas, que buscam alavancar os recursos necessários para o desenvolvimento de sua IES. Conforme Reis (2008, p. 28) temos de procurar estudar e concluir se os pressupostos que estiveram na base da criação da universidade e da condução dos seus destinos se adaptam à realidade.

Reis (2008, p. 30) nos diz que preparar os alunos para entrarem no mercado de trabalho é certamente a prioridade dos estabelecimentos de ensino superior. O objecto da pesquisa aqui descrita é a gestão estratégica das universidades particulares do Estado do Maranhão, sua visão gestora e empreendedora. Sendo esse tema muito amplo para poder ser tratado aprofundadamente no tempo e com os meios disponíveis ao autor,

portanto para que houvesse sucesso na pesquisa, optámos por delimitar mais estreitamente o objeto investigado usando os critérios propostos pelo próprio autor e cingir-nos ao estudo de um caso que consideramos exemplar no contexto do ensino superior privado brasileiro. A IES escolhida foi o Centro Universitário do Maranhão, por sua gestão, crescimento, inovação, aliança, recursos materiais, estrutura organizacional, qualificação dos docentes e funcionários, direcionamento de mercado e clientela, produção científica, relação com os diversos stakeholders e sua participação na sociedade em geral.

Sobre as necessárias medições do estudo em causa, propusemo-nos identificar os modelos de gestão estratégica praticado pela IESP em causa, visando o seu melhor entendimento e caracterização, de acordo com a literatura que estudámos e, em particular, averiguar:

- a) Como são planeados e desenvolvidos os novos cursos, ‘produtos’ da organização;
- b) Como são os processos para a captação e desenvolvimento de recursos estratégicos para a organização, em particular o recrutamento, promoção e desenvolvimento do pessoal docente/científico, técnico e administrativo e as escolhas dos gestores.
- c) Quem proporciona as possíveis decisões gestoras dentro da IESP sobre o mercado alvo da IESP, suas estratégias e metas a serem alcançadas.

A metodologia aplicada foi um estudo de caso de formato qualitativo, conforme a recolha dos dados. Tentámos esclarecer o estudo de caso através dos mecanismos e dinâmicas usados na investigação.

No capítulo seguinte apresenta-se a revisão da literatura, tendo em vista enquadrar a questão numa perspectiva histórica e institucional e ainda fazer o ponto da situação quanto a publicações académicas sobre administração de ensino superior, nomeadamente na perspectiva manageralista que tem vindo a ganhar terreno nas duas últimas décadas. Também se faz um levantamento da legislação relevante e de

publicações de diagnóstico e normativas emanadas de instituições oficiais. No capítulo 3, apresentam-se conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica que, numa perspectiva managerialista, nos parecem relevantes para aplicação ao entendimento da gestão estratégica de instituições de ensino superior e, em particular, para a análise da situação e perspectivas confrontadas pelo UNICEUMA, instituição alvo deste estudo. No capítulo 4 tratam-se questões metodológicas. No capítulo 5, descrevem-se os resultados do trabalho de campo: apresentam-se a informação e dados recolhidos e a sua interpretação e análise e ainda as sugestões propostas para o desenvolvimento da instituição. No capítulo 6 apresenta-se uma síntese final.

CAPÍTULO 2

Revisão da literatura e estado da arte

2.1 Introdução

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 85), dizem que a ‘lente das ideias’ é útil para explicar as fontes e condições que ajudam a gerar inovação estratégica nas organizações. A ‘lente das ideias’ vê a inovação estratégica como o surgimento de ordem e da inovação a partir da variedade e diversidade que existe dentro e em torno das organizações. As ideias surgem quando há mudanças nas instituições, na sociedade, na estrutura governamental, na educação, nos meio políticos e no consumo nos mercados nacionais e internacionais. A conversão destes desafios em iniciativas, conhecida por ‘empreendedorismo’ altera os equilíbrios sociais, e fomenta valores conducentes a novas mudanças, aumentando assim a procura de conhecimento e competências. É isso que acontece quando surgem e se desenvolvem IESPs (Instituições de Estudos Superiores Privados) que tentam criar alternativas para o seu próprio desenvolvimento e sobrevivência, através de atividade de desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos cidadãos que decidem frequentá-las. Para isso, elas instituem novos cursos (atividades que criam utilidade imediata para os ‘clientes’) e instalam novos modelos de gerenciamento (gestão) para atrair novos e antigos consumidores e permanecerem no mercado. Entretanto, os órgãos oficiais de tutela, regularizadores desta pratica social (e também comercial), burocratizam e fiscalizam a maneira como as IESs atuam na área empresarial e acadêmica. O surgimento de novas estratégias dentro das IESs visa responder a necessidades por elas percebidas no mercado, entretanto o desenvolvimento do apoio das instituições públicas para as iniciativas destes empreendimentos da sociedade civil tem acontecido de forma lenta, muita lenta.

Conforme Tachizawa (2006, p. 15) podemos concluir o pensamento desta forma:

Uma mudança fundamental está ocorrendo no meio ambiente e no âmbito interno das organizações empresarias em escala mundial. Esta mudança está provocando a renovação do modelo de gestão dessas organizações em face da necessidade de sua sobrevivência no ambiente em que atuam. Eventos recentes no contexto do setor educacional evidenciam que

tais mudanças também estão chegando, com mais intensidade, às instituições de ensino superior brasileiras.

E continua o pensamento usando o conhecimento de outro. Pesquisa paralela, desenvolvida por Balbachevsky, concluiu que a formação oferecida por estabelecimentos especializados no ensino, mesmo quando bem-sucedida vem sendo submetida a críticas importantes nos anos recentes. Boa parte dessas críticas baseia-se no fato de que o ensino, dissociado da atividade de pesquisa, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentais para o seu sucesso futuro, qual seja, a sua preparação para solucionar criativamente problemas, isto é, sua capacidade de reunir, selecionar e analisar dados relevantes para a solução de uma situação não usual.

As IESPs procuram alcançar o grau mais alto do pódio, pelas estratégias e gestão estratégica que exercem, mas nem o mercado brasileiro nem tão pouco essas IESPs estão totalmente preparados para o mercado globalizado das grandes ‘marcas’ (grandes corporações universitárias de fama mundial como as Universidades de *Oxford, Cambridge, London, Kings College, Upsalla, Harvard, N.Y., Wharton, MIT, os varios polos da University of California, Sorbonne, Shangai* e muitas outras) que determinam tendências, produtos, sistemas, gostos, tecnologia e modos de segmentação dos ‘mercados do ensino superior’. O tema ensino superior no mercado global e a sua relevância essencial para o desenvolvimento e para projecção internacional da imagem dos países tem destaque hoje. Diversas escolas lideram o mercado e sugerem os modelos de estratégias adequados para a pesquisa e para o ensino presencial, consorcial e à distância que constituem ‘melhores práticas’ e que por isso, ‘devem’ ser seguidas noutras partes do mundo - vejam-se os avanços das escolas americanas de referência como Harvard e MIT que desde há poucos anos passaram a disponibilizar online os conteúdos de formação gratuitos, passando logo a ser imitadas por outras e, mais recentemente, as pressões das mesmas, no sentido de os seus docentes não publicarem gratuitamente em revistas cujas assinaturas, depois, as bibliotecas têm que pagar por preços exorbitantes.

Hoje fala-se muito de macroambientes, macroestruturas e várias influencias macro que categorizam o mercado e as empresas e, no entanto, os gestores e administradores de muitas IESs dos países em vias de desenvolvimento não conhecem e não entendem que estas influências estão a criar grandes mudanças no setor educacional do ensino superior que, cedo ou tarde, as vão alcançar. Em outro momento as IESs

dominavam, a nível local, o setor econômico das especializações de carreiras (cursos superiores, graduações e especializações). Hoje, com as grandes parcerias, os chamados *stakeholders* e as políticas públicas de regulamentação e de ajuda ao acesso ao ensino de nível médio e superior, as IESs começaram a diminuir um pouco o diferencial entre as suas margens de lucro e as das grandes indústrias da educação de outros países que beneficiam de generosos apoios financeiros e de contratos com governos, empresas e fundações de fomento da investigação.

No Brasil, o governo federal, através das suas políticas públicas e seus programas sociais, é o maior parceiro das IESPs porque através destes programas as classes mais pobres garantem o acesso ao ensino superior com bolsas de 25% a 100% do pagamento total das propinas (mensalidades, PROUNI, FIES)¹.

Podemos confirmar o conhecimento com Tachizawa (2006, p. 22), que declara:

As barreiras que separavam setores econômicos e ramos de negócios do mercado e, conseqüentemente, as organizações que operavam dentro de tais setores estão caindo rapidamente. A competição pode surgir inesperadamente de qualquer lugar. Isto significa que as organizações, entre elas as instituições de ensino superior - IESs, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. Para as IESs que estão se defrontando com a necessidade de melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem, com o problema de encolhimento das margens de lucro, com a necessidade de diminuir custos unitários operacionais e melhorar o overhead (custos administrativo) nestes mercados competitivos o equacionamento de tais questões constitui hoje uma preocupação-chave.

Dados do Ministério da Educação/INEP nos revelam que em 2009 o numero de IESPs era um total de 2.069 contra 245 IES publicas no país, ou seja, 89% das instituições no mercado (embora, em média de menor dimensão), eram IES privadas (ou particulares, incluindo confessionais). Podemos visualizar melhor no quadro 2.1.

¹Acessado no dia 23-05-2012. Sobre os programas sociais do governo federal brasileiro.
http://siteprouni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=124&Itemid=140

Quadro 2.1 – Instituições

2.1 - Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior), segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES – 2009

| Unidade da Federação/ Categoria Administrativa | Instituições | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|---------|----------|---------------|---------|----------|------------------------|---------|----------|------------|---------|----------|------------|---------|----------|
| | Total Geral | | | Universidades | | | Centros Universitários | | | Faculdades | | | IF e CEFET | | |
| | Total | Capital | Interior | Total | Capital | Interior | Total | Capital | Interior | Total | Capital | Interior | Total | Capital | Interior |
| Brasil | 2.314 | 839 | 1.475 | 186 | 87 | 99 | 127 | 49 | 78 | 1.966 | 679 | 1.287 | 35 | 24 | 11 |
| Pública | 245 | 89 | 156 | 100 | 49 | 51 | 7 | 1 | 6 | 103 | 15 | 88 | 35 | 24 | 11 |
| Federal | 94 | 58 | 36 | 55 | 31 | 24 | . | . | . | 4 | 3 | 1 | 35 | 24 | 11 |
| Estadual | 84 | 31 | 53 | 38 | 18 | 20 | 1 | 1 | . | 45 | 12 | 33 | . | . | . |
| Municipal | 67 | . | 67 | 7 | . | 7 | 6 | . | 6 | 54 | . | 54 | . | . | . |
| Privada | 2.069 | 750 | 1.319 | 86 | 38 | 48 | 120 | 48 | 72 | 1.863 | 664 | 1.199 | . | . | . |
| Particular | 1.779 | 658 | 1.121 | 44 | 24 | 20 | 82 | 39 | 43 | 1.653 | 595 | 1.058 | . | . | . |
| Comun/Confes | 290 | 92 | 198 | 42 | 14 | 28 | 38 | 9 | 29 | 210 | 69 | 141 | . | . | . |
| Maranhão | 32 | 15 | 17 | 3 | 3 | . | 1 | 1 | . | 27 | 10 | 17 | 1 | 1 | . |
| Pública | 4 | 4 | . | 3 | 3 | . | . | . | . | . | . | . | 1 | 1 | . |
| Federal | 2 | 2 | . | 1 | 1 | . | . | . | . | . | . | . | 1 | 1 | . |
| Estadual | 2 | 2 | . | 2 | 2 | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| Municipal | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . | . |
| Privada | 28 | 11 | 17 | . | . | . | 1 | 1 | . | 27 | 10 | 17 | . | . | . |
| Particular | 25 | 10 | 15 | . | . | . | 1 | 1 | . | 24 | 9 | 15 | . | . | . |
| Comun/Confes | 3 | 1 | 2 | . | . | . | . | . | . | 3 | 1 | 2 | . | . | . |

Fonte: MEC /INEP – Sinopse da Educação Superior no Brasil 2009.

A gestão estratégica do ensino superior e de outras instituições com grande impacto social como as provedoras de serviços de saúde, de maneira alguma é hoje muito diversa da gestão estratégica das empresas ou das indústrias. O que antes não era vista como uma grande indústria (a atividade, a nível mundial de grandes e médios centros educacionais), hoje já o são, que são os casos das IESPs no mercado global, havendo em alguns países escolas com dezenas e até centenas de milhares de estudantes. Há na literatura uma aproximação dos conteúdos que tratam do tema da gestão estratégica das instituições de ensino superior e das próprias estratégias usadas por alguns gestores dessas instituições, como criando condições favoráveis ao lucro para as empresas e indústrias dos respectivos países. Alguns autores caracterizam a importância do planejamento estratégico nas tomadas de decisões por instituições de ensino e de pesquisa de nível superior. Diante disso, é necessário averiguar e analisar o cenário macroeconômico em que se contextualizam as IESPs, e como essas análises são aplicadas às decisões dos administradores deste modelo de ‘indústria’ (organização), mesmo que os próprios, em muitos casos possam demonstrar ter ideias limitadas sobre esta questão.

Assim, por exemplo, a estrutura das cinco forças de Porter (Porter, 2001), foi desenvolvida originalmente como uma forma de avaliar a atratividade (potencial de lucro) de diferentes mercados competitivos ou de segmentos desses mercados para organizações de ‘finalidades lucrativas’, atratividade essa que para Porter era função do grau de oligopólio (concentração e rivalidade) desses mercados. Assim, ele criou uma ferramenta conceptual para ajudar os decisores a identificarem as fontes de rivalidade competitiva num segmento ou setor que poderiam reduzir as possibilidades de as empresas nele concorrentes captarem e reterem lucros acima da média. Embora usada inicialmente tendo em mente os negócios, essa estrutura conceptual tornou-se importante para a maioria das organizações e pode ser aplicada também ao setor educativo.

Esta parte nos ajuda a entender de forma resumida como se encontra o ensino superior no Brasil e suas principais mudanças no cenário econômico, quais as leis que

foram beneficiando o crescimento e a estabilidade da educação superior no país. Entretanto podemos identificar as oportunidades que as IES foram adquirindo durante a regularização do mercado e quais as localizações em que os órgãos de decisão estratégica se encontram, quem são os *stakeholders* no mercado e qual é o seu papel, que tipo de acesso os mesmo têm às organizações, qual sua participação como estrategistas interessados no mercado, se ela é mais valia para as organizações nas decisões relativas ao mercado local.

A relação com stakeholders levanta a questão de poder nas organizações e de qual é o sistema de *governance* (governo organizacional) das instituições de ensino superior privado no Brasil. Este modelo de estrutura de governo tem provavelmente implicações para o crescimento do mercado das IES. Porém, se tratando de estratégia e ensino, tema politicamente sempre melindroso, existe o risco de que algumas estratégias sejam vistas no mercado como hostis e conduzam a aumentos de rivalidades e mesmo atritos que as autoridades, mais ou menos discretamente, terão que intermediar.

A educação brasileira está agora a recuperar terreno e reposicionar-se em relação ao mundo e suas atuais prioridades e isso é notório mesmo para a imprensa internacional, veja-se, por exemplo, o artigo publicado recentemente na prestigiada revista *The Economist* (08 de Outubro de 2011, p.57) que refere que a Universidade de São Paulo, a Universidade de Campinas e Universidade Federal de Minas Gerais encontram-se em 1º, 3º e 10º lugares respectivamente, no ranking publicado em 4 de outubro de 2011 pela Quacquarelli Symonds uma consultora internacional de educação². Segundo *The Economist*, este foi o primeiro ranking de Universidades Latinas Americanas publicada até a data e combinou medidas de reputação, produção científica, qualificação do pessoal docente e proporção de estudante por professor. Das 200 Universidades de topo neste ranking 65 são brasileiras, 35 mexicanas, 25 argentinas, 25 chilenas e 20 colombianas. A Universidade de São Paulo é ali referida como a mais rica e maior e, sendo a de topo neste ranking latino americano, surgiu como a 178ª no ranking do *Times Higher Education* de 2011, publicado em agosto de

² <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings> consultada em 21 de dezembro de 2011 às 22:24.

2011, e entre as 150 de topo da lista compilada pela Universidade Jiao Tong de Xangai. Entre os problemas identificados como típicos das universidades latino americanas a imprensa internacional refere à endogamia (recrutamento preferencial de docentes entre os próprios estudantes).

2.2 Ensino Superior no Brasil – breve esquisso histórico

A análise do Ensino Superior do Brasil pode tornar-se complexa devido à diversidade das estruturas e organizações que nele se encontram. Para melhor o entendermos torna-se necessário descrever não só a situação atual, mas também as grandes reformas que desde a independência modificaram a educação do país e ter em conta a cada passo os fatores de ordem econômica, social, cultural e política. Pretendemos, neste ponto do texto, fazer uma revisão histórica muito sucinta e ainda tentar esclarecer alguns conceitos e sistematizar a forma como o sistema de Ensino Superior brasileiro se apresenta neste momento atual. Portanto, falaremos um pouco da criação das primeiras instituições de Ensino Superior que surgiram no Brasil, da sua evolução até chegarem a atual configuração e organização. Descrever-se-ão em especial as divisões em que se distribuem as instituições e tentar-se-á fazer algumas considerações sobre as tendências e os caminhos pelos quais provavelmente passarão as futuras decisões no que diz respeito aos rumos da educação no Brasil.

Sendo que, como se referiu, pelo menos algumas universidades brasileiras têm hoje reconhecimento internacional, o ensino superior no Brasil é mais recente do que em outros países. Os Institutos de Ensino Superior (IES) no Brasil nasceram no começo do século XIX, quando a Família Real fixou residência no Brasil, sob pressão da sociedade local e de alguns interesses locais, surgindo as primeiras universidades com apenas alguns cursos, conforme a necessidade local.

Em 1808, a Família Real Portuguesa fugiu de Lisboa rumo ao Brasil, para escapar das tropas napoleônicas que haviam invadido Portugal. Quando chegou na Bahia, Dom João VI, então Príncipe Regente, recebeu a solicitação dos comerciantes locais no sentido de ser criada uma universidade no Brasil; para tanto, dispunham-se a colaborar com uma

significativa ajuda financeira. Em vez de universidade, Salvador passou a sediar o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia. Com a transferência da Corte para o Rio de Janeiro, foram criados, nessa cidade, uma Escola de Cirurgia, além de Academias Militares e a Escola de Belas Artes, bem como o Museu Nacional, a Biblioteca Nacional e o Jardim Botânico. (Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe IESALC – Unesco. pg. 25).

Passando a fase da inicialização do Ensino Superior no Brasil, o que podemos observar, é que levou muito tempo para a educação superior se tornar numa prioridade para toda a rede governamental do país (nível nacional e de estados). Devido sua extensão territorial e à pobreza da formação básica na maioria dos Estados, entretanto mesmo com todas as dificuldades, o ensino superior foi-se solidificando. Laus (2005), no que refere no publicado pelo Banco Mundial descreve assim esta evolução:

- Num primeiro momento, as universidades tinham a orientação de dar uma maior ênfase ao ensino do que à investigação. Instituições extremamente elitistas, com forte orientação profissional.
- No período de trinta anos, compreendido entre 1930 (revolução industrial) e 1964 (quando o governo militar assumiu o poder), foram criadas mais de 20 universidades federais no Brasil. O surgimento das universidades públicas, como a Universidade de São Paulo, em 1934, com a contratação de grande número de professores europeus, marcou a forte expansão do sistema público federal de educação superior. Nesse mesmo período, surgiram algumas universidades religiosas (católicas e presbiterianas).
- Em 1968, iniciou-se uma terceira fase da educação superior brasileira com o movimento da reforma universitária, que tinha como mote a eficiência administrativa, a adoção da estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão como missão das instituições de Ensino Superior.
- O contexto da época, na década de 70, impulsionou o desenvolvimento de cursos de pós-graduação no Brasil e a possibilidade de realização de cursos de pós-graduação no exterior, com vistas à capacitação avançada do corpo docente brasileiro.
- A partir dos anos 90, iniciou-se uma quarta fase com a Constituição de 1988 e com a homologação de leis que passaram a regular a educação superior. Havia a necessidade de flexibilização do sistema, de redução do papel exercido pelo governo, de ampliação do sistema e de melhoria nos processos de avaliação com vistas à elevação da qualidade.

Como se vê o ensino superior no Brasil avançou sempre e foi sempre impulsionado pelo estado e pelos políticos tanto na sua evolução no nível da Federação como dos Estados.

2.2.1 As grandes reformas do ensino superior no Brasil

Na primeira década do século XXI, com a atual conjuntura expansionista no Brasil, o mercado brasileiro tornou-se exigente e, pela sua dimensão e potencial, alvo das grandes empresas locais e mundiais, mas nem sempre foi assim. Entretanto as universidades e Institutos de Estudos Superiores não encontravam-se adaptadas para o mercado que surgia dentro do país e fora dele. Com a expansão do mercado brasileiro dentro do território nacional e expressivamente, no contexto mundial, o país procurou reformar e adequar sua educação superior. A educação superior no Brasil passou por grandes reformas como podemos citar:

- O presidente Getúlio Vargas (1930-45), criou o Ministério de Educação e Saúde. Em 1931, com Francisco Campos, seu primeiro titular, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961: a universidade poderia ser oficial, ou seja, pública (federal, estadual ou municipal) ou livre. A Revolução de 1930, que levou Getúlio Vargas ao poder, foi liderada por frações dissidentes da oligarquia e atacou as bases de dominação dos cafeicultores. As reformas sociais e econômicas, levadas a efeito a partir de 1930, criaram as pré-condições para a expansão do capitalismo no Brasil.
- Em 1935, Anísio Teixeira, então Diretor de Instrução do Distrito Federal, no Estado do Rio de Janeiro, criou, através de um Decreto Municipal no Município do Rio de Janeiro, a Universidade do Distrito Federal, voltada, especialmente, à renovação e ampliação da cultura e aos estudos desinteressados.
- A Universidade de São Paulo, criada em 1934, representou um divisor de águas na história do sistema brasileiro de educação superior. Para concretizar esse plano político, foram reunidas faculdades tradicionais e independentes, dando origem à nova Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que contou com professores pesquisadores estrangeiros, principalmente da Europa. A USP tornou-se o maior centro de pesquisa do Brasil, concretizando o ideal de seus fundadores.
- Durante a Nova República, foram criadas 22 universidades federais, constituindo-se o sistema de universidades públicas federais. Cada unidade da federação passou a contar em suas respectivas capitais, com uma universidade pública federal. Durante esse mesmo período, foram, também, criadas 9 universidades religiosas, 8 católicas e 1 presbiteriana. Concomitantemente a esse processo de integração, ocorreu uma expressiva expansão das matrículas acentuando-se, com isso, a mobilização dos universitários, que tiveram, na criação da UNE (União Nacional dos Estudantes), em 1938, um elemento importante para a sua organização. (SAMPAIO,1994).
- Em 1961, após um período de 14 anos de tramitação no Congresso Nacional, foi promulgada a Lei nº 4.024, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Mesmo possibilitando certa flexibilidade na sua implementação, na prática, essa lei reforçou o modelo tradicional de instituições de ensino superior vigente no país. Em termos organizacionais, deixou ilesas a cátedra vitalícia, as faculdades isoladas e a universidade composta por simples justaposição de escolas profissionais; além disso, manteve maior preocupação com o ensino, sem focalizar o desenvolvimento da pesquisa. Ao conceder expressiva autoridade ao Conselho Federal de Educação, com poder para autorizar e fiscalizar novos cursos de graduação e deliberar sobre o currículo mínimo de cada curso superior, a nova Lei fortaleceu a centralização do sistema de educação superior. Como novidade, assegurou a representação estudantil nos colegiados, não especificando, no entanto, a respectiva proporção.
- O Congresso Nacional aprovou a Lei da Reforma Universitária (Lei nº 5540/68) que criava os departamentos, o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração, o

ciclo básico dentre outras inovações. A partir daí, os departamentos substituíram as antigas cátedras, passando, as respectivas chefias a ter caráter rotativo. O exame vestibular, por sua vez, deixou de ser eliminatório, assumindo uma função classificatória. (OLIVEN, 1989).

- Promulgada a Constituição Federal de 1988, iniciou-se o debate sobre a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que veio a ser aprovada no final do ano de 1996, sob o nº 9.394/96. Ela previa variados graus de abrangência ou especialização nos estabelecimentos de ensino superior, públicos ou privados.
- A Lei Nº. 10.861, de 14 de Abril de 2004. Instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.³
- A Lei Nº. 11.096, de 13 de Janeiro de 2004. Instituiu, sob a gestão do Ministério da Educação, o Programa Universidade para Todos - PROUNI, destinado à concessão de bolsas de estudo integrais e bolsas de estudo parciais de 50% (cinquenta por cento) ou de 25% (vinte e cinco por cento) para estudantes de cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino superior, com ou sem fins lucrativos⁴.

O Governo Brasileiro progressivamente foi reformando e reestruturando a Educação Superior, criando acessos às IES (Instituição de Ensino Superior) por meios de programas e leis que regularizam e normalizam o Ensino Superior. Embora se fossem observando os modelos educacionais de outros países, é notório que o ensino superior no Brasil manteve a sua especificidade, conforme as necessidades atendidas pelas camadas informadas da população e percebidas pela indústria nacional e local. Entretanto, as leis que foram criadas e aprovadas durante estes períodos, foram diversificando o Ensino Superior conformando o que hoje é apresentado pelo sistema de ensino superior Brasileiro. O acompanhamento por parte dos órgãos públicos às Instituições de ensino, as suas tipologias conforme as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Faculdades, Centros, Institutos, Universidades e outros)⁵, os tratados de amizade (exemplo: Brasil e Portugal)⁶, seu formato avaliativo (avaliação aos alunos, as IES (Institutos de Estudos Superiores), aos níveis acadêmicos dos Cursos (Licenciatura, Bacharelado, Mestrado e Doutorado) ao corpo docente e outros), todas as etapas implantadas no sistema educacional do Brasil, garantem hoje uma melhoria para toda a rede de ensino do país.

³ Artigo 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº. 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. [HTTP://meclegis.mec.gov.br](http://meclegis.mec.gov.br) Acessado no dia 20 de Novembro de 2011 às 16:30.

⁴ [HTTP://meclegis.mec.gov.br](http://meclegis.mec.gov.br) Acessado no dia 20 de Novembro de 2011 às 16:30.

⁵ LDBN(Leis de Diretrizes de Base Nacional), Lei nº 9.394/96

⁶ Resolução da Assembléia da Republica nº. 83/2000 - Aprova, para ratificação, o Tratado de Amizade, Cooperação e Consulta entre a República Portuguesa e a República Federativa do Brasil, assinado em Porto Seguro em 22 de Abril de 2000.

2.2.2 Organização e Estrutura da Educação Brasileira

A Educação Nacional Brasileira é determinada em níveis de escolaridade pela Constituição Federal e pela Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional, que define os processos e caracteriza o sistema de ensino. A organização é gerida pelos Estados federativos e pelo distrito federal, e pelos municípios⁷. Podemos caracterizar a etapa da educação brasileira desta forma:

Educação Infantil:

A primeira etapa no ciclo de formação formal, a educação básica das crianças entre 3 a 6 anos de idade, constitui a fase da formação integral denominada educação infantil que é garantida pelo governo. Entre os 1 e 3 anos de idade, a criança frequenta creches e entre 4 a 6 anos a criança participa da pré-escola. [Artigo 29 da Lei nº9.394/96 da Lei de Diretrizes de base Nacional].

Ensino Fundamental:

Obrigatório para as crianças de 6 a 14 anos de idade, este ciclo de atividades é composto por 9 (nove) séries (ou ‘anos’), que ao mesmo tempo se dividem em ensino fundamental I que são as séries do 1º ao 5º ano e ensino fundamental II que é assistido do 6º ao 9º ano. Todo este percurso percorrido pela criança (e, no final, adolescente) é assistido pelo governo como uma educação de qualidade e gratuita até mesmo para os adultos que não tiveram o apoio das famílias e da sociedade quando crianças. [Artigo 32 da Lei nº 9.394/96 da Lei de Diretrizes de base Nacional].

Ensino Médio:

A duração do ensino médio é três anos. Entretanto as escolas podem proporcionar aos alunos nos últimos dois anos uma formação profissionalizante mas, conforme o curso frequentado pelo aluno, poderá aumentar a carga horária que, na ‘aprendizagem’, chega

⁷ LDBN(Leis de Diretrizes de Base Nacional), Lei nº 9.394/96.

a durar 4 anos. [Artigo 35 em diante da Lei nº 9.394/96 da Lei de Diretrizes de base Nacional]

Ensino Superior:

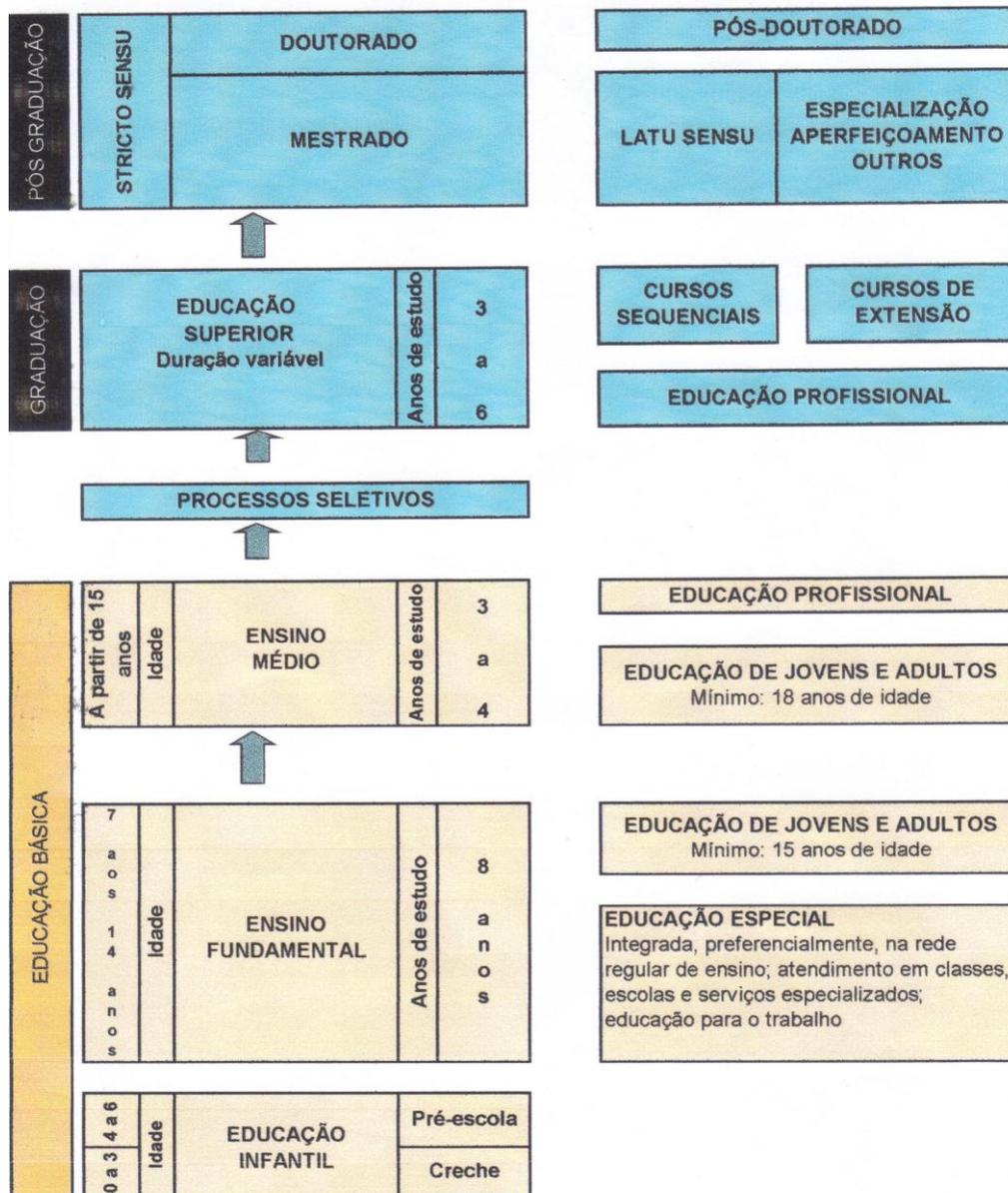
Para ingressar no ensino superior é obrigatório ter concluído o ensino médio e realizado um exame vestibular para a universidade e o curso que pretende frequentar. Entretanto o ensino superior no Brasil pode ser dividido em licenciaturas nas áreas das artes, humanidades, ciências exatas ou ciências naturais, e ciências sociais, que duram no máximo 4 anos e não licenciados (bacharelado) que confere em cerca de 5 a 6 anos acesso a diplomas profissionais nas áreas de arquitetura, engenharia, medicina veterinária, psicologia e direito. No caso dos estudos de medicina humana, além de 6 anos de frequência obrigatória dos estudos com sucesso, é exigido ao aluno um estágio de 5 anos em um hospital de ensino. [Artigo 43 da Lei nº 9.394/96 da Lei de Diretrizes de Base Nacional]. Desta forma podemos então descrever o sistema de educação brasileira conforme o Quadro 2.2 que demonstra a divisão e as fases que um cidadão brasileiro deve percorrer para alcançar seus objetivos como educando.

2.2.3 O papel do Estado

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é dever do Estado e tarefa da família, garantir uma educação de qualidade ao educando, visando uma vinculação entre o mundo do trabalho e a prática social (Art. 1º, parágrafo 2º da LEI Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996). O governo brasileiro faculta de forma igualitária a todos os seus cidadãos um ensino público gratuito e de qualidade, é o que declara em sua constituição federal e, por meio dos poderes públicos regulariza, distribui e fiscaliza esse sistema. É certo que a população, jovens e adultos, espere do governo federal uma educação superior gratuita, de qualidade e eficiente. Entretanto os governos estaduais e municipais também podem e devem participar e proporcionar, em conjunto com a sociedade, um ensino superior de qualidade, conforme os recursos que disponibilizam.

Quadro 2.2 - Organização e Estrutura da Educação Brasileira

Sistema Educativo Nacional do Brasil



Fonte: OIE (Organização dos Estados Ibero-americanos) – Ministério da Educação do Brasil.

Garantir o ensino em todas as idades é uma tarefa do Estado, inclusive em diversos horários, conforme a necessidade do educando (Art. 4º). Os poderes públicos, a União, os Municípios, os Estados e o Distrito Federal trabalham em concordância com a regulamentação adotada na lei do Plano Nacional de Educação. (Art. 8º e 9º). No caso do ensino superior os estados e municípios têm total liberdade na organização, manutenção e desenvolvimento, com o regime de colaboração e assistência do poder público e da união. (Art. 5º. Lei de Diretrizes de Base Nacional).

A organização da Educação Nacional divide a Educação Superior, com relação à natureza administrativa das instituições, conforme à seguinte nomenclatura :

- Instituições públicas – podem ser caracterizadas como federais, estaduais e municipais; podem ser de direito público ou de direito privado.
- Instituições privadas Comunitárias, Confessionais ou Filantrópicas – quando não visam a lucros e são geridas por pessoas físicas ou jurídicas de caráter comunitário.
- Instituições particulares (empresariais). Pública e Privada.

O Ministério da Educação, por parte da União, organiza, participa, regulariza e financia através dos recursos públicos a melhoria e qualidade da educação brasileira em todos os âmbitos, através do poder público da lei do estatuto jurídico especial, além de coletar informações através dos seus respectivos órgãos representativos (governos estaduais e municipais). Cabe ao mesmo criar meios (programas sociais) que destinem às Instituições de Ensino Superior, público ou privado (receitas de incentivos fiscais) para garantir ao educando a possibilidade de ingresso no ensino superior. (Art. 43º, 44º, 45º, 54º, 55º, 68º e 70º).

No cenário nacional, o Brasil está sob o comando de seu 36º presidente com grande notoriedade até por ser a primeira mulher ao leme do estado desde a implantação da República, eleita para o mandato de 2011/2014, e que preside a um período de estabilidade econômica com crescimento vigoroso e equilibrado, impulsionado pelo comércio exterior, por um mercado de massa e uma redução das desigualdades sociais e

regionais (Mantega 2008). A economia do país se caracteriza pela baixa inflação e por uma taxa de crescimento sustentado, superávit comercial acentuado e queda nos índices de desemprego. Na área social, o governo lançou programas de auxílio aos menos favorecidos, objetivando a transferência de renda do governo diretamente para as famílias. No ensino superior são implementadas ações para facilitar o acesso à universidade de jovens de baixa renda, num processo de inclusão social, através dos programas sociais como o (Pro Uni) Programa Universidade para Todos, que tem por finalidade a concessão de bolsas de estudo parciais e integrais em instituições privadas de ensino superior, tudo para ofertar mais vagas de forma gratuita, o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) que é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar prioritariamente estudantes de cursos de graduação, e o Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo (FGEDUC), que trata-se de um fundo que tem por finalidade garantir parte do risco em operações de crédito educativo.

Desta forma as Universidades, Faculdades e Centros de Estudos que participam dos programas sociais do governo Federal, dão acesso a um número bem maior de alunos de classe média e média baixa, e ampliam seu rendimento financeiro dentro da Empresa (IESP) através dos projetos sociais do governo federal. A propósito do número de alunos atendidos pelas IESP, variam conforme o número de vagas oferecidas pelas mesmas através do Projeto de Curso autorizado pelo Ministério da Educação.

2.2.4 Os papéis das entidades mantenedoras particulares

As entidades mantenedoras podem assumir forma jurídica de direito público ou privado, e podem ser estabelecidas como fundações, cumprindo o disposto no artigo 24º do Código Civil Brasileiro⁸. Entretanto todas devem apresentar seus balanços financeiros aos órgãos competentes sempre que possível. Lembrando que as Fundações beneficiam-se da liberdade sobre a utilização dos seus bens, no caso das de direito

⁸ Art. 24. Para criar uma fundação, far-lhe-á o seu instituidor, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

privado devem comprovar e formalizar a utilização. (Art. 3º, 4º, 5 e 6º do Decreto Nº. 3.860, de 09 de julho de 2001).

2.3 Questões de governança e os papéis dos stakeholders

As IESPs apresentam dificuldades visíveis entre o grupo de stakeholders⁹, que podem variar de opiniões conforme os interesses, mas, entre todos os interesses existentes, há alguns que as colocam em comum, é o caso de sua existência como Instituição de Ensino Superior, do crescimento e do reconhecimento, pela sociedade e pelos seus pares, como uma instituição de bom nome na área educacional.

Entretanto, a relação da rede de cultura sobre os interesses primários não permanece somente no que foi comentado no início, para isso vamos definir melhor os interesses de cada um dos stakeholders conforme a observação por parte dos pesquisadores acerca das IESPs. Seguindo particularmente a linha de pensamento Johnson et al (2007, p. 201) pode-se facilmente “pensá-la” aplicando-a ao caso do ensino superior:

Quem a organização realmente atende na prática nem sempre é quem ela deveria atender. Isso ocorre porque as expectativas de pessoas e grupos poderosos têm mais influência nos propósitos organizacionais do que as dos “participantes” mais fracos. (JOHNSON et al, 2007. Pg. 201).

As organizações que ‘trocam’ interesses com as IESPs são a sociedade local, micro, pequenas e grandes empresas (indústrias), deputados, senadores, governadores e prefeitos, escolas de ensino médio, organizações não governamentais, enfim uma ampla rede de stakeholders.

Os stakeholders externos podem ser divididos em três tipos em termos da natureza de suas relações com a organização e, conseqüentemente, como eles podem afetar o sucesso ou fracasso de uma determinada estratégia. Stakeholders do ambiente de mercado como fornecedores, concorrentes, distribuidores, acionista. Stakeholders do ambiente social/político

⁹ Os stakeholders são pessoas ou grupos que dependem da organização para atingir suas próprias metas, e de quem, por sua vez, a organização depende. Johnson, Grery. Explorando a estratégia corporativa. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

como legisladores, reguladores, agências governamentais que influenciam a legitimidade social da estratégia. Stakeholders do ambiente tecnológico como principais adotantes, agências de padrões e proprietários de tecnologias competitivas que vão influenciar a difusão de novas tecnologias e a adoção de padrões do segmento. (op.cit. Pg. 216)

Uma IESP tem vários *stakeholders* que, entretanto, não são capazes de identificar nem tão pouco de perceber que participam e podem persuadir, conduzir ou coagir em determinadas tomadas de decisões dentro das estratégias das IESP. Na escolha de determinados produtos (cursos), podemos no momento utilizar esta definição, identificando o curso com “o produto”, conforme a definição de Kotler (1978, pg.173) onde afirma que, normalmente, as pessoas pensam que produtos são objetos físicos como automóveis, pastas de dentes, aspirinas e outros objetos projetados para preencher uma vontade ou necessidade, mas ele esclarece que os produtos têm uma forma mais ampla, e que pode ser qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo: objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou ideias¹⁰. Na criação de novos cursos (produtos) dentro de uma IESP, levam-se em consideração diversos fatores, como a necessidade atual da sociedade na prestação de serviços (saúde, ciências humanas, ciências agrárias e urbana e tecnológica); na demanda de trabalho por parte das grandes, medias e pequenas empresas de serviços, tecnologia e outras; nas ações públicas pelos órgãos públicos em apoio aos interesses de todos, como é o caso do poder executivo, judiciário e legislativo. Todo este mapeamento de poder, nos leva a crer que as estratégias tomadas pelas IESPs para as escolhas de novos cursos, decorrem direta ou indiretamente do grupo ou organização (stakeholders) que se manifestam e detém o poder na IESP e que terão presente a sua percepção e expectativas da procura desses cursos pelos clientes (alunos), através de pesquisa e necessidade do mercado. Isto é socialmente notório e reportado pelos media. Ilustrando que isto não é exclusivo do Brasil, por exemplo, a revista internacional *The Economist*, publicou no dia 10 de Dezembro de 2011, um artigo sobre um encontro ‘intrigante’ do Presidente dos Estados Unidos Barack Obama com reitores das universidades da chamada “*Ivy League*” nos Estados Unidos. O que pensar sobre este encontro? Parceiros ou grandes líderes que influenciam o mercado das indústrias, dos

¹⁰ KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.

planos governamentais e das mudanças de poderes pelos governantes do mundo (ideias, finanças, bolsas) mantêm relações próximas com as universidades às quais, por vezes, fazem generosos legados ou subsidiam pesquisa científica cujos direitos de (possíveis) patentes são cuidadosamente negociados e com acadêmicos de renome que convidam para os seus conselhos de administração. Portanto, precisamos entender que hoje as IESPs são verdadeiras fontes de prestação de serviços ou produtoras de novos produtos, incluindo 'reputação' e 'legitimação' (caso dos graus *honoris causa*).

Parceiros terceirizados também fazem parte dos *stakeholders*, mas, de que forma estas empresas influenciam nas escolhas de oferta (ou não) de cursos pelas IESPs? Pelos mesmos motivos que por vezes lhes permitiram nascer, se tivermos em conta que muitas novas empresas resultam de ideias nascidas em pequenos laboratórios educacionais (incubadoras empresarias) das Instituições de Ensino Superior, onde alunos ou ex-alunos produzem e aprendem nos cursos noções de empreendedorismo e partem da teoria para 'ideias vivas', ou melhor, abrem pequenas empresas e, para ganharem clientelas, vão em busca de terceirizar seus serviços, numa estratégia de permanecerem com a empresa em estado ativo no mercado. Segundo Peter Drucker:

... a criatividade não depende de inspiração, mas de estudo árduo, de um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode - e precisa - haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar. Entre os tópicos abordados, destacam-se "A Inovação Deliberada e as Sete Fontes de Oportunidade Inovadora", "A Idéia Brilhante" e "Os Princípios de Inovação". (Drucker, 1986).

Conforme crescem algumas destas pequenas empresas se tornam grandes corporações onde os interesses de mercado e de produto aumentam e mudam de percurso, ou se integram em outras grandes associações ou corporações, exigindo das mesmas, altas tecnologias, padrões de qualidades e outras estratégias. Desta forma elas passam a interferir nas estratégias das IESPs, com maior ou menor poder explícito, porque o que as IESPs levam em consideração são seus próprios interesses vistos num contexto do mercado de serviços educacionais que, por sua vez se insere em outros contextos mais gerais, das empresas, grupos e instituições públicas e privadas que

constituem a sociedade envolvente. Do mesmo modo que a actividade económica também a actividade de ensino e aprendizagem se realiza num contexto social.

A orientação para a gestão torna fundamental a satisfação das necessidades e desejos do consumidor. Contudo, se não houver uma correta identificação de quem é o consumidor torna-se difícil satisfazer as suas necessidades. Tal limitação é extensível ao ensino superior enquanto serviço. Se as instituições de ensino superior enveredarem por uma orientação estratégica, então torna-se fundamental a identificação de quem é o cliente. Esta correta identificação dos clientes é extremamente consequente, pois acarreta grandes implicações para o seu processo de gestão estratégico (Conway et al., 1994). Vários são os investigadores que identificaram os diferentes grupos (*stakeholders*) que podem influenciar ou que beneficiam do ensino superior, não fazendo distinção entre clientes ou públicos da instituição. O Quadro 2.3 apresenta alguns desses grupos.

As necessidades e desejos dos vários clientes do ensino superior podem, em determinadas circunstâncias entrar em conflito, originando um problema para as instituições que tentam conceber estratégias que satisfaçam, de uma forma efetiva, essas necessidades (Conway et al., 1994). Assim torna-se necessário identificar quais os clientes diretos da educação, isto é, aqueles que efetivamente recebem a educação. Segundo Harvey e Busher (1996) os estudantes são os clientes da educação. Porém, a nosso ver, tratando-se a educação da prestação de um serviço ao cliente e no qual ele participa ativamente, o estudante conforme é ao mesmo tempo cliente e produto. Será ele, o estudante, o cliente (produto) a considerar neste trabalho de investigação.

A gestão estratégica nas IESPs (Institutos de Ensino Superior Privado) tem suscitado alguma controvérsia, precisamente pelo fato de se considerar o estudante como cliente, cujas necessidades e desejos devem ser satisfeitas. Todavia, apesar de ser verdade que os estudantes fazem escolhas educacionais e pagam por elas, estes não podem ser considerados como meros clientes (Franz, 1998). Afirma o autor que esta afirmação muito comum, mesmo em discursos de acadêmicos, de que o estudante é apenas um cliente, é redutora, é uma visão ‘modismo’, visto que hoje as IESP tentam ver o cliente como um todo e isso exige uma ideia holística da gestão estratégica da IESP.

Quadro 2.3 - Clientes/Stakeholders das Instituições de Ensino Superior (IES)

| Investigadores | Clientes/Stakeholders das Instituições de Ensino Superior (IES) |
|--------------------------------|---|
| Weaver (1976) | - Governo - Os administradores da Instituição - Docentes - Consumidores (estudantes, suas famílias, estudantes, entidades empregadoras e a sociedade em geral) |
| Smith and Cavusgil (1984) | - Fornecedores de dinheiro, produtos e serviços e agencias reguladoras - Agentes: os media e orientadores profissionais que passam a mensagem da universidade quer aos estudantes quer aos empregados - Pais dos estudantes - Estudantes |
| Licata and Frankwick (1996) | - Antigos estudantes - Comunidade empresarial - Público em geral - Pessoal docente e administrativo |
| Owlia and Aspinwall (1996) | - Estudantes - Empregadores - Docentes - Governo - Famílias |
| Rowley (1997) | - Estudantes - Pais e família - Comunidade local - Sociedade - Governo - Corpo dirigente da instituição - Autoridades locais - Atuais e potenciais empregadores |
| Franz (1998) | - Estudantes - Família - Empregadores - Sociedade |

Fonte: Adaptado de Alves (1998).

Segundo Franz (op. cit.), a tarefa da educação não é deliciar os estudantes, pelo menos no curto prazo. A educação é algo mais do que embalar e fornecer conhecimento a consumidores passivos, pois o estudante desempenha um papel ativo e faz parte do seu próprio processo de educação. Neste processo não se desenvolve apenas o estudante, possibilita e exige-se, que ele ganhe competências duradouras para continuar a aprender, ou seja, que crie ‘forças’ para continuar vivo e desenvolver-se dentro das estruturas sociais de nosso mercado econômico. No entanto isto tudo não é automático.

Segundo Michael Porter, é necessário às instituições criarem e manterem estruturas adequadas para criarem e reterem valor e isso tanto mais quanto mais valor criarem as ‘indústrias’ em que participam:

Se o produto de uma indústria não cria muito valor para seus compradores, o valor a ser conquistado pelas empresas é pequeno, independentemente dos outros elementos da estrutura. Se o produto cria um grande valor, a estrutura passa a ser crucial. (PORTER, 1947).

Para Lin (1997), quando as instituições de ensino superior (IES) adotam uma orientação direcionada para o consumidor, elas devem tratar o estudante como cliente de um ginásio. Tal como um ginásio, os clientes têm que trabalhar no sentido de obter resultados. Assim, também na educação, para que o aluno obtenha uma educação de qualidade, é necessário não só participar no processo de educação, mas também trabalhar de fato e fazê-lo esforçadamente no sentido de alcançar resultados. Para esta investigadora, o princípio que se aplica é precisamente o mesmo que nas organizações de fins lucrativos. Nestas, espera-se que os clientes obedeçam a determinadas regras estipuladas pelo vendedor. Esta afirmação da autora onde o cliente é visto como o utente de um ginásio trataremos, a seguir, onde o cliente (alunos ou estudantes) ao sair das IESP, tornam-se um produto, um produto firme, capacitado, ético, com base nos modelos dos cursos ofertados e frequentados pelos mesmos.

Por exemplo, a um cliente não é permitido causar distúrbios num restaurante ou cinema, pois o incumprimento das regras poderá levar a consequências desagradáveis a ele. Deste modo, os estudantes deverão ser considerados parceiros do

processo educacional atribuindo-se-lhes responsabilidades pela sua própria educação, caso contrário o seu papel será meramente passivo e submisso (Franz, 1998). As capacidades e os esforços do estudante interagem como os professores e outros recursos da instituição de ensino para produzir o resultado final, o aluno formado (Litten, 1980).

As IESP não dependem apenas dos *stakeholders* externos mencionados acima. Para existirem e para que as estratégias surjam, sejam postas em prática e tenham resultados, o gerenciamento estratégico dentro das IESP também é um assunto importante para ser debatido. As decisões tomadas dentro e fora da IESP dependem de boas atitudes e escolhas dos gestores. Johnson et al (2007), afirma que os gerentes normalmente estão numa posição poderosa dentro das organizações para influenciarem as expectativas de outros *stakeholders*. Eles têm acesso as informações e canais de influência que não estão disponíveis para outros *stakeholders*.

Peter Drucker terá afirmado que “a melhor forma de prever o futuro é criá-lo” e, nesse sentido, a base do sucesso e das estratégias das IESPs, depende do grupo de gestores dentro da organização, do que eles andam a observar em sua volta, no que eles andam a se dedicar, que projetos propostos pela (à) organização estão a realizar, quais as abordagens que andam a adotar. As posições tomadas por eles serão refletidas na vida da organização por longos períodos, é sensato criar grupos que possam desempenhar diferentes tipos de funções nas tomadas de decisões dos projetos e atividades dentro da organização e fora dela, criando rotatividade envolvendo os gestores (líderes) e os colaboradores (apoios). Mantendo esta rotatividade a organização dinamiza as ideias, executa decisões, estabelece objetivos e metas, e forma futuros gestores.

Rocha (2005) afirma que as lideranças de sucesso apresentam algumas características importantes:

- auto-gestão e imagem pública;
- relações de liderança/sedução dos superiores e dos pares;
- boa escolha de colaboradores e descentralização, com base na confiança e na responsabilidade;

É notório entender que mesmo com as medidas tomadas pelos gestores sobre as realizações dos objetivos e metas a serem alcançadas pelos grupos, se os gestores não apresentarem autonomia, capacidade e abertura para novas ideias e inovações, de nada adiantara a ajuda dos colaboradores e o apoio à IESP por parte da mantenedora e seus acionistas. As organizações precisam desenvolver interpretações participativas, envolvendo os *stakeholders* relevantes porque, “nada é menos rigoroso do que ignorar as subjetividades que a realidade reconhece a toda explicação contém, para refugiar-se na falsa assepsia do diagnóstico único” (Rocha, 2003). Segundo outros autores, a situação da gestão nas instituições de ensino superior no Brasil no início deste século era negligenciada:

Uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão. Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra a gestão das instituições de ensino superior. O primeiro deles é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. O segundo é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional (...). Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais Meyer jr., Mangolim e Sermann (2004, p. 2).

De fato não são apenas estes problemas que se apresentam ainda hoje visíveis nas IESPs, há outros que podemos mencionar que flagelam o gestor ou o grupo de gestores. A autoderrota decorre inevitavelmente da descrença e da autocomiseração parte dos gestores, mas quando este mal estar se generaliza, toda a organização fica disfuncional, dir-se-ia doente e a não garantia do sucesso e a demissão que também crescem ao sofrimento sentido pelo grupo tornam-se uma auto-profecia de derrota.

Jensen (2001), um dos pais da teoria da agência, afirmou que “não se pode confiar nos gerentes para maximizarem os interesses dos acionistas”. Perante esta constatação uma atitude é aceitar que é assim e criar instalar mecanismos para suprir, dentro do possível essa realidade. Outra, perniciosa, será o desânimo e o desinteresse por parte do grupo, e o abrir portas ao cavalo de Troia da disputa entre os gestores por determinados interesses em comum como: cargos, salários e retornos (prêmios, ações e outros). Alguns gestores podem enriquecer financeiramente dentro da atuação dos seus

cargos, como podem também reduzir o valor da empresa ou organização para os acionistas. Estes devem ser punidos, com a demissão, mas o que há a fazer é criar mecanismos que induzam que outros comportamentos, senão os gestores seguintes repetiram os erros dos anteriores. Segundo Ghoshal (1999), “o desafio não é tanto proteger os valores, evitando que sejam desperdiçados pelos gerentes, mas encorajar os gerentes a criarem valor em primeiro lugar. A criação de valor numa organização se baseia em confiança, mutualidade e espaço suficiente no sistema para permitir a experimentação e a tomada de risco. Os gerentes, e na verdade todos os funcionários devem ser encorajados a trocar informações e tentar arriscar com inovações”... O grupo precisa criar e estabelecer metas e objetivos, e junto com os acionistas e futuros ou presentes stakeholders inovar as ações proposta pelo grupo, nos interesses e participação de todos.

Grant (1991) afirma enfaticamente que essas técnicas para tomar decisões racionais estão se tornando cada vez mais importante no ambiente contemporâneo de negócios e continua, à medida que os mercados se globalizam, a pressão competitiva para a excelência aumenta; à medida que os controles corporativos se tornam ainda mais ativos, as empresas com fraco desempenho enfrentam ameaça crescente de incorporação. Concluindo que as empresas terão cada vez menos o luxo de ser capazes de divergir da meta de maximização de lucro a longo prazo.

CAPÍTULO 3

Estratégia e Gestão Estratégica no ensino superior

3.1. Introdução

Neste terceiro capítulo trabalharemos mais especificamente os conceitos de estratégia e de gestão estratégica com referência ao ensino superior, utilizando conceitos obtidos em autores de referência e ‘absorvidos’ pelos gestores das IES (Instituição de Ensino Superior). Talvez mercê da globalização e da generalização da formação superior em gestão, da intervenção das autoridades de muitos países que fomentaram a formação e treinamento de gestores e ainda por força da notoriedade das consultoras, a verdade é que nos últimos 20 anos estes conceitos entraram no vocabulário corrente dos gestores, comentadores, políticos e noticiários e até na legislação. É por isso importante entender como os gestores das IESP compreendem e utilizam o conceito de estratégias no dia a dia das suas rotinas e tarefas dentro das suas instituições.

Michael Porter conceitua estratégia como guia do comportamento global da empresa. Como os raios de uma roda, as políticas devem originar-se de, e refletir, o centro da organização (e as suas metas), devendo estar conectados entre si. De contrário, a roda não irá girar (Michael Porter, 1986, p. 18). As IES funcionam como qualquer outro tipo de organização sejam elas de pequeno ou grande porte (Faculdade, Institutos ou Universidade). Todas as unidades superiores apresentam divisões departamentais, para fortalecer suas estratégias nos respectivos mercados de produtos/serviços (e de recursos considerados estratégicos), agora o que poderemos observar é se estas estratégias andam a funcionar no mercado educacional superior alvo desta pesquisa.

As formas organizacionais internas que as empresas adotam, são formas competitivas para elas, porque é através destas estruturas adotadas, reintegradas e reavaliadas que as mesmas angariam clientes, identificam e lançam novos produtos, gerem propagandas, recrutam mão de obra com competências específicas e outras. Os gestores das grandes e pequenas empresas desenvolvem as políticas necessárias para competir e alcançar suas metas no mercado competitivo. Conforme Whittington (2002,

p. 44), os objetivos da estratégia e os modos de formulação de estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro no qual eles operam.

Por ser uma tendência nova no seu mundo, a gestão estratégica nas IES que encontramos e observamos no nosso estudo de campo são ‘amadoras’, os estrategistas geralmente aprenderam este vocabulário de modo informal, pois eles não possuem nem formação específica em gestão e nem especialização no “mercado” no qual trabalham (são capazes de confundir marketing com promoção, propaganda e/ou vendas). As divisões departamentais surgiram com o intuito de melhoria na qualidade de serviço prestado, como estratégias intuitivas, ou por imitação, ou por requisito das autoridades para o mercado ao qual prestam serviços educacionais, entretanto as empresas que desenvolvem este trabalho não têm uma visão clara das estratégias que desenvolvem, ou melhor, que aplicam ‘na prática’, portanto não mensuram e tão poucos planejam numa perspectiva ou conceito “acadêmico” de marketing os serviços prestados pelas suas instituições. Fligstein (1987) referido por Whittington (2002, p. 61), descobriu que uma vez nomeados em determinado setor industrial, alguns presidentes com formação financeira, essas ‘espalharam-se’ rapidamente, à medida que empresas rivais passaram a imitar a nova tendência. Ao assumirem a direção, os contadores começam a definir o sucesso nos próprios termos, e a estruturar suas estratégias para usar de melhor maneira possível suas qualificações. Ou seja, se as estruturas criam instituições, as mudanças institucionais também geram alterações estruturais.

Ser um bom estrategista não é, necessariamente, o bastante. Liderança é mais que mera inserção de uma estratégia ao ambiente de mercado; trata-se de inserir a si mesmo no ambiente social. A liderança não é igualmente disponível a todos, mas privilégio de determinados grupos de elite na sociedade. Os teóricos sistêmicos [da área de sistemas sociais] debatem ainda sobre quem são esses grupos, e a influencia que eles têm na elaboração de estratégias. Whittington (2002, p. 66).

A Liderança (gestão) determina através de decisões e sua implementação (*enactment*) as estratégias que uma empresa deva seguir entre estas decisões o que pode acontecer, e é isto que acontece com a maioria das IESP no Brasil. Por vezes (nem sempre) são más lideranças e más escolhas, devido à falta de esclarecimento e de

entendimento do mercado administrado. As IESP trabalham com modelo mentais antigos de gerenciamento, baseados na perspectiva burocrática, embora fortemente inserida em redes sociais locais, estaduais e nacionais, e o propósito para este modo de “ser” são os membros familiares (ou stakeholders políticos, confessionais ou de empresas e associações empresariais) que participam do negócio através da entidade mantenedora e que determinam a cultura e as práticas e o sistema de valores e aspirações da mesma.

É no mercado e frequentemente *post-facto* que podemos constatar o bom e o mau funcionamento das estratégias de uma determinada empresa, é na praça que observamos a competição e a concorrência local, e é através dos lucros e do crescimento da empresa é que sabemos da captação do valor de venda e da criação de valor no produto. As decisões estratégicas sempre estão relacionadas explicita ou implicitamente com a procura de vantagens competitivas para as organizações, entretanto não podemos estabelecer este ponto de vista do planejamento *ex-ante* como única forma de chegar a um resultado favorável à organização sendo de considerar a possibilidade de estratégias emergentes ou até impostas (Mintzberg, 1985).

Para uma IESP definir uma forma estratégica compensatória dentro do ambiente empresarial é implicar e assumir face ao mercado e aos seus concorrentes suas características operacionais, valores, custo e mudanças, portanto tudo isso poderá ser copiado pelas demais IES, mas, nem uma fiel copia pode gerar necessariamente facilidades e melhorarias no desempenho de uma IES, não é uma fotocopia que garante vantagens competitivas, para um concorrente, pois se verificam aqui fatores como complexidade, ambiguidade causal e dependência de percurso, referidos pelos autores da perspectiva baseada nos recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Peteraf 1993). Além disso, as estratégias organizacionais existem a vários níveis da organização como: estratégia no nível corporativo (gama de áreas de atividade); estratégia de nível empresarial ou unidade estratégica de negócios (estratégia de mercado e bases da vantagem competitiva) e estratégias operacionais (busca e replicação das melhores práticas visando eficiência e eficácia operacional).

Dentro deste pensamento que tentaremos desenvolver alguns temas neste capítulo. Compreendendo o porquê as empresas determinam junto com seus gestores alguns modelos de estratégias, as definições de estratégia que vão aparecendo conforme os temas tratados. Há também quem pense que estratégia seja um clique para desencadear uma ação futura, uma oportunidade para criação de novos recursos e de novos empreendimentos. Portanto era o link do desejo de muitos, ter a possibilidade de fomentar uma ideia e logo em seguida ela tornar-se real sem dificuldades de concretização, mas nem tudo pode ser desta forma, as organizações querem processos sistemáticos de planejamento, identificação escolha e implementação de oportunidades de negocio, mas na realidade não é isto que acontece, o que acontece realmente é a ideia e o que dela pode ser manifestada (interesses, parcerias, compra e venda e negócio), e os modos para tornar esta ideia numa estratégia posta em pratica com sucesso anda por vezes longe dos gestores e dos seus planos chegando a ser interativos com outros stakeholders.

Stacey e Brown e Eisenhardt, comentado por Gerry Johnson (2007, p. 57), comentam que as organizações não são muito diferentes de organismos vivos. Esses organismos não planejam nem analisam; eles vivem, experimentam, interpretam e entre eles há diversidade e variedade suficiente para permitir que lidem com seus ambientes mutantes através de inovação e mudança com razoáveis chances de sucesso. Desta forma nem tudo acontece como deveria ser, é comum entre as empresas nos processos de análise de situações e de tomada de decisões estratégicas sua implementação não só o risco, mas também a incerteza e principalmente a ambiguidade, embora geralmente não explicitadas, a não ser em situações de graves crises sistêmicas como as que o mundo defronta hoje.

3.2 Os processos de formação de estratégias e conteúdo dessas estratégias

Diversos modelos de gestão estratégica são comuns nas IESPs, existem estratégias específicas para cada organização, nem todas utilizam as mesmas técnicas para analisar e decidir suas estratégias, e tanto explícita como implicitamente levam-se em conta os valores culturais, a missão, metas e intento da organização. Por isso é de total importância que os gestores das IESPs estejam aptos e determinados, em se tratando de gestão estratégica. Conforme Marinnet (1983), comentado por Reis (2008, p.96), a função estratégica visa a realização de um diagnóstico que identifique de forma completa a situação da organização perante o meio envolvente, diagnóstico esse que deveria ter como objetivo caracterizar de forma tão clara quanto possível as ameaças e as oportunidades no ambiente externo, e que serão conjugadas, com o binômio forças/fraquezas da própria organização com os qual são conjugadas em termos analíticos. Nem sempre as escolhas alcançam ou garantem sucesso, mesmo sendo necessário entender o que está sendo escolhido. Porém, carecendo desta visão e destas preocupações com a adoção de processos sistemáticos ou lógicos de tomada de decisões, o mais frequente é as IESP agirem incrementalmente, de forma um tanto amadora e perante solicitações externas ou sugestões de acadêmicos ou stakeholders pontualmente melhor informados e mesmo por imitação de ações de outras que tiveram sucesso em contextos similares aos seus. Elas não planejam seus acontecimentos, nem tão pouco o seu mercado. Agem conforme os acontecimentos, o que vai surgindo, observam-se e analisam, caso seja necessário resolver alguns problemas reúnem-se para solucionar.

Apesar disso, por razões institucionais e culturais, há entre as IESPs um conceito razoavelmente uniforme de gestão (administração), todas apresentam praticamente os mesmos modelos no momento de sua formação (nascimento). Claro que o grande desafio é fazer com que as IES ampliem seu modelo para um modelo de gestão estratégica. As IES apresentam diversas dificuldades administrativas, que são problemas causados pela falta de entendimento, falta de visão e formação, os quais aparecem nos setores financeiros; na falta de posicionamento mercadológico; nas

dificuldades em preencher todas as vagas oferecidas pelos cursos; na fidelização dos candidatos; na medição e acompanhamento de desempenho por parte dos alunos, professores, coordenação e gestão; na falta de perspectivas claras para o futuro dos cursos, alunos e professores (no caso da pesquisa, extensão e gestão); na inserção na comunidade local e outros.

Por outro lado, como explica Whittigton (2002) com relação á perspectiva da gestão estratégica que ele designa de ‘processualista’, quando no mesmo mercado todos os atores se defrontam com a racionalidade limitada que origina para todos as mesmas carências na leitura e entendimento da realidade, esses mercados têm dificuldade em avaliar e diferenciar desempenhos e mostram-se relativamente tolerantes com as instituições que têm desempenhos menos bons (desde que não sejam gritantemente maus). Nesses casos, os que por mero acaso tenham adotado melhores estratégias ou melhores praticas, mesmo por tentativa e erro, terão melhores resultados, mas, devido á ambiguidade causal, muitas vezes eles próprios os atribuirão a causas ‘erradas’, como dada liderança personalizadas. Os seus concorrentes não terão melhor capacidade de leitura e análise e, quando muito, vão limitar-se a imitar apenas aquelas praticas que lhes parecem ser causa de sucesso pontual da instituição de referência e que estão ao seu próprio alcance em termos de recursos e competências e vão se contentar com obtenção de resultados ‘satisfatórios’.

Em um ambiente competitivo quem sofre são os pior preparados, os que não observam e nem compreendem o mercado adotado/escolhido. Mesmo quando as IES entendem que o grande lance no mercado é o produto (alunos pelo menos razoavelmente competentes, colocados em posições socialmente valorizadas e bem relacionados e professor socialmente vistos como competentes) e é claro que devem estruturar-se para atingirem esses desideratos, mas é notório que se exigem grandes investimentos, então por que não optar pelo produto ‘formação escolástica tradicional’ se através do produto garante-se o acesso ‘satisfatório’ ao mercado?

Para alguns investidores (empresas e instituições) absorverem um produto (aluno ou professor) de uma determinada IES é garantir aquilo que consensualmente a

sociedade considera excelência de qualidade na execução do serviço. Assim, por exemplo, algumas empresas preferem recrutar alunos provenientes de grandes indústrias do ensino (IES), no caso Universidades Federais, havendo outras IES que também projetam imagem de valor estratégico e excelência de ensino e são procuradas pelas empresas para captar ou melhorar os seus quadros, como é o caso das PUCs e da Universidade de São Paulo (USP), consideradas consensualmente escolas de referência.

Whittington (2002) nos diz que:

Em um ambiente competitivo, a sobrevivência exige a atenção cuidadosa a estratégias ideais do ponto de vista econômico. A crítica processual, no entanto, é que as organizações não funcionam realmente de acordo com estes ideais normativos; nem precisam funcionar realmente. Na prática, todas as organizações e mercados são tão imperfeitos que a pressão competitiva para otimizar é moderada. Os perfeccionistas gerenciais deveriam relaxar. Na complexa realidade da vida organizacional, os gerentes que supõem que as estratégias sejam escolhidas simplesmente com base em critérios financeiros enfrentam certa confusão e decepção. A efetividade dentro de organizações do mundo real requer um reconhecimento das fraquezas humanas de seus membros.

Outras características comuns que as IES apresentam em sua formação inicial, logo na elaboração dos seus estatutos pelas entidades mantenedoras, são os enunciados de missão, visão, meta, objetivo e as estratégias. É fundamental com que as IES tenham declarado explicitamente estes valores, mesmo que no momento inicial as mesmas não tenham clareza naquilo que pretendem desenvolver, é o que acontece com os pedidos de autorização dos cursos, a maioria pedem para os órgãos competentes (MEC) cursos tradicionais, principalmente no início, como os cursos da área de ciências humanas (pedagogia, filosofia, sociologia, administração e letras). Estes produtos são mais baratos para constituir e usam “mão de obra” docente que geralmente existe acessível no mercado, mas não mostram depois serem a solução ideal, como estratégia de acesso por parte dos alunos ao mercado de trabalho depois de receberem da IESP a sua formação superior. Por isso são recorrentes casos de IESPs cujos alunos, formados em áreas tradicionais “talk & chalk” (quadro e giz) retornam subsequentemente como estudantes, depois de terem recebido sua primeira formação superior. Há também aqueles que procuram outras IES com mais estrutura e cursos, sejam de especialização

sejam novas graduações ou mestrados, com melhor empregabilidade percebida para melhoria de sua carreira ou mudança de opção profissional.

Reis (2008, p. 130 e 131), expressa que muitas instituições apostam na formação tradicional e de fraca exigência em termo de equipamentos escolares porque assim lhes é mais fácil praticar propinas de menor valor, embora a qualidade do ensino e o prestígio da organização sejam fatores chave a ter em atenção; no entanto, a maximização da quantidade de discentes tem sido a preocupação motora desta opção concorrencial. E, continua o seu pensamento, uma vez que a organização seja conhecedora do ambiente que a rodeia tem que, antes de formular a sua estratégia, saber muito claramente onde quer ir e como chegar até lá.

Assim, os fundadores e os gestores de qualquer organização têm que ter uma visão clara do que pretendem para a instituição que constituíram/lideram. Com isso o que podemos entender é que o melhor para a IES é ‘entender’ as verdadeiras consequências a mais longo prazo dos seus planeamentos e não limitam-se a construir o seu PDI (plano de desenvolvimento institucional) numa perspectiva de curto prazo com o intuito de receber apenas a autorização da instituição e do curso e aumentar rapidamente os ingressos e a faturação e crescimento, embora estes sejam também fatores legítimos de decisão pelo impacto que podem ter na visibilidade e na sobrevivência financeira da organização.

3.3 Estratégias corporativas, de posicionamento e grupos estratégicos no ensino superior

As estratégias corporativas tratam da identificação dos mercados alvo e da variedade da oferta e as correspondentes escolhas também são adequadas no caso do ensino superior, entretanto essas mesmas escolhas podem influenciar a valorização das instituições pelos seus públicos alvo, pela sua percepção da qualidade e relevância do seu ensino, através dos produtos e serviços prestados pelas IES. As estratégias corporativas determinam o escopo da organização, e o grau da diversificação das suas

ofertas¹¹, principalmente no mercado de negócios (mercado dos empregos para os seus futuros graduados e mercado dos cursos de especialização, pós-graduados) dentro da área geográfica em que atua.

Algumas IESPs no Brasil e principalmente no norte do Brasil fortaleceram seu mercado através de novos escopos em termos de produtos versus mercados como por exemplo: tornando-se ‘universidades’ em vez de continuarem sendo ‘centros de estudos superiores’ ou ‘faculdades’; foram em busca de novos cursos como mestrados e doutorados; adquiriram, se fundiram com ou incorporaram novas instituições menores (algumas por falência) em outros territórios nacionais (estados e municípios), se aliaram, em alguns casos por franchisamento, com IESPs ditas “industriais” (universidades privadas de grande porte) e competiram apoio nas pesquisas através de grandes instituições públicas como CAPES e o MEC.

Richard Whittington (2002, p. 42) explica que as abordagens sistêmicas aos processos e mecanismos de formação de estratégias enfatizam que as metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais que contextualizam a estratégia que está sendo elaborada. Variações no mercado, classe, Estado e sistemas culturais são relevantes para a estratégia corporativa. Nem por isso todas as empresas, dentro de determinado sistema social precisam ser parecidas. Os consumidores dos cursos superiores também não são nada uniformes ou iguais, inclusive as próprias IES analisam uma variedade de perfis entre os futuros estudantes e tendem a tacitamente segmentar o mercado, ainda que não usem comumente esse conceito de marketing.

As parcerias corporativas vêm de longe, as IES planejam palestras e cursos sobre determinadas profissões com entidades, como escolas de ensino médio, governamentais (estados e municípios) e privadas, para garantir seus futuros consumidores, para elas isto é uma forma de atividades sinérgicas¹², são estratégias de serviços complementares, sem lucros de curto prazo, mas de pequeno investimento

¹¹ Diversificação é geralmente definida como estratégia que leva a organização para novos mercados e produtos ou serviços, aumentando assim a diversidade que uma controladora corporativa deve supervisionar. A diversificação pode ocorrer por diversas razões, algumas das quais criam mais valor do que outras. GERRY TOHNSON. Explorando a estratégia corporativa. 2007.

¹² Sinergias significam que podem ser obtidos benefícios onde as atividades ou processos complementam-se uns aos outros de forma que seu efeito combinado é maior do que a soma das partes. GERRY TOHNSON. Explorando a estratégia corporativa. 2007.

que podem ou não garantir retorno, mas que criam uma expectativa por parte dos gestores e da equipa que desenvolve a ideia. É necessário que as IES fomentem um leque de serviços e produtos para competir por notoriedade no mercado, portanto, desta forma ela estará gerando um posicionamento entre as outras.

Sendo certo que os mecanismos processualistas e sistêmicos sociais parecem permitir o desenvolvimento sustentável de muitas IESP e até a notoriedade de algumas, será provavelmente desejável que as IES construam um planeamento estratégico para entender o que acontece dentro e fora do ambiente empresarial, sobre os fatores críticos do mercado que atua, identificando suas *Strengths*: forças ou ponto forte; *Weaknesses*: fraquezas ou pontos francos; *Opportunities*: oportunidades, e *Threats*: ameaças. Desta forma as IES passam a criar ambientes favoráveis ao seu mercado e diferenciam os seus setores dos setores dos concorrentes, possibilitando saber quais os pontos fracos que podem ser controlado e identificando as oportunidades de mercado.

Para Johnson et al (2007, p. 112),

Os cenários são visões detalhadas e plausíveis de como o ambiente empresarial de uma organização pode se desenvolver no futuro com base em agrupamentos das principais influências ambientais e condutores de mudança em relação aos quais há um alto nível de incerteza.

No seu planeamento estratégico as IESs podem descrever o que aspiram alcançar no futuro, e quais as parcerias que podem fortalecer o seu mercado, até mesmo o uso de uma nova tecnologia. O próprio ‘cenário’ de mudança global cria esta variabilidade que pode ser absorvida pelas organizações, gerando por sua vez mudanças, tendências e preferências, suscitando interesses por parte dos consumidores e dos diversos stakeholders. Podemos apontar o gosto de alguns produtos no mercado como o caso dos computadores, que passaram do uso empresarial para o uso pessoal. Em destaque temos os novos modelos de salas de aula, as salas de aulas virtuais como chamadas por diversos autores e usuários, onde indivíduos tornam-se clientes, parceiros e fornecedores participando conforme o seu tempo em cursos, ajudando na melhoria do uso da tecnologia e fornecendo sistemas. Johnson et al (2007, p. 105) declara que as

universidades estão sujeitas a tendências similares, influenciadas pela mudança nas tecnologias de entrega via internet. Isso significa, por exemplo, que está se desenvolvendo um mercado genuinamente global para alunos de MBA – particularmente onde a maior parte do ensino é feita on-line.

Entretanto, se as IES originam ou não planejamento estratégico, tudo vai depender da perspectiva clara de futuro que as IES têm sobre gestão e dos profissionais de gestão que se encontram nelas inseridos. Em relação às instituições particulares no Brasil, o próprio órgão competente exige que as mesmas produzam seu plano de desenvolvimento institucional (PDI)¹³, onde declaram sua existência, objetivos, metas e participação no mercado e no desenvolvimento, e qualidade do ensino no país. O próprio governo monitora e regulariza as iniciativas das organizações e avalia os seus procedimentos, todas as declarações contidas nos PDI servem de dados e apoio para o governo. Existe um modelo único do governo para construir o plano de desenvolvimento institucional.

Apesar disso a forma particular de conteúdo para esse plano que as IES desenvolvem ou executam, como melhoram suas estruturas e funcionamentos, vai depender exclusivamente de suas estratégias de mercado, de seu projeto de negócio educacional e de sua estratégia incremental no dia-a-dia. Sobre as estratégias no ensino brasileiro Braga e Monteiro (2005, p. 11), declaram que:

Ainda não existe, na grande maioria das instituições de ensino privado no Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas. São três as justificativas para este fato. Primeiro, a competitividade acirrada no setor de ensino privado é relativamente

¹³ O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Se a IES tiver apresentado PDI quando do Credenciamento, o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenho constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual. Acessado no dia 24/05/2012. http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm.

recente, quando comparada a outros setores da economia. Segundo, a mentabilidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos a exige. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa.

Entender e compartilhar este cenário, aumentar o valor estratégico das IES, definir os seus segmentos e valorizar os seus gestores, é a questão, isto apesar das instituições de ensino não assumirem uma rivalidade agressiva entre elas, mesmo pertencendo ao mesmo grupo estratégico¹⁴ de mercado e apresentam o escopo de atividades bem parecidas.

3.4 A sustentabilidade das estratégias na perspectiva dos recursos e competências

No mercado das IES, as que mais levam vantagens competitivas são as que passam de faculdades e centro de ensino para universidades¹⁵, ou melhor, deixam de ser

¹⁴ Grupo estratégicos são organizações dentro de um segmento ou setor, com características estratégicas similares, que seguem estratégias similares ou concorrem em bases similares. GERRY TOHNSON. Explorando a estratégia corporativa. 2007.

¹⁵ De acordo com o Decreto 5.773/06, as instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, são credenciadas como:

- I - faculdades;
- II - centros universitários; e
- III - universidades.

As instituições são credenciadas originalmente como faculdades. O credenciamento como universidade ou centro universitário, com as consequentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade.

As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

§ 1º A criação de universidades federais se dará por iniciativa do Poder Executivo, mediante projeto de lei encaminhado ao Congresso Nacional.

§ 2º A criação de universidades privadas se dará por transformação de instituições de ensino superior já existentes e que atendam o disposto na legislação pertinente.

São centros universitários as instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. Os centros universitários credenciados têm autonomia para criar, organizar e

‘pequenas empresas’ e passam para o grupo das ‘grandes empresas’ (também designadas por “indústrias da educação”). A natureza do negócio é a mesma para ambas, o que mudam são os produtos, recursos, os canais de distribuição e as parcerias e, claro, a escala e os acessos sociopolíticos – o chamado *networking*. Há uma concorrência entre todas estas empresas, seja ela de pequeno porte ou de grande porte, o que as diferem são os portfólios de produtos versus mercados e o desempenho estratégico que apresentam no mercado. As universidades brasileiras sejam elas públicas ou privadas constituem estratégias de nível empresarial mais elevado, devido sua própria estrutura física, recursos e gestão. Os órgãos públicos competentes proporcionam-lhes autonomia para criar cursos (produtos); os extinguem; desenvolver programas e métodos para melhoria e qualidade em seus serviços; ofertar maior número de vagas por curso, duas ou mais vezes por ano e criar novos cursos. Alargam o seu posicionamento no mercado, fazem crescer o mercado através das parcerias e dos stakeholders (Bancos, empresas e governo).

Com um maior número de vagas e cursos, as IES universidades garantem uma maior procura por parte dos alunos, pois estes (os clientes) vão buscar garantias financeiras nos programas sociais do governo, como empréstimo estudantil (FIES e Prouni), vendem mais produtos no mercado, estabelecem competências aos seus profissionais (docentes e técnicos), amplificam a projeção de sua imagem e reputação, diminuem os custos das atividades de suporte ganhando “massa crítica” - com profissionais e tecnologia compartilhando os recursos e competências de custos semi-fixos (professores de determinada disciplina em vários cursos, como exemplo: introdução à informática nos cursos de gestão, matemática, contabilidade, marketing, informática, odontologia, medicina e outros), desenvolve a reengenharia da sustentabilidade, aumentando a capacidade estratégica adquirida e sustentando e apoiando a organização no todo. Entretanto Porter (1979) foi pioneiro ao transportar para a Gestão Estratégica as ideias oriundas da disciplina de Organização Industrial quando propôs que havia três estratégias genéricas diferentes através das quais a

extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior. Acessado em 24/05/2012 http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=116&option=com_content&view=article.

organização poderia atingir vantagem competitiva. Podemos entender esta forma localizando de maneira simples o que acontece nas IES conforme o quadro sustentando a vantagem competitiva de Johnson (2007, p. 289), ver quadro 3.1.

Conforme o pensamento de Gerry Johnson (2007, p. 290) vai afirmar que: os gerentes frequentemente alegam que a diferenciação é central para a estratégia de suas organizações, mas eles podem querer dizer simplesmente “ser diferente”, o que não é suficiente. É necessário que essa diferença crie valor para o cliente alvo da atividade da organização e que esse cliente esteja disposto a repassar esse valor para a organização, seja por se dispor a pagar preço mais alto, seja por se dispor a comprar mais, aumentando assim a demanda e, com isso, o volume de negócios da organização, para os mesmos custos fixos.

O pensador Francis Bacon nos ajuda a raciocinar sobre isso, dizendo que “o homem deve criar as oportunidades e não somente encontrá-las”.

3.5 Os conceitos de competências “core” e de competências dinâmicas (crescimento e desenvolvimento)

Podemos chamar as competências organizacionais de novas fontes estratégicas e novas correntes de negócio para as IES. As organizações podem aprimorar o trabalho, serviço e o empreendedorismo através de investimento de formação e especialização do material humano. Para elas este investimento pode ser inicialmente dolorido (por falta de formação e parceria), porque a maioria dos investidores não concorda no aperfeiçoamento e melhoria da mão de obra, vista por eles como sendo um desperdício de dinheiro e tempo, dado que parece muito mais fácil e barato encontrar no mercado profissionais de pouco preço ou terceirizados. Dodgson (1993, p. 376 e 377) confirma que “os economistas tendem a ver a aprendizagem como simples melhorias quantificáveis nas atividades ou como formas abstratas e definidas vagamente como resultados positivos”.

Quadro 3.1 - Sustentando a Vantagem Competitiva



Fonte: Johnson et al (2007), 'Explorando a Estratégia Corporativa', pp. 289.

Portanto é difícil para as empresas encontrarem no mercado pessoas com estas habilidades e, para desenvolver competências no indivíduo, gasta-se muito tempo e incorrem-se despesas de retorno incerto. Depois, formar estes profissionais conforme o rosto e a cultura da empresa em questão vai requerer o desejo de aprender do próprio profissional, a sua motivação, a capacidade da empresa em envolvê-lo nos procedimentos internos, dar mobilidade para que o mesmo desenvolva capacidades e relações dentro da empresa. E, no final de tudo, após este percurso (formação), o profissional encontra-se habilitado dentro da empresa e a empresa corre o risco de perder este profissional para o mercado concorrente que lhe oferece remuneração mais atrativa. Grant (1991) juntamente com Wernerfelt e Peteraf um dos autores da "teoria da vantagem competitiva baseada em recursos", insistiu que os ativos humano e tecnológico não podem ser recombinados sem esforços para maximizar a posição de mercado, e que, portanto, as oportunidades precisam ser definidas em termos das capacidades internas das organizações.

Schumpeter (1934, p. 130-134), descreve o processo de inovação como uma busca constante de lucros monopolistas, graças ao primeiro fator propulsor. Para ele, a inovação diz respeito menos a aprimorar a competitividade que a evitar a concorrência. As perspectivas de dominação de mercado através de patentes registradas podem motivar investimentos enormes em avanços tecnológicos. Já a visão marxista é de que a inovação pode aprimorar os lucros não apenas satisfazendo os clientes, mas também controlando os operários. Assim como se aproximam dos clientes, os gerentes precisam aproximar-se da oficina.

No Brasil algumas empresas vão buscar de escolas de negócios (Fundação Getulio Vargas e Fundação Dom Cabral) para realizarem parcerias ou tornar-se um stakeholders, uma estratégia para formar funcionários atuantes dentro das suas empresas, utilizando a formação, tecnologia, profissionais competentes (docentes), estruturas e outros meios externos. A empresa oferece investimento para pesquisas, equipamento e laboratórios, e em contrapartida as IES garantem formação diferenciada conforme o modelo empresarial e gerencial da parceira ou parte interessada. É uma forma de inovação das IES, vindo de uma teoria organizacional arcaica e paternalista que é a educação brasileira, desta forma cria recursos, quebra conceitos e fortalece o seu mercado educacional, diferencia-se entre as concorrentes, trabalhando diversos valores culturais.

3.6. Objetivos e objeto do estudo

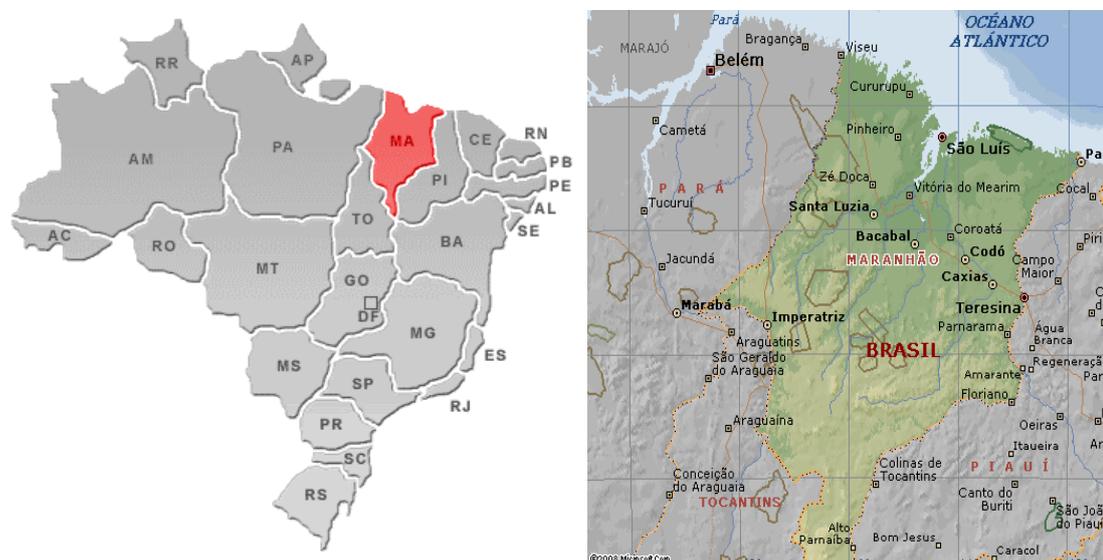
Estas observações servem para situar como as IESPs devem percorrer estrategicamente em relação a sua vantagem competitiva, criar modelos de gestão, dar apoio e liberdade de ação as suas equipes de trabalho, ter responsabilidade de proporcionar uma educação superior de alto nível conforme as necessidades do mercado, fortalecer seus ideais estratégico, analisar as competências core dentro e fora da organização. Justifica-se, pois perguntar que estratégia e que tipo de gestão estão hoje, de facto, a ser adotadas por essas instituições privadas que prestam serviços a

vários públicos, tanto os beneficiários diretos quanto os indiretos da sua existência e atividade, e se pretendem duradouras e notórias nos seus contextos, determinando o âmbito que mais lhes convém.

Hoje as Instituições de Ensino Superior são mecanismos essenciais para manter ou superar esses diferenciais de conhecimento. Ao formarem membros para as comunidades de prática, as universidades possibilitam, umas mais e outras menos, aos que nelas participam e frequentam, gerir diversas temáticas e identificar e solucionar problemas. Entretanto os estabelecimentos de Ensino Superior são muitas vezes administrados e não geridos, criando ou mantendo carências (diferenciais desfavoráveis, umas comparativamente com outras) nas atividades e formação acadêmicas e na pesquisa que lhes são antecedentes. O papel dos gestores das universidades é proporcionar contextos e estratégias adequadas à captação e alavancagem de recursos (acesso às comunidades acadêmicas mais avançadas e à sua produção científica, meios humanos, organizacionais, financeiros, relacionais internos e externos, etc.).

O tema de pesquisa aborda uma característica gestora e estratégica que as Universidades particulares no Estado do Maranhão recentemente vêm alegando prosseguir: uma visão empreendedora. Entretanto, do que conhecemos de algumas delas, só algumas parecem ter a viabilidade financeira e a capacidade de investimento ou mesmo atratividade institucional para captarem e ‘gerirem’ um corpo docente e discente adequado às suas ambições no universo acadêmico e profissional em que se enquadram. Às Instituições que não possuam essas capacidades, a tarefa proposta poderá sobrecarregá-las, resultando numa gestão inadequada por parte das suas administrações e criando deficiente formação superior, prejudicando os profissionais que “colocam” no mercado e a própria comunidade e desvalorizando o papel dessas Instituições como criadoras e gestoras de conhecimento. O tema escolhido para esta dissertação surge, pois como atual e relevante, tanto academicamente, quanto para a prática da gestão das instituições de ensino superior privadas, enfocando e caracterizando a gestão estratégica de uma instituição de indubitável sucesso.

Quadro 3.2 – Mapa do Brasil e em destaque o Mapa do Estado do Maranhão



Fonte: <http://maps.google.com.br/maps?hl=en&tab=w1>

Em particular, é objetivo geral desta dissertação analisar como as IESP no Estado do Maranhão e, no caso em estudo, a entidade instituidora do Centro Universitário do Maranhão e as suas autoridades acadêmicas, conformam a sua gestão estratégica de sucesso. Serão analisados a missão e objetivos do UNICEUMA e o seu sistema de *governance*, seus controles e relacionamentos institucionais. Será ainda analisado seu posicionamento no mercado e, nomeadamente serão caracterizados, em traços gerais:

- a sua oferta formativa e a população alvo da mesma;
- a sua localização, os meios e recursos e materiais, estrutura organizacional e qualificação do seu pessoal não docente, tanto administrativo quanto técnico, por áreas de atividade;
- o seu corpo docente por grandes áreas científicas, sua qualificação e entrosamento nas respectivas comunidades científicas e profissionais;

No que respeita a objetivos específicos, vai tratar-se de caracterizar os modelos de gestão estratégica, procurando identificar:

- a) como a IESP planeia e desenvolve a criação de novos cursos e os posiciona no ‘mercado’, enquanto gestora da produção de conhecimento (pesquisa) e disseminação de conhecimento na sociedade através de ensino – tanto conferente de grau como de especialização e divulgação, e ainda de publicações, conferências, seminários, palestras, debates e outros eventos, incluindo o uso de meios eletrônicos e à distância;
- b) como a IESP recruta, enquadra e promove o desenvolvimento do seu pessoal docente/científico, técnico e administrativo e que apoios e incentivos e controles existem para favorecer esse desenvolvimento;
- c) averiguar a existência e a importância, ou não, de competição por recursos, por notoriedade, prestígio, etc., como meios virtuosos de promover o desenvolvimento da instituição;
- d) Propor diretrizes para o desenvolvimento da Instituição.

Conforme o tema, a metodologia aplicada foi um estudo de caso de forma qualitativa e quantitativa, conforme os tipos de dados a recolher. Adotamos algumas etapas decorrentes dos métodos escolhidos: A primeira foi o uso de questionários avaliativos da IESP (Instituição de Ensino Superior Privado), com perguntas fechadas e algumas abertas, conforme o que se pretendeu ver esclarecido. Os questionários foram ministrados em entrevistas pessoais a vários gestores e diretores da entidade instituidora. As respostas a perguntas abertas foram codificadas e analisadas. Também foram pesquisadas fontes secundárias e foram analisadas as documentações da IES em estudo. Conforme a leitura e análise do material, contextualizámos o assunto abordado com referência aos teóricos referenciados na revisão da literatura.

CAPÍTULO 4

Metodologia

4.1 Introdução

Na apresentação do quarto capítulo deste trabalho, falaremos da metodologia adotada que foi seguida no estudo de caso escolhido pelo autor. Os métodos científicos adotados para estudos de caso variam, conforme a pesquisa do investigador e o meio interno utilizado (pessoas, departamentos, sistemas organizacionais, comportamento organizacional e outros) vão gerando conhecimento variado no assunto proposto e observado, por isso no decorrer das análise de dados e na participação das informações coletadas o pesquisador descreverá de forma suscitar as informações ditas pelos entrevistados e interpretará as observações. Para Yin (2010, p. 24-42) o estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Yin continuando o seu pensamento afirma que a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidencia, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

4.2 A postura meta-teórica adotada

Como método de pesquisa epistemológico utilizado, o estudo de caso em exercício faz-se uso dos métodos etnográfico¹⁶ científico pós-moderno, é a forma de conhecimento mais usada nos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos. Portanto Yin (2010, p. 24) nos diz que diferentes métodos de pesquisa nas

¹⁶ O Dicionário Aurélio da língua portuguesa define etnografia como “o estudo descritivo de um ou de vários aspectos sociais ou culturais de um povo ou grupo social”. Tal definição está baseada na etimologia da palavra, o radical etno significando cultura e o sufixo grafia significando escrita.

ciências sociais preenchem diferentes necessidades e situações para a investigação de tópicos da ciência social. Conforme os conhecimentos de Yin, este é o método mais utilizado pelos investigadores, por ser um método de estudo que permite observar o objeto de estudo de uma forma holística, e o pesquisador tornar-se presente sem interferir nos processos organizacionais e administrativos. Por esta linha de pensamento é que fomos focando o estudo de caso, fomos criando acessos, estabelecendo relações, formulando hipóteses, recolhendo informações e criando assim dados. Yin (2010, p. 32) nos diz que o estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos.

A estratégia adotada para estudar, observar e investigar o Uniceuma como Instituto de Ensino Superior Privado, foi através da pesquisa de campo na própria organização e com a lógica de planejamento (“uma estratégia a ser preferida quando as circunstâncias e os problemas de pesquisa são apropriados, em vez de um compromisso ideológico a ser seguido independente das circunstâncias”. Platt, 1992, p. 46), procuramos entender como o mercado ou o negócio da educação superior anda a influenciar a sociedade e os investidores e como o produto, stakeholders e cliente criaram interesses e participam deste fenômeno global. Como estudo de caso o que nos possibilitou entender e explicar foi sobre os veículos (ferramentas de gestão) usados por estas IES na melhoria da qualidade de serviço prestado, e em seguida praticamos descrever o que acontece na vida real destas IES, avaliando os modelos existentes no mercado local e nacional e por último exploramos novas estratégias (paradigmas). Estes acontecimentos foram possíveis devidos os feedback que recebemos dos próprios gestores do Uniceuma.

Segundo Godoy (1995, p. 65),

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "porque" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

4.3 Fontes de dados primários e secundários e processos de recolha

A investigação se concretiza através das fontes de dados coletadas, por isso o que vem a ser mais importante no estudo de caso é quando propiciamos e gerenciamos corretamente as fontes. Portanto utilizamos fontes primárias, secundárias e terciárias no desenvolvimento do trabalho, sobre o estudo de caso, que na concepção do Yin (2010) e de forma relevante nos dará outras sugestões em relação a fontes, dentro do estudo de caso. O estudo de caso pode vir de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, Yin (2010, p. 124-125).

Os dados primários que foram utilizados inicialmente foram: dissertações, artigos de revistas científicas, papers de uma forma geral na tese, entretanto na realização do estudo de caso foram utilizados entrevistas direcionadas e semi-estrutura para o assunto em causa, como fonte mais importante de informação. Como melhor forma de entendimento, podemos observar o que nos diz Yin (2010, p. 133), que existem duas tarefas nas entrevistas que podem ser:

- a. seguir sua própria linha de investigação, como refletida pelo protocolo do estudo de caso,
- b. formular questões verdadeiras (convencionais), de maneira imparcial, para que também sirvam às necessidades de uma linha de investigação.

Portanto o que podemos confirma é que com o uso da entrevista criamos um acesso nas informações em profundidade que foram úteis e abrimos simultaneamente laços amigáveis com os entrevistados, e ao mesmo tempo estes entrevistados foram sugerindo outros gestores conforme o perfil que procuramos dentro da IESP. Então os mesmo passaram a realizar um papel de informante e não de um respondente e assim criamos um insight sobre o assunto, corroborando com varias pessoas.

Yin (2010, p. 134) nos alerta sobre este assunto,

Você deve ser cuidadoso quanto à excessiva dependência do informante-chave, especialmente devido à influencia interpessoal – com frequência sutil – que o informante pode exercer sobre você. Uma maneira razoável de lidar, novamente, com essa cilada é contando outras fontes de evidencia para corroborar os insights desse informante e buscando a evidencia contraria tão cuidadosamente quanto possível.

Adotamos nas entrevistas a audição atenta e reescrevendo tudo o que ouvimos dos entrevistados, no começo foi entediante, mas, com a ajuda do próprio questionário com perguntas fechadas, facilitou as respostas. O pesquisador deve ter como meta as evidências do assunto proposto e anotar somente o que for necessário para ele. Como confirma Yin (2010, p. 149), o pesquisador, é o respondente e sua meta é citar a evidência relevante das entrevistas, documentos, observações ou evidência de arquivo – na composição de uma resposta adequada. A principal finalidade da resposta aberta é documentar a conexão entre as peças específicas de evidências e os vários aspectos no estudo de caso.

A seleção dos entrevistados deu-se através de alguns critérios, o primeiro foi com base nas informações e no estudo de caso sobre gestão estratégica das IES privadas e o segundo critério foi pela autorização do próprio Reitor Geral do Uniceuma, que ao conversar com a Mantenedora CEUMA, deu-nos acesso aos respectivos gestores da mesma, baseado pelo pedido do autor e nas condições de atores-chave do processo. Portanto conforme estes procedimentos, entrevistamos um total de 15 gestores de diversas funções e com varias formações superiores. Podemos entender melhor no quadro 4.1 abaixo.

Quadro 4.1 – Gestores Entrevistados

| Formação | Coord. de Curso | Gestor | Pró-reitor | Diretor |
|--------------|-----------------|--------|------------|---------|
| Graduado | | 07 | 02 | |
| Especialista | 02 | 01 | | |
| Mestre | 01 | | | 01 |
| Doutor | | | | |
| Pós-doutor | | | 01 | |
| Total | 03 | 08 | 03 | 01 |

Fonte: Dados Uniceuma 2012.

Desta forma foi possível entender como se encontra a gestão estratégica do Uniceuma, quem são os responsáveis por está gestão, quem contribui para este processo

acontecer e quais os departamentos que realizam e executam as tarefas para aparecerem no mercado nacional. O processo de escuta e escrita através da entrevista nos permitiu saber o tempo de experiência de gestão estratégica da IESP.

Os dados secundários foram utilizados durante todo o percurso da pesquisa, através das leituras dos principais autores que trabalham com o tema aqui debatido, livros, artigos científicos, base de dados informatizadas e anais de congressos com participação como foi o caso do Fórum da gestão do ensino superior nos países e regiões de língua portuguesa que aconteceu em Lisboa, Portugal no ano de 2011¹⁷. Revisamos diversas vezes as fontes em questão, para nos habituarmos com o conceito pregado como assunto proposto. Deparamos com a situação real do mercado, analisamos o que existe de concreto conforme o objeto de estudo em causa (Uniceuma), que tipo de informação e conceitos os gestores estratégicos da IESP utilizam no seu dia a dia ou desconhecem, tivemos acesso aos documentos administrativos, relatórios, manuais e minutas de reuniões. Minuciosamente transcrevemos tudo o que foi ouvido durante a pesquisa, todos os detalhes foram observados com vista de não cometermos erros, utilizamos de recursos informáticos (notebook, planilhas no Microsoft Excel, documentos no Microsoft Word) para a escrita das respostas dos entrevistados.

4.4 Questão de pesquisa, sub-questões, questionário e guiões para entrevistas

Partimos do pressuposto que as IESP no Norte do Brasil desenvolvem rasteiramente sua gestão estratégica, e que conhecendo sua realidade e entrevistando as pessoas certas (fontes chaves) poderíamos entender como acontece ou vem acontecendo está evolução das IES no ensino superior. Desta forma criamos um roteiro de atividades, que nos ajudasse a perceber e assim conhecer as vantagens competitivas, os ambientes organizacionais, os parceiros e stakeholders e possíveis investidores.

Utilizamos de diversas estratégias para o estudo de caso, partilhamos da ideia de que para uma guerra precisamos estar preparados e armados para todos os tipos de

¹⁷ www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt

situações, com trunfos para o que for de errado acontecer, da orientação ao desenvolvimento e continuação e estruturação do mercado que desejamos saber. No campo de batalha é fundamental saber o que queremos e quem são os nossos fieis parceiros, quem pode nos ajudar com diversas informações (literatura, autores, internet e outros), quem são os nossos concorrentes e o melhor de tudo, que batalha pretendemos ganhar e para quem. Por isso o ideal foi montar um plano estratégico (ver em Apêndice 04), ou melhor, um pequeno projeto sobre o que íamos assumir como táticas no dia a dia. Podemos realçar o assunto pelo o que nos diz Yin (2010, p. 49), observe que o projeto de pesquisa é muito mais do que um plano de trabalho. A principal finalidade do projeto é ajudar a evitar a situação na qual a evidência não aborda as questões iniciais da pesquisa. Neste sentido, um projeto de pesquisa trata de um problema *lógico* e não de um problema *logístico*.

Nossa pesquisa foi de formato qualitativo, apesar de, no campo de pesquisa termos acesso a vários documentos quantitativos do departamento de recursos humanos e do departamento de avaliação do Uniceuma e dados estatísticos e avaliativos sobre a IESP pelos órgãos competentes, Yin (2010, p. 160) diz que em outras situações, o objetivo original do estudo de caso pode não ser descritivo, mas a abordagem descritiva talvez ajude a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas – mesmo a quantitativa. Com todas as informações que adquirimos durante a pesquisa, melhorou o nosso entendimento de todos os processos qualitativos do Uniceuma, que tipo de dados e informações são adequados para novas estratégias colocadas na praça pela IESP, os concorrentes que ocupam o mesmo estilo de negócio, o que comprar e vender, quais os tipos de clientes e produtos adquirir no mercado. Reis (2010, p. 63) nos diz que, este tipo de pesquisa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Criamos uma metodologia própria de pesquisa no estudo de caso, mas podemos declarar que conforme o caminhar das carruagens foi necessário introduzir

algumas mudanças, portanto podemos enumerar o que foi acontecendo durante os estudos do tema em questão:

- 1- Contato, via correio eletrônico, ao Reitor Geral do Uniceuma, revelando os detalhes da pesquisa, através de um documento confeccionado pelo autor (Apêndice 02). Entretanto este era o segundo contacto com o Reitor geral, dado que o primeiro contacto tinha sido realizado através de uma carta escrita, também via correio eletrônico, de forma geral para várias IESP do estado do Maranhão. Ficou-se aguardando resposta para possível abertura de pesquisa (Apêndice 01). Portanto tivemos várias respostas. Levamos em consideração a IESP onde poderíamos ter mais acesso no campo de pesquisa, por isso selecionamos a única Universidade particular do estado Maranhão como estudo de caso. Nisto estivermos de acordo com o que diz Yin (2010, p. 109) um elemento de procedimento desta seção antecedente é a declaração sobre o projeto, que pode ser apresentada a qualquer pessoa que queira conhecê-lo, sua finalidade e as pessoas envolvidas na sua condução e no seu patrocínio. Esta declaração pode até mesmo ser acompanhada por uma carta de apresentação a ser enviada a todos os principais entrevistados e organizações que possam ser o objeto de estudo.
- 2- O segundo passo que o autor (da tese) assumiu foi desenvolver um questionário (Apêndice 03) e validar todas as perguntas com os autores em menção. O motivo pelo qual usou a esta estratégia, foi o de qualificar e garantir a pesquisa, possibilitar novas pesquisas e acessos para possíveis estudiosos ao tema (aberturas a novos pesquisadores com a mesma temática).
- 3- Foi confeccionado um plano estratégico (Apêndice 04) para acompanhamento na pesquisa do dia a dia no campo da investigação (Uniceuma). Após o plano com datas e procedimentos, foram realizadas e gravadas as entrevistas, logo em seguida transcrita as respostas dos informantes-chave em documento do Microsoft Word e depois em formato do Microsoft Excel, para facilitação da análise qualitativa da informação recolhida. Sempre que possível foi avaliado os

procedimentos em questão, para melhorar e mudar o que não estava a funcionar estrategicamente no campo de pesquisa do estudo de caso. Yin (2010, p. 109) nos ajuda a entender como procedermos neste aspecto, ele nos diz, com a orientação precedente em mente, os procedimentos de campo do protocolo precisam enfatizar as tarefas importantes na coleta de dados, incluindo: fazer uma programação clara das atividades de coleta de dados que devem estar concluídas nos períodos de tempo especificados; e tomar providências para os eventos não antecipados, incluindo as mudanças na disponibilidade dos entrevistadores, assim como as mudanças no humor e na motivação do pesquisador do estudo de caso.

Segundo Richard Whittington (2002, p. 142) nos diz que, “na política de carreiras organizacionais e tomadas de decisão, a perspectiva sistêmica arma os gerentes com uma autoconsciência sarcástica. Ir adiante envolve não só o mérito, mas também a conformidade social. Chegar às decisões certas pode depender menos do conteúdo de análise formais, e mais da exibição da racionalidade clássica. Atentando para fatores sociológicos e exibindo certa descrença, a gerência sistêmica é tão confiante quanto a clássica, ao tramar seu futuro. A diferença é que ela garante seu progresso recorrendo a uma variedade muito universal de recursos sociais, e os manipula com muito mais sofisticação”.

4.5 Questões éticas e de acesso

No Brasil por meio do Ministério da Educação e dos órgãos competentes todas as pesquisas realizadas no território brasileiro que envolva pessoas, cultura e meios sociais, devem ser passadas por um comitê de ética de pesquisa (CEP) conforme a resolução nº. 292/99¹⁸. Entretanto o estudo de caso em questão, não precisou necessariamente passar pelo órgão competente do ministério da educação, a própria IESP em estudo proporcionou um acompanhamento e analisou todos os processos

¹⁸ Regulamentação da Res. CNS 292/99 sobre pesquisas com cooperação estrangeira (aprovada no CNS em 08/08/2002). Acessado no dia 11-06-2012. <http://www.unifesp.br/reitoria/orgaos/comites/etica/resolucoes07.php>

cabíveis em relação à pesquisa. Como afirma Yin (2010, p. 100) que todas as instituições têm um Conselho de Revisão Institucional (CRI). O conselho é encarregado de revisar e aprovar toda a pesquisa com sujeitos humanos antes que ela possa prosseguir. A revisão do conselho cobrirá os objetivos de seu estudo e seu plano para proteger as pessoas que podem fazer parte do estudo.

O Uniceuma predispôs do departamento de pós-graduação na pessoa do Prof. Doutor Valério Monteiro, que é coordenador dos mestrados, para acompanhamento da realização da pesquisa. Foi consentido o acesso a todos os departamentos da IESP, portanto para realização da pesquisa foi escolhido estrategicamente apenas alguns departamentos e com eles os gestores, o propósito da estratégia foi através do conhecimento sobre a IESP pela pessoa do Prof. Doutor Valério Monteiro e através dos informantes-chave. Podemos entender melhor no que diz Yin (2010, p. 100) obter o consentimento informado de todas as pessoas que podem fazer parte de seu estudo de caso, alertando-as para a natureza do estudo e solicitando, formalmente, que sua participação seja voluntária. A proposta de atitudes éticas foi claramente assumida pelo próprio investigador, tendo adquirido o conhecimento através das leituras do Yin (2010), aquando do acesso no Uniceuma, como foi descrito acima.

4.6 Conclusão

Neste 4º. Capítulo apresentou-se a metodologia usada, e quais foram os procedimentos do pesquisador em relação ao estudo de caso. O autor coletou e utilizou diversas fontes para estabelecer um contato mais íntimo com o estudo de caso. Estabeleceu tendências, proporcionou estratégias, obteve conhecimento e informação geográfica sobre o local de estudo, que tipo de mercado as IESP do estado do Maranhão participam.

Como conclusão do capítulo, vale dizer que foi necessário criar formas estratégicas no estudo de caso (projetos estratégicos), para se ganhar entendimento mais próximo da iniciativa dos gestores. Para isso foi necessário observar, fazer parte, criar relações, analisar e ler os dados corretamente, conhecer ou fazer parte da IESP, saber como

funciona e não ser apenas um respondente sobre o assunto, ter característica de um investigador, dominar e saber sobre as teorias de gestão estratégica organizacional.

Reforçando as conclusões da análise do estudo de caso, verifica-se que o esforço de melhoramento deverá concentrar-se nas propostas e nas futuras iniciativas dos gestores do Uniceuma, na clareza e precisão de entenderem o mercado da educação superior no Brasil, de criar iniciativas estratégicas e um modelo gerencial para aumentar o seu mercado junto aos concorrentes locais, estabelecendo um perfil de produto (cliente, formandos e docentes).

5. CAPÍTULO

O trabalho de campo, Resultados e Sugestões para o desenvolvimento da instituição.

5.1 Introdução

A realização do trabalho de campo foi para o autor a melhor parte do estudo de caso. O acesso e o levantamento das informações nos proporcionou entender o que o Uniceuma propõe aos seus clientes (alunos e comunidade), parceiros, docentes e gestores, como IESP, e qual o conceito de gestão estratégica que os gestores conhecem e desenvolvem no seu dia a dia. A proposta de aplicar o questionário somente com os informantes-chave partiu do próprio investigador, entretanto, no momento do acompanhamento por parte da IES, foram-nos indicados somente os principais representantes da organização, mas, ao mesmo tempo em que realizávamos o questionário com o grupo escolhido, sentimos a necessidade de entrevistar outras pessoas como fonte-chave, foi o caso dos coordenadores dos cursos (carro-chefe, direito e farmácia) do Uniceuma.

O projeto de realizar um estudo de caso sobre gestão estratégica no Uniceuma, parte do princípio que o mercado do ensino superior no Brasil vem crescendo nos últimos anos, pela necessidade de profissionais que garantem e executam trabalhos com novos modelos tecnológicos, que atuam nas áreas específicas e que tenham capacidade de gerir as informações e produzirem novas estratégias. Na verdade é torna-se o produto acessível para o mercado e para isso acontecer é necessário a escolha certa do fabricante, por isso é de grande importância saber o que as IESP entendem sobre gestão estratégica, qual o compromisso da mesma em relação ao conceito.

O apoio que encontramos para realizar as entrevistas com os gestores do Uniceuma foi harmônico, a própria organização pratica em seu cotidiano avaliação de mensuração dos trabalhos realizados pelas equipes, por isso tornou-se fácil entrevistar cada gestor, e fácil ouvir cada resposta, como o processo de entrevista e avaliação faz parte do Uniceuma por vários motivos, como: pelo ENADE (exame nacional de

desempenho de estudantes), SINAES¹⁹ (sistema nacional de avaliação da educação superior) e pela CPA (comissão própria de avaliação), portanto sem muito trabalho contínuo as respostas necessárias do questionário, os próprios gestores do Uniceuma são incentivados a responderem como forma de treinamento para as avaliações nacionais que determinam definições e valores culturais da organização.

5.2 Estratégias corporativa do Uniceuma, o papel de sua missão e visão

Pode desde já adiantar-se que o resultado mais notório desta pesquisa de campo, foi; que não são para os gestores do Uniceuma as praticas estratégicas e nem a natureza das decisões estratégicas. Esta falta de interesse sobre o assunto tem implicações nas tomadas de decisões quanto as possíveis mudanças que podem vir sobre a Instituição. Apesar de alguns gestores participarem como ouvintes da mantenedora isso não implica que podem afetar as decisões sobre o mercado da IESP. Dentro dos respectivos setores, suas iniciativas e mudanças são válidos, podem contratar pessoas, estabelecer metas, criar novas oportunidades, acompanhar as decisões da mantenedora, criar projetos sociais de conjunto com alunos, professores e organizações (empresas e parceiros), aquisições de novos produtos (pequenos reparos, produtos de pequeno porte da área de saúde). Todos os setores têm dispor um valor em caixa para pequenas ações, mesmos estas iniciativas precisam de autorização de gestores responsáveis, no caso o reitor geral e pós-reitor. O que não cabe aos gestores é abrir ou fechar cursos (graduação, especialização e outros), determinar o número de funcionário disponível ao setor, que área de atuação na praça, número de vagas disponíveis por curso, campanhas publicitárias, parcerias e acordos com novos grupos parceiros e disponibilizar clinicas para a comunidade.

¹⁹ Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) analisa as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes. O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. O Sinaes reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e das avaliações institucionais e dos cursos. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições. Acessado no dia 13/06/2012. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12303&Itemid=609.

A estratégia pode ser vista como a busca de ajuste estratégico com o ambiente empresarial. Isso poderia exigir grandes mudanças de recurso para a organização no futuro. Por exemplo, decisões de expandir geograficamente podem ter implicações significativas em termo da necessidade de construir e dar suporte a uma nova base de clientes. É importante atingir o posicionamento correto da organização, por exemplo, em termos do quanto os produtos ou serviços atendem necessidades de mercado claramente identificadas. Este conhecimento estratégico cabe aos integrantes da mantenedora, que no caso do Uniceuma, é a família que decide e nunca às autoridades acadêmicas e gestoras de escola.

O sucesso da organização é alegado ao fato de ser a única universidade particular do estado, com a maior estrutura, com maior número de cursos, com maior biblioteca, excelentes parceiros, estágios garantidos no decorrer do curso, clínicas e hospitais acessíveis aos clientes, projetos comunitários, fórum exclusivo aos professores, alunos e comunidade, salas aparelhadas com tecnologias avançadas, participação em eventos e anos de mercado no ensino superior. O fato de obter todo este reconhecimento não garantem privilégios e nem tão pouco garantia de mercado. Uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Estes aspectos e preocupações no caso Uniceuma cabem à mantenedora.

A missão do Uniceuma é formar profissionais no campo da ciência, da filosofia, das letras e das artes, assim como no manejo da técnica e na criação da tecnologia, para o desenvolvimento justo e equilibrado, não só da região na qual está inserido, como do país, e para a inserção consciente no convívio internacional, num mundo em contínuas e rápidas mudanças, exercitando o saber e o saber fazer (guia acadêmico do Uniceuma, p. 23). Todas as instituições de ensino superior no Brasil não declaram abertamente em seus documentos a preocupação nos retornos aos acionistas, é óbvio mas é mantido implícito que os investidores (donos familiares) recebem e obtêm lucros com a educação superior no Brasil. Os próprios parceiros governamentais como é

o caso das bolsas estudantis (Prouni e Fies) mantém compromissos lucrativos (dinheiro) através dos estudantes de classe média e média baixa em suas organizações.

Segundo Braga e Monteiro (2005),

Os itens que mais aparecem nas declarações de missão das instituições de ensino brasileiras são: desenvolver o conhecimento, formar cidadãos, formar profissionais, contribuir para a melhoria da qualidade de vida, ter compromisso com a democracia e a cidadania, prestar serviços à comunidade, formar pessoas capazes de transformar a sociedade.

A missão é a expressão geral do propósito global da organização que, de forma ideal, está em linha com os valores e expectativas dos principais stakeholders e relacionada com o escopo e as fronteiras da organização. Algumas vezes é mencionada em termos de uma questão aparentemente simples, mas desafiadora: “Em que área de negócios estamos?”. Entrevistando alguns gestores do Uniceuma obtivemos algumas respostas sobre missão e estrutura, como o caso da gestora Virginia Maria Ribeiro, docente formada em Licenciatura em Letras, Chefe de assessoria de qualidade, controle, avaliação e estatística da IESP, que ao falarmos sobre estrutura organizacional a mesma de imediato nos mostra pela tela (ecrã) do computador a atual estrutura e nos declara que nenhum gestor de departamento representa à mantenedora, e que os membros da mantenedora são formados pela família empreendedora:

“Os representantes dos departamentos e reitores não planejam atividades estratégicas fora da Instituição, tão pouco determinam em que mercado, qual o curso, quais os clientes que o Uniceuma deve trabalhar, mas todos, professores, coordenadores, alunos, funcionários e gestores passam por medições e avaliações coordenadas pela comissão de avaliação permanente sobre o desempenho do gestor. Inclusive realizamos reuniões temáticas sobre o desempenho e das possíveis vantagens competitivas que utilizamos e que a IES utiliza no mercado. Foi uma maneira que encontramos para praticar quando são realizadas as avaliações nacionais”. Segundo a mesma informante, a missão da Instituição é “formar profissionais no campo da ciência, da filosofia, das letras e das artes, assim como no manejo da técnica e na criação da tecnologia, para o desenvolvimento justo e equilibrado, não só da região na qual está

inserido, como do país, e para a inserção consciente no convívio internacional, num mundo em continuas e rápidas mudanças, exercitando o saber e o saber fazer”.

Perguntamos sobre qual a razão de ser da organização e que utilidade ela tem para a sociedade civil. A entrevistada nos respondeu desta forma: “Dá acesso ao ensino superior, devido à carência que existia na própria sociedade, o perfil dos alunos que procuravam o Uniceuma, eram alunos com uma maior idade e um profissional do próprio governo e de grandes empresas, hoje os alunos que ingresso no Uniceuma são alunos que vem diretamente do ensino médio público e particular”. Continuando a entrevista perguntamos como o Uniceuma planeia e desenvolve a criação de novos cursos. “Trabalha com a mantenedora alguns consultores externos como ex-reitores de Universidade Publicas, Políticos, escritores e empresas, que fazem levantamento de mercado com os consumidores do nosso produto, e com base nos resultados da pesquisa a mantenedora toma as decisões”.

Não é suficiente a organização escrever a sua declaração de missão. Ela precisa também de declarar quais as suas estratégias, para onde deseja caminhar, se é de que forma visa crescer. Seus objetivos devem ser claros e especificos no plano estratégico corporativo. O Uniceuma declara ações de empreendedorismo, são desenvolvidas metodologias nos cursos de graduação, pós-graduação e MBA gerencial com parceiros nacionais. Isto acontece por intermédio dos professores e coordenadores de curso, mas entre os gestores também surgem iniciativas de formação por parte da reitoria geral e dos departamentos responsáveis (RH, CPA, semana pedagógica e outros). Entretanto estas estratégias são emergentes e não há um acompanhamento geral e nem tão pouco uma mensuração por parte da Instituição.

Realizando a entrevista com Mayco Pinheiro, coordenador adjunto do curso de direito, que tem formação em Direito e é especialista em direito, nos revelou como a organização define sua estratégia de mercado e como o curso de direito desempenha este processo, disse-nos que “o curso de direito é o carro chefe da instituição, o acesso que criamos com o próprio estado local vem através dos antigos alunos da casa, que ao concorrer para os possíveis cargos de trabalho jurídicos, criamos um acesso

(stakeholders)”. A organização trabalha com esta perspectiva, o acesso aos órgãos competentes do estado através dos seus parceiros e alunos e ex-alunos. O coordenador Mayco Pinheiro nos declara que “no curso de direito o que se leva em formação são as carreiras estatais, como: juiz, advogados públicos, procuradores e promotores de justiça”.

Ressalta, ainda, a importância dos canais de comunicação pessoais na difusão da imagem de uma instituição de ensino superior. Por um lado, o atual aluno irá difundir a sua opinião a outros alunos, que por sua vez irão difundir a sua opinião a potenciais alunos, familiares de potenciais alunos, escolas e amigos. Por outro, no processo de escolha de uma instituição de ensino é de extrema importância a influência da experiência dos outros quando da decisão de escolher uma instituição de ensino. A imagem de uma instituição é construída através de várias fontes, de entre as quais se destaca o “passa palavra” dos estudantes. Então, parece que a imagem da instituição depende, em grande parte, da imagem transmitida pelos seus atuais alunos e que essa será positiva se os atuais alunos se sentirem satisfeitos com a atuação dessa instituição.

O Uniceuma não faz comparações de si mesma com nenhuma outra IESP dentro do estado do Maranhão. No entanto, ‘projeto’ a ‘projeto’ é acompanhado se ele tem procura e pode um curso ser mantido alguns anos na expectativa de consolidação, se esta não se dá, ao fim de algum tempo (não há regras precisas quanto a isso) ele é reestruturado ou fundido com outro.

Em termo de autoimagem ela se compara a si própria com as maiores universidades a nível nacional e internacional para efeito de benchmarking (pontual). Entretanto algumas ações isoladas da concorrência exercem influência em seu posicionamento, como é o caso dos cursos de direito e enfermagem, que padecem devido o número grande de alunos por turma. Nas avaliações externas, respectivamente dos exames da Ordem dos advogados e nas avaliações dos conselhos de enfermagem, os dois cursos não aparecem como os primeiros colocados. Isto não diminui a procura, devido à estrutura do mercado, mas afeta a qualidade e o desempenho dos cursos nos rankings nacionais. Podemos observar o que nos diz Machado (2008, p. 44), que no

contexto das IESP brasileiras há três opções de posicionamento competitivo: posicionamento competitivo de preço baixo; posicionamento competitivo de valor agregado e posicionamento competitivo de atendimento às demandas regionais.

Podemos constatar que como visão desafiadora e estratégica da IESP, o Uniceuma orienta-se para atingir o balanço entre organização, profissionalismo e agilidade institucional, posicionando-se pró-ativamente em seu meio, de forma a exercer liderança e adquirir visibilidade em sua área de abrangência (guia acadêmico do Uniceuma, p. 23). Entretanto para isso acontecer será o necessário ganhar mercado ou ser líder reconhecida no mercado estadual e nacional. Essa visão parece clara para os gestores e acionistas (membros da família) proprietária da entidade mantenedora. Como afirma Gerry Johnson (2007, p. 49) visão ou intenção estratégica é a posição futura que é aspiração para a organização e também intuito. Em torno dela um estrategista, talvez o presidente, pode tentar focar a atenção e as energias dos membros da organização. Declarar a visão da empresa é motivar os acionistas e stakeholders sobre o futuro e o campo de negócio da organização. Portanto, para a Universidade Ceuma o que é importante são as metas, que estão relacionadas com a evolução e o desempenho da IESP, são elas que constam no plano de desenvolvimento institucional e que devem ser cumpridas anualmente para continuar garantindo a existência da Universidade aos órgãos competentes e para a sociedade. Os gestores conhecem a existência do PDI, realizam as tarefas ordenadas e acompanham melhorias, conforme o que consta nos documentos do PDI e apedido da mantenedora.

5.3 Processos de gestão operacional

Entretanto, na pesquisa fomos capazes de conhecer as tarefas administradas pelos gestores, suas responsabilidades e os processos envolvidos. Na coleta das informações obtivemos esclarecimentos sobre quem são os protagonistas da organização e qual o uso de sistema estratégico, qual o modelo organizacional usado pela mantenedora (organização familiar). Como organização familiar, toda decisão

estratégica passa pela mantenedora e é executada pelos gestores conforme a função de cada um destes. Devido o acesso e relacionamentos políticos que a IESP mantém no estado e no território brasileiro, ela se fortalece no seu desenvolvimento e na ampliação dentro do cenário nacional. Nas entrevistas concedida pelos 15 gestores do Uniceuma, obtivemos estas informações sobre os trabalhos e participação dos mesmos na IESP:

1 – Os gestores de IESP não são membros da mantenedora. Alguns participam como ouvintes, por convite, por vezes para reuniões específicas, mas não na tomada de decisões;

2 – Todos os gestores têm responsabilidades executivas dentro do setor que cada um administra, como contratar pessoal operacional (docente e administrativo) e pequenas aquisições;

3 – O Uniceuma utiliza-se de medições do desempenho dos gestores pelo departamento responsável como é o caso da CPA;

4 – Existe planejamento de vantagens competitivas e estratégicos por parte dos gestores dentro dos setores ao quais administram, nunca sobre o mercado do ensino superior;

5 – O Uniceuma possui software de gerenciamento como ERP e CRM e as informações contidas são utilizadas para a melhoria dos serviços prestados;

6 – O Uniceuma realiza através de uma parceira (empresa de propaganda e marketing) pesquisas para o seu segmento de mercado ao qual se dirige;

7 – Todas as avaliações realizadas a nível nacional (MEC) e estadual (AOB e outros) o Uniceuma participa através dos alunos externamente e internamente e os resultados servem de apoio para possíveis mudanças e estratégias no mercado educacional.

5.4 Estratégias a nível ou área de atividade (negócios)

Obtivemos ainda os resultados que se descrevem a seguir, conforme às questões de pesquisa descritas no capítulo 3.

(Q – 1) como a IESP planeia e desenvolve a criação de novos cursos e os posiciona no ‘mercado’;

A mantenedora trabalha em parceria com alguns consultores externos como ex-reitores de universidades públicas, políticos, escritores e empresas, que fazem avaliação informal do mercado com os consumidores do produto ofertado (cursos, serviços, material pedagógico e tecnologia). Com base nos resultados da pesquisa a mantenedora toma as possíveis decisões. Virginia Maria Ribeiro, docente formada em Licenciatura em Letras, Chefe de assessoria de qualidade, controle, avaliação e estatística do Uniceuma, nos declara desta forma, “Na pesquisa realizada pela empresa terceirizada junto com os alunos do terceiro ano médio, foi analisado que tipo de curso eles procuram fazer hoje no mercado”. Johnson (2007, p. 49) nos diz que capacidade estratégica está relacionada com os recursos e competências que uma organização pode usar para fornecer valor para os clientes. Recursos únicos e competências essenciais são as bases com as quais uma organização adquire vantagem estratégica e se diferencia dos concorrentes. Portanto, para o Uniceuma os cursos clássicos são as melhores opções a ser produzidos no mercado da educação superior, a organização não corre o risco de apresentar novas ofertas que não sejam absorvidas pelos clientes (alunos, professores capacitados e empresas), Virginia Maria nos afirma que “a universidade no Brasil ainda funciona dissociada da real necessidade do mercado. Apesar de que hoje podemos notar algumas iniciativas como o caso dos cursos tecnológicos, entre todas as universidades hoje no mercado oferecem cursos clássicos como licenciatura de longo período”.

Enquadra-se como Universidade por obedecer aos princípios da indissolubilidade de ensino, pesquisa e extensão, deve ainda possuir produção intelectual institucionalizada, um terço do corpo docente com titulação de mestre ou doutor e em regime de tempo integral. Por conta destas exigências, é concedida à

universidade autonomia didática, científica e administrativa. Deste modo o Uniceuma cresce no âmbito empresarial e de modo empreendedor, tornando-se um grupo empresarial com varias IESP juntas. O grupo Euro-americano é uma aliança cooperativa constituída como estratégias por varias IESP nascidas do próprio grupo Ceuma (mantenedora). A proposta foi para reforçar e aumentar as forças do que se vinha a ser desenvolvido pelo grupo, melhorar os níveis de atuação em diversos setores e em diversos lugares, adotando estratégias de grupo. A própria marca Uniceuma é considerada símbolo de excelência de qualidade e estrutura, e aposta na interação com todos os parceiros do grupo e da sociedade.

Este modelo estratégico assumido pela IESP gera valor de compra aos clientes, quando sabem que o grupo Ceuma mantém várias instituições estrategicamente espalhadas no território brasileiro, fortalece a maneira como os consumidores a olham, criam expectativas na compra e no consumo do produto (serviço, educação, professores, cursos) e a segura na qualidade do ensino. Reis, Rui Lopes (2008). Para Kotler (1980), diz-nos que Marketing significa trabalhar com mercados, ou seja, é a atividade empresarial dirigida para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, através de um processo de troca.

(Q - 2) como a IESP recruta, enquadra e promove o desenvolvimento do seu pessoal docente/científico, técnico e administrativo e que apoios e incentivos e controles existem para favorecer esse desenvolvimento;

Em nível de IESP, o Uniceuma determina uma força única, não adquire alianças com IES do Estado, mas determina aptidões e capacidades entre os concorrentes, mantém em seu quadro de funcionários os melhores colaboradores, gestores e professores através do departamento CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) em processos seletivos, portanto para ser admitido pela IESP (Uniceuma), é necessário passar pela comissão executiva responsável pelo ingresso do candidato.

Virginia Maria nos descreve as etapas do recrutamento e promoção de novos funcionários, “acontece através do regulamento do processo seletivo, através do edital

disponível no site e jornais local, depois é realizado uma avaliação de provas didáticas, análise do currículo, exame psicológico e treinamento instrucional. O técnico administrativo passa pelo processo seletivo do departamento de recursos humanos”. Entretanto o Prof. Mayco Pinheiro, coordenador do curso de direito nos revelou que além da publicação do edital para possível vaga, “fica a cargo do departamento a contratação, devido o processo ser mais rápido, o departamento de recursos humanos extrai os currículos e nos envia para a seleção”. Podemos entender melhor as etapas de recrutamento no anexo do fluxograma do processo seletivo. Johnson (2007, p. 485) nos diz que o recrutamento é um modo chave de melhorar a capacidade estratégica em muitas organizações. Entretanto o grupo Ceuma, avança suas estratégias com treinamento e desenvolvimento dos protagonistas (docentes, funcionários, gestores) da IESP, há capacitações, semanas pedagógicas, treinamento com empresas terceirizadas, existe um departamento próprio NAPD (Núcleo de Apoio Pedagógico ao Docente) que desenvolve metodologias, ações e formação e qualificação pedagógica, este procedimento decorre da política institucional de ensino, que encontra-se expressada no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional do Ceuma). Johnson (2007, p.485) nos declara que, em treinamento e desenvolvimento, tem havido uma redução no uso de programas formais e mais instrução e ensinamento para dar suporte ao desenvolvimento. Essas são habilidades importantes para uma pessoa se as estratégias da organização mudam e se desenvolvem constantemente.

Por isso o grupo Ceuma atrai a cada dia um número bem grande de pessoas a procura de uma vaga de trabalho, o desempenho que a instituição tem diferencia-se em relação aos seus concorrentes, podemos afirmar pelo número de trabalhadores existente no Uniceuma.

Quadro 5.1 - Número de Funcionários do Uniceuma

| Especificação | Quantidade |
|----------------|------------|
| Prof. Doutores | 58 |
| Prof. Mestres | 206 |
| Colaboradores | 471 |
| Total | 735 |

Fonte: Dados DRH (Departamento de Recursos Humanos) – Uniceuma – 2012

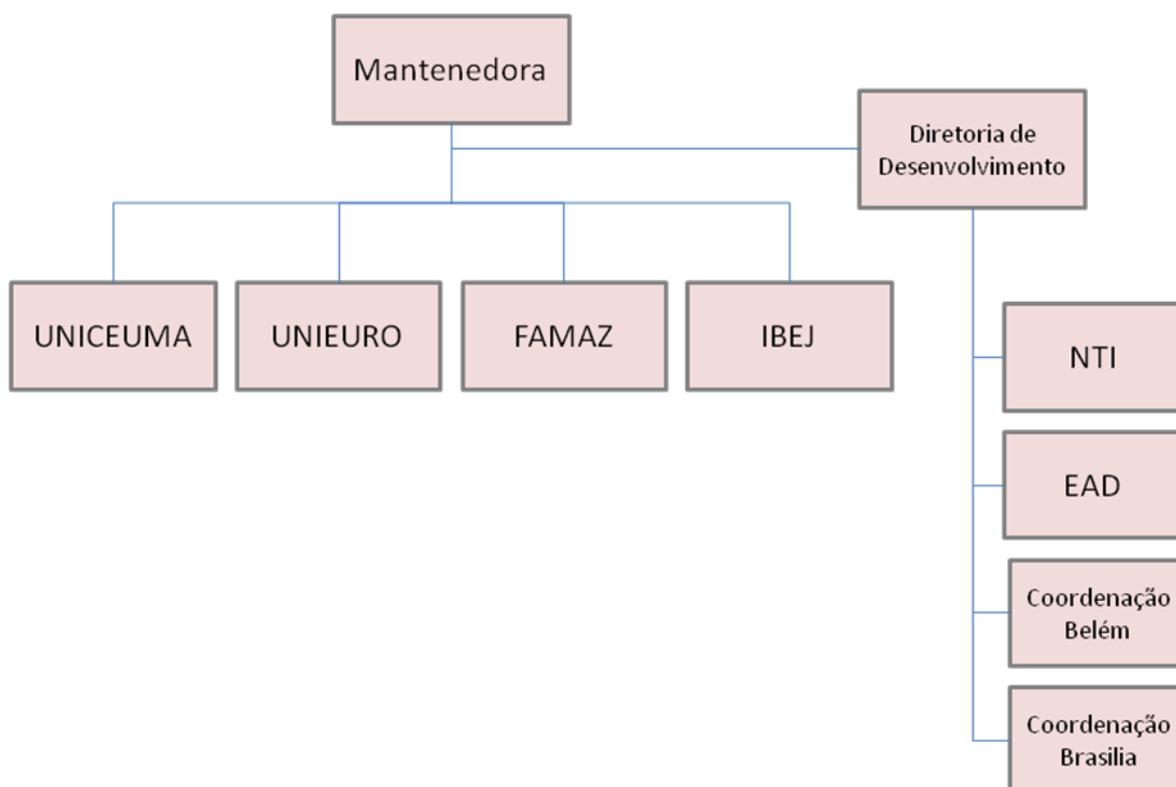
O posicionamento estratégico de uma escola pode ser caracterizado, entre outros aspectos, através da credibilidade, junto do mercado dos empregadores, por isso o Uniceuma tem uma vasta quantidade de funcionários ao dispor de seus usuários internos e externos, frequentadores e visitantes. São valores diferenciadores no mercado da concorrência. Entretanto os custos por funcionamento de algumas estruturas nos leva a crer que quanto mais “magra” (escoreito “lean”) melhor para o empresariado.

(Q - 3) averiguar a existência e a importância, ou não, de competição por recursos, por notoriedade, prestígio, etc., como meios virtuosos de promover o desenvolvimento da instituição;

Sendo o maior centro do Norte e Nordeste do país, o Uniceuma conta, atualmente, com quatro unidades, estrategicamente localizados em diferentes bairros de São Luis (Capital do Estado): Unidade Renascença, Unidade Central que abriga a sede do Centro Universitário do Maranhão; Unidade Cohama e Unidade Anil. Cumprindo sua expansão, planejada no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2005 a 2014, que considera o desenvolvimento econômico, a demanda do setor produtivo da região e a população do ensino médio, oferece 38 cursos na graduação nas modalidades presencial e a distância, sendo 8 cursos superiores de tecnologia e 33 cursos de bacharelado e licenciatura, com mais 14.000 alunos matriculados. Na pós-graduação, o Uniceuma oferece 20 cursos lato sensu (especialização), com cerca de 1.140 alunos, e dois cursos stricto sensu (mestrado), com 60 alunos. Conforme Johnson (2007, p. 318) nos afirma que a forma como uma controladora corporativa pode ou não agregar valor

àquele criado por suas unidades de negócios é o grau e a natureza da diversidade dos produtos e serviços que ela oferece.

Quadro 5.2 - Estrutura Organizacional – Grupo Euro-americano – CEUMA



Fonte: Diretoria de Desenvolvimento – Uniceuma – 2012

Na prática acadêmica a serviço da comunidade, o Uniceuma disponibiliza na sua moderna infraestrutura várias clínicas escola para a aprendizagem contínua aos alunos e a serviço da comunidade carente, são elas: Clínica de Psicologia; Clínica Integrada de Odontologia; Clínica Escola de Saúde (medicina e enfermagem); Clínica Integrada de Fisioterapia; Clínica Integrada de Terapia Ocupacional; Clínica Aplicada de Fonoaudiologia; Laboratório de Análises Clínicas; Ambulatório de Atenção Integral à Saúde; Farmácia; Clínica de Estética e Cosmetologia, Todas as clínicas reúnem dentro delas recepções, consultórios e salas de reuniões, as clínicas são totalmente equipadas com os mais modernos equipamentos da atualidade. Entretanto o curso de direito, em sua prática a serviço da comunidade disponibiliza um Fórum Escola (núcleo de práticas

jurídicas) aos seus alunos com uma grande equipa de advogados mantidos a serviço da população e dos alunos. Uma Academia Escola para os alunos do curso de Educação Física com todas as modalidades assistidas no mercado do desporto. Laboratórios de Informática; Ateliê de Arquitetura; Cozinha escola para o curso de Gastronomia; Comunicar, uma Agência Escola do Curso de Publicidade e Propaganda. O Uniceuma apresenta uma grande infraestrutura para todos aqueles que os procuram na melhoria da aprendizagem e do profissionalismo educacional. Um leque de serviços e produtos podem ser o diferencial de uma IESP, para o Uniceuma, sua estrutura vende os produtos (cursos) e aumenta o poder de mercado. Podemos confirmar com o que diz Johnson (2007, p. 320) “Com um leque diverso de produtos ou serviço, uma organização pode subsidiar um produto com superávit recebido por outro, de uma forma que os concorrentes não podem fazer. Isso pode dar a organização uma vantagem competitiva para o produto subsidiado, e o efeito a longo prazo pode ser eliminar outros concorrentes, deixando a organização com um monopólio a partir do qual pode obter bons lucros”.

Atualmente o Uniceuma conta com uma rede de bibliotecas distribuídas pelo território Maranhense. Sendo assim há unidades de bibliotecas em cada unidade de ensino superior do Uniceuma, mas é na sede (matriz) que funciona e mantém a maior funcionalidade entre todas as outras bibliotecas do grupo, mas, por ser a maior em estrutura e por número de volumes de livros distribuídos e por ser a primeira dentro do grupo Ceuma. Sendo considerada a maior biblioteca do Estado do Maranhão, faz-se parte do Portal de Periódicos via Comunidade Acadêmica Federada (CAFe), da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação) administrada pela Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP). Com esta parceria via Ministério da Educação o Uniceuma ganha liderança no mercado das IESP no cenário nacional. A marca Uniceuma é sinônimo de qualidade, estrutura e prestígio perante os diversos stakeholders (comunidade, sociedade, políticos, empresas, clientes e docentes). Johnson (2007, p. 321) nos diz que as organizações algumas vezes diversificam devido (buscando satisfazer) às expectativas de stakeholders poderosos, incluindo a alta gerência. Podemos concluir o que diz o Glauber Lima, Assessor de

Marketing e Coordenador da Assessoria de Comunicação do Uniceuma, “temos consciência comercial da praça onde atuamos. No patamar que apresentamos não temos comparação a nível estadual e sim a nível nacional e internacional”, falando das comparações entre IESP.

(Q - 4) Propor diretrizes para o desenvolvimento da Instituição.

A Universidade Ceuma apresenta características administrativas tradicionais, a estrutura de poder vem da família, que responde pela mantenedora e que toma todas as decisões sobre as ações e as estratégias que devem ser seguidas no mercado. Identificamos no estudo de caso várias situações e que juntos queremos propor a IESP alguns desafios estratégicos, que não precisem necessariamente ser seguidos, mas que não passe despercebido como informação a serem futuramente consideradas por ambas as partes, gestores e mantenedora. São elas:

- 1 – Cooperação e participação efetiva dos membros da escola e das mantenedoras, não sendo aqueles apenas os idealizadores, mas ouvido as novas estratégias, participando na execução das tarefas, e quando delegados responsabilidades. Costa (2003, p. 260) nos diz que, sem um compromisso firme da alta direção, é melhor nem começar, pois o fracasso, nesse caso, é praticamente certo.
- 2 – Responsabilidade e comprometimento dos gestores, docentes e colaboradores nas realizações das tarefas: se os mesmos não estiverem dispostos a exercitarem em favor do sucesso da IESP, as metas não serão alcançadas e com isso a mantenedora perde sua credibilidade entre os mesmos.
- 3 – É necessário uma boa comunicação entre todos os envolvidos pela qualidade de serviço prestado (IESP), investimentos (mantenedora e stakeholders) e estratégias de mercado, sobre os produtos (docentes, cursos e clientes (alunos e sociedade)) e avaliações: não havendo uma boa

comunicação, ou tendo ruídos entre os envolvidos, o que pode gerar é uma modificação da informação repassada e dificultando as alianças e tarefas.

4 – Estabelecer um modelo de planejamento estratégico por setores e por etapas, que possam gerar informações sobre ameaças, oportunidades, posicionamento, pontos fortes e fracos. Poderão conhecer a própria estrutura e o mercado que atuam, gerir novas ideias, conhecerem novos cenários e estabelecer metas.

5 – Ter flexibilidade ao determinarem mudanças internas e terem que aceitarem mudanças externas. Machado (2008, p. 90) nos diz que, ser flexível é ser capaz de mudar os objetivos e as metas previstas quando as variáveis externas indicam um novo tipo de cenário (não previsto anteriormente).

6 – É necessário um monitoramento de todas as iniciativas estratégicas da IESP, pode-se criar um grupo estratégico que observe e mensure as ações. Segundo Niven (2005, p. 5) nos diz que a melhor estratégia para monitoramento pode ser através do Balanced Scorecard que surgiu como ferramenta comprovada e eficaz em nossa busca para capturar, descrever e traduzir recursos intangíveis em real valor.

7 – Aumentar os recursos e os lucros, criando modelo de grande empresa de negócio, buscar parceiros, investidores e outros. Mas não privar ou piorar no ensino superior.

5.5. Análise SWOT

Podemos estabelecer pontos estratégicos que o Uniceuma desempenha como:

Pontos fontes:

- Excelente localização e logísticas dos cursos oferecidos nas unidades,

- Possui experiência e tradição no mercado do ensino superior a mais de 20 anos, com varias formações em diversas áreas;
- Reconhecimento social da qualidade no currículo;
- Qualidade em termos de instalações e equipamentos (bibliotecas especializadas, boas salas de estudos, clinicas e hospitais, fórum e outros).
- Um crescimento continuado do número de alunos desde os últimos anos, sendo de prever que esta tendência prossiga.

Pontos fracos:

- Concorrência na cidade de determinados cursos de licenciatura e bacharelado como direito e engenharia;
- Falta de acesso aos planejamentos da mantenedora e consultores;
- Falta de informação por parte dos gestores sobre a mantenedora, o que faz, como faz, para onde vai?
- Participação das decisões estratégicas no mercado local por parte dos gestores.

Oportunidades

- Aproveitar a área de mercado para oferta de serviços prestados a comunidade local, seja no campo informativo e de organização de cursos específicos para determinadas entidades;
- Reforçar a importância do ensino superior aos alunos do ensino médio das escolas públicas e particulares;
- Proporcionar parcerias com Instituições no exterior, na troca de informações através de professores e projetos inovadores;

- Promoção humana através dos alunos dos cursos de direito, medicina e educação física, estabelecer metas, recursos e apoio para novas ideias;
- Tira partido de stakeholders, fortalecendo as relações entre regiões e instituições, reforçando a mobilidade de alunos e professores, direcionando as formações para as empresas nacionais e internacionais.

Ameaças

- Existência de risco de desmotivação e desistência dos alunos na procura do curso ideal e pela falta de acompanhamento na melhoria da qualidade do ensino;
- Evasão devida o número de alunos por turma, perdendo assim a credibilidade e qualidade de ensino;

Como sugestões de pesquisas futuras o que propomos, são estudos do cenário estratégico do mercado do ensino superior no Brasil e modelos de planejamentos corporativos envolvendo todas as escolas e departamento dentro da IESP. Afirma Rojo (2005, p. 99) que em uma perspectiva organizacional ampla, cenários são possibilidades de acontecimentos futuros, que, se parametrizadas, podem ser simuladas. A simulação de cenários é uma ferramenta cognitiva que busca descrever uma determinada situação sobre a maneira como o mundo ou uma situação específica poderá se transformar no futuro.

Deve-se ser compreendido que a qualidade da prestação de serviços da IESP a todos os stakeholders, não sucede somente pelos departamentos de qualidade e avaliação e coordenação de cursos, mas por todos os gestores envolvidos no processo educacional, mantenedores, governo e empresas. Cabe aqui informar que a cooperação de todos é fundamental no processo de melhoria e crescimento da IESP, para isso é necessário estrutura de governança. Podemos concluir nossas sugestões de futuras pesquisas no que nos diz Johnson (2007, p. 201), “A governança corporativa se tornou uma questão cada vez mais importante para as organizações por duas razões principais. Primeiro, a necessidade de separar propriedade e controle gerencial das organizações

(que hoje é a norma, exceto em empresas muito pequenas), significa que a maioria das organizações opera dentro de uma hierarquia ou cadeia de governança. Essa cadeia representa todos os grupos que têm influência sobre os propósitos de uma organização através de seu envolvimento direto na propriedade ou na administração da organização”.

5.6. Conclusão

É possível direcionar todas as ideias estratégicas aqui postas, o que necessitamos é de um começo. Com afirma Johnson (2007, p. 591) sobre ações estratégicas futuras, a lente das ideias aceita imperfeições nos sistemas organizacionais e destaca a importância neles da diversidade e variedade que possibilitam um crescimento evolutivo, harmonioso, embora não linear, permitindo avançar, recuos é correções de direção e modos de desenvolvimento. Por se basear na teoria evolucionária e na teoria da complexidade, a lente das ideias vê as estratégias como surgimento de padrões de ordem nessa variedade. Ora, daquilo que observamos, o Uniceuma parece-nos seguir essa forma orgânica, incremental, evolutiva, de definição e gestão de estratégias em que o comprometimento da mantenedora é discreto e por vezes ambíguo. Isto facilita em crescimento evolutivo, entrosado no meio de cujos recursos dependem, mas um crescimento sustentado.

6. CAPÍTULO

Conclusões Finais

Com a elaboração deste material, identificaram-se e concretizaram-se em trabalho de campo várias possibilidades de análise e colheita de informação sobre as IES (Instituto de Ensino Superior) da rede particular do Estado do Maranhão – Brasil, e como as mesmas conseguem contribuir para o mercado regional e nacional do conhecimento, particularizando e ilustrando com um estudo de caso, do Uniceuma, a maior instituição de ensino superior particular do Estado do Maranhão. A revisão da literatura possibilitou-nos percebermos melhor os conceitos a usar como ferramentas no projeto e os caminhos a percorrer para orientar a colheita e elencamento de informações e de dados. Em particular, ajudaram-nos a identificar as questões de pesquisa, traduzi-las em guiões e questionários e a estabelecer formas corretas de aplicar estes e conduzirmos as entrevistas, identificando os diversos informantes potenciais e *stakeholders*.

Da investigação desenvolvida concluiu-se que os fatores preponderantes que mais influenciam as escolhas estratégicas de uma IESP são a reputação, a infraestrutura de gestão, os produtos e as estratégias académicas dos seus cursos. Isto está em conformidade com as leituras efetuadas no âmbito da revisão que fizemos do ‘estado da arte’. Constatámos em campo que os clientes valorizam os produtos do Uniceuma pela localização e distribuição das unidades estratégicas de negócios, pela equipe de gestores docentes, pelos projetos parceiros com alguns órgãos governamentais e instituições nacionais e internacionais, pelo poder que pessoas formadas na instituição ou a ela ligadas são percebidas exercerem nos meios político-social (políticos, juízes, promotores, presidentes de conselhos regionais de saúde - medicina, farmácia, enfermagem, odontologia, fisioterapia, psicologia e educação física), nas associações profissionais e Ordens (arquitetura, engenharia, administração e ordem dos advogados do Brasil), em empresas nacionais e internacionais, nos media (diretores de rede de TV e rádio) e mesmo nas confissões religiosas – Igrejas e organizações afins.

Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

Apesar do aprofundamento que este trabalho traduziu para o conhecimento da realidade do Uniceuma, deverão ter-se em consideração algumas das suas limitações. Assim, é necessário ter em atenção que o questionário utilizado recolheu em simultâneo informações acerca da gestão estratégica dos gestores e departamentos do Uniceuma, entretanto limitou-se em saber sobre os diversos *stakeholders* (empresas parceiras, políticos) e do planeamento estratégico utilizado pela IESP (PDI e outros). Podemos perceber que na pesquisa não tivemos o apoio e nem o acesso a dados ou informações de gestão estratégica da mantenedora, sua rendibilidade e parcerias. Ainda assim, fomos dado perceber que para essa organização o ideal é trabalhar com consultores externos sobre determinados assuntos, principalmente se estes consultores detiverem informações privilegiadas de assuntos de grande interesse para a Instituição.

Devemos lembrar que pode haver grandes influenciadores de mudança do lado de fora de uma organização em sua rede de *stakeholders*. Governo, investidores, clientes, fornecedores e analistas de negócios, todos têm potencial de agir como agentes de mudança das organizações. Consultores são sempre usados nos processo de mudança. Isso pode ajudar a formular a estratégia ou planejar o processo de mudança. Porém os consultores são cada vez mais usados como facilitadores dos processos de mudança.

Apesar de este estudo se ter baseado, em termos de estudo de campo, especificamente no caso particular do Uniceuma, ele não contradisse os entendimentos que foram apresentados em resultado das leituras feitas e, pelo contrário, confirmou-os. Concluimos, portanto que pode aplicar-se semelhante metodologia ao estudo de outras instituições do ensino superior no sentido de aferir do modo de formação e concretização das suas estratégias a satisfação dos seus *stakeholders* em geral e dos clientes mais diretos, os alunos, famílias e empregadores.

Creemos ainda poder também aplicar-se a metodologia seguida neste estudo como forma de estudar, antecipar e alterar procedimentos no sentido da melhoria das estratégias de desenvolvimento e precaução no meio empresarial e organizacional em

outros contextos de atividade econômica em mercados de serviços de elevado envolvimento social, como é o caso da saúde e do apoio social, por exemplo, à primeira infância, à terceira idade e mesmo a cidadãos em situações de risco, onde é típico atuar o Estado e Organizações não governamentais e instituições cooperativas e associativas do chamado terceiro setor e menos notória a atividade de organizações com fins lucrativos.

Referências

Alves, H. (1998). O Marketing das Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade da Beira Interior. Dissertação de Mestrado em Gestão, UBI - Departamento de Gestão e Economia, Covilhã.

Ansoff, H. Igor. (1997). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. vol. 17º. nº 1, p. 99-120.

Beer, Stafford. (1966). *Decision and control: the meaning of operational reseach and management cybernetics*. John Wiley & Sons.

Brasil. (1996). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*. 14ª ed., São Paulo: Saraiva.

Braga, R. et al. (2005). *Análise Setorial do Ensino Superior Privado no Brasil: tendências e perspectivas 2005-2010*. São Paulo: Hoper.

Braga; Monteiro,C. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper.

Bresser-Pereira. L.C. (2010), "Os primeiros Passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995" in Maria Angela D'Incao e Hermínio Martins (editors) *Democracia, Crise e Reforma: Estudo sobre a era Fernando Henrique Cardoso*, São Paulo: Paz e Terra. p. 171-212.

Castro, L. Mota. (1993). A formação em Gestão. *Caderno de Economia*. Ano VI, Trimestral 24. Jul/Set. p. 27-34.

Claret, Martin et all. (1985). *O pensamento vivo de Freud*. São Paulo: Editora Martin Claret.

Costa, E. A. (2003). *Gestão Estratégica*. 2ª ed., São Paulo: Saraiva.

Crespo, Vitor. (1993). Uma Universidade para os anos 2000: O Ensino Superior numa perspectiva de futuro. Lisboa: Editorial Inquerido.

Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: a review of some literatures. Organization Studies.

Drucker, Peter Ferdinand. (1986). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship). São Paulo: Thomson.

Fávero, Maria de Lourdes. (2000). A UNE em tempos de autoritarismo. Rio de Janeiro: UFRJ.

Feldman, M. S. & March, J. G. (1981). Information in Organizations as Signal and Symbol', Administrative Science Quarterly. Vol. 26, nº 2. p. 171-186.

Ferguson, C. H. (1990). Computers and the Coming of the U.. S. Keiretsu', Harvard Business Riview, Julho-Agosto: p. 55-70.

Figueiredo, L. C. M. (1995). Matrizes do Pensamento Psicologico. São Paulo: Vozes.

Fligstein, N. (1987). Intraorganisational Power Struggles: the rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979, American Sociology Review, vol. 52º, nº 1. p. 44-58.

Follett. Mary Parker. (1997). Mary Parker Follett: Profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed..

Ghoshal S. Ghoshal, C.A. Bartlett e P. Moran. (1999). A New Manifesto for Management, Sloan Management Review, Spring. p. 9-20.

Godoy, A. S. (1995). Introdução a Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas RAE. vol. 35º, nº 4. São Paulo: p. 65-71.

Grant, Robert M. Contemporary Strategy Analysis, 3ª ed., Oxford: Blackwell Publishers Ltd..

- INEP/MEC.** Censo da Educação Superior (2010). Brasília: Ministério da Educação.
- Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe Iesalc – Unesco – Caracas. (2002). A Educação Superior no Brasil. Date of Publication: November, Porto Alegre. Brasil.
- Jensen, M. C. Jensen Ee K.J. Murphy.** (1990). CEO Incentives - It's not how much you pay, but how', Harvard Business Review, May-June. p. 138-149.
- J. Quinn.** (1980). Strategies for Change, Irwin.
- Johnson, Gerry.** (2007). Explorando a estratégia corporativa. 7ª ed., Porto Alegre: Bookman.
- Kanter, R.** (1997). Quando os gigantes aprendem a dançar. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, Philip.** (1978). Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas.
- ____; Fox, K. F. A. (1998). Marketing Estratégico para Instituições Educacionais. São Paulo: Atlas.
- Laus, Sonia & Morosini, Marília Costa.** (2005). Internacionalización de la educación superior em Brasil, Colômbia: Banco Mundial em coedição com Mayol Ediciones.
- Machado, Luis Eduardo.** (2008). Gestão Estratégica para Instituição de Ensino Superior Privada. 1ª Edição, Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Magro, Dalva** (2011). *New Public Management, Managerialismo e Ensino Superior: uma Análise das Transformações na UDESC*, tese de doutoramento em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.
- M.C. Jensen, M.C.** (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory and The Corporative Objective Function, European Financial Management, vol. 7º, nº 3, p. 297-317.

Mano. Margarida et. all. (2009). Governance and Management n Higher Education/Gestão e Governação do Ensino Superior. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

Mintzberg, Henry e Waters, James. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal. vol. 6°. n° 3, p. 257-272.

Niven, P. R. (2005). Balanced Scorecard: passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Oliven, Arabela Campos. (1989). “Resgatando o significado do Departamento na Universidade brasileira” in MRTINS, Carlos Benedito. Ensino Superior Brasileiro. São Paulo: Perspectiva.

Oliveira, V. R. de. (2008). Desmitificando a Pesquisa Científica. Belém: EDUFPA.

Peteraf, Margaret A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal. vol. 14°, n° 3, p. 179-191.

Platt, J. (1992). Case Study in American Methodological Thought. Current Sociology, vol. 40°, p. 17-48.

Porter, M. E. (1986). Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (1989). Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.

Porto, C.; Régnier, K. (2003). O Ensino Superior no Mundo e no Brasil – condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025: uma abordagem exploratória. Brasília: Macroplan.

Reis. F. L. dos. (2010). Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado: Segundo Bolonha. Lisboa: PACTOR.

Reis, R. L. Reis, H. P. (2008). Gestão Estratégica Aplicada a Instituições de Ensino Superior. Lisboa: Escolar Editora.

Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. (2007). Novas Estratégias de Gestão para as IES particulares. Ano 25. nº 37, Agosto.

Sampaio, Helena. (1994). Ensino Superior no Brasil: o setor privado. São Paulo: Hucitec/FAPESP.

S. Brown and K. Eisenhardt, (1992). Competing on the Edge: Strategy as structured chaos, HBR Press.

Simon, H. A. (1965). Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2ª ed., Rio de Janeiro: FGV.

Stoner, James A.F., Freeman, R.Edward e Gilbert, Daniel R. (1995). Administração. 5ª ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Stacey, R. (1998). Managing Chaos: Dynamic business strategies in na unpredictable world, Kogan Page.

Tachizawa, Takeshy. (2006). Gestão de Instituições de Ensino. 4ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV.

Teece, D. (1952). Competition, Cooperation and innovation: organizational arrangements for reginos of rapid techological progress. Journal of Economic Behavior and organization, vol. 18º, nº 1. p. 1-25.

Waters, Richard. (2003). Financial Times, 13 November, p. 16.

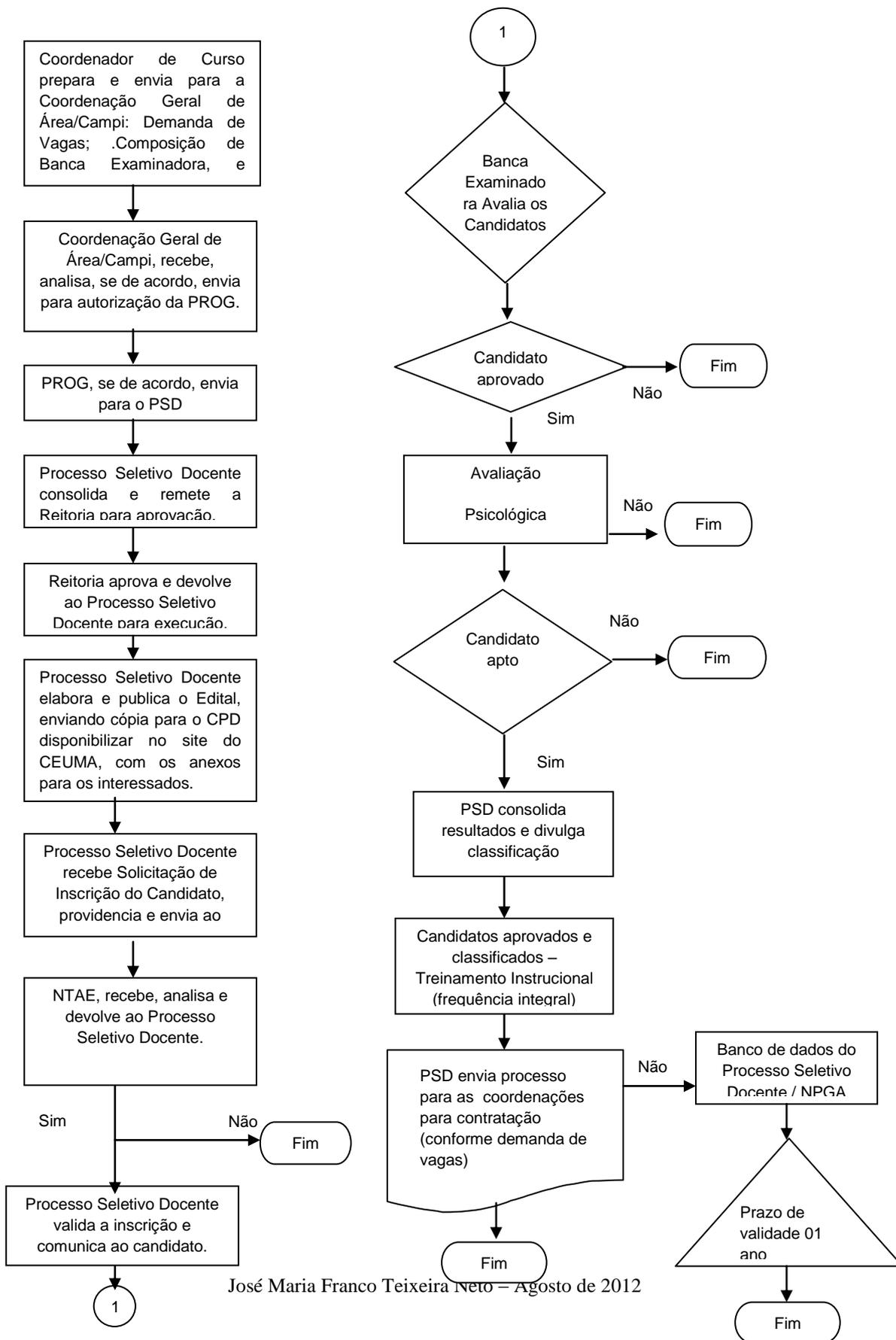
Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. vol. 5º, nº 2, p. 171-180.

Whittington, Richard. (2002). O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Sage Publications.

ANEXO

Fluxograma do Processo Seletivo para Ingresso na Carreira de Magistério do UNICEUMA



APÊNDICES

Apêndice 01 – Pedido de autorização de pesquisa

Lisboa, 20 de Agosto de 2011.

Ref:

Pesquisa de Tese.

Departamento ou/ Coordenação

Prezado Senhor (a)

O signatário, José Maria Franco Teixeira Neto, está em vias de concluir o Mestrado em Gestão na Universidade Atlântica de Lisboa que tem como parceira a University of Cambridge, Inglaterra e Portugal e deseja estudar a natureza das estratégias de desenvolvimento de IES - Instituições de Ensino Superior no norte do Brasil. Dada a importância e prestígio da Vossa Universidade/Faculdade, não poderia deixar de pedir a Vossas Senhorias a gentileza de lhe darem acesso a pessoas nelas relevantes, a quem deva contactar para poder aceder a estudos, informações, dados e outros que poderão servir de ‘fontes’ credíveis para o projeto de pesquisa de tese de Mestrado em Gestão que tem em vistas redigir.

Sendo Brasileiro, Maranhense e nascido em São Luis (currículo em anexo), desejo centrar o meu estudo nas Instituições da região que me viu nascer e da qual muito me orgulho. Desejaria recolher e coligir informação relevante para o andamento de minha tese na área de Gestão Estratégica no Ensino Superior, através de gestores comprometidos com as informações das mesmas. Estou certo de que as informações e visões que me serão disponibilizadas pelas IES, conforme o andamento da pesquisa e o pedido de informação, permitirão que os resultados de minha pesquisa possam ser retornados a essas instituições que colaborarão nesta pesquisa e ser-lhes útil para o seu próprio planeamento estratégico.

No aguardo de contato, coloco-me à disposição para prestar maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,

José Maria Franco Teixeira Neto

Fone (351) 968619935

Fone (005598) 88448625

E-mail: frankoneto@bol.com.br

Apêndice 02 – Pedido de autorização de pesquisa no Uniceuma

Lisboa, 23 de Fevereiro de 2012.

V. Mag.^a Reitor Geral do Uniceuma

Prof. Marcos Barros

Uniceuma – Centro Universitário do Maranhão.

Estimado Senhor, Prof. Marcos Barros, venho por meio desta carta, comunica-lhe que no dia 23 de Março de 2012, embarco em São Luis – MA – Brasil, para a realização da pesquisa in loco, sobre o tema de minha tese: **Gestão Estratégica do Ensino Superior Privado do Norte do Brasil: Estudo do Caso Uniceuma - Centro Universitário do Maranhão**. Este comunicado é para pedir junto ao senhor e o Professor Valério uma autorização para realização da investigação, criando um acesso aos departamentos como sala de professores, direção financeira, direção de curso, direção de estratégias e outros departamento que forem relevantes ao tema.

Para motivo de esclarecimento, está proposta de carta direcionada ao Senhor, é que o finalista do mestrado em Gestão, o Senhor José Maria Franco T. Neto, por encontra-se em finalização e com período curto para a pesquisa, gostava de saber se no intervalo de duas semanas, pode ter acesso e acompanhamento por parte do Uniceuma nas informações e entrevistas necessárias para a finalização do seu estudo de caso?.

Agradeço e aguardo resposta.

José Maria Franco Teixeira Neto.

Mestrando em Gestão

Universidade Atlântica – Lisboa - Portugal

Apêndice 03 – Questionário para pesquisa

Sobre os Gestores da IESP

N.º _____

1 – Dados do Informante:

Nome:

IESP:

Sexo: ___ M ___ F Idade: _____ Função Atual: _____

Função Anterior: _____ Formação: _____

2 – Como se encontra a atual estrutura organizacional do IESP? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 20-21]

3 – Por favor, descreva por que a IESP existe? Quais os seus propósitos? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 26; REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 132 -142]

4 – Qual a razão de ser da organização, que utilidade que ela tem para a sociedade civil? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 26; REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 132 -142]

5 – Quais as evidências de que essa missão está sendo cumprida? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 26; REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 132 -142]

6 – Se em causa a IESP declara a formação de empreendedores, o que faz efetivamente para cumprir esse propósito? Como se mede o sucesso das suas ações nessa área? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 27]

7 – Esses resultados estão documentados? Constam dos relatórios? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 27]

8 - Os gestores e administradores do IESP são membros da mantenedora? [REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 244-245]

Sim Não Se alguns quantos? _____

9 – Os gestores que participam da mantenedora ocupam que cargos? [REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 244 -245]

| |
|--|
| |
|--|

10 – Têm responsabilidades executivas? [REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 245 -246]

Sim Não

11 – A IESP utiliza-se de algum tipo de medição do desempenho dos gestores? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 27-28]

Sim Não

12 – Caso sua resposta seja sim, de que forma são realizadas as medições/avaliações?

Formais Informais

13 – Qual tipo de recursos utilizados?

software Questionário escrito Resultados dos planejamentos outros

14 – Os gestores planejam a proposição de vantagens competitivas? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 62-63]

Sim Não

15 – De que forma? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. pp. 62-63]

16 – A IESP possui planejamento estratégico por parte dos gestores? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas]

Sim Não

17- Usa o apoio de alguma ou algumas consultoras? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas]

Sim Não

18 – Esses planejamentos são feitos para que período? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas]

1 a 3 anos 3 a 6 anos

19 – Com que frequência/regularidade? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas]

20 – Qual/quais as instituições de referência, com as quais se comparam? [MACHADO, Luís Eduardo. Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas]

21 – A IESP possui algum tipo de software de gerenciamento, como CRM, ERP ou outros? [TACHIZAWA, Takeshy. Gestão de instituições de ensino. pp. 60-61]

Sim Não Qual? _____

22 – As informações contidas pelo software são utilizadas para melhoria da IESP? [TACHIZAWA, Takeshy. Gestão de instituições de ensino. pp. 60-62]

Sim Não

23 – Consideram que a formulação de novas estratégias aumenta a capacidade da organização em prevenir futuros problemas? [REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 92-94]

24 – Existe evidências disso? [REIS, Rui Lopes dos. Gestão estratégia aplicada a instituições de ensino superior. pp. 92-94]

Sim Não

25 – A IESP realiza alguma pesquisa de marketing para os segmentos de mercado ao qual se dirige? [Graeff, T. Student research projects to help universities achieve a marketing orientation, In 1996 Symposium for the Marketing of Higher Education, Chicago: American Marketing Association, pp. 63-68]

sim Não

26 – Como a IESP planeia e desenvolve a criação de novos cursos? [Tese pp. 9]

27 – Descreva as etapas usuais se as houver?

28 – Como a IESP recruta, enquadra e promove o desenvolvimento do pessoal docente/científico, técnico e administrativo? [Tese pp. 9]

29 - A IESP participa de alguma avaliação nacional? [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]

Sim Não

30 – Os resultados das avaliações realizadas pelos órgãos competentes servem de apoio estratégico para a IESP?

Sim Não

31 – Como e por que colabora ou recebe colaboração de outras instituições de ensino ou outras pessoas morais para proporcionar serviços conjuntos [com, por exemplo, haviam um fabricante e um varejista colaborando para vender determinados produtos de computador]? (YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. pp. 50]

Apêndice 04 – Plano Estratégico

DATA E PROCEDIMENTOS

| DATA | PROCEDIMENTO |
|------------------|---|
| 26/03/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Localização da Reitoria e da Direção de pesquisa (Professores Marcos Barros e Doutor Valério). Reunião de boas vindas com o Reitor geral Marcos Barros. (Entretanto, fica-se confirmado a pessoa encarregada do acompanhamento o pós-reitor de pós-graduação, o professor Valério Monteiro). Contato de telemóvel e endereço eletrônico do reitor e pós-reitor. |
| 27/03/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Localização da sala do pós-reitor de pós-graduação (Doutor Valerio Monteiro). Utilizamos o tempo disponível para explicar o projeto de pesquisa. Tour pela IESP (Uniceuma) acompanhado pelo Doutor Valério. Apresentação dos informantes-chave de cada departamento e coordenação de curso, credenciamento no uso da internet e estacionamento. |
| 28/03/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Realização do questionário com os gestores disponíveis (dos possíveis departamentos). |
| 29/03/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Realização do questionário com os gestores disponíveis (dos possíveis departamentos). |
| 30/03/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Realização do questionário com os gestores disponíveis (dos possíveis departamentos). |
| Sábado e Domingo | Trabalho de casa (mensuração do que foi realizado, verificação dos pontos positivos, negativos, fortes e fracos). Reportar ao orientador sobre a investigação realizada. |
| 02/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Realização do questionário com os gestores disponíveis (dos possíveis departamentos). Convívio com os colaboradores em seus ambientes de trabalhos nos lugares visitados para as entrevistas. |
| 03/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Realização do questionário com os gestores disponíveis (dos possíveis departamentos). Convívio com os colaboradores em seus ambientes de trabalhos nos lugares visitados para as entrevistas. Convívio com os professores na sala dos professores. Anotações sobre o que observávamos. |
| 04/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Realização do questionário com os gestores disponíveis (dos possíveis departamentos). Convívio com os colaboradores em seus ambientes de trabalhos nos lugares visitados para as entrevistas. |
| 05/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Realização do questionário com os gestores disponíveis (dos possíveis departamentos). |
| 06/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Visitas aos departamentos na continuação do questionário, entretanto não foi possível |

Dissertação de Mestrado em Gestão – Universidade Atlântica

| | |
|------------------|---|
| | devido atividades extra-universitária. |
| Sábado e domingo | Trabalho de casa (mensuração do que foi realizado, verificação dos pontos positivos, negativos, fortes e fracos). Reescrever tudo o que foi ouvido. |
| 09/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Visitas aos departamentos na continuação do questionário, entretanto não foi possível devido atividades extra-universitária. |
| 10/04/2012 | Em casa, auto-organização e mensuração da pesquisa. Avaliação do planejado e replanejar as estratégias. Retomar as literaturas usadas no estudo de caso. |
| 11/04/2012 | Em casa, auto-organização e mensuração da pesquisa. Avaliação do planejado e replanejar as estratégias. Retomar as literaturas usadas no estudo de caso. |
| 12/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Uma possível reunião com o reitor e o pós-reitor de pesquisa sobre as informações coletadas pelo investigador. Depois dos feedbacks dos responsáveis (reitor e pós-reitor), agendar possíveis encontros com informantes-chaves. |
| 13/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Visitas aos departamentos na continuação do questionário, entretanto não foi possível devido atividades extra-universitária. |
| Sábado e domingo | Trabalho de casa (mensuração do que foi realizado, verificação dos pontos positivos, negativos, fortes e fracos). Reescrever tudo o que foi ouvido e observado. |
| 16/04/2012 | Chegada e recepção no Uniceuma Coleta de informações para a escrita do estudo de caso como: - Ultimo relatório de pesquisa realizado pela IESP ao mercado, aos alunos, sobre os cursos, sobre os professores, sobre os stakeholders e outros. - Ultima avaliação realizada pelos órgãos competentes – MEC e INEP |
| 17/04/2012 | Chegada e Recepção no Uniceuma Agradecimentos aos gestores, diretor, reitor, pós-reitores e colaboradores do Uniceuma. Manter contacto para um futuro trabalho |
| 18/04/2012 | Refazer leituras dos autores utilizados Mudar o que for necessário Continuar a escrita |
| 19/04/2012 | Refazer leituras dos autores utilizados Mudar o que for necessário Continuar a escrita |
| 20/04/2012 | Refazer leituras dos documentos escritos. Mudar o que for necessário Continuar a escrita Enviar relatório por via eletrônico ao Orientador. |
| Sábado e domingo | Trabalho de casa (mensuração do que foi realizado, verificação dos pontos positivos, negativos, fortes e fracos). Reportar ao orientador sobre a investigação realizada. Preparação para o retorno a Lisboa. |