



Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior

Ano 25 Nº 37
Ago de 2007

ESTUDOS

NOVAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA AS IES PARTICULARES

PRESIDÊNCIA

Presidente

Gabriel Mario Rodrigues

1.º Vice-Presidente

Carmen Luiza da Silva

2.º Vice-Presidente

Getúlio Américo Moreira Lopes

3.º Vice-Presidente

José Janguê Bezerra Diniz

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretor Geral

Fabício Vasconcellos Soares

Vice-Diretor Geral

José Eugênio Barreto da Silva

Diretor Administrativo

Décio Batista Teixeira

Diretor Técnico

Antonio Carbonari Netto

CONSELHO DA PRESIDÊNCIA

Candido Mendes de Almeida

Édson Raymundo Pinheiro de Souza Franco

Paulo Newton de Paiva

Terezinha Cunha

Pedro Chaves dos Santos Filho

Paulo Antonio Gomes Cardim

André Mendes de Almeida

Décio Corrêa Lima

Eduardo Soares Oliveira

Cláudio Galdiano Cury

Wilson de Mattos Silva

Manoel Joaquim Fernandes de Barros Sobrinho

Fábio Ferreira de Figueiredo

Suplentes

José Loureiro Lopes

Eda Coutinho Barbosa Machado de Souza

José Antonio Karam

Fernando Leme do Prado

Daniel Castanho

CONSELHO FISCAL

Geraldo Maria Brocca Casagrande

Jorge Bastos

Luiz Eduardo Possidente Tostes

Marco Antonio Laffranchi

Arthur Leandro Filho

Suplentes

Elizário Pereira Rezende

Jorge de Jesus Bernardo

E82 Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior / Associação Brasileira de Mantenedora de Ensino superior. – Ano 25, n. 37 (Ago 2007). – Brasília : Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2007-
v. ; 28 cm.
Semestral
Início: 1982
Descrição baseada em: Ano 25, n. 37 (ago. 2007)

ISSN 1516-6201

1. Ensino superior – gestão de ensino superior. 2. Ensino superior – estratégias. 3. Ensino superior – periódico.
I. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.
II. Título: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.

CDU 378(05)

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior

SCS Quadra 07 – Bloco “A”

Torre Pátio Brasil Shopping - Sala 526

70 330-911 - Brasília - DF

Tel.: (61) 3322-3252 Fax: (61) 3224-4933

E-mail: abmes@abmes.org.br

Home page: <http://www.abmes.org.br>



Ano 25 Nº 37
Ago de 2007

Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior

ESTUDOS

Associação Brasileira de
Mantenedoras de Ensino Superior

Editor

Gabriel Mario Rodrigues

Organizadora

Cecília Eugenia Rocha Horta

Conselho Editorial

Antônio Colaço Martins
Adolfo Ignacio Calderón
Édson Franco
Paulo César Martínez y Alonso
Ronald Braga
Sylvia Helena Cyntrão

Projeto Gráfico Capa

Grau Design

Revisão

Jamile Costa Sallum

Editoração Eletrônica

Valdirene Alves dos Santos

SUMÁRIO

Apresentação05

Textos

Inflação de doutores: desperdício ou potencial de receita?

O caso das IES particulares

Elizabeth Balbachevsky

José Augusto Guilhon Albuquerque 09

**Tendências e gestão empreendedora das instituições de
educação superior: a dinâmica das instituições salesianas**

Fábio José Garcia dos Reis..... 25

Gestão do conhecimento nas IES confessionais e comunitárias

Ivan Rocha Neto

Ana Carneiro..... 41

Novas estratégias de atuação das IES particulares

Édson Franco 61

**Recurso estratégico para a gestão das organizações
universitárias**

Geraldo Moisés Martins 69

Normas para apresentação de originais.....105



APRESENTAÇÃO

GABRIEL MARIO RODRIGUES*

Temas que requerem reflexão e aprofundamento são os preferidos pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) para a realização de reuniões, seminários e publicações. Para discuti-los, são convidados especialistas e pesquisadores de instituições particulares e públicas, fato que demonstra a abertura da ABMES ao diálogo e ao debate de diferentes pontos de vista.

No dia 8 de agosto de 2006, a ABMES realizou o seminário “Inflação de doutores: desperdício ou potencial de receita? O caso das IES particulares”, com a participação de Elizabeth Balbachevsky, professora associada do Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo (USP) e José Augusto Guilhon Albuquerque, pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade São Marcos.

Deles partiu a sugestão de organizar um número da revista *Estudos* sobre o tema “Novas estratégias de gestão para as instituições de ensino superior particulares” que contivesse, além do texto que apresentaram no seminário, outros de pessoas especialmente convidadas. A presente edição tornou-se possível com a participação de: Fábio José Garcia dos Reis, diretor acadêmico do Centro Universitário Salesiano de São Paulo (Unisal); Édson Franco, reitor da Universidade da Amazônia (Unama); Ivan Rocha Neto e Ana Carneiro, professora

* Presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e reitor da Universidade Anhembi Morumbi

da Universidade Católica de Brasília; Geraldo Moisés Martins, ex-colaborador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ex-superintendente da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp).

Para Balbachevsky e Guilhon importantes mudanças ocorreram no cenário educacional, na década de 1990, provocadas pelas normas regulatórias e por pressões e expectativas criadas pelas novas dinâmicas da sociedade brasileira.

A sociedade brasileira passou a valorizar as políticas voltadas para: a qualificação geral da força de trabalho; os cursos de graduação; a formação de competências e a qualificação do corpo docente. O ensino particular, por sua vez, deu respostas imediatas a essas demandas. A incorporação de docentes com alta titulação – mestres e doutores – redundou em significativa dinamização do setor privado, conforme resultados da “Pesquisa Nacional sobre a Profissão Acadêmica” realizada por Balbachevsky. No entanto, a contratação de professores titulares apresenta dificuldades. De um lado, os crescentes custos do quadro docente (salário e financiamento parcial de pesquisa) e, de outro, a retração da demanda aos cursos superiores e a inadimplência. Enquanto isso, a base da receita das instituições de ensino superior particulares continuou inalterada, impossibilitando o repasse de tais custos para as mensalidades. Guilhon e Balbachevsky, destacaram dois elementos a serem considerados pelas IES particulares brasileiras, para obter vantagens competitivas: busca da receita própria, não se fixando apenas na receita garantida (mensalidades) e a diversificação de receitas (fundos governamentais, parcerias com o setor produtivo prestação de serviços e desenvolvimento de novas modalidades de ensino, dentre outras). A alternativa proposta por Balbachevsky e Guilhon para as IES particulares consiste em diminuir a dependência absoluta com relação à receita das mensalidades e investir na extensão cultural e formação de competências pesquisa, assistência médica, desenvolvimento de produtos e processos, prestação direta de serviços, elaboração de projetos para atender a demandas específicas. Em síntese: desenvolver a capacidade de operar como um negócio competitivo. Para eles, o sucesso, e mesmo a sobrevivência das IES particulares no Brasil dependerá de sua capacidade de diversificar suas fontes de receita, de modo a depender cada vez menos das mensalidades. Para tornar efetiva essa diversificação, a competência dos doutores é insubstituível e as IES que souberem empregar produtivamente tais competências sairão na frente.

Édson apresenta, em seu artigo, uma contribuição tendo como referências: a missão das instituições de ensino superior “que fundamenta a razão de ser da instituição e, ao mesmo

tempo, serve de marca, impõe responsabilidades” e, os principais problemas enfrentados pelas IES “rarefação da demanda, baixo poder aquisitivo dos estudantes e as exigências legais por parte dos órgãos públicos.” Édson propõe novas estratégias de atuação para as IES quais sejam: a redução de custos; a prática de inovações, a especialização dos cursos ministrados; o investimento em publicidade; a chegada da IES aos locais de demanda com a oferta da educação a distância (EAD); a multiutilização dos materiais produzidos para a EAD; e, a articulação das IES de uma mesma região, públicas e privadas, para o desenvolvimento de trabalhos conjuntos.

Fábio pontua alguns fatores que explicam as novas tendências da educação superior e apresenta as políticas assumidas pelas Instituições Salesianas de Educação Superior (IUS). Ao analisar as tendências, focaliza os seguintes aspectos: a relação entre Estado e a educação superior; a questão da competitividade; o gerenciamento empreendedor; a reforma universitária; e, a internacionalização da educação. A seguir, apresenta a relação entre as políticas das IUS e as tendências da educação superior. A intenção do autor é relacionar cada um dos temas com a necessidade de se instituir um novo modelo de gestão nas IES. O texto faz referências ao Brasil e aos países da América Latina, nos quais as IUS atuam: Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Equador, El Salvador, Guatemala, México e Peru.

Ivan e Ana tratam da contribuição dos docentes qualificados nas universidades confessionais e comunitárias. Segundo eles, estudos recentes mostram um cenário no qual somente dois tipos de instituições de ensino superior sobreviverão: as grandes e bem-sucedidas no processo de competição predatória, que priorizam a conveniência (preço, localização, acesso e demais facilidades), e aquelas que lograrem diferenciais competitivos obtidos por processos competentes de gestão do conhecimento, com posicionamentos estratégicos claros e percebidos pelos estudantes e pela sociedade. Apresentam propostas com base na leitura dos cenários da educação superior brasileira e nas práticas das organizações do conhecimento. Os conceitos de gestão do conhecimento e de alto desempenho são discutidos no contexto das IES confessionais e comunitárias.

Considerando o atual contexto sócio-político e econômico e os desafios que se apresentam às organizações universitárias privadas, o artigo de Geraldo discute como as bolsas de estudo e de pesquisa podem ser um instrumento de significativo impacto para a efetivação das novas estratégias que venham a ser adotadas pelos mantenedores e dirigentes, tanto no campo acadêmico (capacitação de docentes/e pesquisadores; viabilização de projetos de

investigação e promoção da integração social das organizações universitárias), como no campo da gestão e do financiamento. Por novas estratégias, entende-se a opção pelo desenvolvimento sustentado e inovador. Neste sentido, o artigo relata algumas experiências bem-sucedidas e conclui que, diante do respaldo jurídico e do potencial de benefícios proporcionados, as bolsas de estudo e pesquisa constituem um instrumento estratégico ainda ignorado e muito pouco utilizado pelas organizações universitárias privadas.

A ABMES tem a convicção que os conteúdos dos artigos contribuirão para a adoção de novas estratégias de gestão das IES que visem ao fortalecimento e à sobrevivência, com qualidade, das instituições de ensino superior privadas.

Brasília, 3 de agosto de 2007



**INFLAÇÃO DE DOUTORES:
DESPERDÍCIO OU POTENCIAL
DE RECEITA?
O CASO DAS IES PARTICULARES**

**ELIZABETH BALBACHEVSKY*
JOSÉ AUGUSTO GUILHON
ALBUQUERQUE****

Adécada de 1990 foi marcada por mudanças radicais nas instâncias regulatórias de acompanhamento e avaliação do sistema de ensino superior brasileiro. Além disso, ocorreram reformas na sociedade e na economia do País. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei n.º 9.394, de 26 de dezembro de 1996), por sua vez, conferiu maior autonomia às universidades, ao mesmo tempo em que criou um patamar mais exigente de perfil acadêmico para o credenciamento (e pela primeira vez, recredenciamento) das instituições. Pela nova LDB, todas as universidades precisam ter ao menos $\frac{1}{3}$ de seu corpo docente com titulação mínima de mestre e uma carreira institucional que incorpore a titulação acadêmica – em seus critérios de promoção.

Outra fonte de mudanças provém das pressões e expectativas criadas pelas novas dinâmicas

desenvolvidas pela sociedade brasileira nos anos recentes. O novo cenário criado pela abertura da economia e os processos de reestruturação do mercado de trabalho tenderam a fortalecer a percepção do ensino universitário como instrumento de capacitação profissional, afastando-se da perspectiva até então dominante que associava o ensino superior à conquista de credenciais que permitissem o acesso a nichos restritos do mercado de trabalho.

**1. O novo cenário das instituições
de ensino superior particu-
lares no Brasil**

A perspectiva credencialista ainda é forte no mercado de trabalho brasileiro. Entretanto, as novas realidades têm enfraquecido bastante essa estratégia de ascensão social. Nas palavras de Schwartzman¹,

* Professora Associada no Departamento de Ciência Política da USP e pesquisadora sênior do Núcleo de Apoio à Pesquisa em Ensino Superior – Nupes/USP) e do Núcleo de Pesquisa em Relações Internacionais – Nupri/USP). balbasky@usp.br

** Pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade São Marcos. guilhon@usp.br

¹ Schwartzman, S. 2000. *A Revolução silenciosa do ensino superior*. Trabalho apresentado no seminário. O sistema de ensino superior brasileiro em transformação. São Paulo, Nupes/USP, março de 2000.

“a sociedade brasileira vem-se diversificando de tal maneira que os benefícios associados aos mecanismos corporativos e credencialistas do sistema educacional e profissional começam a escassear, sendo substituídos pelos benefícios reais associados às habilidades e capacidades efetivamente aprendidas e valorizadas pelo mercado de trabalho.”

Tais mudanças tiveram forte impacto na opinião pública. Em outro trabalho² assinalamos como a opinião pública nacional vem mudando o sentido de suas pressões e expectativas sobre o ensino superior, afastando-se da perspectiva, até então dominante, que priorizava a formação de uma elite intelectual e científica. No novo cenário, ganhou espaço aquela que valoriza as políticas voltadas para a qualificação geral da força de trabalho. Essa mudança de perspectiva tendeu a valorizar a graduação e, dentro dela, a formação de competências. É nesse horizonte que a avaliação da qualidade do ensino cresceu em importância junto à opinião pública.

Os esforços do governo Fernando Henrique Cardoso para dar visibilidade aos processos de avaliação que foram implementados na esfera federal, em particular o Exame Nacional de Cursos (ENC, o conhecido “Provão”), e as reportagens divulgadas pela mídia, tenderam a fortalecer junto à opinião pública a noção de que a qualificação do corpo docente – medida pela

sua titulação – é o melhor indicador da qualidade do ensino oferecido por diferentes instituições. Esse processo somou-se às mudanças regulatórias, gerando uma pressão importante para a titulação dos quadros docentes.

O ensino superior particular respondeu rapidamente a essas pressões. A tabela 1 mostra como foi rápida a abertura desse setor à incorporação de profissionais titulados ao longo da década de 1990.

A tabela 1 mostra uma inversão da posição do setor privado em relação ao setor público, no que diz respeito à absorção de professores com mestrado: em 1994 o setor público absorvia $\frac{2}{3}$ desses profissionais, em 2004, o setor privado passou para a condição de maior empregador, absorvendo quase $\frac{3}{4}$ dos professores com essa titulação. Essa tabela mostra também o substancial aumento das contratações de doutores, que passam de menos de $\frac{1}{4}$ para mais de $\frac{1}{3}$ no setor privado.

Esses resultados não devem ser minimizados. Entre os anos de 1970 até o início dos anos de 1990, toda a política de ensino superior adotada no País criou e reforçou uma condição de verdadeiro *apartheid* institucional, em que o setor privado permaneceu praticamente isolado do setor público. Informados por lógicas institucionais distintas e submetidos a políticas diferentes, esses dois grandes setores funcionavam de costas um para o outro, cada qual recrutando seus profissionais em mercados distintos, com exigências de qualificação bastante díspares e oferecendo condições de trabalho também diferentes.

² Balbachevsky, E. e Quinteiro, M. C. 2003. *The Changing Academic workplace in Brazil*. In Altbach, P. (org.) *The decline of the guru: the academic profession in developing and middle-income countries*. New York: Palgrave Macmillan. Pp. 75-106

Tabela 1
Brasil, 1994-2004: Evolução da distribuição percentual das funções docentes por setor e titulação

Ano	Titulação	Setor Público	Setor Privado	Total (100%)
1994	Até especialização	42,9	57,1	(86.625)
	Mestrado	63,4	36,6	(33.531)
	Doutorado	79,0	21,0	(21.326)
1998	Até especialização	39,6	60,4	(88.567)
	Mestrado	55,1	44,9	(45.482)
	Doutorado	75,8	24,2	(31.073)
2002	Até especialização	28,6	71,4	(101.153)
	Mestrado	29,7	70,3	(77.404)
	Doutorado	65,1	34,9	(49.287)
2004	Até especialização	25,7	74,3	(126.812)
	Mestrado	27,8	72,2	(104.976)
	Doutorado	63,0	37,0	(61.279)

Fonte: MEC/Inep/Daes

Além disso, esses resultados espelham a intensidade do esforço realizado pelo ensino superior particular para se adaptar ao novo contexto, balizado, de um lado, pelo enquadramento normativo dado pela nova LDB e, de outro, pelas novas expectativas da sociedade criadas pelos processos de modernização e abertura da economia brasileira.

A incorporação de profissionais com alta titulação no setor privado redundou em significativa dinamização do ambiente acadêmico dessas instituições. No ano de 2003, o Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior (Nupes) da Universidade de São Paulo realizou a

segunda Pesquisa Nacional sobre a Profissão Acadêmica³, entrevistando 1.000 professores numa amostra representativa de todas as regiões e tipos de instituições de ensino superior do Brasil. Os resultados dessa pesquisa, quando comparados com aqueles da pesquisa semelhante realizada em 1992⁴, permitem observar quão dramáticas foram essas mudanças para o setor privado.

³ Pesquisa financiada pela Fundação Ford. Para uma análise global da pesquisa, ver Balbachevsky, E. *Profissão acadêmica no Brasil: dez anos de mudança*. Tese de livre-docência apresentada à FFLCH/USP

⁴ Pesquisa financiada pela Fundação Carnegie. Para uma análise global da pesquisa, ver Balbachevsky, E. 2000. *A profissão acadêmica no Brasil: as múltiplas facetas do nosso sistema de ensino superior*. Brasília, Funadesp.

A tabela 2 compara o perfil dos professores de ensino superior brasileiro no que tange à atividade de pesquisa. Para a análise dos padrões de envolvimento do professor com as atividades de pesquisa, a amostra de 2003 conta com três tipos de informações bastante relevantes. Em primeiro lugar, a questão de saber se o professor estava de fato envolvido em alguma atividade de pesquisa no momento da entrevista. Em

segundo lugar, se ele recebeu algum tipo de apoio financeiro externo à sua instituição para suas atividades de pesquisa nos últimos três anos. Finalmente, sua produção acadêmica nos últimos três anos, medida por uma extensa “bateria” de questões. De todos os itens incluídos, selecionamos um subconjunto de “produtos” estritamente acadêmicos e dotados de alguma visibilidade e circulação: autoria de

Tabela 2
Escala de profissionalização na pesquisa em 1992 e 2005, por contexto institucional

	Pesquisa		Regional		Particulares		Total	
	1992	2003	1992	2003	1992	2003	1992	2003
Pesquisa internacionalizada com produção e financiamento	21,6%	37,0%	5,5%	13,6%	2,9%	4,8%	8,4%	14,5%
	7,7	10,4	-3,7		-3,2	-7,9		
Pesquisa nacional com produção e financiamento	25,0%	26,0%	18,1%	21,7%	6,8%	12,8%	17,1%	18,6%
	3,4	3,1			-4,1	-4,3		
Pesquisa nacional com produção sem financiamento	32,3%	18,8%	23,1%	24,3%	9,7%	18,3%	21,5%	20,4%
	4,2				-4,7			
Pesquisa nacional sem produção e financiamento	10,8%	11,5%	23,1%	16,5%	15,4%	20,3%	18,4%	17,2%
	-3,2	-2,4	3,6		2,4			
Não faz pesquisa	10,3%	6,7%	30,2%	24,0%	65,2%	43,8%	34,6%	29,4%
	-8,2	-8,0	-2,7	10,5	9,1			
Total (100%)	(204)	208	531	346	207	454	942	1008

c2 (1992)= 175,38, graus de liberdade: 8, sig. 0,000

c2 (2003)=200,73 graus de liberdade: 8, sig. 0,000

Fontes: Pesquisa Ford - Profissão Acadêmica, 2003, International Faculty Survey, Brazil, 1992

livros especializados, artigos publicados em revistas acadêmicas ou livros, artigos inseridos em *sites* especializados da Internet, patentes registradas, trabalhos artísticos apresentados ou produzidos e vídeos produzidos⁵.

A correlação entre as três variáveis é significativa, indicando que pesquisa, produção e acesso a fontes externas de apoio à pesquisa são variáveis fortemente inter-relacionadas no universo acadêmico brasileiro. Uma análise detalhada da distribuição conjunta dessas três variáveis permitiu-nos recortar um conjunto de professores que poderíamos considerar profissionalizados na pesquisa: são professores que estavam fazendo pesquisa na época da entrevista, que estiveram atuantes nos três últimos anos, que receberam apoio financeiro externo para suas atividades como pesquisador e, nesse mesmo espaço de tempo, tiveram também produção acadêmica dotada de alguma visibilidade.

No outro extremo, temos um conjunto de professores que são inativos em todas as medidas utilizadas para caracterizar essa dimensão: não estavam fazendo pesquisa no momento da entrevista; não obtiveram apoio externo para esse tipo de atividade nos últimos três anos e não declararam nenhuma produção acadêmica dotada de alguma visibilidade no mesmo período. Estas três variáveis descritas estão fortemente correlacionadas com uma quarta variável: a participação em projetos de pesquisa desenvolvidos em colaboração com pesquisadores de outros países. Com

base nesses resultados, construímos uma escala de profissionalização do professor universitário brasileiro na atividade de pesquisa, que incorpora todas as quatro variáveis mencionadas.

Na pesquisa realizada em 1992, utilizando as mesmas variáveis, encontramos padrões semelhantes de correlação, o que nos permitiu reproduzir a escala nos dois bancos de dados. Na tabela 2, podemos estabelecer uma comparação das variações nessa escala entre o início da década de 1990 e o começo desta década, considerando instituições de três grandes contextos institucionais: as grandes universidades de pesquisa brasileiras (contexto de pesquisa), as demais universidades públicas, com uma orientação regional mais pronunciada (contexto regional) e as instituições particulares⁶. A pertinência de uma instituição em cada um desses contextos foi estabelecida considerando-se dois indicadores simultaneamente: a proporção de doutores no corpo docente e a proporção de professores com contratos de tempo integral.

⁶ Usando essas duas variáveis, é possível distinguir os três contextos institucionais:

- a) o contexto das grandes instituições de ensino e pesquisa – aquele que apresenta, simultaneamente, alta proporção de doutores (50% ou mais) em seu quadro docente e também, alta proporção de professores em contrato de tempo integral ou dedicação exclusiva (70% ou mais). Essas são características que singularizam as instituições de pesquisa propriamente ditas;
- b) o contexto regional – aquele onde uma pequena proporção de doutores (menos de 50%) combina com alta proporção de contratos de dedicação integral (70% ou mais), que formam as instituições regionais;
- c) o contexto denominado “particulares” – aquele onde se encontra, simultaneamente, menos de 50% dos professores com doutorado e menos de 70% dos professores com contratos de tempo integral. O uso dessa classificação permite separar, de um lado, as grandes instituições de pesquisa, que incluem as universidades públicas paulistas, algumas universidades federais mais consolidadas e a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ). No contexto regional ficam as demais universidades estaduais e federais e a maior parte das PUCs. Finalmente, o contexto das particulares engloba todas as demais instituições particulares e as instituições municipais.

⁵ Essa lista de produtos acadêmicos de alta visibilidade é referida pela bibliografia internacional, especialmente nos trabalhos de Cientometria.

Os números subscritos em cada célula são os resíduos ajustados das células, sempre que significativos a $\mu = 0,05$ ou menos. (fora do intervalo $+ 1,96$). Resíduos positivos indicam associação positiva entre as categorias que determinam a célula e resíduos negativos, uma associação negativa.

Observando os resultados apresentados na tabela 2, podemos constatar o crescimento global do processo de profissionalização da pesquisa em todos os contextos institucionais. Embora a forma mais usual para analisar esse crescimento seja a variação percentual, as discrepâncias entre os pontos de

partida de cada contexto institucional não aconselham essa estratégia. Isso porque, evidentemente, é muito mais fácil dobrar o crescimento quando o ponto de partida é 2%, por exemplo, do que fazê-lo quando o ponto de partida é 15%. Por esse motivo, a análise das velocidades de crescimento relativo de cada contexto institucional em cada patamar deve ser feita considerando a variação percentual observada para esse patamar entre 1992 e 2003, ajustada pela porcentagem de casos que, em 1992, ocupavam patamares abaixo daquele observado⁷. Os resultados desse exercício estão na tabela 3.

Tabela 3
Ganhos relativos ajustados em cada patamar da escala de profissionalização da pesquisa, ajustados pela a proporção de casos em patamares inferiores, em 1992

Contextos	Internacionalização da pesquisa	Financiamento da pesquisa	Publicação de resultados de pesquisas	Envolvimento com pesquisa
Pesquisa	19,6%	2,8%	-63,9%	-12,8%
Regional	8,6%	4,6%	2,2%	-21,1%
Particulares	2,0%	6,6%	10,7%	7,5%

A tabela 3 resume o movimento relativo em cada um dos contextos. No caso de instituições do “contexto de pesquisa”, o incremento mais importante se verificou na internacionalização da pesquisa, onde o crescimento relativo foi de 19,6%. Nota-se também

um decréscimo expressivo (63,9%) na proporção de professores que publicam sem alcançar apoio para suas pesquisas, o mesmo acontecendo no último patamar, de professores não atuantes em pesquisa, o que denota o enfraquecimento desses perfis nessas instituições nos anos de 1990. Em suma, no interior das instituições de pesquisa, o aumento da interna-

⁷ Essa estratégia de análise está sugerida em Zeisel, [6]

cionalização dos pesquisadores é acompanhado de uma forte redução dos pesquisadores com baixa atividade de pesquisa.

No caso do “contexto regional”, o crescimento relativo em cada patamar foi, em geral, menos pronunciado do que o observado para o “contexto de pesquisa”. Nessas instituições, o crescimento esteve concentrado nos dois patamares mais altos, que marcam o financiamento da pesquisa por recursos externos 8,6% a sua internacionalização 4,6%.

No contexto das instituições “particulares”, por sua vez, evidenciou-se um crescimento modesto, mas não distante daqueles observados para as instituições do “contexto regional”. Os três patamares que tiveram maior crescimento relativo foram:

- a) envolvimento com pesquisa sem publicação e financiamento (7,5%);
- b) publicação sem financiamento (10,7%); e
- c) pesquisa com produção e financiamento (6,6%).

Essa análise não se completa se não levarmos em consideração também a composição dos contextos institucionais com relação à titulação. A presença de uma maior ou menor proporção de doutores em cada contexto é relevante para essa análise, já que essa proporção pode ser tomada como o potencial bruto das instituições para a atividade de pesquisa. O título de doutorado não significa apenas que se trata de um profissional plenamente treinado para a pesquisa. É um

pré-requisito para que o pesquisador alcance apoio financeiro para seus projetos nas agências governamentais de apoio à pesquisa. É possível calcular em que medida o aumento proporcional de doutores se traduziu num aumento também de pesquisadores atuantes em cada contexto. As bases para essa comparação estão sumariadas na tabela 4, que compara o aumento da proporção de doutores em cada contexto, nas duas amostras (1992 e 2003) e o aumento da proporção de professores envolvidos com pesquisa, com financiamento e publicação.

Como se vê, os resultados obtidos para as instituições particulares são impressionantes: o aumento de um ponto percentual na proporção de doutores resultou num aumento em pontos percentuais de 0,60 na proporção de pesquisadores atuantes. Esse resultado não está longe do observado para as grandes universidades de pesquisa, que foi de 0,66 pontos percentuais, sendo maior do que aquele observado para as instituições do contexto regional: 0,50. Esse resultado é realmente significativo, pois dá conta do dinamismo latente do novo professor que foi incorporado pelas instituições particulares na década de 1990.

2. Os dilemas das instituições particulares

Os números apontados nas tabelas são surpreendentes porque, com raras exceções que correspondem a “ilhas de excelência”, resultam de estratégias adotadas deliberadamente para granjear

Tabela 4

Crescimento percentual da participação de pesquisadores em proporção ao crescimento percentual dos doutores em cada contexto

	Proporção de doutores 1992	Proporção de doutores 2003	Diferença percentual doutores A	Proporção de pesquisadores 1992	Proporção de pesquisadores 2003	Diferença percentual pesquisadores B	B/A
Contexto Pesquisa	63,2	88,2	25,0	46,6	63,0	16,4	0,66
Contexto Regional	24,9	47,4	22,5	23,6	35,3	11,7	0,52
Contexto Particulares	9,9	22,7	13,2	9,7	17,6	7,9	0,60

prestígio. A opinião dominante é de que a atividade de pesquisa nas IES particulares é rarefeita, pouco visível e tem pouco impacto no desempenho dessas instituições.

Por outro lado, à medida que as instituições particulares tenderam, ao longo da década de 1990, a dar prioridade a professores com titulação acadêmica, essa orientação foi percebida e interiorizada por seu corpo docente. Ao longo da década de 1990 e início dos anos 2000, uma proporção crescente dos professores dessas instituições investiu na sua própria titulação, na expectativa de que tal esforço redundasse em salários maiores, melhores condições de contrato e maiores perspectivas de ascensão profissional. Na mesma direção, a resposta positiva à pressão para a titulação do corpo docente reforçou, entre os alunos, a demanda de prestígio associado ao fato de estudar em escola com professores titulados.

Entretanto, a incorporação desse novo perfil de professores no setor privado não está isenta de dificuldades. A principal delas se relaciona com os crescentes custos do quadro docente, decorrentes da incorporação de professores mais titulados, e, portanto, mais bem pagos do que aqueles sem titulação além da graduação. A visibilidade dessa questão cresceu nos últimos anos, quando uma forte crise se abateu sobre o setor das IES particulares, com a retração da demanda e o crescimento da inadimplência entre os alunos.

Em resumo, as bases desse dilema são as seguintes: esses profissionais não apenas recebem mais por aula-hora como também, na maioria das vezes, são contratados em regimes diferenciados, que implicam pagamento de horas de trabalho fora das salas-de-aula. O envolvimento desses profissionais com atividades de pesquisa também produz, em menor

escala, uma pressão para que a instituição custeie, mesmo que parcialmente, tais atividades.

Essa elevação de custos deriva do novo perfil dos professores e da pressão imposta pelas instâncias de avaliação e credenciamento do Governo. Todavia, a base de receita das IES particulares continuou inalterada: elas permanecem financiadas essencialmente pelos ingressos oriundos do pagamento das mensalidades de seus alunos de graduação. Essa base sempre tem, por definição, baixa elasticidade, já que as instituições particulares, graças à excepcional peculiaridade do caso brasileiro, foram compulsoriamente incrustadas no ensino de massa e destituídas de subsídios do Estado, recrutando seus alunos, na maioria dos casos, entre as famílias de classe de renda mais baixa.

Assim sendo, dificilmente as IES particulares conseguiriam repassar esses custos integralmente para o aluno que paga seus estudos de graduação. Como já foi dito, esse quadro tendeu a se agravar nos últimos anos, com o aumento da inadimplência e a restrição na procura por vagas no ensino superior. Daí o dilema entre responder positivamente às pressões dos alunos, do corpo docente e das instâncias regulatórias para adotar um perfil mais acadêmico de corpo docente, e manter os custos do ensino sustentáveis diante de uma receita declinante.

3. Seriam os doutores parte da solução?

O dilema enfrentado pelas IES particulares, e especialmente pelas universidades e centros

universitários desse setor, diante do aumento descontrolado da proporção de doutores no seu corpo docente, apresenta algumas semelhanças com a necessidade de ajuste a que foram confrontadas as universidades européias a partir do final da década de 1980. Ali, também, as IES presenciaram o esgotamento e o definhamento de sua principal fonte de receita – neste caso, o financiamento garantido pelo estado, seja diretamente, seja mediante subsídios – baseada na expansão constante da matrícula nos cursos de graduação. Mais que isso, os novos requisitos para garantir a receita, ainda que declinante, criaram um sistema de avaliação externa extremamente rigoroso, com critérios que caminhavam na direção oposta à da cultura acadêmica dominante, aos hábitos da burocracia universitária, e ao *modus operandi* do seu sistema decisório.

Um ensino essencialmente voltado para a formação das elites, que se redirecionou para o ensino de massa, sem alterar significativamente seus métodos e objetivos; um corpo docente cultivando a busca do saber pelo saber, e que se recusava a atender às novas demandas do corpo discente, do mercado de trabalho ou da comunidade em geral, particularmente do setor produtivo; um sistema decisório exclusivamente colegiado, onde os resultados eram menos importantes do que a preservação das prerrogativas, dos precedentes e das hierarquias; tudo isso conspirava contra o ajuste tornado necessário pelas novas exigências dos governos em resposta ao surgimento da competição globalizada e às políticas comunitárias adotadas pelas Comunidades Européias – hoje União Européia.

A maioria das universidades, especialmente as grandes instituições visceralmente ligadas por redes informais às elites tradicionais, deu uma resposta política às novas diretrizes dos governos. Tais instituições resistiram o quanto puderam às reformas e, com isso, foram ganhando tempo para aprender com os erros e acertos das demais e para se ajustarem, com menor custo, aos parâmetros que esperavam mais frouxos. Isso não estava ao alcance das IES menores, geralmente mais novas, marginais ao sistema universitário tradicional e sem laços centenários com as elites. Estas tiveram de se ajustar sem rede de segurança.

Ao grupo de instituições que se ajustou com sucesso ao novo ambiente externo, Burton Clark deu o nome de “universidades empreendedoras”⁸. Estas cresceram num ambiente adverso, adotando políticas inovadoras no ensino, na pesquisa e na prestação de serviços; formaram parcerias bem sucedidas com organizações e empresas da comunidade local e regional e passaram a competir, às vezes com vantagem, com suas rivais maiores e mais tradicionais. Segundo o autor – uma das mais respeitadas autoridades mundiais em ensino superior – o que caracteriza as “universidades empreendedoras” é o fato de terem partido de uma situação de desvantagem comparativa, para desenvolver vantagens competitivas. Fizeram isso transformando fatores desvantajosos – tais como localização, marginalidade em relação ao *establishment* etc. – em

bases para superar suas rivais na captação de alunos e de recursos em geral (e não apenas recursos disponibilizados pelos governos).

Burton Clark apóia-se em estudos realizados em países como Holanda, Inglaterra, Escócia e Noruega para concluir que um conjunto de elementos organizacionais foi compartilhado por todas as IES. Por isso, elas se destacaram pelo empreendedorismo. Vamos nos ater aqui apenas a dois desses elementos, que parecem mais essenciais em sua aplicação ao caso das IES particulares brasileiras.

O primeiro é o que podemos chamar provisoriamente de cultura empreendedora, e que aparece nessas universidades como uma busca de *earned money*, ou receita própria, por oposição à receita garantida, isto é, a de origem governamental⁹. A cultura empreendedora se traduz em uma idéia muito simples: dar prioridade a atividades que produzam receita própria destinada a cobrir os custos adicionais e proporcionar receita adicional, a ser revertida em ganhos para a universidade como um todo, em melhorias das condições de ensino e produção científica, em remuneração suplementar para os professores e em remuneração para os alunos, sob a forma, por exemplo, de estágios de assistência ao ensino e à pesquisa.

O segundo é a política de diversificação de receitas. As universidades empreendedoras européias

⁸ Burton R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities*. Organizational Pathways of Transformation, Oxford, IAU Press, 1998.

⁹ No caso das IES particulares brasileiras, a receita “garantida” seria, teoricamente, aquela proveniente das mensalidades da graduação, até então em processo de expansão contínua, e que está passando por um processo análogo de declínio.

buscaram, deliberadamente, diminuir sua dependência com relação à receita proveniente das dotações orçamentárias do governo. As mais bem sucedidas chegaram a estabelecer uma proporção de mais de 50% de *earned money*, por oposição à receita garantida pelo Ministério da Educação. Essa receita adicional foi obtida junto a fundos governamentais de pesquisa, mediante contratos com os demais ministérios, contratos com o setor produtivo, serviços à comunidade local, e mesmo novas modalidades de ensino¹⁰.

No caso do setor não-estatal das IES brasileiras, a diversificação de receitas tem por objetivo ajustar-se a dois fatores de origem externa que contribuem para provocar um risco de insolvência: de um lado a conjunção entre o estancamento da demanda decorrente do ritmo lento do crescimento da economia e o gargalo representado pelas falhas no processo de universalização do ensino médio; de outro, o aumento relativo dos custos devido aos requisitos impostos compulsoriamente pelo MEC em matéria de titulação formal e de regulação do regime de trabalho do corpo docente.

Ambos os fatores representam uma situação de desvantagem comparativa. O estancamento e, em alguns casos, declínio, da demanda aumenta a ociosidade relativa do corpo docente. Isso tende a

aumentar relativamente os custos com recursos humanos. Tais custos já não podem ser repassados aos preços das mensalidades, nem diminuir relativamente devido a ganhos de escala, decorrentes da expansão aparentemente ilimitada da demanda que caracterizou o período de crescimento rápido. Por outro lado, o aumento de custos, devido ao crescimento vertiginoso da titulação e do tempo de trabalho fora da sala de aula do corpo docente, não pode ser livremente repassado aos preços. Isto porque, no nível do ensino de graduação, diferentemente das especializações e outras modalidades de ensino superior pós-graduado, os “consumidores” – as famílias, os próprios estudantes ou seus eventuais empregadores – não esperam pagar significativamente mais pelo que os professores custam fora das salas de aula ou pelas atividades desenvolvidas no passado pelo corpo docente.

A alternativa, portanto, está entre diminuir os custos, cortando drasticamente as despesas com a folha de pagamentos do corpo docente, para ajustar-se ao declínio das mensalidades, ou diminuir a dependência relativa às receitas provenientes da graduação. No primeiro caso, em que a desvantagem comparativa é tomada como um fator exógeno ao qual a universidade precisa se ajustar, mas sobre o qual não pode atuar, trata-se de diminuir o peso dos professores titulados – mestres e doutores – na folha de pagamentos.

Essa estratégia, que podemos chamar de defensiva ou negativa, apresenta três tipos de dificuldades. Em primeiro lugar, à medida que a existência de uma proporção significativa de membros titulados do corpo docente já passou a ser valorizada pelo público

¹⁰ Novos cursos de graduação foram criados, voltados para as novas demandas de competência profissional e para satisfazer expectativas da comunidade ou da região, e novas modalidades de pós-graduação, menos voltadas para a formação puramente acadêmica e mais capazes de responder às necessidades de recursos humanos de alto nível das empresas e organizações sociais.

consumidor – estudantes, famílias e empregadores – como uma garantia de qualidade do diploma a ser conquistado, a eliminação desse “excedente” pode ser percebida como perda de qualidade. E, o que é pior, pode ser interpretada como uma quebra de compromisso com o “consumidor”.

Em segundo lugar, essa suposta quebra de compromisso irá provocar uma reversão de expectativas do corpo docente. Professores que se prepararam, por longos anos, para obter a qualificação exigida, vêem frustradas suas expectativas de terem suas novas competências recompensadas. Tal frustração pode traduzir-se numa baixa do moral que atingirá as relações do corpo docente com a instituição e, certamente, os alunos criando um ambiente de ressentimento que poderá abalar o prestígio da instituição.

Finalmente, essa estratégia negativa empurra a instituição para o que poderíamos chamar de um mercado de “genéricos”. Isto é, provoca uma indiferenciação do seu corpo docente com relação à média do mercado, tendendo a reduzir seu estoque de competências ao denominador comum, restringindo sua capacidade para competir por qualidade. Com isso, o único instrumento de inserção no mercado de ensino superior passa a ser o preço e a localização. No mercado de “genéricos” é alta a vulnerabilidade da IES às variações de preço e acessibilidade provocadas pelo surgimento eventual de similares a preços mais baixos e acesso mais fácil, maior presteza na entrega de títulos, dentre outros. Nessa posição, a IES enfrenta um ambiente de competição acirrada, restrita ao público de mais baixa renda, com a decorrente alta

vulnerabilidade à inadimplência.

No caso da estratégia alternativa, isto é, diminuir a dependência absoluta com relação à receita das mensalidades de graduação, a alta proporção de doutores pode ser transformada, de desvantagem comparativa, em vantagem competitiva. Isto porque o “excesso” de doutores só pode ser considerado uma desvantagem porque sua competência adicional situa-se, quase exclusivamente, no que ele faz fora da sala de aula. Ora, não se pode esperar que os alunos de graduação paguem por um serviço que só os beneficia indiretamente.

A diversificação da receita significa não apenas visar para além do público de graduandos mas, sobretudo, redirecionar a instituição para as demandas de crescimento mais dinâmico dentre a imensa gama de “produtos” da atividade acadêmica, isto é, a formação permanente de competências profissionais e a resposta a problemas de toda natureza postos pelo setor produtivo e pelas organizações e instituições da sociedade. Apenas considerando a atividade de ensino, há muito a fazer em termos de extensão cultural e formação de competências.

Além disso, serviços de todo tipo, técnicos, profissionais, podem ser oferecidos pelos professores e alunos, desde assistência médica até pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos. Há, portanto, espaço para remuneração complementar de professores e funcionários, re-equipamento dos centros de pesquisa e laboratórios de ensino da IES, bolsas para estudantes de graduação e pós-graduação – que assim deixam de ser custeadas pelas

mensalidades – e, em muitos casos, inclusive a obtenção de um estipêndio para a própria instituição. A margem para a obtenção de receitas adicionais, diretas e indiretas¹¹ é, portanto, significativa.

Outra fonte importante é a prestação direta de serviços e a elaboração de projetos de toda natureza para atender às demandas de atuação de diferentes organizações e empresas no que se refere à responsabilidade social. A demanda é praticamente ilimitada, os recursos existem e são por vezes abundantes, e as IES com uma base razoável de competências para a liderança de pesquisa (doutores) dispõem dos recursos necessários. É preciso criar, no interior da instituição, uma atitude favorável à prospecção de eventuais parceiros.

Para muitos docentes – por motivos não totalmente desinteressados – soa imoral responder às demandas do mercado e, sobretudo, competir por receitas não vinculadas à atividade acadêmica “pura”. Mas tal atitude não cabe aos gestores, executivos e mantenedores das IES particulares. Em primeiro lugar, porque a essência dos negócios no capitalismo é a competição e a sustentabilidade das IES particulares repousa em sua sustentabilidade como negócio. Logo, a sustentabilidade das IES particulares está em sua capacidade de operar como um negócio competitivo. Em segundo, parte significativa da demanda da comunidade com relação a serviços prestados pelas IES não depende de competição por preço ou

facilidade de acesso, mas sim da credibilidade atribuída ao *ethos* acadêmico. Assim sendo, as IES competem em um âmbito próprio, entre si e com organizações e instituições similares.

Por tudo isso, podemos afirmar que o sucesso, e mesmo a sobrevivência, *cum dignitate*, das IES particulares no Brasil dependerá de sua capacidade para diversificar suas fontes de receita, de modo a depender cada vez menos, proporcionalmente, das mensalidades da graduação. Para tornar efetiva essa diversificação, a competência dos doutores é insubstituível, e as IES que souberem empregar produtivamente tais competências sairão na frente.

Fique bem claro que estamos falando da suposta competência dos doutores na busca de soluções para problemas concretos, com base em conhecimentos bem estabelecidos, e não da titulação acadêmica em si. Nosso argumento diz respeito ao empreendedorismo e à diversificação de receitas, e não à importância do título de doutor como critério único de recrutamento e promoção de docentes. Nesse sentido, é altamente recomendável introduzir, entre os critérios de recrutamento, o empreendedorismo dos professores, independentemente da titulação.

Tanto no recrutamento quanto na promoção de docentes, a experiência na captação de recursos externos de pesquisa, a comprovação de iniciativa prévia de organização e coordenação de cursos de extensão e especialização, e a experiência de ensino *in company*, devem preceder critérios puramente acadêmicos. É importante, também, que os indicadores

¹¹ As bolsas pagas com receitas externas, por exemplo, significam uma garantia contra inadimplência. Fundos para contratar professores visitantes ou adquirir equipamentos são equivalentes a receitas indiretas.

de produtividade acadêmica apontem, pelo menos em parte significativa, para a pesquisa aplicada e o desenvolvimento de produtos e processos, sob a forma de consultorias, por exemplo, e não apenas para questões puramente acadêmicas.

Estamos partindo do pressuposto de que as IES em geral, inclusive as instituições isoladas, foram levadas, por pressões internas e externas, a recrutar um contingente de doutores ou a oferecer melhores condições salariais e de trabalho para aqueles que se doutoraram. Assim sendo, dada a existência prévia de um corpo docente titulado, é melhor um modelo de negócios que tire partido do empreendedorismo potencial desse corpo docente do que outro, que leve à subutilização desse recurso humano raro, indispensável para a diversificação de receitas num ambiente de negócios de ensino superior.

Afinal, o sucedâneo da titulação acadêmica, como indicador de potencial de empreendedorismo, inovação e diversificação de processos e produtos de ensino superior, ainda está para ser inventado. As IES que dispuserem de um quadro de docentes titulados, recrutados de acordo com critérios não puramente acadêmicos, como o mencionado, terão uma probabilidade significativa de empregar suas competências em busca de inovação e diversificação de produtos e processos de ensino superior. Quanto às outras, será preciso contentar-se com o mercado de “genéricos” e submeter-se à sua vulnerabilidade intrínseca num ambiente globalizado.

Ficou demonstrado na já citada pesquisa de 2003 sobre

a profissão acadêmica no Brasil que existe uma margem significativa para um melhor aproveitamento do empreendedorismo e da produtividade dos doutores. 75% dos doutores empregados em IES particulares declararam participar de alguma pesquisa no momento da entrevista. Porém quase metade desse contingente realizava tais pesquisas fora de sua instituição. Isso mostra que o incentivo para o empreendedorismo e a produtividade já está presente. O que falta é direcioná-los para a instituição e seus alunos.

Um comentário adicional se impõe aqui. O momento para essa revalorização dos doutores é oportuno devido à conjunção de dois fatores: a necessidade urgente de alavancar novas e diversificadas receitas por parte das IES particulares, e a importância crescente de formação permanente de competências para responder aos desafios da competitividade global. Lundvall, um dos formuladores da noção de sistemas nacionais de inovação¹², sugere que a mola da sociedade do conhecimento não é tanto sua capacidade de inovação, quanto sua capacidade para ajustar-se rapidamente à solução de novos problemas. Nesse sentido, numa economia globalizada, o desenvolvimento não estaria tanto correlacionado à produção de novos conhecimentos quanto à competência para encontrar soluções para novos problemas, a partir de conhecimentos novos ou já consolidados. Assim, as sociedades que melhor implantaram sistemas de formação permanente de

¹² Bengt-Åke Lundvall, *Innovation, Growth and Social Cohesion*. The Danish Model, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2002, 219p.

competências, qualificando e requalificando continuamente sua força de trabalho, são as que se destacaram por seu crescimento sustentável e por sua maior capacidades de integração social.

As universidades públicas brasileiras, apesar de sua base de pesquisa maior e mais consolidada, têm reagido aos novos desafios da internacionalização do conhecimento e da economia, de forma semelhante às de suas similares européias mais tradicionais. Elas estão respondendo politicamente à pressão para abandonar a fortaleza puramente acadêmica que o subsídio estatal lhes garante. Com isso buscam adiar o indispensável ajuste para atender à dupla demanda de massificação do ensino e de vinculação com a sociedade real.

Enquanto voltam praticamente todos os seus recursos para o ensino e a pesquisa puramente acadêmica, recusam-se a ter sua agenda de pesquisa pautada pela sociedade, ou mesmo pelo Estado que as financia com dinheiro do contribuinte. Tudo o que diz respeito a treinamento e aperfeiçoamento de graduados, pós-graduação profissional e pesquisa aplicada – que dirá pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos – é anátema. No que depender da universidade pública, sua única fonte de receita será sempre o orçamento público e a correspondente carga fiscal imposta a ricos e pobres.

Se algum papel o ensino superior vier a ter no futuro desenvolvimento da competitividade nacional, esse papel caberá, sobretudo, às IES particulares, à medida que diversifiquem sua receita, explorem criativamente

o potencial de competência da maior titulação de seu corpo docente, oferecendo-lhe uma carreira ancorada na produtividade e no empreendedorismo, e condições adequadas de produção fora da sala de aula. Fazendo isso, essas IES poderão equacionar seus problemas de receita e, simultaneamente, contribuir para a inserção bem sucedida do País no mundo globalizado.



**TENDÊNCIAS E GESTÃO
EMPREENDEDORA DAS
INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO
SUPERIOR: A DINÂMICA DAS
INSTITUIÇÕES SALESIANAS**

FÁBIO JOSÉ GARCIA DOS REIS*

Introdução

Há um processo intenso de mudanças na organização e dinâmica das instituições de ensino superior (IES) de iniciativa privada provocadas pelos novos paradigmas da educação. De modo geral, os dirigentes das IES procuram compreender as mudanças e assumir novas posturas de gestão.

O objetivo do presente texto é pontuar alguns fatores que explicam as novas tendências da educação superior e apresentar as políticas assumidas pelas Instituições Salesianas de Educação Superior (IUS). Iniciaremos com o tema das tendências e focalizaremos os seguintes aspectos: a relação entre

Estado, competitividade e educação superior; o gerenciamento empreendedor e reforma universitária e a internacionalização da educação. Posteriormente será apresentada a relação entre as políticas das IUS e as tendências da educação superior. A intenção será relacionar cada um dos temas com a necessidade de se instituir um novo modelo de gestão nas IES. O texto faz referências ao Brasil e à América Latina, pois as IUS atuam nos seguintes países: Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Equador, El Salvador, Guatemala, México e Peru.

Alguns princípios são importantes para se pensar um novo modelo de gestão qualificada: postura ética, formação e valorização das pessoas, vontade de mudar a cultura institucional, conhecimento da complexidade da educação superior e a capacidade de planejar, avaliar e repensar a instituição. Além disso, os princípios se completam e podem ser considerados como indicadores da capacidade de gestão.

* Doutor em História Social pela Universidade de São Paulo, Professor e Diretor Acadêmico do Centro Universitário Salesiano de São Paulo (Unisal), Unidade de Lorena, Coordenador da Comissão de Gestão Estratégica do Unisal e da Equipe de Investigadores das Instituições Salesianas de Educação Superior (IUS). Foi estagiário em Centros de Pesquisa da Educação Superior nas Universidades de Salamanca e Valência (Espanha) e aluno do curso de MBA da Universidade São Marcos. Desenvolve atividades de pesquisa na área de Gestão Universitária e é autor do livro "Perspectivas da Gestão Universitária". diracade@lo.unisal.br

A partir da década de 1990, acentuou-se no Brasil o “mercado da educação superior”. Segundo o censo de 2004, o Brasil tem 2.013 IES, sendo que 1.789 são particulares, o que representa 88,8% do total. A expansão da quantidade não significou expansão da qualidade. O mercado da educação acentuou o aumento de IES com modelos de gestão pautados na racionalidade do lucro e na oferta da “qualidade mínima”, em que se cumpre o que é exclusivamente determinado pela legislação educacional. A lógica do mercado provoca e estimula as reflexões sobre a gestão universitária.

1. Estado, competitividade e educação superior

Qual é o papel do Estado na dinâmica da educação superior? Essa questão é tema de debates nas associações representativas das IES. Na América Latina, ao longo do século XX, o Estado exerceu um papel preponderante na dinâmica das nações latino-americanas. Na década de 1980, a crise fiscal, o aumento da dívida externa e a política intervencionista do Fundo Monetário Internacional (FMI) contribuíram para a modificação do papel do Estado.

Para Manoel Castells, o Estado deixou de ser o “sujeito soberano” e está se transformando em “ator estratégico”, capaz de compartilhar as decisões políticas e cada vez mais atuar em rede. Em relação à educação caberá ao Estado formular políticas de organização, supervisão e avaliação da educação superior, a partir da participação da sociedade.

Adrian Wooldridge publicou, em novembro de 2005, na revista *The Economist*, uma análise sobre a dinâmica da educação superior. O autor defende que o controle estatal exagerado tende a burocratizar o sistema e impedir o pleno desenvolvimento das IES. O tema é importante quando fazemos referência ao debate sobre a Reforma da Educação Superior no Brasil. No projeto do governo¹ há normas sobre:

- a) a expansão das universidades, centros universitários e faculdades;
- b) os limites da presença do capital estrangeiro no sistema brasileiro de educação;
- c) o papel dos colegiados no gerenciamento das instituições;
- d) a obrigatoriedade da ouvidoria; e,
- e) o percentual de professores com dedicação integral e com titulação de mestres e doutores.

No projeto da Reforma, o Estado aparece como interventor. Não se pode, por exemplo, obrigar a formação de conselhos ou colegiados em instituições de iniciativa privada. Não se pode interferir na administração das IES privadas.

Criar parâmetros de qualidade para supervisionar as IES é justo. Avançar no processo de diversificação do sistema de educação é necessário. Fortalecer a diversificação do sistema é urgente. Portanto, a Reforma precisa ser redimensionada para que o

¹ O Projeto de Lei da Reforma da Educação Superior (PL 7.200/06), ora em tramitação no Congresso, tem um conteúdo mais normativo do que inovador. Os temas abordados neste trabalho não são contemplados nos artigos do Projeto.

Estado viabilize a expansão do sistema e, ao mesmo tempo, crie mecanismos de supervisão e avaliação. A livre iniciativa deverá ser regulamentada por padrões internacionais de qualidade, desde que respeitada a diversidade do sistema.

A América Latina ainda não superou os problemas políticos, econômicos e sociais. De modo geral, a prioridade está nos programas de inserção social, pois os níveis de exclusão são altos. A pouca capacidade de investimento na educação superior e o aumento dos gastos em IES públicas dificulta a ampliação das políticas de financiamento e o atendimento à crescente demanda pela educação superior (massificação).

O Informe de Competitividade Global 2005-2006 do *World Economic Forum* (WEF) apresenta um *ranking* da capacidade competitiva dos países que integram o estudo, cujos indicadores incluem capital humano, educação, eficiência de mercado, disponibilidade tecnológica, sofisticação dos negócios, infra-estrutura entre outros fatores. Na América Latina, o Chile é o melhor colocado (23.º lugar), seguido do Uruguai (54.º) e México (55.º). A inserção da região na economia do conhecimento dependerá da capacidade tecnológica, da formação de recursos humanos, do acesso à informação e da formação e das políticas para a educação.

O *ranking* da WEF demonstra que os Estados latino-americanos precisam instituir políticas que instiguem a capacidade competitiva da região. O risco é que a América Latina ocupe cada vez mais uma posição irrelevante e secundária na economia do conhecimento. A IES não é mais o lugar privilegiado

da produção do conhecimento e da tecnologia, fato que contribuiu para a perda da capacidade competitiva. O próprio conceito e a finalidade da universidade transformaram-se e os gestores universitários precisam provocar o debate sobre a dinâmica dos sistemas de educação.

José Joaquim Brunner tem razão ao afirmar que a universidade está, de modo geral, estagnada e inerte. Ele faz a seguinte análise:

lo que podemos observar en América Latina en la actualidad es una radical incapacidad de la universidad para pensar y expresar reflexivamente el cambio de la sociedad que viene con la globalización científico-tecnológica y con el nuevo papel que el conocimiento empieza a jugar en todos ámbitos de la sociedad. La universidad latinoamericana contemporánea no representa ni lejos una síntesis de la época ni una forma institucional de responder a sus cambios².

A capacidade competitiva de uma IES não está, em última análise, na redução de seus custos acadêmicos e administrativos, mas na capacidade de inovar, de formar pessoas de alto nível, de produzir conhecimento, de gerenciar informação, de internacionalizar-se e de alinhar missão, planejamento e avaliação. Para Brunner, a formação de redes entre IES é uma alternativa para qualificar a competitividade institucional. Uma IES isolada dificilmente conseguirá inovar o seu modelo de gestão acadêmico-administrativo e o seu projeto institucional, atrair os melhores professores e alunos e gerenciar informação e conhecimento novo.

² Brunner, 2004b, p. 100.

A competitividade contribui com a publicação de *rankings* entre as IES. Os *rankings* podem servir para analisar um conjunto de fatores, porém, nem sempre servem de parâmetro para classificar as IES, pois não conseguem contemplar a diversidade das instituições e dos sistemas de educação superior. A *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) do *Shanghai Jiao Tong University* e o jornal *The Times* em seu *Times Higher Education Supplement* publicaram indicadores semelhantes para o que consideram *word class universities*. Os indicadores mais relevantes são: quantidade de professores *full time*, publicações científicas catalogadas em index de prestígio internacional, empregabilidade dos egressos e reconhecimento do valor da IES pelos empregadores e prêmios internacionais conquistados. Segundo o Instituto de Shangai as universidades mais prestigiadas na América Latina são: Universidade de São Paulo, Universidade Autônoma do México, Universidade Estadual de Campinas, Universidade de Buenos Aires, Universidade do Chile, Universidade do Estado de São Paulo e Universidade Federal do Rio de Janeiro. As universidades competitivas estão se transformando em marcas transnacionais, formando redes, diversificando suas fontes de financiamento, investindo na ampliação de seus negócios e assumindo uma gestão empreendedora.

A conjuntura política e econômica, as diretrizes e as normas do Estado, os níveis de investimento na educação, a capacidade competitiva do país e das universidades e a expansão do “mercado da educação superior” são fatores relevantes para os dirigentes das IES e que precisam ser considerados no processo de gestão universitária.

2. Gestão empreendedora de IES

A *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) apontou, em 2004, os fatores que devem afetar a educação superior no século XXI: mudanças demográficas, dificuldades de financiamento, internacionalização, tecnologia, liberalização dos mercados nacionais, interferência dos conceitos do *new public management* na educação superior, economia do conhecimento, incremento das parcerias, diversidade dos provedores, formação ao longo da vida e importância da produção intelectual³.

O que a OECD constatou é que esses fatores impulsionam o mercado da educação e a assimilação dos conceitos de qualidade, eficiência, eficácia, liderança, cultura empresarial e empreendedora, gestão orçamentária e controle dos custos no gerenciamento das IES. Cada vez mais, há um processo de profissionalização da gestão universitária, o que exige capacidade e postura empresarial dos dirigentes na condução da instituição. Esta tendência não significa o abandono dos princípios de formação ética, cidadã, humana e social. O gerenciamento empreendedor não se contrapõe à missão de uma instituição de caráter confessional ou comunitária. A postura empreendedora é uma condição para que as IES mantenham-se competitivas.

A intensificação da concorrência nacional e internacional, a dificuldade de diversificar o financiamento, os custos de manutenção dos padrões

³ Brunner; Tillet. 2005.

de qualidade, a massificação da educação superior e a perda da capacidade das famílias em arcar com os custos da educação são temas do debate cotidiano nas IES e justificam e exigem dos dirigentes o gerenciamento empreendedor.

Em 2004, no *Education at a Glance*, a OECD caracterizou duas posturas divergentes de gestão, assim caracterizada por Brunner:

Universidade Tradicional	Universidade Empreendedora
Guiada para oferta	Guiada pela demanda
Reativa e resistente às mudanças	Pró-ativa e estratégica
Dependente do financiamento estatal ou da matrícula dos alunos	Financiamento diversificado
Consome seu capital	Investimento no futuro
Administrada	Conceitos contemporâneos de gerenciamento
Avessa às mudanças	Admite o risco e é aberta às mudanças

Na mesma perspectiva, Brunner indica outros fatores das IES empreendedoras ⁴:

- cultura organizacional inovadora;
- condução eficaz e comprometida com a mudança;
- adaptação das suas estruturas internas aos processos de mudanças;
- planificação estratégica e gestão empresarial;

- retroalimentação pautada da dinâmica do ambiente externo e na demanda da sociedade;
- capacidade competitiva.

Para Brunner, na América Latina, há IES que possuem características de gestão empreendedora quais sejam: Pontifícia Universidade Católica do Chile, Universidade Adolfo Ibáñez (Chile), Universidade de Los Andes (Colômbia), Universidade Tecnológica de Monterrey (México) e Pontifícia Universidade Católica do Peru. Estas instituições assumiram as seguintes atitudes: liderança com visão estratégica, ingressos adicionais de fontes públicas ou privadas,

⁴ Notícia fornecida por José Joaquim Brunner no seminário *Tendências e Governança no Ensino Superior*. Centro Universitário Salesiano de São Paulo. Campus São Paulo nos 24 e 25 de julho de 2005.

investimentos na plataforma de conhecimento, áreas de excelência, vínculos fortes com o entorno.

A Universidade de Warwick (Inglaterra), estudada por Burton Clark, é um exemplo de gerenciamento empreendedor. Para o seu Vice Chanceler, Jack Butterworth:

Encourage all sectors of the university to look outwards at possible opportunities, establish profit sharing arrangements that stimulate each sector to maximize their turnovers/ bottom-lines, put in place managerial mechanisms which do not confound the academic virtues with the financial virtues(...) and put in place mechanisms that can take risks. The end result is a suite of businesses, most of which are based within the academic departments⁵.

Para Burton Clark, os cinco elementos da IES empreendedoras são: capacidade de gestão reforçada e compromissada com a mudança, unidades acadêmicas versáteis e capazes de prestar serviços de qualidade, financiamento diversificado, coração acadêmico estimulado e cultura empresarial inovadora.

Barbara Sporn, em 2003, publicou um estudo sobre as mudanças que estão ocorrendo nas universidades européias e que contribuem com uma nova postura de gerenciamento empreendedor:

- valorização do papel dos líderes da universidade;
- gestão capaz de pensar e agir de forma estratégica;

- agilização do processo decisório e qualificação das decisões, resultante de novo desenho da estrutura organizacional;
- mensuração de *accountability*;
- controle de qualidade;
- desenvolvimento profissional do *staff*;
- qualificação do planejamento financeiro e dos contratos de serviços⁶.

Provavelmente, são poucas as IES brasileiras que assumem a postura empreendedora. De modo geral, as instituições ainda são gerenciadas de forma tradicional. Há IES que não estão preparadas para assumir riscos, para inovar seus modelos de ensino ou de gestão acadêmica e administrativa. Os processos de decisão são lentos, burocráticos, centralizados, autoritários e corporativos. A liderança institucional é frágil e fragmentada. As decisões não são pautadas na visão estratégica e profissional e muitas vezes predomina o “achismo”. O investimento em produção do conhecimento é mínimo. A gestão empresarial não é assumida e a capacidade competitiva é baixa.

Podemos “olhar para dentro da IES” a que estamos vinculados e perguntar: A IES tem uma postura tradicional ou empreendedora? Cometemos os erros apontados no parágrafo anterior ou estamos em processo de mudança?

As IES com modelo tradicional de gestão tendem a perder espaço no mercado da educação, pois dificilmente, conseguirão ter projeção, incidência e

⁵ Idid., 2005.

⁶ Sporn, 2003.

relevância no sistema de educação brasileira. Tal tipo de instituição ocupará o espaço micro-regional e será superada por IES com postura empresarial e empreendedora. Aliás, a dinâmica da educação superior exige que a IES discuta o *share* do mercado que quer ocupar: regional, nacional ou internacional. A definição do “lugar institucional” passa pelo debate sobre a visão de futuro e as estratégias de mudanças.

Na década de 1990, a Austrália passou por mudanças nas normas da educação superior que fortaleceram o gerenciamento empreendedor. A gestão das IES foi fortalecida, o empreendedorismo instigado, a relação universidade-empresa consolidada, os conceitos de eficácia e eficiência discutidos e integrados, a internacionalização tornou-se estratégica e os modelos de ensino repensados. Países como a Alemanha, Inglaterra, Finlândia e Holanda passaram por reformas que instigaram o gerenciamento empreendedor das IES.

Cláudio Rama discute as perspectivas das reformas universitárias na América Latina e conclui que as recentes tendem a tratar de temas como internacionalização, mercantilização da educação, uso das tecnologias da comunicação e informação na educação e massificação. A lógica das mudanças está pautada no estabelecimento de padrões de qualidade, na reação ao capital internacional na educação superior, na necessidade de aumentar o número de pessoas matriculadas e na busca do fortalecimento das alianças internacionais. As políticas de incentivo ao novo modelo de gerenciamento das IES ainda é incipiente nas propostas da reforma das IES latino-americanas.

3. Internacionalização da educação superior

A internacionalização da educação superior é um fato. A Conferência da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) em 1998, em seu artigo 11, declarou que:

a qualidade exige também que a educação superior se caracterize pela sua dimensão internacional: intercâmbio de conhecimento, redes interativas, mobilidade dos professores e estudantes e projetos internacionais de pesquisa, ao mesmo tempo em que leva em conta os valores culturais e as circunstâncias dos países⁷.

A internacionalização instiga a competitividade à medida que os parâmetros de qualidade são assimilados e que a troca de experiência e de informação torna-se algo inerente ao processo. É um processo que permite às IES estarem alinhadas com o conhecimento inovador, com as novas experiências de prática da educação superior, com as informações e com os avanços tecnológicos.

Sylvie Aupetit realizou um estudo sobre a internacionalização e a atuação dos provedores externos da educação superior na América Latina. A autora afirma que na década de 1990 o processo de internacionalização intensificou-se e aqueceu o mercado da educação. O comércio de serviços tornou-se um negócio lucrativo.

Para Brunner, as forças que impulsionam esse processo são:

⁷ Werthein, 2003, p. 96.

- a crescente demanda por educação superior ao redor do mundo;
- a importância do conhecimento avançado e da formação de capital humano qualificado;
- a necessidade de formar pessoas preparadas para atuar no mercado nacional e global;
- a geopolítica de influências, colaborações e alianças na educação superior;
- a concepção de educação superior como serviço que pode ser vendido ou comprado;
- a difusão de novas tecnologias da informação e comunicação, particularmente da internet;
- a circulação do capital financeiro interessado em novas fontes de investimento e lucratividade⁸.

Está é uma faceta importante do mercado da educação superior. Os debates em torno da inclusão da educação como um serviço a ser comercializado pelos países da Organização Mundial do Comércio (OMC) tem gerado polêmicas e resistência por parte do governo brasileiro e da comunidade acadêmica. As polêmicas giram em torno de temas como perda da soberania universitária, comercialização de um bem público, perda da qualidade e homogeneização da cultura.

Os novos provedores da educação superior estão atuando na América Latina por meio de universidades corporativas, provedores *e-learning*, empresas certificadoras (Microsoft), indústria de *software* e de recursos digitais (biblioteca), empresas de serviços

(*acreditação*⁹ e consultorias), redes diversas (Universitas) e aquisição de IES, como faz a norte americana *Laureate Education* que, em 2006, adquiriu a Universidade Anhembi Morumbi. A *Laureate* está presente na Europa, América e Ásia, conforme o quadro a seguir.¹⁰

Europe

École Centrale D'Electronique
 École Supérieure du Commerce Extérieur
 Glion Institute of Higher Education
 IEDE, Institute for Executive Development
 Institut Francais de Gestion (IFG)
 Les Roches Hotel Management School
 Les Roches Marbella
 Universidad Europea de Madrid

Central America

Universidad del Valle de México
 Universidad Interamericana de Costa Rica
 Universidad Interamericana de Panamá
 Universidad Tecnológica Centroamericana (Unitec)

South America

Academia de Idiomas y Estudios Profesionales
 Universidad de las Américas, Chile
 Universidad de las Américas, Ecuador
 Universidad Nacional Andrés Bello
 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Asia

Les Roches Jin Jiang International Hotel
 Management School

Fonte: *Laureate Inc.* – Estudo elaborado por José Joaquim Brunner.

⁸ Brunner ; Tillet. 2006.

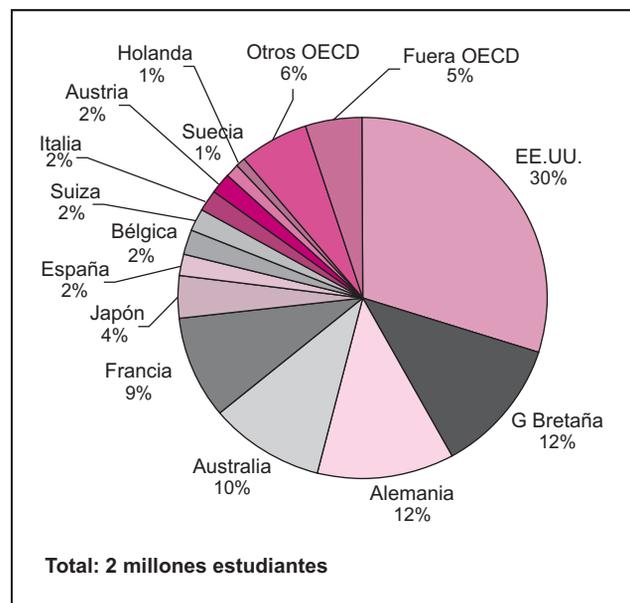
⁹ O termo *acreditação* não é da língua portuguesa. É utilizado nos países de língua espanhola e significa credenciar a IES após o processo de avaliação. É o reconhecimento público da qualidade institucional.

¹⁰ Notícia fornecida por José Joaquim Brunner no seminário *Tendências e governança no ensino superior*. Centro Universitário Salesiano de São Paulo. Campus São Paulo nos dias 24 e 25 de julho de 2005.

Há países que estão investindo de forma estratégica na internacionalização. Buscam atrair os melhores professores e alunos e entendem que a internacionalização, via mobilidade de estudantes, é um fator que aumenta a competitividade das IES, diversifica e avoluma as fontes dos recursos financeiros, fortalece a produção de conhecimento, viabiliza a troca de experiências culturais e forma pessoas capazes de atuar em diferentes mercados. Segundo a OECD, havia em 2004, 2 milhões de estudantes participando de programas de mobilidade internacional, o que representava 2% da matrícula mundial. Os países da OECD possuem 95% dos alunos que participam dos programas de mobilidade.

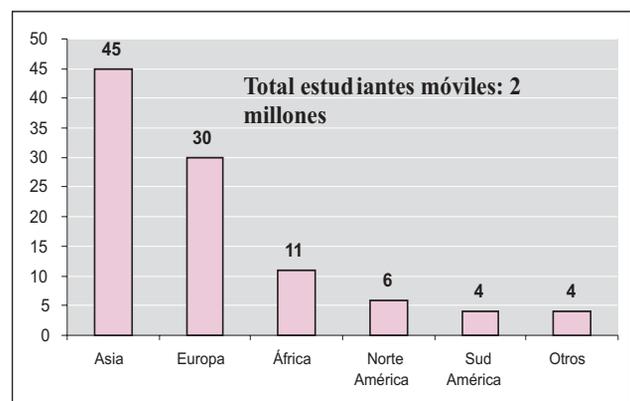
Os três gráficos que se seguem foram elaborados por José Joaquim Brunner¹¹. O primeiro indica a distribuição dos alunos que fazem intercâmbio. Os Estados Unidos recebem maior número de alunos. Os países da OECD, especialmente da Europa ocidental, também possuem bons indicadores. O segundo apresenta a origem dos alunos que fazem intercâmbio. A Ásia é o maior mercado para os países que recebem alunos estrangeiros. Segundo a OCDE, a Austrália é o país em que a matrícula de alunos estrangeiros tem o maior impacto. Do total dos alunos matriculados, 17,7 são estrangeiros. A Europa e a Ásia estão implementando estratégias para reter seus talentos, pois há uma “fuga de cérebros”. O terceiro demonstra o impacto da matrícula dos estrangeiros nos sistemas de ensino dos países receptores de alunos.

GRÁFICO 1 – Distribuição de alunos que fazem intercâmbio



FONTE: OECD, *Education at a Glance*, 2004

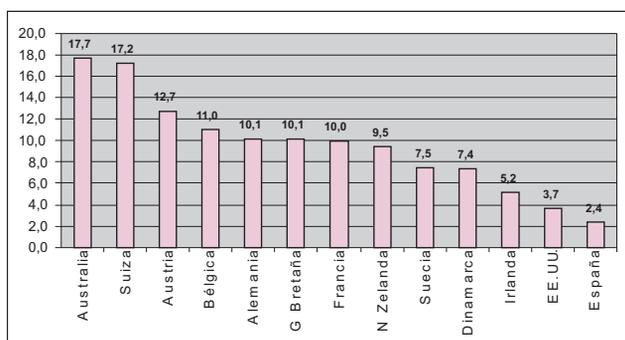
GRÁFICO 2 – Mobilidade



FONTE: OECD, *Education at a Glance*, 2004

¹¹ Para saber mais sobre os gráficos consulte o site www.lo.unisal.br/publicações.

GRÁFICO 3 – Participação dos alunos em intercâmbio: porcentagem dentro de matrícula total de cada país



FONTE: OECD, *Education at a Glance*, 2004

Com a internacionalização, estamos vivenciando uma divisão internacional das IES. Há um processo de segmentação do mercado. Pode-se classificar as IES da seguinte forma:

- instituições globais e de elite, com marcas reconhecidas internacionalmente. Nos *rankings* mundiais estão entre as 100 IES – *word class universities*;
- instituições nacionais capazes de atrair alunos estrangeiros e transferir conhecimento;
- instituições que possuem prestígio por serem universidades de investigação;
- instituições que possuem programas de pós-graduação reconhecidos internacionalmente e são de segundo nível internacional;
- instituições virtuais, que operam a distância e possuem uma base comercial muito alicerçada;

- instituições de prestígio nacional que participam das redes mundiais e recebem alunos de intercâmbio, fazem investigação, porém sem incidência internacional;
- instituições locais, concentradas na graduação com atuação nas cidades ou micro-regiões. (A maioria das universidades e centros universitários brasileiros enquadram-se nesta categoria);
- instituições focadas que atuam em nichos do mercado, como em programas não tradicionais da graduação ou em programas diferenciados de pós-graduação¹².

Em relação ao sistema de educação superior do Brasil podemos incluir ainda outra categoria: instituições que atuam nos segmentos com menor renda da população. São as IES que oferecem apenas cursos de graduação, focadas na “qualidade mínima” e na lucratividade.

No Brasil são poucas as IES que possuem a cultura da internacionalização e que assumem estratégias pontuais para promover o esforço da internacionalização. A oferta de programas de intercâmbio, via organizações públicas e privadas tem aumentado de forma significativa. Os dirigentes das IES brasileiras necessitam olhar para os processos de convergência na América Latina tais como os programas de cooperação entre as IES da América Latina e da União Européia:

¹²Notícia fornecida por José Joaquim Brunner no seminário *Tendências e governanças no ensino superior*.

- Programa América Latina-Formação Acadêmica (Alfa)¹³ e Programa Acreditação e Reconhecimento Oficial (Acro) que atuam nas áreas de avaliação e acreditação;
- Projeto Alfa Tuning América Latina, financiado pela União Européia, que tem sua origem na Declaração de Bolonha. Lançado em maio de 2001, estruturou-se na América Latina, com a intenção de fortalecer a convergência nos seguintes aspectos: competências, conteúdo curricular, acumulação de créditos e processo de ensino aprendizagem nas áreas de administração, educação, matemática e história;
- Projeto 6x4 Uealc: um diálogo universitário¹⁴ – semelhante ao Tuning – tem como base a integração de seis profissões (Administração, Engenharia Eletrônica ou similar, Química, História e Matemática) em quatro eixos: competências profissionais, créditos acadêmicos, avaliação e acreditação e formação para a investigação. As discussões dos eixos acontecem em cada uma das seis profissões e posteriormente são sistematizadas para se tornarem referências comuns.

A internacionalização tornou-se um tema obrigatório no momento em que se discute as estratégias da IES. É um processo que interfere na dinâmica do sistema e tem modificado o mercado da educação superior

4. Instituições Salesianas de Educação Superior e as tendências dos sistemas de educação

As Instituições Salesianas de Educação Superior (IUS) representam um conjunto de instituições integradas pela identidade e por políticas convergentes. São 52 IUS na América, Europa e Ásia que estabeleceram, por meio de programas comuns, ações coletivas de convergência. Foram instituídos dois Programas. O primeiro com o objetivo de elaborar um marco de referência que define a identidade e as políticas das Instituições Salesianas. O segundo com a intenção de detalhar o modo de implementar as políticas que orientam a presença salesiana na educação superior.

As políticas definiram três eixos estratégicos:

- formar uma plataforma humana baseada na identidade das IUS;
- assegurar os alicerces institucionais por meio da (re) elaboração do projeto institucional, do plano estratégico e do plano operativo;
- constituir a Rede IUS.

¹³ O Programa América Latina – Formação Acadêmica (Alfa) visa a estabelecer a cooperação entre instituições de ensino superior da União Européia e da América Latina. Os países participantes são os Estados Membros da União Européia e os seguintes 18 países da América Latina: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela. www.ec.europeaid/projects/alfa/index_pt.htm

¹⁴ Espacio Común de Enseñanza Superior de La Unión Europea, América Latina y Caribe (Uealc). www.6x4uealc.org

Os alicerces do segundo eixo estratégico supõem uma orientação para a gestão das IUS, por meio de programas de valorização dos talentos e outro para a qualificação da gestão dos recursos econômico-financeiros. O “Programa Comum 2” (2003-2007) tem como finalidade qualificar o conjunto das IUS, tornando-as instituições de referência nos sistemas de educação superior em que atuam. Obviamente, as IUS são instituições que estão apreendendo e assimilando “passo a passo” as orientações dos eixos estratégicos.

Para que os programas tenham sucesso, a coordenação geral das “Salesianas” conta com três assessores internacionais que contribuem para a elaboração dos marcos teóricos, da dinâmica de articulação entre as instituições e com a elaboração de plano de ações. São pessoas especializadas na área de educação superior, da gestão de talentos e da gestão financeira. Por parte das IUS, há um esforço da convergência que tem viabilizado a elaboração de projetos bilaterais e multilaterais, como convênios que permitem a mobilidade dos alunos e professores e a implementação de cursos a distância. As “Salesianas” pretendem, a longo prazo, superar a atual fase em que ainda atuam, de forma isolada, para se integrarem aos programas que tenham como objetivo qualificá-las e incluí-las no rol das IES de referência nacional e internacional.

A solidez da identidade das IUS é um fator que contribui significativamente para a qualificação institucional. A identidade é pautada em compromissos e princípios éticos, cristãos e salesianos quais sejam:

- formação qualificada dos jovens, ação evangelizadora e inclusão social;
- projeto educativo, melhoria contínua dos serviços educacionais e busca constante da qualificação acadêmica.

A clareza da identidade permite que as IUS alinhem a missão com a visão. Isso não garante “por si só” um diferencial que situe as Instituições Salesianas em uma posição confortável no turbulento contexto da educação superior. No Brasil são onze IUS: Universidade Católica de Brasília (UCB, Brasília/DF), Universidade Católica Dom Bosco (UCDB, Campo Grande/MS), Centro Universitário Salesiano de São Paulo (Unisal, São Paulo/SP), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium (Araçatuba e Lins/SP), Faculdade Salesiana de Piracicaba (Piracicaba/SP), Faculdade Salesiana do Nordeste (Recife/PE), Faculdade Dom Bosco (Porto Alegre/RS), Faculdade Salesiana Dom Bosco (Manaus/AM) e Faculdade Salesiana de Vitória (Vitória/ES).

Diante das questões abordadas acima, podemos perguntar: Qual o posicionamento das IUS diante da dinâmica da educação superior? Qual a situação das IUS em relação à competitividade, a gestão empreendedora e ao processo de internacionalização?

Em relação à primeira questão, a coordenação geral das IUS estabeleceu como princípio a necessidade das instituições acompanharem, debaterem e compreenderem a dinâmica da educação superior. Para tanto, foi constituído um grupo de investigação que reúne

pesquisadores do Unisal, da UCB e das Instituições Salesianas do Chile, Equador e El Salvador. O objetivo é investigar as grandes tendências da educação superior e analisar os processos de mudança na cultura de gestão das IUS. Os investigadores deverão verificar se as IUS estão assimilando os novos parâmetros da gestão universitária. Nos fóruns virtuais e nos encontros presenciais as instituições são instigadas a compreender as mudanças da educação superior.

O processo de implementação do “Programa Comum 2” supõe a elaboração de uma série de textos-guias para a discussão e orientação de cada uma das instituições. Os textos apresentam estudos de casos, referências teóricas e práticas da gestão, do planejamento e da avaliação. O Programa quer dotar as “Salesianas” dos melhores parâmetros da educação superior e evitar que se tornem auto-referência.

Sobre a capacidade competitiva, a postura empreendedora e a internacionalização, é importante dizer que as IUS são instituições diferenciadas. Reúnem faculdades, centros universitários e universidades que começaram a pensar em um projeto convergente a partir de 1997. Algumas IUS, como a Universidade Católica de Brasília e a Universidade Católica Dom Bosco possuem mais reconhecimento nacional. Outras estão em fase de consolidação ou estruturação, por isso, a capacidade competitiva ainda precisa ser analisada de forma individual.

De modo geral, as IUS da América Latina atuam em países de baixa capacidade de investimento em educação. As instabilidades econômicas e políticas são fatores inibidores para o pleno desenvolvimento do sistema universitário. Países como Brasil, Chile, México e Argentina, que estão em fase de recuperação da dinâmica econômica, possuem melhores condições de investimento na educação superior. Os Estados, segundo Manoel Castells (2005), precisam redefinir seu papel e assumir uma posição estratégica, o que permitirá a implementação de reformas na educação sintonizadas com os melhores parâmetros internacionais. A melhoria dos sistemas universitários na América Latina passa pela definição das prioridades estratégicas do Estado e pelas boas práticas públicas de gestão.

As IUS não possuem capacidade de competir com as IES de *word class*. Em seu conjunto não reúnem as características das melhores instituições: alto número de professores *ful time*, investimento em investigação que tenha incidência, reconhecimento nacional e internacional, inclusive pelos empregadores, e publicação de prestígio internacional. Porém, na atual etapa do “Programa Comum 2”, não é esse o objetivo. O que se busca é a organização das Instituições Salesianas. Para ser uma instituição reconhecida pela sociedade não é necessário ser ou “nascer” como uma *word class universities*. Ser uma IES reconhecida mundialmente é resultado de um processo. A intenção é assumir um lugar de prestígio nacional, participar das redes e, em seu conjunto, ter incidência mundial. Há uma visão de futuro que alimenta a convergência das Salesianas. Espera-se que as IUS se tornem

competitivas nos sistemas de educação em seus países e reconhecidas pela incidência social e acadêmica.

A cultura empreendedora ainda não se estabeleceu. O que existe são IUS que apresentam um ou outro aspecto de cultura empreendedora. Não há a ilusão de pensar que as Instituições Salesianas tenham cultura organizacional inovadora, que os líderes, em seu conjunto estejam comprometidos com a mudança, que as estruturas internas adaptam-se facilmente às transformações pretendidas pelos dirigentes institucionais ou que possuem uma capacidade competitiva que as coloque como as melhores nos *rankings* nacionais. O fato positivo é a discussão sobre estes temas, é a busca de compreensão sobre o significado da gestão empreendedora, é a vontade de aprender. As mudanças na cultura organizacional são contínuas e os dirigentes sabem que é preciso acelerá-las.

A internacionalização, o mercado da educação, a concorrência com os novos provedores e o comércio de serviços educacionais são elementos conhecidos pelas Instituições Salesianas e estão presentes na reflexão dos dirigentes. Os acordos entre as IUS estão viabilizando uma série de projetos que instigam a internacionalização. São projetos que permitem a mobilidade de alunos e professores, que instituem a educação continuada, a educação a distância e pesquisas bilaterais e multilaterais e que permitem acordos para programas de pós-graduação. As IUS precisam se qualificar em vários aspectos quando pensamos na internacionalização da educação superior, por outro lado, há ações e projetos concretos.

Considerações Finais

A dinâmica e a complexidade da educação superior no século XXI exigem que os dirigentes das IES reorganizem a Instituição. Os parâmetros são outros. Estas duas afirmações não são mais novidades. O problema é que a velocidade das mudanças globais nos sistemas de educação superior não é acompanhada pelos modelos de gestão tradicional. De modo geral, no Brasil, as IES não estão assimilando as diretrizes da gestão empreendedora e permanecem com práticas centralizadas e pouco inovadoras. A profissionalização da gestão é lenta. Entre tantos questionamentos, destacam-se alguns: como gestor, o que faço para contribuir com a inovação da cultura de gestão da IES a que estou vinculado? O modelo de gestão da IES é tradicional ou empreendedor? O que acontecerá com a IES nos próximos anos? A IES tem visão de futuro? As lideranças institucionais estão comprometidas e trabalham de forma articulada?

A questão central e que compõe o leque de preocupações das IUS é: não podemos deixar de pensar e discutir a dinâmica da educação superior e o gerenciamento da IES. Atuando nesta direção, há um contínuo processo de amadurecimento das Instituições Salesianas.

Referências

AUPETIT, Sylvie Didou. *Internacionalización y proveedores externos de educación en los países de América Latina y el Caribe: principales problemáticas.*

Disponível em: <<http://www.iesalc.unesco.org.ve>>.

Acesso em: 25 fev. 2006.

BRUNNER, José Joaquín. *Tendências e governança no ensino superior*. Disponível em: <<http://www.lo.unisal.br>>. Acesso em: 2 ago. 2006.

BRUNNER, José Joaquín. *Guiar el mercado*. Informe sobre la educación superior en Chile. Santiago: Adolfo Ibáñez, 2005.

BRUNNER, José Joaquín. *Nuevas demandas y sus consecuencias para la educación superior em América Latina*. Santiago: maio de 2002. Disponível em: <<http://www.brunner.cl>> Acesso em: 25 nov. 2004a.

BRUNNER, José Joaquín. *Tiempo de inovar*. Disponível em: <<http://www.brunner.cl>>. Acesso em: 25 out. 2004b.

BRUNNER, José Joaquín; TILLET, Anthony. *Marketization and management in higher education: a dynamic reader for further discussion*. Disponível em: <<http://www.brunner.cl>>. Acesso em: 10 ago.. 2006.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 8.^a ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v.1

CLARK, Burton R. *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*. México: Editorial Patria, 1991.

CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2004. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp>>. Acesso em: 15 ago. 2006.

CONSELHO GERAL DA CONGREGAÇÃO SALESIANA. *Identidade das instituições Salesianas de Educação Superior*. São Paulo: Salesiana. 2003a.

CONSELHO GERAL DA CONGREGAÇÃO SALESIANA. *Políticas para a presença salesiana na educação superior*. São Paulo: Salesiana, 2003b.

GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2005-2006. Disponível em: <<http://www.weforum.org>>. Acesso em: 10 set. 2005.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Education at a Glance*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/document/53>>. Acesso em: 25 out. 2005.

RAMA, Cláudio. *Informe sobre la educación em América Latina y el Caribe 2000-2005: metamorfosis de la educación superior*. Disponível em: <<http://www.iesalc.unesco.org.ve>>. Acesso em: 2 jun. 2006.

SPORN, Barbara. *Convergence or divergence in international higher education policies: lessons from Europe*. Disponível em: <<http://www.educause.edu/ir/library/pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2006.

WERTHEIN, Jorge (Org.). *Educação superior: reforma mudança e internacionalização*. Brasília: Unesco, SESu, 2003.

WOOLDRIDGE, Adrian. *The brains business*. Disponível em: <<http://www.brunner.cl>>. Acesso em: 10 nov. 2005.

WORLD UNIVERSITY RANKINGS. Higher Education Supplement. *The Times*, 28 oct. 2005. Disponível em: <<http://www.brunner.cl>>. Acesso em: 3 nov. 2005.



**GESTÃO DO CONHECIMENTO
NAS IES CONFSSIONAIS E
COMUNITÁRIAS**

IVAN ROCHA NETO*
ANA CARNEIRO**

Introdução

Nas universidades foi cristalizada a idéia de que os seus principais ativos são os docentes e pesquisadores que, no conceito proposto por Peter Drucker, são os trabalhadores do conhecimento, ou os profissionais responsáveis pela sua geração, apropriação e disseminação. Nas universidades, o conhecimento tem sido, ao mesmo tempo, insumo e produto e a sua principal substância.

Segundo Zeferino Vaz, ex-reitor e fundador da Universidade Estadual de Campinas – SP (Unicamp), “uma boa universidade se faz com inteligência, inteligência e inteligência – depois com bibliotecas, laboratórios e outros itens de infra-estrutura”. Esta

afirmação sugere a necessidade de gestão, envolvendo dois ativos fundamentais: “inteligência”, compreendida nos conhecimentos envolvidos na vida universitária, e “meios” representados pelos recursos orçamentários e pela infra-estrutura disponível.

Esta questão tem sido objeto de uma linha de pesquisa desenvolvida pelos autores no âmbito do Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (PGCTI) da Universidade Católica de Brasília. A gestão desses ativos, além de uma possibilidade real, constitui-se enorme desafio aos dirigentes universitários – uma nova área que se tem desenvolvido na sociedade e se consolida na academia – a gestão do conhecimento (GC), que parece ter superado a fase do “modismo”, isto é, veio para ficar e evoluir.

A referida pesquisa do PGCTI/UCB considera o clima organizacional ou espaço emocional (ECHEVERRIA, 1994) também como um ativo importante, relacionado

* Ivan Rocha atua como docente do Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação (PGCTI) da Universidade Católica de Brasília (UCB).

** Ana Carneiro é mestranda do PGCTI da Universidade Católica de Brasília (UCB).

ao desempenho das instituições universitárias. Estes três processos de gestão precisam interagir de forma dinâmica e complexa para obter alto desempenho.

Um novo paradigma tem sido proposto à gestão das organizações, que têm o conhecimento como sua principal substância, o que confere às universidades a autonomia acadêmica tão reivindicada. Consideramos tais instituições como organizações especiais, porque têm como um de seus objetivos, ou missão, a gestão do conhecimento na sociedade para o seu desenvolvimento. Os trabalhadores do conhecimento atuantes nas universidades confessionais e comunitárias (UCC) são os sujeitos e protagonistas do presente artigo.

É necessário logo de início distinguir as UCC de outras IES não estatais, bem como de outras instituições de natureza diversa, embora seja tradicional o corte genérico entre instituições públicas e privadas. Esta caracterização é considerada necessária, envolvendo éticas e lógicas próprias para tratar o tema da contribuição do pessoal qualificado (mestres e doutores) e para lograr alto desempenho na direção de suas missões.

Muitos modelos têm sido propostos por consultores e pesquisadores – uns mais poderosos que outros – como critérios explicativos de avaliação de desempenho de instituições educacionais e outros tipos de organizações. Nenhum caso que mereça registro apresentou sucesso sem ética e sem base no desenvolvimento de competências próprias (essenciais), ou aprendizagem organizacional contínua. O mesmo se dá

com as instituições cujos protagonistas e dirigentes não tenham tido visões de longo prazo ou que não assumam posicionamentos estratégicos bem refletidos com base em avaliações competentes dos ambientes em que atuam.

É importante notar que os autores mais referenciados pelas escolas de administração, e na educação em particular – Peter Druker, Dee Hock, Pedro Demo, Marcial Losada, Raphael Echeverria, Maturana, Argyris, Gregory Bateson, Paulo Freire, Piaget, Vigostky, Cassassus, I. Nonaka, H. Takeushi, Prusak, entre outros – usam metáforas, linguagens, experiências e modelos aparentemente distintos, identificam características e adotam fundamentos muito semelhantes – a rigor, o mesmo paradigma – para explicar o sucesso ou o insucesso das organizações de conhecimento. Referências a alguns desses autores serão feitas ao longo do artigo. Alguns têm o mérito de ressaltar o óbvio; todos, de alguma forma, evidenciam a importância do conhecimento apropriado pelas organizações e comunidades, bem como a gestão estratégica desse ativo.

No artigo será também explorada a correlação entre a efetividade na gestão do conhecimento e os desempenhos organizacionais, com duas perspectivas distintas:

- conhecimentos por si mesmos, como objetos próprios de consideração; e,
- processos de desenvolvimento, apropriação, criação e disseminação/ compartilhamento.

Na primeira abordagem os conhecimentos são considerados por si mesmos e independentes de seus protagonistas – profissionais que os geram, apropriam e disseminam. Na segunda, leva-se em consideração os processos individuais e coletivos envolvidos, além das inquietações e habilidades, incluindo criatividade, emoções, motivações ou experimentações, administradas por meio da comunicação e da troca de experiências, no sentido de lograr alto desempenho e produzir inovações.

A possibilidade de administrar conhecimentos, competências e mudanças foi discutida com mais intensidade na década de 1990 e no início de 2000, envolvendo pesquisadores e outros profissionais, tanto no âmbito das organizações relacionadas à educação superior ou nos ambientes de pesquisa/desenvolvimento, quanto nas empresas, ou outras formas de organização.

Alguns até mesmo negam a possibilidade de gestão do conhecimento sob a alegação de que o saber compreende o domínio de intangíveis tácitos, atributos protegidos e íntimos das pessoas, que não podem ser “invadidos”, sistematizados e/ou administrados. Entre as várias proposições encontradas na literatura, o conceito de gestão de conhecimento adotado neste capítulo compreende o saber atuar com responsabilidade, mobilizando e integrando recursos, no sentido de ensinar o “aprender a aprender”, com o propósito de criar valores nas organizações. Valor tem natureza subjetiva, compreendido distintamente por parte de diferentes observadores, indivíduos ou organizações e percebido como diferença que

favoreça alcançar objetivos definidos ou escolhidos em contextos particulares.

A pergunta central do artigo é abordar o papel do pessoal qualificado – mestres e doutores – como valor e base de sua sustentação e competitividade nas universidades não estatais confessionais e comunitárias.

Cenários

De acordo com os cenários para a educação superior existem no Brasil (RAYON et alli, 2005), atualmente,

cerca de 60 milhões de alunos matriculados em todos os níveis de ensino, de forma que pouco mais de um terço da população brasileira é composta por estudantes. Mesmo que a educação ainda continue, por um bom tempo, sendo considerada um bem público e de responsabilidade do Estado, o crescimento da iniciativa privada nesse segmento é um movimento mundial, motivado não só pelo crescimento da demanda e da importância do setor, mas principalmente pela limitação da capacidade dos Estados em manter o financiamento adequado às necessidades desse setor.

A competição entre as IES não estatais tornou-se acirrada e predatória (FUNADESP, 2004) na busca de estudantes a qualquer preço e método. Segundo o referido estudo, as IES não estatais experimentam uma encruzilhada no sentido da adoção de dois perfis que poderão ter alguma chance de sobrevivência e longevidade. De um lado, as que conseguirão se manter no processo de competição, ainda que predatório e se tornarem competitivas atraindo

estudantes menos críticos ou ambiciosos, priorizando a conveniência (preço, localização, acesso e demais facilidades). De outro, as que serão bem sucedidas no desenvolvimento de diferenciais competitivos praticando preços justos (o conceito de justiça merece discussão posterior e não será aprofundado aqui) em relação à qualidade dos serviços educacionais ou mesmo daqueles de natureza diversa. Trata-se de adotar posicionamento estratégico que confira identidade na percepção dos estudantes potenciais.

O estudo da Fundação Nacional para o Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp) destaca as seguintes dificuldades:

- não aproveitamento das oportunidades na oferta de cursos diferenciados. A maior parte das IES não estatais oferece o mesmo conjunto de oportunidades poucos originais; são raras as que conseguem oferecer um conjunto homogêneo de cursos, em uma mesma grande área, ou conjunto coerente de profissionalização/socialização/oportunidades de trabalho. A maioria oferece de tudo um pouco, não sendo referência em nada;
- não há orientação em relação ao público alvo. As IES utilizam estratégias de divulgação idênticas para diferentes tipos de estudantes potenciais – é sabido que valores distintos são percebidos entre os egressos do ensino médio (jovens adolescentes) e pessoas que já ocupam posições no mercado de trabalho;

- a constituição de um corpo docente qualificado pode ser uma estratégia importante à construção da imagem e da qualidade percebida da instituição, mas muitos professores atuam em diversas instituições sem conferir identidade ou diferencial competitivo a nenhuma; e,
- há ainda a crença de que “boas instalações, bons professores e estrutura curricular adequada” equivalem à qualidade percebida e aos diferenciais de valor. Tais dimensões se revelam apenas como exigências necessárias a qualquer universidade.

Nos cenários atuais e futuros, algumas IES não terão longevidade e perecerão. Tal processo já foi iniciado. Somente duas categorias apresentam alguma chance: as grandes instituições, com ganhos de escala, estratégias de localização e gestão profissional; e, as pequenas ou médias, que se posicionarem com diferenciais qualitativos percebidos pelos estudantes e demais grupos de interesse. Há evidências de que aquelas que não assumirem posicionamentos estratégicos claros terão sérias dificuldades competitivas – algumas já estão tendo. A construção de uma identidade percebida será vital à sobrevivência das instituições universitárias não estatais. Diferenciar-se passa a ser condição essencial.

As mudanças globais têm motivado novas estratégias institucionais:

- a progressão da educação formal ou informal dos trabalhadores em todo o mundo tem sido evidente, e não há expectativa de regressão no futuro próximo;
- o conceito e a prática da educação continuada ainda se encontram em fase embrionária, mas em expansão, mesmo no contexto de incertezas econômicas e políticas. A educação tem sido objeto de grandes expectativas e necessidades – nem sempre de demanda – servindo como importante dimensão do processo educativo da sociedade contemporânea. A educação formal tem se mantido por enquanto como estratégia individual ou como expectativa de ascensão social;
- com a possibilidade da educação mediada pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o critério geográfico perdeu parte de sua potência. Há uma crescente generalização do ensino superior em escala global; há mudanças nas exigências de tempo e espaço e há diversificação das estratégias institucionais dentre as quais se destacam: o aumento do ensino mediado pelas tecnologias da informação e comunicação; a formação de parcerias e alianças estratégicas; o crescimento gradativo das atividades assíncronas e da educação continuada; e, a influência da indústria do entretenimento na educação;
- o aumento da mobilidade internacional de estudantes em todas as modalidades e tecnologias usadas; e,
- o aproveitamento do envelhecimento populacional em escala global e, em particular, no Brasil.

A educação superior tem no presente momento histórico a oportunidade de introduzir mudanças radicais. A expansão da demanda, a educação continuada, a mediação das tecnologias da informação e comunicação, com significativas mudanças pedagógicas, são apenas algumas das dimensões que conferem complexidade ao processo. A antecipação de cenários tem sido um exercício não somente desafiador, mas também essencial às escolhas das estratégias institucionais.

Constata-se que a maioria das instituições não está preparada para responder às demandas da educação superior no processo de transição da sociedade da informação à do conhecimento. Neste sentido, as apostas de futuro estão relacionadas às seguintes dimensões: relevância, qualidade, e ampliação espacial/temporal.

Instituições de alto desempenho

Conforme sugere Losada (1998), dentre as características das organizações inovadoras e de alto desempenho, destacam-se a adoção simultânea e o compromisso balanceado entre duas perspectivas

distintas, mas complementares: olhar e compreender o mundo de dentro para fora – enxergar as coisas do ponto de vista local; e de fora para dentro – estabelecer relações com o ambiente externo. Do olhar para fora, podem ser identificadas oportunidades e ameaças, enquanto que, do olhar para dentro, os pontos fortes e fracos das IES.

A idéia fundamenta-se nos seguintes entendimentos: olhando apenas para fora se estabelecem processos de identificação e adoção de melhores práticas. O máximo que as organizações podem conseguir limitar-se-á à proximidade das líderes, mas não a vanguarda, desperdiçando talentos e seus pontos fortes; entretanto, se apenas olham para dentro, não vislumbram as oportunidades e as tendências globais, as relações ambientais ou as práticas bem sucedidas de outros. Tampouco estabelecem referências para comparação de desempenho.

O conceito de alto desempenho, proposto por Carneiro (2006), envolve nas universidades três critérios: sucesso no cumprimento da missão das IES com possibilidades de melhoria de qualidade; satisfação dos grupos de interesse, incluindo as mantenedoras, os estudantes e as suas famílias; e, felicidade dos colaboradores (dirigentes, docentes, e administrativos).

A experiência da UCB

Embora este não seja um espaço para marketing institucional, cabe registrar, de forma muito

sintética e como experiência concreta, o caso da Universidade Católica de Brasília (UCB) que evidencia o papel do pessoal qualificado no desempenho e elevação da sua competitividade. Claro que os autores não propõem a transposição das estratégias e práticas adotadas pela UCB, nem para outras confessionais nem para as comunitárias, ou tampouco para outras IES não estatais. Não obstante podem eventualmente servir de *benchmarking* adaptando-as às realidades de cada instituição.

As exigências legais¹ de qualificação (mais de 90% dos docentes com mestrado e doutorado), dedicação (mais de 40% do pessoal em regime de 40 horas), e existência de pós-graduação *stricto sensu* (300%) evidenciam as condições que renderam, em maio de 2006, notas máximas em todas as dimensões da avaliação da UCB feita pelo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), para efeito de seu re-credenciamento como universidade. Tal fato por si só já demonstra o valor apropriado pela mobilização de pessoal qualificado como ativo mais importante. Isto se constituirá como filtro no processo de competição atual e futuro.

Além disso, a UCB desenvolveu um sistema de gestão do conhecimento, com uso da infra-estrutura interna e externa das tecnologias da informação e comunicação, incluindo o Sistema de Gestão da Pesquisa (Sigep), e organizou um grupo de inteligência competitiva e o

¹ A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n.9394/96, LDB) estabelece as seguintes condições à caracterização e credenciamento das universidades:

mapa de competências dos docentes. Com base neste sistema foi possível dimensionar melhor o tamanho do corpo docente – substituindo quantidade por qualidade – selecionar e avaliar anualmente a sua produtividade, bem como distribuir melhor as atividades acadêmicas e as cargas horárias de ensino, pesquisa e extensão.

Nos últimos anos, a UCB logrou aprovar na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) nove programas de pós-graduação *stricto sensu*, com três doutorados com notas 4 (quatro) e 5 (cinco) e nove mestrados,

- 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.

Parágrafo único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

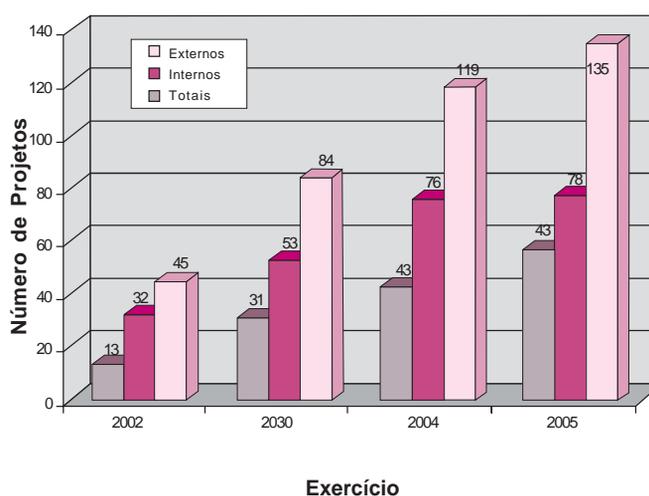
O Projeto de Lei n.º 7.200/2006, que trata da reforma da educação superior, ora em tramitação no Congresso Nacional, prevê no artigo 12:

Art. 12. Classificam-se como universidades as instituições de ensino superior que atendam aos seguintes requisitos mínimos:

- I – estrutura pluridisciplinar, com oferta regular, em diferentes campos do saber, de pelo menos dezesseis cursos de graduação ou de pós-graduação *stricto sensu*, todos reconhecidos e com avaliação positiva pelas instâncias competentes, sendo, pelo menos, oito cursos de graduação, três cursos de mestrado e um curso de doutorado;
- II – programas institucionais de extensão nos campos do saber abrangidos pela instituição;
- III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral ou dedicação exclusiva, majoritariamente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- IV – metade do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado, sendo pelo menos metade destes doutores; e
- V – indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

assumindo a liderança da pós-graduação *lato sensu* no âmbito do DF – em número de estudantes e oferta de cursos, (ARAGÃO, 2005); registrou mais de quarenta grupos no Diretório do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); captou um volume significativo de recursos de fontes externas, e institucionalizou as atividades de pesquisa e realização de projetos integrados de ensino, pesquisa e extensão. Muitos outros resultados significativos foram obtidos, ainda que não relacionados no presente artigo. Tudo o que se deseja mostrar é a forma de apropriação de conhecimentos, que somente tem sido possível pela manutenção de pessoal qualificado nos seus quadros.

A evolução dos projetos de pesquisa é mostrada na figura 1.



Fonte: Sigep/UCB/2005

A expansão da Católica Virtual foi extraordinária, tendo sido credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) para oferecer cursos de graduação mediada por computador via Internet – Educação a Distância (EAD). Além disso, a instituição organizou pólos – infra-estrutura para encontros presenciais – em todo o País e vários no exterior, e expandiu cursos de especialização que já oferecia há mais de dez anos.

Todos esses diferenciais se devem à aquisição e manutenção de pessoal qualificado. Além disso, a UCB mantém programas de formação de educadores para completar a qualificação formal dos mestres e doutores, a partir do entendimento de que não bastam tais qualificações formais como diferenciais às atividades docentes.

Como resultado global a UCB tem mantido sua competitividade, mesmo em um ambiente de acirrada competição predatória e diluição da demanda. A procura pela UCB tem-se mantido constante ou em ligeiro crescimento, em relação à oferta de vagas, o que não ocorre na maioria das IES do Distrito Federal e do País, cuja demanda tem sido decrescente. Cursos e programas inovadores foram criados com base nas competências de seus docentes qualificados. Em síntese, dentre os diferenciais que têm conferido identidade a UCB, mantido um posicionamento estratégico favorável e ensejado a visibilidade institucional positiva, podem ser destacados os seguintes:

- ética de inserção no ambiente da educação superior da região, recusando-se a participar

da competição predatória. Isto tem sido reconhecido pela população estudantil do Distrito Federal;

- natureza confessional, valores e princípios que adota e pratica;
- corpo docente altamente qualificado e, na maioria, com dedicação exclusiva;
- forte integração do ensino, da pesquisa e da extensão focada na aprendizagem conferindo autonomia pelo conhecimento e competência de “aprender a aprender”, com desenvolvimento da consciência crítica dos estudantes em relação às questões humanas sociais, regionais e nacionais; entendimento da UCB como uma *universidade em extensão*, comprometida com o processo de transformação social; projetos integrados de ensino, pesquisa e extensão socialmente reconhecidos;
- expansão da oferta de cursos e programas mediados pelas tecnologias da informação e comunicação, com crescimento importante da Católica Virtual, inclusive sua forte internacionalização;
- expansão moderada dos programas de pós-graduação e pesquisa;
- marketing institucional autêntico;
- registro de maior potencial de aproveitamento de oportunidades de trabalho e continuidade do processo educativo e capacidade de

empreendimento dos seus egressos, o que será fator de competitividade à medida que tais percepções sejam disseminadas na sociedade local;

- reconhecimento nacional materializado nos prêmios e distinções que seus estudantes e docentes têm recebido, com considerável frequência; e,
- credenciamento pelo MEC como universidade com destaque na avaliação em todas as dimensões.

Na necessária perspectiva sistêmica de integração entre as atividades de ensino de graduação e/ou pós-graduação, pesquisa e extensão, a manutenção de pessoal qualificado com ambições acadêmicas requer investimentos racionalizados em tais atividades. Do contrário, o compromisso desses docentes com as IES não estatais será de natureza fugaz e temporária. Simplesmente não é possível comprometer a vida profissional dos docentes qualificados e produtivos, sem investimentos em pesquisa, pós-graduação e desenvolvimento de projetos de orientação social.

Os vínculos relacionados aos projetos de vida profissional dos professores colaboradores, os casamentos de expectativas entre as aspirações individuais com os objetivos coletivos se revelam essenciais para desenvolver o sentido de propriedade e de pertencer à instituição. Há a necessidade de construção de projetos coletivos. Portanto, no caso das universidades o atendimento dessas exigências não é uma opção, mas uma necessidade para garantir o

credenciamento das IES nesta categoria. Constituir-se e ser mantida como universidade pode ser um diferencial às instituições confessionais e comunitárias.

Gestão do conhecimento

Embora foco de antigos debates acadêmicos, ao longo de séculos, o conceito de conhecimento ainda não está consensualmente resolvido. As distinções usadas para classificar o que se pode entender por conhecimento são muitas e dependem das determinações éticas de grupos de pessoas/protagonistas que os validam. Arbitrariamente, preferimos associar conhecimento à história, seja sistematizada e expressa em livros, artigos ou outra forma explícita, seja por aprendizagem nos indivíduos, como resultado de suas experiências de vida (tácito).

Essas idéias compreendem um conceito mais amplo – o de inteligência – como algo que evolui desde o reconhecimento de sinais (dados), que percebidos, podem ser transformados, em informação, quando interpretados para resolver incertezas, e que sistematizados, transformam-se em conhecimento ou em um conjunto mais amplo e coerente de perguntas respondidas por meio da prática das pessoas – processo de tomada de consciência, mas também da intuição.

Nonaka e Tacheuchi (1997) conceituam a gestão do conhecimento como sendo “a atividade de divulgar e

explicitar os saberes implícitos nas práticas individuais e coletivas das organizações”. Com todo respeito aos fundadores desta “disciplina”, pensamos que a gestão do conhecimento envolve muito mais do que as atividades descritas pelos citados autores, porque inclui o olhar prospectivo sobre o ambiente, a organização do saber explícito, a administração de programas de qualidade, bem como da gestão da tecnologia, além da re-aprendizagem/aprendizagem organizacional e também do desuso de práticas obsoletas ou apropriação de novos conhecimentos.

Desaprender o que “pensamos que sabemos” parece muito mais difícil que aprender novos saberes. Mais ainda, gestão do conhecimento envolve também proteção, por meio dos cuidados com os direitos de propriedade intelectual, uso de patentes, ou outros aspectos legais. Não obstante, uma explicação plausível para o sucesso das organizações de conhecimento, tais como as universidades, fundamenta-se no melhor uso de seus recursos, tangíveis e intangíveis – o que requer conhecê-los para administrá-los e potenciá-los.

A contabilidade clássica dá conta apenas dos recursos tangíveis – patrimônios (prédios, equipamentos) e capital financeiro, mas não dos intangíveis – marca, qualificação do pessoal, estratégias institucionais, conhecimentos essenciais e do mercado, capacidade tecnológica e de aprendizagem. Fundamenta-se mais em controles e táticas do que em políticas e estratégias ou no conhecimento dos ambientes – oportunidades e ameaças. Reconhecer que

conhecimentos são ativos importantes parece trivial. O que não se revela tão fácil é a sua contabilidade ou valoração – custos de aquisição, manutenção, proteção e apropriação. Muitas IES não contabilizam perdas ou ganhos com a demissão ou contratação de pessoal, não apenas mestres e doutores, mas especialmente dos docentes qualificados no sentido mais amplo.

Muitos modelos de gestão têm sido propostos pelos consultores e teóricos da administração, mas os seus fundamentos têm origem nas suas distintas maneiras de “olhar o mundo” ou paradigmas, que não podem ser únicos – lentes que filtram as luzes que podem ser captadas por suas mentes, obscurecendo outras possibilidades. Portanto, importa também “conhecer o conhecimento” – como pode ser produzido e apropriado.

Competências essenciais

Uma das limitações da administração, considerando a diversidade dos recursos disponíveis, tem sido a dominante visão cartesiana dos seus ativos. Não basta distingui-los, mas é preciso entendê-los e combiná-los de forma sistêmica para obter sinergias efetivas. O PGCTI/UCB tem trabalhado em uma pesquisa que envolve a investigação da dinâmica de grupos acadêmicos, destacando a interação de três processos de gestão: recursos materiais e infraestrutura; conhecimento (inteligência) para lograr alto desempenho; e, espaço emocional (clima organizacional).

Os ativos intangíveis são difíceis de serem copiados e imitados e se revelam de apropriação improvável por parte de terceiros – dependem das culturas organizacionais, de suas trajetórias históricas e aprendizagens – constituem identidades distintas e conferem vantagens competitivas às instituições. Tais ativos são obtidos como resultados de processos de gestão e aprendizagem organizacional, gerando ou adquirindo conhecimentos sobre suas próprias atividades – “olhando para dentro”.

O conceito de competências essenciais (*core competences*) introduzido por Porter (1998), compreende a aprendizagem coletiva, bem como o desenvolvimento de habilidades que ensejam a oferta de produtos e serviços especiais, no caso, aos estudantes e à sociedade. São obtidas como resultado de experiências, refletidas e apropriadas por meio das interações que ocorrem dentro e fora dos limites formais das organizações e implicam consideração do conhecimento como ativo mais importante. Atualmente, para algumas, o capital intelectual tornou-se a vantagem competitiva mais significativa, dado que as demais condições podem ser facilmente obtidas alhures. Há uma nova percepção de valor do trabalho – produção de novas idéias e resultados das atividades de pesquisa.

Quanto mais especial e raro o trabalho de criação e inovação, mais valor é apropriado pela organização. Quanto menos trabalho rotineiro os colaboradores precisarem realizar, mais valorizadas serão as suas contribuições. Para muitos, o trabalho tem sido compreendido como um valor fundamental para

realização profissional e satisfação pessoal, em oposição à sobrevivência econômica como única motivação.

Não obstante muitos equívocos têm sido cometidos por empresas e organizações, em nome da eficiência e redução de custos. As operações de redução de quadros de pessoal não tornam necessariamente as IES mais competitivas. A insegurança faz com que os que ficam produzam menos e não experimentem para inovar, porque se tornam dominados pelo medo do desemprego. Perde-se o compromisso com o trabalho. Isso frustra e faz com que todos sejam menos felizes. Esta questão está fortemente associada à segurança individual, à confiança no futuro, ao próprio senso de valor pessoal e de participação social e ao desempenho e competitividade das IES. O resultado natural é a desesperança e baixo desempenho.

Independentemente da categoria, todos os colaboradores são valorizados pelo que podem compartilhar em termos de apropriação de conhecimentos. Os requisitos de liderança e motivação são também distintos. As avaliações de desempenho também se modificam. Do contrário, os trabalhadores do conhecimento podem enxergar a organização apenas como um meio efêmero de realização profissional, sem maiores compromissos. Um dos requisitos para intensificação do envolvimento com a IES tem sido a oferta de oportunidades de crescimento e realização profissional. Cada um que deixa a instituição leva consigo uma parte do seu valor. Muitos dirigentes universitários ainda não compreenderam tais condicionantes.

Quando a produção de bens e serviços está ligada à apropriação de conhecimentos, a idéia de valor, na sua forma tradicional, se revela insuficiente. Há mais valor conferido pelo conhecimento incorporado aos bens ou serviços produzidos do que se pode perceber por suas aparências tangíveis e explícitas. Portanto, há necessidade de um entendimento mais profundo desse conceito, no que se refere ao valor percebido ensejado pela apropriação do conhecimento. Nem o valor dos produtos nem o poder das organizações são adequadamente aferidos por suas características aparentes e concretas. O poder das IES não mais será avaliado por seus imóveis, equipamentos e dimensões dos seus quadros de pessoal, mas antes pela inteligência gerada e acumulada por seus colaboradores.

A contratação de pessoal no mercado profissional considera o conhecimento especial e raro como diferencial de valor. Neste sentido, as IES vêm desenvolvendo métodos que ensejam melhor a avaliação da contribuição do capital intelectual na composição de seus ativos. O fundamento principal é a idéia de que o valor real de uma organização está na sua capacidade de sustentação e evolução, de acordo com uma visão estratégica de longo prazo.

Novos critérios de sucesso foram incorporados nessas avaliações, entre os quais os seguintes, que supomos mais importantes:

- ética – princípios e valores institucionais;
- imagem autêntica e compatível com o marketing institucional;

- compromisso de seus colaboradores com a aprendizagem e renovação;
- formação de redes cooperativas e parcerias;
- relacionamento e lealdade com os distintos grupos de interesse;
- competências dos colaboradores em posições estratégicas;
- capacidade de aprendizagem organizacional; e,
- investimentos em aprendizagem.

Algumas estratégias de aprendizagem têm sido adotadas para elevar a competitividade das IES não estatais, dentre as quais citamos:

- utilização de critérios sistemáticos de contratação de pessoal, visando à apropriação de conhecimentos novos e geração de novas competências institucionais;
- aproveitamento das oportunidades de formação e qualificação de pessoal com desenvolvimento de programas próprios;
- busca sistemática de aprendizagem dos conhecimentos conexos envolvendo as tecnologias da informação e comunicação;
- organização de um sistema próprio de aquisição, circulação de informações e gestão do conhecimento;
- uso sistemático dos serviços de informação disponíveis;

- observação, adaptação e aprendizagem de práticas bem sucedidas e utilizadas por outras IES; e,
- desenvolvimento de um clima favorável à criatividade, compreendendo todas as suas relações institucionais, incluindo a participação dos estudantes e da sociedade que for servida.

A elevação da competitividade das IES ou do potencial de apropriação de conhecimentos compreende um saber fazer organizado, diversificado e complexo que envolve um esforço de contínua aprendizagem, que extrapola o domínio das ofertas na atualidade. Não há possibilidade de alto desempenho sem conhecimentos de todos os aspectos da vida das IES. É preciso considerá-las além das suas realidades físicas, mas como frutos das inquietações humanas que resultam da vida em comunidade, enlaçando profissionais do conhecimento, inclusive afetivamente, que a elas se associam, para realização de aspirações individuais e coletivas.

Os desempenhos das IES dependem dos trabalhos individuais e da sinergia gerada pela vida coletiva. O sucesso das IES resulta da síntese de muitos contraditórios, além de eventuais convergências de interesses, na formação de objetivos coletivos harmonizados com os dos indivíduos que delas participam.

Tais propostas envolvem mudanças nas práticas administrativas, em lugar das que têm sido adotadas na

maioria das IES tradicionais – substituição de uma gestão baseada na centralização, hierarquia, controle e na cultura do medo, para outra, fundada na descentralização, na co-responsabilidade e na confiança. As pessoas, com seus conhecimentos e valores são os ativos mais importantes nas IES modernas e bem sucedidas.

A gestão estratégica envolve também atuação tempestiva. Não basta tomar consciência ou ser informado, mas é preciso atuar quando surgem as oportunidades – momentos críticos (*kairós*) de intervenção ou de partida dos processos. Assim, é preciso compreender os processos, como seqüências temporais de eventos; melhor ainda como processos de processos, que têm, ritmos e momentos críticos próprios. É preciso olhar distante para estar pronto e ser capaz de agir.

Posicionamento estratégico

Partindo do pensamento de Peter Drucker², “a melhor forma de prever o futuro é criá-lo”, algumas outras características de sucesso têm sido apontadas, não sem contradições com outras “receitas”. Destacamos as seguintes:

- “planejar”. Alguns renegam as atividades de planejamento, observando que as coisas mudam tão rapidamente e as incertezas são tantas, que não há tempo para planejar e, em

² Peter Ferdinand Drucker (1909-1995) é considerado o “pai” da administração moderna.

oposição, sugerem que o melhor é estar pronto para reagir às surpresas. Mas como estar pronto sem antecipar o futuro ou sem decidir aonde se deseja chegar? Tal atitude nos parece uma estratégia imediata que se tem mostrado pouco eficaz. Por outro lado, o planejamento precisa ser plástico, contínuo e situacional e não meramente escrever intenções no papel. Pensar estrategicamente requer exercício e prática para vislumbrar o futuro e para habilitar as instituições a tomar decisões tempestivas. Concordamos com a ineficácia dos planos normativos, pois o ambiente está em constante mudança. Gestão estratégica envolve avaliação, prospectiva e ação para mudar. As atividades de planejamento precisam ser cotidianas, permanentes e plásticas, sem perder de vista a necessidade de aprendizagem e as missões da instituição, com o olhar voltado para horizontes mais distantes. A aparente contradição está na possibilidade de reações intuitivas, que permitem agir rapidamente e “sem pensar”. Sem planos, não há orientações para caminhar e lugares para onde ir, nem algo para canalizar energias e mobilizar as pessoas. Tudo que se pode fazer é reagir às circunstâncias. Planejar transforma as pessoas e organizações em protagonistas ativos na construção do futuro;

- “estar pronto”. Nos dias de hoje, as ações precisam ser tempestivas, o que requer agir de forma intuitiva, a partir da aprendizagem obtida por experiência – conhecimentos

tácitos. A intuição, ou experiência acumulada, mas não necessariamente consciente, revela-se fundamental para possibilitar respostas tempestivas. O que importa é compreender o que se passa e mobilizar rapidamente as respostas, o que pode ser antecipado pelas atividades de planejamento;

- “escolher criteriosamente os colaboradores”. Um dos grandes erros que se tem cometido na gestão das IES é selecionar um “líder” e dar a ele uma equipe pronta, que também não o escolheu. Não estamos nos referindo às eleições ou aos processos “democráticos”, mas às escolhas naturais e circunstanciais por meio do reconhecimento de autoridades conquistadas. Do contrário, o fracasso se torna uma forte probabilidade. Confiança nos colaboradores é um dos requisitos mais importantes para uma gestão competente. É preciso escolher os campeões – as IES precisam ser agressivas e diferenciadas em relação à atração de talentos/ conhecimentos, tratando os diferentes de forma distinta e compatível, evitando os acordos com a mediocridade. Além disso, a escolha um campeão não deve ser inviabilizada pela norma da isonomia.

Os seguintes aspectos são essenciais à gestão de pessoal qualificado:

- focalizar a atenção na identificação de talentos e na escolha de campeões;

- desenvolver o processo de valorização dos colaboradores talentosos para mantê-los;
- adotar as estratégias de contratação de pessoal, de modo a cultivar os talentos em todos os níveis da instituição;
- conversar e escutar bastante, ensejando realimentações para todos, quanto aos seus desempenhos e possibilidades;
- contemplar coletivamente os sucessos alcançados de forma compartilhada, deixando claras as contribuições de cada um;
- adaptar os métodos de atração de talentos aos perfis dos campeões, que se deseja atrair; e,
- usar o que for necessário, de forma ética e honesta, para preencher as posições com os melhores campeões disponíveis. Competição predatória também pode ocorrer e precisa ser evitada. As pessoas logo descobrem que não se pode confiar em organizações que utilizam procedimentos aéticos, mesmo que tenham sido usados para contratá-los. Não subestimar a concorrência na busca das melhores “cabeças”. Elas podem fazer diferença. Da mesma forma não demitir sem considerar que parte do valor das organizações se concentra nos conhecimentos dos colaboradores.

As lideranças das IES de alto desempenho em geral não precisam ser permanentes ou podem ser exercidas por muitas pessoas diferentes em função de temas, projetos e atividades.

Segundo Dee Hock, apud Rocha (2005), 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;

Os verdadeiros líderes reconhecem que suas visões de mundo não são únicas, ou que não são verdades indisputáveis, ou mesmo as mais poderosas. Para tomar decisões escutam muito. Auto-gestão significa que os líderes precisam dedicar a maior parte do tempo à construção de suas imagens públicas, sendo referência para “chefes” e demais colaboradores. Devem ser exemplos de ética, entusiasmo e dedicação às causas da instituição. Devem ser de alta credibilidade e nos quais as pessoas possam confiar.

Há uma distinção entre chefes ou equivalentes – autoridades constituídas e autoridades conquistadas, por mérito, competência e construção de relações pessoais. A maioria das idéias sobre liderança se concentra nas características externas de um grande homem – seu carisma, seu estilo e seus traços de personalidade ou comportamento. Tais concepções explicam mais os motivos do surgimento de lideranças, o que não ajuda muito a formar futuros líderes. Um enfoque mais inovador não considera apenas o dirigente ou o líder, mas também as suas relações com e entre os colaboradores.

Os gestores de sucesso dedicam uma grande parte de seus tempos ou esforços para abrir caminhos aos projetos e realizações dos grupos que lideram. No bom desempenho deste papel é preciso conquistar a confiança dos seus pares e superiores. Esta confiança somente poderá ser conquistada pela construção de uma imagem pública compatível e por uma auto-gestão competente, caracterizada pela sinceridade, competência profissional e relacional.

À medida que os gestores logram a abertura de espaços – autorizações – às realizações da equipe, melhoram o seu desempenho na direção dos objetivos da IES. Entretanto, há outros requisitos como cumplicidade e coincidência de visões de mundo. Requer também boa fundamentação das idéias e escuta ativa das inquietações das pessoas. Os gestores bem sucedidos cuidam de formar as suas equipes com a maior diversidade possível de talentos – característica importante para o bom desempenho das equipes.

A capacidade de aprendizagem coletiva depende de intensa comunicação entre os indivíduos. Para que um sistema ou uma comunidade apresente a possibilidade de auto-organização, há necessidade da existência de redes informais de interação que superem as normas de conduta esperadas, de modo que as experimentações possam ser viabilizadas. Não obstante, essas redes não são dadas, mas podem ser estimuladas e construídas. No sentido de estimular as inovações e promover os processos auto-organizativos, é necessário criar situações que facilitem a comunicação envolvendo o maior número possível de atores.

Adotamos uma abordagem que considera as explicações resultantes das limitações dos observadores e de suas interpretações, assumindo que:

- a incerteza é a única certeza (NONAKA e TAKEUSHI, 1997);
- a leitura da realidade depende de como e quando é observada;
- as organizações precisam desenvolver interpretações participativas, envolvendo o maior número possível de observadores 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” (MATUS apud ROCHA, 2003).

Novamente, a conectividade e a comunicação aparecem como condicionantes cruciais. Nos processos de auto-criação os sistemas e seus ambientes são indissociáveis, um distingue o outro, para resultar em uma síntese, onde só existem ambos. Portanto, esta interpretação envolve o pensamento dialético.

Nesta perspectiva as organizações não evoluem sozinhas, mas os padrões de relacionamento internos e externos podem mudar. Os sistemas interpretam as mudanças (diferenças) mútuas ou lêem informações, conferindo-lhes significados, pois há sempre um processo de interpretação simbólica.

Caso aceitemos que as inovações são as diferenças que geram melhores condições de competitividade, precisamos também criar ambientes que as promovam. Quais são as características de tais ambientes? Todos concordam que conectividade extensiva, envolvendo os colaboradores da instituição, é um dos requisitos. Esta condição foi empiricamente mostrada por Losada (1998). Inovação também requer criatividade, que por sua vez exige liberdade e estímulo à experimentação, além do distanciamento do equilíbrio para possibilitar rupturas – destruição criativa.

Do ponto de vista das inovações, fica evidente, que uma grande mudança ocorreu nas estratégias de marketing, mostrando não só a evolução entre a oferta de um bom produto ao envolvimento dos usuários na concepção e aperfeiçoamento dos bens produzidos – engenharia simultânea – como também a necessidade de surpreender com a oferta de produtos e serviços inesperados, a partir da observação das inquietações humanas. Há necessidade de uma destruição criativa no sentido de que é necessário abandonar práticas antigas para substituí-las por outras.

Considerações finais

Mesmo experimentando o início de uma crise motivada pela proliferação indiscriminada de IES e da oferta de vagas, muito além da demanda, há ainda boas oportunidades à educação superior, bem como para as instituições confessionais e comunitárias, no sentido do cumprimento de suas missões e expansão dos serviços que podem prestar à sociedade. Os

fundamentos que dão sustentação a esta afirmação são os seguintes:

- há uma clara transição da sociedade da informação à sociedade do conhecimento;
- na sociedade do conhecimento o pessoal qualificado desempenha papel crucial à competitividade das organizações e por isso precisa ser administrado;
- os conhecimentos têm-se tornado obsoletos com maior velocidade exigindo atualização permanente, mantendo a demanda por educação continuada de nível superior;
- não são muitas as IES, incluindo as estatais, que oferecem diferenciais, competitivos, percebidos e autênticos;
- a tendência de profissionalização da gestão educacional que não será adotada por todas as instituições, sobretudo nas de origem familiar, profissional ou comunitária. É improvável que isto também ocorra nas IES estatais, que não precisam competir e seguirão escolhendo seus dirigentes por motivações políticas ou de outra natureza. No caso das confessionais e das comunitárias que adotam posicionamento estratégico orientado à oferta de vantagens competitivas, há esforços de progressiva profissionalização de seus dirigentes;
- a educação permanente será “obrigatória” ao aproveitamento das oportunidades de

trabalho. Novas demandas de educação superior surgirão além do atendimento dos egressos do ensino médio; surge uma nova categoria de estudantes permanentes em contínua busca de elevação do potencial de emprego no mercado de trabalho. Estima-se que, no Brasil, nas próximas décadas, permanecerá uma demanda da ordem de dois milhões de estudantes por ano;

- o aumento da longevidade e da qualidade de vida da população, associada à cultura e à renovação do conhecimento, criará uma nova demanda, que levará em um futuro não muito distante a possibilidade de manutenção de um estudante por décadas, em lugar de poucos anos.

O excesso da demanda por educação superior no passado recente encobria o amadorismo de gestão e não impunha condicionantes à sobrevivência das IES. Esta situação mudou. Quais serão as IES que realmente sobreviverão e continuarão a crescer em um ambiente mais exigente, competitivo, profissionalizado e maduro? Quais os diferenciais competitivos que poderão viabilizar a sobrevivência das IES confessionais e comunitárias? O que poderá distingui-las das demais?

Certamente as respostas incluem a gestão do conhecimento como ativo mais importante, incluindo a construção de climas organizacionais emocionais, estimulantes e positivos, além da adoção de estratégias éticas e aplicação competente das tecnologias da informação e comunicação.

Referências

ARAGÃO, R. *Inserção dos cursos de pós-graduação da UCB no DF* – Relatório Final de Estágio I do Curso de Administração da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2005.

CARNEIRO, Ana – *Metodologia de avaliação e constituição de grupos acadêmicos de alto desempenho*. Projeto de Qualificação para o Mestrado em Gestão do Conhecimento e da TI- UCB, 2006.

DEMO, Pedro. *Desafios modernos da educação*. 9.^a Edição. Petrópolis: Vozes, 2000.

ECHEVERRIA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1994.

FUNADESP. *Agenda 2004: construindo o futuro*, Brasília, 2003.

LOSADA, M. *The complex dynamics of high performance teams*. Pergamon: Ann Arbor, 1998.

MATUS, Carlos. *Planejamento Estratégico Situacional*. Seplan-PR, Brasília, 1994.

NONAKA, I e TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação*. 14.^a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OECD. *Jobs strategy. Technology, productivity and job creation*. Cfr. Vol.2 *Analytical Report*. Paris: OECD, 1996.

PORTER, Michael. – Competition in global industries, 1998 apud ROCHA 2003 – *Gestão de Conhecimentos e Competências*. Brasília: Universa/ Abipti, 2003.

RAYON et Alli. *Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2005-2010*, São Paulo, 2005.

ROCHA, Ivan. *Gestão das Organizações de Conhecimento*. Brasília, Funadesp/Universa, 2004.

ROCHA, Ivan. *Gestão Estratégica de Conhecimentos e Competências*, Universa e Abipti, Brasília, 2003.

HOCK, D. *O nascimento era caórdica apud ROCHA*, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. *Sistema de Gestão do Conhecimento*, 2005.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. *Organização Acadêmica*, 2003/2004.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. *Plano de Carreira Docente*, 2002.



**NOVAS ESTRATÉGIAS DE
ATUAÇÃO DAS IES
PARTICULARES**

ÉDSON FRANCO*

Fiquei muito entusiasmado quando aprendi as lições de Elizabeth Balbachevsky e de José Augusto Guilhon Albuquerque, em seminário realizado pela Associação Brasileira de Mantenedoras (ABMES), sobre os novos sistemas de atuação das instituições particulares de ensino superior¹. Ainda assim, cheguei a declarar que gostaria de propor uma versão diferente, talvez complementar àquela que eles apresentaram, com base no que venho testemunhando – vivenciando melhor diria – na instituição que dirijo.

Corro o risco de, falando da Universidade da Amazônia (Unama), avançar em elogios. Meu objetivo não é este. É tão-somente o de incentivar outros educadores a buscar soluções diferentes, soluções novas, legais e complementares, para enfrentar os tempos presentes nos quais, lamentavelmente, ainda pontifica a “crise da legismania”. Pensa o Poder Público que tudo pode regular por meio de decretos,

portarias e instruções, exigindo uma atenção desmedida por parte das instituições de ensino superior (IES) particulares e, quase sempre, compelindo-as a novos dispêndios. Na mente governamental, as instituições do Poder Público Federal tudo podem. As IES particulares, abrigadas pelo sistema federal, têm de obedecer a uma normatividade excessiva e, algumas vezes, contraditória.

Além das excelentes lições recebidas de Elizabeth e de Guilhon, que podem e devem ser aplicadas, quero acenar com o que penso sobre o tema, isto é, com um contributo diferente e com resultados igualmente compensadores.

A IES, a missão e a sociedade

O primeiro aspecto que desejo ressaltar é relativo à missão das IES. Entendo que a missão sintetiza a filosofia de trabalho educacional que

* Reitor da Universidade da Amazônia. reitor@unama.br

¹ Seminário *Inflação de doutores – desperdício ou potencial de receita*.

justifica a existência da entidade educacional. A missão, assim concebida, é mais relevante do que um Plano de Desenvolvimento Institucional. É permanente. Não se altera tão facilmente. Ao contrário, fundamenta a razão de ser da instituição educacional, ao mesmo tempo em que serve de marca, impõe responsabilidades.

Como tal, a missão deve perpassar toda a comunidade educativa (interna) como uma espécie de “fio de nylon” que une as pérolas de um cordão humano que compõe a IES. Deve estar entranhada na cultura organizacional e assim justificar a existência da instituição.

A missão, portanto, deve ser do conhecimento da sociedade e estimular a adesão de todos os seus setores. Deve reconhecer que aquilo que a IES faz, aquilo que produz, guarda coerência com a missão que pretende cumprir. Não é um “slogan” e nem uma frase de efeito e à medida que se entranha na comunidade educativa acaba por constituir um verdadeiro carisma institucional.

Se a sociedade reconhece isto, a IES torna-se diferente dentre as demais e a eventual concorrência estabelecida acaba por reconhecer a diferença de ter ou não ter uma missão clara e definida. Para que assim ocorra, é necessário promover o *endomarketing* de tal maneira que a comunidade interna da IES esteja suficientemente consciente da missão institucional e saiba exteriorizá-la em suas ações.

No momento em que a sociedade reconhece a missão da IES abrem-se, com certeza, os canais de

comunicação entre elas, despontando a IES com um posicionamento definido na mente social que a distingue das suas concorrentes. Óbvio que esse reconhecimento da IES exige tempo. Não será no primeiro momento que a IES alcançará um posicionamento diferenciado na mente social. É necessário que, pela sua missão, a IES conquiste a liderança na sociedade.

Daí em diante são as organizações governamentais e não governamentais que procurarão a IES pelo reconhecimento que a mesma adquiriu, esquecendo-se até que se trata de uma instituição particular com finalidade lucrativa.

Principais problemas enfrentados pelas IES

Para os efeitos deste trabalho, selecionei, dentre outros, quatro principais problemas que as IES particulares enfrentam nos tempos atuais.

Um primeiro problema é o da “rarefação da demanda”, especialmente nos cursos semestrais e relativamente ao segundo semestre letivo, pois que não há egressos do ensino médio, na maioria dos Estados brasileiros. A rarefação da demanda tem feito com que algumas IES particulares ofereçam um número restrito de cursos no segundo semestre letivo, diferente do número de cursos e vagas ofertados no primeiro semestre. Se a dor de cabeça para ter demanda já ocorre com vistas ao primeiro semestre letivo, imagine-se no segundo semestre. Algumas IES têm optado por realizar, meses antes do início do primeiro

semestre, seus processos seletivos, promovendo, com bastante antecedência, a matrícula dos alunos aprovados. Há um inegável gargalo no ensino médio brasileiro, e mesmo com o crescimento do alunado ocorrido nesse nível escolar, a relação de possíveis candidatos para as vagas ofertadas, na maioria das IES, é muito restrita.

O segundo é em relação ao baixo poder aquisitivo dos estudantes, nem sempre acolhidos pelo Programa Universidade para Todos (ProUni) ou pelo Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies). Muitas vezes os alunos conseguem se matricular, mas não prosseguem seus estudos por falta de recursos. Quando o ProUni oferta apenas um percentual de “desconto”, não concedendo bolsas integrais, grande parte dos alunos não consegue pagar o restante das mensalidades. As taxas de evasão nas IES particulares são realmente grandes. E isto ocorre, conforme pesquisas já realizadas, em cursos que adotam mensalidades mais baixas.

O terceiro problema decorre das sucessivas e ampliadas exigências legais que determinam custos adicionais para as IES. A ampliação do percentual de professores em tempo integral traz grandes dificuldades para as universidades particulares cumprirem esta norma legal. As exigências de atendimento aos portadores de necessidades especiais também têm elevado o custo das IES. Aliás, neste aspecto, a Justiça já conferiu ganho de causa a uma instituição que não aceitou a matrícula de um estudante portador de necessidades especiais por não conseguir manter especialistas para o trato com tal tipo de aluno.

Menciono, ainda, um quarto problema: o da falta de encantamento dos alunos com o curso escolhido. Muitos alunos abandonam as IES porque os cursos não são atraentes como eles esperavam que fossem. Esse problema vem sendo corrigido com algum treinamento de professores. Augusto Curi, em seu livro “Pais Brilhantes, Professores Fascinantes”², tangencia esta questão. A decepção dos alunos é um fato gerador do abandono dos cursos e, portanto, de redução de receita da IES. Encantar alunos exige competências e habilidades dos professores. Os treinamentos docentes resultam em custos elevados, se bem realizados. Leandro Tessler, na *Folha de S.Paulo*, edição de 18 de janeiro de 2007, em texto intitulado “Verdadeira reforma do ensino superior”, contribui com uma proposta de pouca aceitação pela sociedade brasileira, por demais imediatista. Quer um primeiro momento de estudos universitários da ordem de três anos, seguidos de uma especialização para que o estudante, ao terminá-la, possa demandar o doutorado. Creio ser difícil o acolhimento dos três anos gerais pela nossa sociedade.

O que dizem os estudiosos

Vários têm sido os autores que sugerem ou constatarem a adoção por parte das IES particulares de novas estratégias de atuação. Redução de custos, preços baixos de mensalidades, grandes investimentos em publicidade, inovação, especialização no trabalho educacional e outras são algumas das estratégias sobre as quais comentarei a seguir.

² O livro traz alguns temas fundamentais para ser um educador de sucesso bem como valiosas contribuições para desenvolver a auto-estima das pessoas.

“Redução de custos” é uma estratégia de baixo risco e de grandes resultados para a IES. Sempre há “gorduras a queimar”. É importante, porém, que a IES cumpra com as determinações legais e evite prejudicar seus recursos humanos. A IES não pode fazer “anorexia pedagógica”. Sempre há onde “oferecer a cenoura aos coelhos”, estimulando-os à prática educacional mais efetiva. É sempre possível caminhar mais, quando se chega ao fim da linha. Por exemplo, utilizar adequadamente o regime de quarenta horas dos docentes é uma virtude que acaba por reduzir novas contratações para serviços especiais. Sempre há um potencial de trabalho a ser ofertado à sociedade. Basta o olho clínico do dirigente educacional. Reduzir custos não significa praticar um tipo de trabalho que represente um “engana-aluno”.

“Redução de preços” (preços baixos) é uma estratégia de alto risco, constituindo-se numa tática pouco convincente, especialmente se, de uma hora para a outra, a IES oferece um preço reduzido, absolutamente diferente daquele que praticava no ano anterior. Pode ser que convença temporariamente, mas é uma tática que pode levar ao cadafalso. O preço do ensino tem de ser justo. “Se você julga que o ensino é caro, experimente a ignorância”, declarava em 2002 um cartaz originário do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp). A IES não pode cobrar o preço de um Fusca dizendo que está oferecendo uma Mercedes conversível. Não pode dizer que está oferecendo prata quando a oferta é de “plata”.

“Inovação” é uma estratégia valiosa. A IES inovadora pode marcar seu posicionamento desta forma e obter um significativo volume de candidatos. A demanda pode ser maior do que quando não era inovadora. A inovação pode se tornar atraente para os alunos e resultar, inclusive, numa redução dos índices de inadimplência. Há, porém, algo a considerar: não é fácil divulgar a inovação e muito menos realizar a inovação. Inovação exige conquista de atuação e uma excelente performance docente. Inovação não é questão de nomenclatura. É de essência. Os resultados podem ser promissores. Mas para ser considerada inovadora, a IES terá de investir recursos de monta em publicidade, anunciando a inovação praticada. A inovação pode resultar da fácil empregabilidade dos alunos formados pela IES. Conheço o caso de uma IES que tem um curso de Enfermagem e que declara que todos os egressos desse curso estão empregados, e estão mesmo. O boca-a-boca dos antigos alunos é fundamental para disseminar a inovação, mas leva tempo.

Outros estudiosos apontam para uma quarta estratégia que é a da “especialização dos cursos ministrados”. É mais fácil de difundir na sociedade, mas exige também bastante publicidade e muita criatividade. Longe estão as emissoras nacionais de televisão de chegar ao esquema adotado por uma das emissoras-líderes do País, na área de novelas. Ela se especializou tanto em novelas que consegue exportá-las para o resto do mundo. Poucas são as IES que têm conseguido marcar sua presença pela especialização de seus cursos. Geralmente não compartilham de todas as áreas do saber. Selecionam aquelas nas quais

desejam liderar. E a Lei n.º 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases) cogitou desse tipo de instituições que não precisam ser universidades. Na maioria dos casos conhecidos, são instituições isoladas de ensino superior, mas há universidades especializadas de grande liderança.

A estratégia da “publicidade” é também interessante, mas exige investimentos bastante elevados, especialmente nos grandes centros do País. O investimento em publicidade tem de ser seguro. De modo geral, usamos canhões para acertar moscas. Por outro lado, muitas IES têm cometido pecados mortais pela forma como realizam sua publicidade. O público não está muito interessado em ver laboratórios, salas especiais e bibliotecas. Quer saber sobre o curso, sobre a instituição. Entretanto, há necessidade de promover a instituição por meio da mídia e a melhor maneira de fazer isto é “criar fatos”. Contar com um Tribunal do Júri do Tribunal de Justiça do Estado é um fato que repercute na sociedade. Cada julgamento é registrado na mídia. Ser sede do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), no Estado, é outro fato que tem repercussão na mídia, e nem se trata de publicidade paga. No primeiro caso, custa muito pouco: infra-estrutura e alimentação. No segundo caso, cessão de espaços da IES. Claro que feitos desta natureza estabelecem um posicionamento diferenciado para a IES e superam qualquer tipo de publicidade.

Além dessas cinco estratégias – que são as mais comuns – quero discorrer sobre outras, talvez até complementares, que acabam resultando numa

combinação de esforços. A base de tudo repousa no clima empreendedor da instituição educacional.

Começo com a estratégia da configuração de setores especializados ocorrentes em determinados segmentos institucionais, e não necessariamente nos cursos ministrados. Aponto duas modalidades: clínicas e escritórios técnicos, com a participação de docentes em regime de tempo integral que podem se tornar segmentos de boas receitas para as IES particulares. Tais clínicas e escritórios acabam por se tornar referências na sociedade. Os docentes são devidamente remunerados pelo regime de tempo integral e trabalham para marcar o “posicionamento” dessas clínicas e escritórios técnicos na mente social. A guerra do “posicionamento” é algo que precisa ser declarado pela IES. A busca, no caso desses setores especializados, da certificação da “ISO 9000”, agora já adaptada à educação, é algo que pode ser obtido como distintivo da entidade educacional. Para isto há necessidade de um trabalho profissional competente.

A Universidade da Amazônia constitui-se referência na realização de concursos públicos, um serviço complementar no qual se especializou. Atende não só o estado do Pará, onde se localiza, como também outros estados da Federação. Para os dois concursos já realizados, nesses dois anos, inscreveram-se mais de 143 mil candidatos. E a fórmula encontrada tornou-se atrativa para o Poder Público: não se cobra nada dos setores governamentais atendidos. A Unama apenas recebe as taxas dos concursos e, por não cobrar nada, o trabalho se torna um contrato de risco. O número tão elevado candidatos demonstra a

performance de seriedade da Unama, exigência fundamental em ações dessa natureza. Bem administrados, os concursos apresentam resultados positivos que podem ser revertidos para outros fins da IES, inclusive para arcar com os custos dos docentes em regime de tempo integral, uma das exigências crescentes da legislação vigente.

É verdade que algumas clínicas e escritórios técnicos ainda se constituem num vir-a-ser, embora já comecem a ser referência na sociedade pelo atendimento público bastante significativo e pela assinatura de convênios particulares e com o Sistema Único de Saúde (SUS). Já começam a se pagar e, posteriormente, pelo espírito empreendedor instalado, apresentarão resultados positivos, desejados pela IES.

Uma estratégia bastante promissora é a de fazer a IES chegar aonde ainda existe demanda. Embora o número de IES tenha tido um crescimento vertiginoso, ainda assim há demanda por ensino superior em muitas áreas do País. A IES não pode estar em toda parte, dadas as limitações da legislação vigente. O ensino a distância é a forma de chegar aonde ainda existe demanda. A nova legislação do ensino a distância tem o objetivo de freiar esta estratégia, exigindo que os pólos a serem credenciados tenham uma formatação bastante complexa³. Há vários problemas a serem resolvidos para o avanço dessa estratégia – a exigência da disciplina do aluno para estudar e a limitação do sistema de comunicação no País, pois nem todos os

municípios brasileiros contam com Internet de banda larga. Um terceiro problema refere-se à demanda por ensino superior, onde não existem faculdades com cursos presenciais, ser constituída por faixa etária de candidatos de idade mais avançada do que a dos jovens que demandam o ensino superior. Os investimentos para o uso dessa estratégia são relevantes e compensadores no final. As IES do interior do País têm conseguido um expressivo volume de alunos igualando-se em alunado às maiores instituições educacionais existentes. Para o efetivo uso do ensino a distância, será necessário um esforço de treinamento dos alunos para que se adaptem às novas tecnologias. Para o sucesso do ensino a distância é fundamental que a IES adote princípios claros que fundamentem esse trabalho.

Outra estratégia importante da atuação das IES é a multiutilização dos materiais produzidos para o ensino a distância. É uma decorrência da estratégia anterior, mas o público a ser alcançado é aquele que deseja realizar a educação continuada. Em alguns casos há necessidade de customização desses materiais, mas na essência eles são os mesmos, formatados para os cursos ministrados. Metodologia do Trabalho Científico, disciplina de um curso de graduação, pode ser oferecida para quem deseja produzir uma monografia em curso de especialização. Direito Tributário, disciplina de um curso de Direito, pode ter variada utilização na mesma linha da educação continuada, especialmente pelo fato de que muitos empresários sentem a necessidade de conhecer melhor esta área. Técnicas de Trabalho na Educação Infantil é algo que pode, inclusive, ser comercializado

³ Portaria Normativa MEC n.º 2/2006 que dispõe sobre procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância.

com Secretarias de Educação. Os exemplos que poderiam ser dados seriam de monta e basta que a IES se disponha a encontrar nova clientela, nova demanda para disciplinas que tenha produzido para o ensino a distância. A receita desses cursos não é tradicional nas IES, mas contribui enormemente para alcançar uma clientela hoje quase desconhecida das IES.

Finalmente, outra estratégia foi aquela conseguida no Estado do Pará: a articulação, por meio de um Protocolo de Integração, entre instituições públicas e privadas. Assim a Universidade Federal do Pará (UFPA), a Universidade da Amazônia, a Universidade do Estado do Pará (Uepa), a Universidade Federal Rural da Amazônia (Ufra), o Centro de Ensino Superior do Pará (Cesupa) e o Centro Federal de Educação Tecnológica do Estado do Pará (Cefet/PA) integram esse protocolo para o desenvolvimento de programas comuns. Mestrados e Doutorados estão sendo constituídos, com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), num programa intitulado “Acelera Amazônia”, de grande repercussão nas instituições e no contexto social. Pesquisas conjuntas vêm sendo realizadas e tudo leva a crer que essa articulação, de mais de cinco anos, terá um futuro promissor identificando entidades públicas e particulares num mesmo patamar de responsabilidade social.

Referências

- GARCIA, Maurício et alli, *Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior*, Hoper: São Paulo, 2006.
- CURY, Augusto. *Pais brilhantes, professores fascinantes*, 19.^a Edição, São Paulo: Sextante, 2006.
- LIMA, Jean Carlos. *Direito educacional: perguntas e respostas*, Avercamp, São Paulo, 2005.
- PERES, José Augusto. *Introdução ao direito educacional*, UFPB, Micrográfica, 1992, Paraíba.
- MOTA, Elias de Oliveira. *Direito educacional e educação do século XXI*, Unesco/Una – Ciências Gerenciais, Brasília, 1997.
- SAWHNEY, Mohanbir, Radar da inovação, in *Management*, ano 10, n. 80, São Paulo, 2007.



UM RECURSO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

GERALDO MOISÉS MARTINS*

1. Introdução

Apontar “novas estratégias¹” de gestão para organizações universitárias privadas² requer, preliminarmente, identificar em que situação elas se encontram no panorama geral de evolução das organizações universitárias.

Obviamente, devem estar situadas num determinado ponto de um contínuo imaginário que podemos construir abstratamente a partir de duas configurações ideais ou de dois modelos opostos, com as suas

respectivas características, resumidas no quadro 1. Trata-se de uma visão muito simples, pois não mostra as variáveis condicionantes impostas pelo ambiente externo, nem os recursos internos (competências e qualificações, cultura organizacional) necessárias às mudanças. Sobretudo, não contempla a variável tempo. Pensar estratégias é pensar o futuro. Como será a situação das organizações universitárias nos próximos dois, cinco ou dez anos? É fato indiscutível, entretanto, que chegou a hora de empreender mudanças, identificar novos rumos, novas possibilidades. Isso requer criatividade e inovação.

* Administrador, sociólogo e Mestre em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais)UFMG. gemartins@uol.com.br.

¹ O vocábulo, de origem grega, tem o significado de “arte do general” (*strategos*), mas a concepção de estratégia, como a arte militar, remonta ao estrategista chinês Sun Tzu, há aproximadamente 3.000 anos. Segundo Marcos Antônio Camargos (2003), não existe um conceito único de estratégia no âmbito das teorias políticas e administrativas. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode significar políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros. O fundamental é que, diante da globalização, da sociedade do conhecimento e das tecnologias da comunicação e da informação, a tomada de decisões “estratégicas” tornou-se crucial para a sobrevivência e o crescimento de qualquer organização.

² Por “organização universitária” estamos nos referindo a qualquer organização educacional que tenha por objetivo a educação universitária (A Constituição Federal, em nenhum momento, menciona “educação superior” ou “instituições de educação superior”). Qualquer que seja a tipologia utilizada pela legislação infraconstitucional para designar as organizações integrantes do sistema universitário, como as universidades classificadas como “propriamente ditas” ou como “universidades especializadas”; as faculdades (isoladas ou integradas), os centros universitários, os institutos, enfim todas as organizações que ofereçam “educação universitária” são, aqui, consideradas como “organização universitária”. Este entendimento é compartilhado por Cláudio Neiva e Flávio Collaço (2006:47). Também a ABNT adota a designação de “organização” e não de “instituição”, conforme a NBR-15419 – Diretrizes para a aplicação da NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais, aprovada em novembro de 2006.

Quadro 1 – Evolução das Organizações Universitárias³

ASPECTOS GERENCIAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS INOVADORAS
Estrutura gerencial	Vertical, hierárquica, rígida.	Horizontal, em rede, flexível, sistêmica.
Cultura organizacional	Burocrática, estática, manutenção de espaços e direitos, defensora de mercados protegidos, da padronização dos serviços, do estabelecimento de regras comuns, da uniformização, da isonomia e dos controles centralizados;	Inovadora, empreendedora, dinâmica. Ênfase na produtividade com a participação dos colaboradores e clientes na obtenção de ganhos; efetividade (eficácia na consecução dos objetivos e eficiência na mobilização dos meios); disposição para a busca de melhorias contínuas e à maior competitividade;
Missão	Meramente nominal – formal para atender aos requisitos legais da sua existência; Opaca. Convencional.	Definidora da identidade e da marca da organização universitária; Forte reconhecimento externo e “amada” internamente pelos docentes e estudantes;
Financiamento	Forte dependência de uma fonte de recursos garantidos por dotações orçamentárias de Estado ou das anuidades escolares;	Diversificado, com ênfase na geração de receitas próprias para a cobertura de custos e obtenção de <i>superávits</i> adicionais;
Recrutamento de pessoal	Critérios puramente acadêmicos com base no mérito do <i>ethos</i> técnico/científico, ou com base por em critérios particulares e familiares;	Critérios que enfatizam a competência inovadora, a capacidade de responder aos desafios e de encontrar soluções para os problemas;
Planejamento	Com base nos resultados passados, nas estatísticas históricas e desempenho dos cursos, serviços, e atividades oferecidas;	Com base em avaliações prospectivas do comportamento de variáveis externas e no conhecimento das demandas reais da comunidade;

Continua.....

³ Quadro construído com base no conteúdo dos trabalhos de Ivan Rocha (2004:125) e Simon Schwartzman (2005).

⁴ A denominação “organizações ou universidades empreendedoras” é mais usual, devido à ênfase atribuída à cultura do empreendedorismo. Optamos, entretanto, pela adjetivação de “inovadoras” para realçar o caráter dinâmico e estratégico da organização em todas as suas dimensões e em tempo contínuo.

Continuação do Quadro 1

ASPECTOS GERENCIAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS INOVADORAS
Gestão	Conservadora; resistente às inovações e mudanças; orientada para a realização do orçamento; centrada nos processos; gestão centralizada; Postura defensiva, negativa, reivindicatória e corporativista. Corte nos gastos, redução dos custos acadêmicos e administrativos;	Estratégica, favorável às inovações e aberta às mudanças. Orientação para o futuro e disposta a correr riscos; centrada nos resultados; transparência e comportamento ético; descentralização da gestão;
Comportamento diante das ameaças	Postura defensiva, negativa, reivindicatória e corporativista. Corte nos gastos, redução dos custos acadêmicos e administrativos;	Atitudes pró-ativas, aproveitamento de vantagens comparativas, fortalecimento e reorientação das forças próprias; criação de oportunidades; ênfase na capacidade de inovação;
Inserção no Meio	Passiva – arraigada às relações estabelecidas para a oferta dos serviços ou missão assistencialista;	Fortemente interativa – flexível à mudança de objetivos – aberta às relações de parceria e participação comunitária;
Atuação social e regional	Foco na organização interna e descompromissada com questões e problemas externos;	Engajadas na promoção do desenvolvimento regional ou local; responsabilidade social como ação permanente e incorporada à cultura institucional, envolvendo os dirigentes, colaboradores, parceiros e beneficiários;
Relações com o Estado	Passiva ou conflitiva; atenta e prisioneira das normas da burocracia estatal;	Prioriza relações de autonomia, bem como de integração e/ou complementaridade de esforços e recursos, com avaliação e controle transparentes;
Globalização e Internacionalização	Ação de resistência e repúdio, visando garantir a manutenção de benefícios/vantagens da situação de isolamento e de proteção de mercado;	Disposição para enfrentar e ajustar-se aos desafios da abertura externa, explorando criativamente suas forças e potencialidades institucionais;

Continuação do Quadro 1

ASPECTOS GERENCIAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS INOVADORAS
Estrutura acadêmica	Departamentalizada, verticalizada (às vezes matricial); divisão linear e cartesiana do conhecimento; Atividades parceladas e estanques com limitados fluxos de integração e de comunicação.	Estrutura acadêmica horizontal, sistêmica, compartilhada, plástica, flexível e apropriada à integração e cooperação das atividades de ensino, pesquisa e extensão; núcleos temáticos e multidisciplinares.
Organizacional Curricular	Programação seriada, disciplinar e rígida; base na aquisição do conhecimento produzido, fragmentado, estático, neutro.	Programação temática; foco nos problemas; base na produção do conhecimento como processo dinâmico, interdisciplinar e interacionista;
Ensino/ Aprendizagem	Professores e alunos com relacionamento restrito, distante e desconectado da realidade; processo essencialmente informativo.	Indivíduos, grupos, equipes docentes/ discentes com forte interação interna e no relacionamento com a realidade e a comunidade; processo formativo, reflexivo e dinâmico.
Metodologia de ensino	Pedagogia da reprodução do conhecimento; transmissão “ <i>Magister dixit</i> ”; caráter passivo; aula expositiva (professor palestrante e aluno copista); incorporação do conhecimento por memorização.	Pedagogia interativa, dialógica; aprendizagem ativa; construção conjunta; contínuo desenvolvimento intelectual; apreensão crítica do conteúdo; programação flexível; comporta alterações.
Natureza da formação	Fragmentada, sem a oportunidade de reflexão, interpretação e de construção do conhecimento.	Com ênfase na criatividade, na interdisciplinaridade e na na experimentação.
Avaliação do estudante	Seriada, desmotivadora e reprodutivista.	Avaliação integrada e participativa.
Resultados pretendidos	O conhecimento transmitido; o aluno formado e diplomado; cultura credencialista.	O conhecimento produzido: histórico, temporal, situacional; indivíduo capacitado para a vida: “aprendeu a aprender”.
Modo de produção do conhecimento	Modo linear – produzido antes e independentemente de aplicações.	Modo não linear – conhecimento é produzido no contexto das aplicações.

Continua.....

Continuação do Quadro 1

ASPECTOS GERENCIAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS INOVADORAS
Organização da pesquisa	De forma disciplinar; métodos, critérios e padrões homogêneos de pesquisa.	Com ênfase na transdisciplinariedade; na heterogeneidade e na diversidade organizacional.
Cultura acadêmica	Pesquisadores comprometidos apenas com o conhecimento em si; não se sentem responsáveis pelas possíveis implicações práticas de seus trabalhos.	Pesquisadores se preocupam e são responsáveis pelas implicações não científicas dos seus trabalhos; reflexividade e responsabilidade social.
Indissociabilidade ensino/pesquisa/ extensão	Precária, devido à fragilidade da pesquisa e ao caráter assistencialista da extensão.	Intensa e favorecida pela institucionalização da pesquisa, pela forte interatividade acadêmica e efetiva vinculação com o meio.

Convém estarmos atentos para os riscos das análises com base nas concepções tipológicas à semelhança da que foi desenhada no quadro exposto. Primeiramente, é apenas uma tentativa de capturar o que percebemos da dicotomia entre uma universidade tradicional e uma universidade inovadora. Como construção mental, expressa muito parcial e precariamente o que está ocorrendo na realidade, muito dinâmica e complexa para ser retratada num modelo tão simples. A rigor, nenhuma organização universitária pode ser enquadrada inteiramente em uma dessas classificações, sobretudo nos seus extremos. Outro risco é quanto ao fator valorativo presente na sua elaboração. É acentuada a atribuição de uma valoração positiva ao modelo da “universidade inovadora” ao lado de uma caracterização negativa, quase que pejorativa, ao da “universidade tradicional”.

Ora, isso não significa que inexistam coisas boas nesse último modelo. Por outro lado, poderá ocorrer que amanhã tenhamos outro constructo e outra visão de mundo que nos conduzam à rejeição deste paradigma da “universidade inovadora”.

Acreditamos, porém, que as duas configurações possam ser úteis à formulação de estratégias de gestão das organizações universitárias privadas com o fito de enfrentar os desafios (atuais e futuros) que ameaçam a sua sobrevivência e o seu fortalecimento institucional.

O pressuposto é o de que as melhores estratégias são aquelas direcionadas para a inovação e a busca de melhorias contínuas, não significando que as estratégias conservadoras sejam desprezadas, mas sim aquelas que afrontam os princípios éticos e o

compromisso da responsabilidade social⁵ derivado da prestação de um serviço que é um bem público. Dissemos um bem público e não um bem do Estado.

O nosso propósito, entretanto, não será o de perscrutar o leque de estratégias viáveis, mas o de examinar apenas um recurso ou componente que nos parece muito pouco aproveitado pelas organizações universitárias do setor privado: as bolsas de estudo e de pesquisa. Consideramos que as bolsas constituem um recurso estratégico importante, devido à forte repercussão que têm para várias dimensões da organização e da gestão universitária. Principalmente se admitirmos como positivo e desejável o caminho da evolução das organizações na direção da inovação e do empreendedorismo, conforme sugerido pelo quadro apresentado. Mais ainda, se concordarmos que as bolsas constituem um instrumento estratégico válido tanto para as situações de crise e restrições (estratégias para superar ameaças), como para os períodos de “céu de brigadeiro” (estratégias de crescimento).

2. Contextualização

Embora os discursos sejam eloquentes quanto à percepção de que a educação e o conhecimento desempenham papel fundamental para a inovação e para a competitividade das economias, na prática, o Brasil continua a reboque do que está

⁵ Uma contribuição sobre a necessidade do exercício consciente da responsabilidade social encontra-se no texto de Valmor Bolan (2006) apresentado no *Seminário Educação como desafio para o desenvolvimento*, realizado pela ABMES, nos dias 7 e 8 de novembro, em Brasília.

ocorrendo em outros países⁶ que têm como foco central a incorporação do conhecimento científico e tecnológico aos processos produtivos, cada vez mais complexos.

Diante dessa constatação e do movimento da internacionalização do conhecimento e dos mercados, as organizações universitárias – justamente aquelas que lidam com o conhecimento e a educação – são desafiadas a buscar rapidamente inovações pedagógicas, tecnológicas e gerenciais, a valorizar a criatividade e a capacitação para a pesquisa e, sobretudo, a tornar a qualidade um fator diferencial e decisivo para afirmar-se institucionalmente. Entretanto, adquirir essas condições não é mais processo tão simples e fácil de alcançar pelas formas tradicionais de organização e de gestão do ensino e da pesquisa. Tornou-se algo bem mais complexo e dinâmico, o que pressupõe obter a capacidade para transformar conhecimento em desenvolvimento. Desenvolvimento da pessoa, da comunidade e do País. Essa capacidade, ostentada por instituições bem-sucedidas no mundo, apresenta características inovadoras como as indicadas no quadro 1, com destaque para o caráter interdisciplinar da organização acadêmica, em contraposição ao modelo multidisciplinar predominante nas universidades tradicionais.

⁶ Basta ver as realizações dos sistemas educacionais do Japão, da Coreia e agora da China. Em menos de cinco anos as universidades chinesas pularam de 6 milhões de estudantes para 23 milhões. Multiplicaram por quatro. Nos últimos cinco anos, passamos de 3 milhões para 4,5 milhões – multiplicamos apenas por 1,5. Ainda assim, dizem que houve um crescimento desordenado, que o sistema está esgotado, que já bateu no teto, etc. Possivelmente, sim, mas para o modelo das organizações universitárias tradicionais que dependem do orçamento público ou das anuidades dos estudantes.

No Brasil, o contexto interno sinaliza também uma transição no marco institucional da educação universitária, da ciência, da tecnologia e da inovação. Embora os rumos ainda sejam nebulosos (como demonstra a proposta de reforma da educação superior em tramitação no Congresso, o PL 7.200/2006), tudo indica que as organizações universitárias deverão repensar as suas estratégias, as suas relações com novos atores e buscar arranjos institucionais capazes de dar conta das mencionadas transformações e das novas políticas públicas que tanto podem ser portadoras de ameaças e medidas restritivas, como de “positividades” estimuladoras do crescimento e da qualidade, tais como o respeito à autonomia; a ampliação dos recursos para a pesquisa e a extensão; fomento à cooperação entre as organizações universitárias e o estímulo à articulação entre os entes federados com vistas à integração das universidades com a comunidade.

3. Os principais desafios

A partir desse contexto, sucintamente delineado, podemos apontar, sem pretender o consenso, os principais desafios que se apresentam às organizações universitárias⁷. O que nos parece inusitado é que apesar das profundas mudanças políticas, econômicas e tecnológicas que ocorreram no País, nos últimos vinte anos, estes desafios

permanecem sendo praticamente os mesmos, ainda que com ligeiras diferenças de denominações, significados e dimensões. Bastaria lembrar que o “*I Encontro Nacional da ABM*”⁸, realizado no período de 9 a 11 de novembro de 1983, foi focado na discussão das questões relativas à qualidade, ao financiamento, à expansão do ensino superior privado e às suas relações com o mercado, com o Estado e com a sociedade. Esses mesmos temas concentraram as proposições⁹ dos mantenedores no seminário “*Educação como desafio para o desenvolvimento: proposições do setor privado*”, realizado nos dias 7 a 8 de novembro de 2006. Portanto, são desafios já amplamente discutidos na literatura, nos seminários e nos encontros, razão pela qual faremos apenas breve referência a cada um, ressaltando que a imbricação entre eles é tão forte que seria impossível enfrentá-los separadamente (Ver Figura 1).

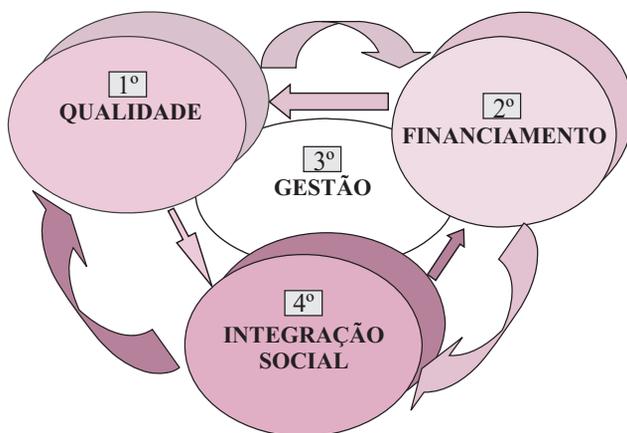
⁸ Foi a denominação inicial da ABMES (Associação Brasileira de Mantenedoras – ABM). Os documentos apresentados e discutidos no *I Encontro Nacional* encontram-se na publicação organizada por Cândido Mendes e Cláudio de Moura Castro (1984).

⁹ Cf. ABMES (2007). Foram apontados os seguintes desafios para a educação superior nos próximos anos:

- a) Ampliar a oferta de educação superior que atenda às demandas da sociedade e às exigências do desenvolvimento nacional sustentado, com a indispensável participação do setor privado;
- b) Aumentar o volume de recursos e diversificar as fontes de financiamento;
- c) Respeitar o efetivo exercício da autonomia para as universidades e promover a sua progressiva extensão às demais instituições;
- d) Aprimorar o marco regulatório para a educação superior, respeitando-se as disposições constitucionais, de forma a garantir a estabilidade e coerência das regras indispensáveis à expansão da oferta e ao desempenho qualitativo das instituições de educação superior;
- e) Desburocratizar os processos de controle e de supervisão exercidos pelo Governo, mediante aperfeiçoamento, valorização e transparência dos procedimentos de avaliação instituídos.

⁷ Esses desafios coincidem com aqueles que indicamos na proposta de trabalho da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp), apresentada ao Conselho Curador da entidade, na sua 7ª Reunião Ordinária, em 9 de maio de 2000.

Figura 1 – Os principais desafios das organizações universitárias privadas



a) O primeiro é o desafio da qualidade

O governo e a sociedade, com praticamente todos os seus segmentos, inclusive educadores e dirigentes universitários¹⁰, apontam a qualidade como sendo um dos principais problemas da educação brasileira, incluindo a universitária. Entretanto, o que vem a ser “qualidade” ou o que se entende pelo “padrão de qualidade” requerido pelo art. 206 da Carta Magna? Segundo Houaiss, qualidade é um substantivo abstrato que significa “*propriedade que determina a essência ou a natureza de um ser ou coisa*”. No caso da educação, tal propriedade corresponderia a

atributos intrínsecos do processo educativo, mas a delimitação destes atributos está sujeita aos diferentes conceitos e interpretações, conforme o sistema de valores culturais, sociais e filosóficos, como pedagógicos e científicos, que for tomado como referência¹¹. Basta lembrar que as próprias teorias científicas são conflitantes e que na ciência não há verdades absolutas. Portanto, podemos entender qualidade como uma medida positiva ou negativa de excelência; como uma referência de proximidade ou distância de um considerado estado de perfeição; como um conjunto de características atribuídas e desejadas pela maioria, pela sociedade ou pelos clientes que distinguem um determinado bem – no caso, a educação universitária – comparativamente superior ou inferior a outro da mesma natureza, ou a si mesmo, na sua evolução no tempo.

Na verdade, quando se examina a educação universitária oferecida pelo setor privado, são inquestionáveis os seus indicadores positivos, com destaque para a expressiva cobertura das matrículas e a conseqüente elevação do nível de escolarização da população – sobretudo a residente no interior e a excluída do acesso à universidade pública gratuita. O ensino de graduação é hoje a função social mais relevante realizada pelo setor privado. Até poucas décadas, a educação universitária era privilégio de uma pequena elite brasileira que podia ter acesso à universidade pública. O setor privado foi o grande

¹⁰ Qualidade, busca contínua da excelência acadêmica e inserção local/regional para tratar dos graves questões que atingem a sociedade brasileira, são os principais desafios que Edson Nunes, presidente do Conselho Nacional de Educação (CNE) e Antonio Carlos Caruso Ronca, presidente da Câmara de Educação Superior do CNE, apontam para o conjunto das organizações universitárias privadas (NUNES, 2006).

¹¹ A denominação “organizações ou universidades empreendedoras” é mais usual, devido à ênfase atribuída à cultura do empreendedorismo. Optamos, entretanto, pela adjetivação de “inovadoras” para realçar o caráter dinâmico e estratégico da organização em todas as suas dimensões e em tempo contínuo.

responsável pela democratização desse direito educacional e desse bem cultural. Entretanto, mais do que destacar esses méritos, impõe-se reconhecer que o setor está distante de se tornar uma referência de qualidade no sistema universitário brasileiro¹². As estatísticas revelam indicadores qualitativos desfavoráveis.

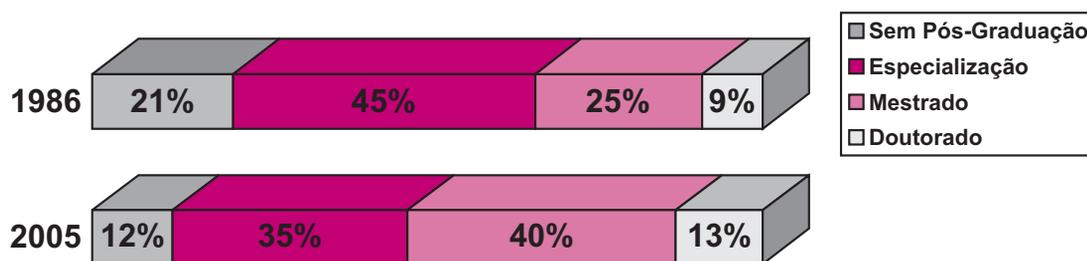
Podem concorrer alguns vieses, como a prevalência de critérios que valorizam uma formação mais acadêmica; as carências sócio-econômicas e o *background* cultural dos estudantes que não tiveram acesso a um ensino fundamental, efetivamente capaz de lhes garantir os “fundamentos” cognitivos e formativos; as limitações impostas a jovens e adultos que trabalham durante o dia e somente podem se matricular em cursos noturnos. Mas isto não isenta e educação privada de responsabilidades. O pior é que a ocorrência de baixos padrões de qualidade no setor privado fortalece o estigma de inferioridade e de

preconceitos alimentados pela burocracia do Estado ou mesmo pela mídia, uma vez que o noticiário negativo e denunciante é o que proporciona maiores repercussões e dividendos.

É incômoda, por exemplo, a situação no que diz respeito à qualificação das funções docentes. A Sinopse da Educação Superior do ano de 2005, recentemente divulgada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), mostra que dentre os 305.960 mil docentes do ensino universitário no País, apenas 65.897 (21,5%) têm titulação de doutorado, mas se considerado o setor privado isoladamente, com os seus 201.841 docentes, este o percentual declina para 12,2%. Do total de 129.071 docentes sem pós-graduação, 75% encontra-se no setor privado. Esta defasagem era bem maior há dez anos, mas a melhoria alcançada é realmente insatisfatória, como se depreende dos percentuais mostrados pela figura seguinte.

FIGURA 2 – Docentes das Organizações Universitárias Privadas

Distribuição percentual grau de formação – 1986/2005



Fonte: INEP/MEC

¹² Estamos nos referindo ao setor privado e não a organizações universitárias, isoladamente, entre as quais há aquelas com elevado desempenho acadêmico, como

algumas confessionais, com tradicional presença no campo da pós-graduação *stricto sensu* e da pesquisa, ou aquelas com alta performance empresarial que estão investindo significativamente em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Além disso, observou-se nos últimos anos uma tendência de afastamento dos doutores em decorrência da crise de ociosidade da capacidade instalada e das conseqüentes políticas de contenção dos custos. Embora seja um recurso de sobrevivência (vejam as demissões na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP), importa considerar o seu impacto sobre a qualidade.

Vale recordar que em 2003, o Comitê de Coordenação de Dirigentes de Graduação das IES Particulares¹³, com o apoio da Fundação Nacional para o Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp) e da Universidade de Fortaleza (Unifor), promoveu, em Fortaleza, o 3.º Encontro Nacional visando a conhecer melhor aquele desafio e identificar estratégias de valorização e de melhoria da qualidade do ensino de graduação no setor universitário privado.

Entre as constatações, foi observado que, infelizmente, muitas organizações universitárias ainda buscam resolver esse problema por meio de velhas práticas, disfarçadas de novas. Nessas organizações, os professores continuam sendo considerados como meros depositários do conhecimento, simples transmissores de informação. Os seus processos de ensino privilegiam estratégias focadas em salas de aulas de tamanho desmesurado, predominantemente auditivas, de aprendizado passivo, centrado na comunicação de uma só via e incapaz de propiciar o

aprendizado pelos processos de reflexão, de indagação, da investigação, de trabalho em grupo e de compartilhamento, pelos quais os professores também aprendem e aprofundam novos conteúdos por meio de um programa integrado e contínuo.

A conclusão é óbvia. A base da qualidade da educação, qualquer que seja o nível de ensino, está no educador. Não há ensino de qualidade sem professores competentes, profissionais qualificados e, se possível, de dedicação plena. Porém, como as despesas com pessoal representam a maior parcela dos custos da organização educacional, varias questões a respeito da docência que repercutem sobre a qualidade do ensino, tendem a ser tratadas mais como problemas do que como soluções. Surgem, então, estratégias gerenciais polêmicas e divergentes.

A questão do tempo integral, por exemplo, tem suscitado forte rejeição pelo alto custo que implica na oferta dos cursos. Pleiteia-se então a extinção do paradigma da obrigatoriedade de tempo integral. Na verdade, uma obrigatoriedade burocrática, imposta externamente. Seria mais razoável que fosse uma questão interna de cada organização universitária para trabalhar segundo as especificidades do seu projeto institucional, podendo balancear o aproveitamento de professores de tempo parcial com os de tempo integral, de forma criativa.

Além dos elevados custos na folha de salários, que quase se duplicam com os encargos sociais, a absorção de mestres e doutores, pelo ensino universitário privado, encontra outros obstáculos,

¹³ Uma iniciativa de articulação dos Dirigentes de Graduação das IES Particulares, iniciada em abril de 2002. Por ocasião do seu 5º Encontro Nacional realizado em São Luís – MA, no mês de abril de 2006, foi transformada, mediante aprovação do plenário, na Rede Nacional de Dirigentes de Ensino de Graduação das IES Particulares (REDE-DGP).

ligados, às vezes, às suas práticas de gestão, como a improvisação na constituição dos quadros docentes; a vinculação exclusiva do docente ao ensino de uma determinada disciplina e a limitada capacidade de pesquisa, capaz de atrair e fixar o docente/pesquisador.

Essa última merece um comentário. É reconhecida a dificuldade das organizações universitárias privadas para produzir uma pesquisa institucionalizada capaz de projetar o setor na geração e disseminação de conhecimentos científicos e tecnológicos. É uma atividade que tem sido muito questionada em virtude dos seus elevados custos e principalmente da impossibilidade de ser sustentada por recursos provindos das mensalidades escolares, uma vez que o financiamento público é praticamente vedado, apesar do disposto pelo parágrafo 2.º do Art. 213 da Constituição. Mas a polêmica maior é quanto à determinação constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Para alguns, trata-se de uma desastrosa opção pelo modelo humboldtiano¹⁴ de Universidade, impondo-se um elemento estranho à tradição brasileira. Para outros educadores, que condenam severamente a forma de ensino expositiva, livresca, mera transmissão do conhecimento já produzido, foi uma medida sábia.

Acreditamos, porém, que se trata de uma falsa polêmica por falta de uma compreensão mais clara de como se dá ou deva se dar este processo de integração

do ensino e da pesquisa. A indissociabilidade abrange apenas as universidades ou toda a educação universitária? Refere-se a todos os cursos e programas ou apenas à pós-graduação? A sua aplicação pode receber pesos diferentes¹⁵? Felizmente, essa matéria ainda não foi objeto de “normas gerais”, com aquele detalhismo peculiar que subtrai o exercício da autonomia universitária. É fato, porém, que, dependendo das interpretações ou das definições que forem atribuídas à pesquisa, a aplicação da indissociabilidade torna-se economicamente inviável.

A Constituição Federal, no seu Art. 218, §§ 1.º e 2.º, distingue a “pesquisa científica básica”, que deve “receber tratamento prioritário do Estado” e a “pesquisa tecnológica”, voltada para “a solução dos problemas brasileiros” e, implicitamente, a “pesquisa de natureza pedagógica”, quando trata da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, em regime de “liberdade para ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber”.

Compartilhamos então a interpretação de Ivan Rocha:

A nosso juízo, há uma grande confusão em relação à integração essencial das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Uma coisa é a investigação como método de ensino, outra é aquela voltada ao avanço do conhecimento, ou sua

¹⁴ Modelo da “universidade de pesquisa” consagrado por Von Humboldt na Universidade de Berlim, segundo o qual a pesquisa ou a produção do conhecimento científico constitui a razão de ser da universidade.

¹⁵ Na interpretação de Neiva (2006:36), o princípio da indissociabilidade está associado ao da autonomia, ou seja, “a universidade deve desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, ainda que com iguais ou diferentes pesos para cada uma conforme sejam as suas propostas de missão, objetivos, e finalidades”. Isto significaria que podemos ter universidades com “mais ensino do que pesquisa e extensão; mais pesquisa do que ensino e extensão; ou mais extensão do que ensino e pesquisa”.

aplicação social. As atividades de pesquisa no ambiente de ensino não são necessariamente as mesmas que promovem avanços do conhecimento, às vezes muito dispendiosas para serem financiadas pelas mensalidades pagas pelos estudantes, embora também possam ser importantes no processo de formação do educando. Para este propósito há que se buscar recursos de outras fontes. Interpretamos que esse não foi o sentido da premissa constitucional de integração ensino/pesquisa/extensão. O uso pedagógico das atividades de pesquisa não nos parece nem difícil e nem tão dispendioso (ROCHA, 2004:138).

Devemos nos lembrar que é da tradição clássica a idéia de que a pesquisa é a própria pedagogia de uma organização universitária. O que ela ensina não é a verdade pronta e acabada, mas sim o método da busca da verdade. Essa busca incessante faz com que a universidade seja uma comunidade de pesquisadores, de profissionais qualificados e em formação, constituída de professores e estudantes.

Nessas considerações sobre a relação da pesquisa com a qualidade do ensino não podemos deixar de fazer uma referência à iniciação científica. Está aí um instrumento que não tem uma regulação impositiva ou controladora, mas que vem realizando, silenciosamente, uma verdadeira revolução de qualidade e de inovação pedagógica nas organizações universitárias, sejam estatais ou privadas¹⁶.

Fomentada inicialmente pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq),

¹⁶ Uma revolução não apenas nas estruturas e processos acadêmicos ligados ao ensino, mas também na sua dimensão pedagógica diante da realidade e do reconhecimento de que o conhecimento é perecível, como demonstrou o célebre filósofo da ciência, Thomas Kuhn, que mudou por completo a noção que se tinha sobre o progresso científico.

desde os anos 70, como modalidade de bolsa vinculada à concessão de auxílios individuais a projetos de pesquisa, a iniciação científica passou, no início dos anos de 1990, a receber um tratamento institucionalizado, ou seja, a ser apoiada de forma institucional, em estreita articulação com os programas de pesquisa conduzidos pelas universidades¹⁷. A partir de então, a sua interação com o ensino de graduação tornou-se uma característica identificadora ou mesmo uma condição essencial da prática da iniciação científica. A iniciativa espalhou-se rapidamente para outras agências (Fapesp, Fapemig, Fapesba¹⁸, PAP/RS, etc.) e passou a ser promovida também pelas próprias organizações universitárias. Hoje, a instituição que não tem uma boa iniciação científica na programação dos seus cursos, com certeza, já não desperta muito interesse dos estudantes.

São conhecidas as suas repercussões positivas para o processo formativo dos estudantes de graduação, no contexto da efetiva associação ensino/pesquisa. As relações dos estudantes deixam de ser unicamente com o professor e passam a envolver mais intensamente o grupo, a realidade circundante e a comunidade. A aprendizagem não é mais passiva, restrita à aula expositiva, mas um processo construtivista, mediante a apropriação ativa do

¹⁷ Participamos da concepção e do planejamento do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), implementado pelo CNPq na gestão do Professor Jorge de Almeida Guimarães, titular da Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (DCT), quando as bolsas de IC passaram a ser concedidas de forma sistematizada e com a participação direta das Pró-Reitorias Acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) das universidades.

¹⁸ Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – Fapesp; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – Fapemig; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – Fapesba.

conhecimento. Uma construção conjunta, professores, colegas e pessoas do ambiente externo, em processo interativo e de contínuo desenvolvimento mental e intelectual. Ao contrário da formação fragmentada, desmotivadora e reprodutivista, valoriza-se a criatividade, a interdisciplinaridade, a experimentação e a participação. Enfim, temos que concordar com Clóvis de Barros, professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), ao afirmar que “não dá para falar em graduação que não tenha produção do conhecimento, embora essa visão bata de frente com o senso comum. A iniciação científica tem uma importância decisiva para o curso, sendo tão vital quanto a formação profissional”.

A criação dos centros universitários constituiu uma medida polêmica, mas não deixou de ser uma boa invenção. Não porque os centros tenham sido definidos como organizações desobrigadas de fazer pesquisa, mas justamente porque têm demonstrado, concretamente, a importância e o papel da pesquisa para o ensino¹⁹. Os centros reconhecidos por melhor desempenho são justamente aqueles que estão exercitando e promovendo uma pesquisa mais prática, mais voltada para os interesses dos alunos e proporcionando também um tipo de ensino onde a teoria e a prática estejam mais associadas. Esta associação entre a teoria e a prática é um aspecto

extremamente importante no processo de ensino/aprendizagem.

O setor universitário privado deveria, portanto, estar atento para a promoção mais intensa da qualidade do ensino ofertado. Isso requer um sistema de gestão da qualidade, alicerçado nas demandas do mercado e na busca contínua da excelência. A melhoria das condições de ensino depende da adoção de instrumentos eficazes de gestão acadêmica visando a monitorar e elevar os padrões de qualidade, que constituem, cada vez mais, o foco principal da sua relação com os estudantes, com as suas famílias e com toda a sociedade. Entre outras medidas, tem sido recomendado: continuar priorizando a capacitação docente; tornar atrativa a carreira docente; estimular a criatividade; aprofundar e valorizar as especificidades da pós-graduação das universidades particulares; investir seletivamente na pesquisa; diferenciar estrategicamente os custos; enfatizar a integração interna e externa (social); ampliar a cooperação interinstitucional e buscar o intercâmbio com instituições universitárias estrangeiras.

b) O segundo desafio é o do financiamento

Para muitos, é o maior deles. É o que está na ordem do dia, constituindo-se na ameaça mais premente devido a fatores conjunturais adversos. As expectativas e as preocupações pessoais dos mantenedores se voltam, cada vez mais, para as análises, pesquisas, cálculos e simulações. Buscam

¹⁹ São vários os Centros Universitários que têm promovido intensa atividade de pesquisa – no seu sentido pedagógico - com grande envolvimento de estudantes na Iniciação Científica. Apenas para citar alguns exemplos, sem qualquer demérito aos demais, lembramos os seguintes: Centro Universitário Newton Paiva; Centro Universitário de Brasília; Centro Universitário Univates e o antigo Centro Universitário Fundação Mineira de Educação e Cultura (Fumec), hoje, Universidade Fumec.

saber se o mercado conquistado ou potencial será suficiente para remunerar o investimento, pagar as despesas e ainda gerar o superávit desejado. Daí, a importância do conhecimento do mercado e da identificação das oportunidades que, na área educacional, estão associadas com as necessidades das pessoas e das empresas. O empreendedor precisa de criatividade e descortino para aproveitar essas oportunidades, buscar inovações, desenvolver produtos e serviços diferenciados e promover o marketing. Evidentemente, tudo isso somente passará a interessar ao público e a ter êxito permanente se vencido o primeiro desafio: o da qualidade.

Atualmente, o desafio do financiamento implica enfrentar muitas ameaças que vêm se agravando progressivamente e que, às vezes, envolvem variáveis fora do controle dos dirigentes. Podem também operar com elevado grau de conexão e de forma cumulativa, uma reforçando a outra. Entre outras, são apontadas²⁰:

- os crescentes índices de inadimplência dos estudantes matriculados;
- a ociosidade da capacidade instalada²¹ (funções docentes e instalações físicas), ou seja, o crescimento da oferta de vagas vem sendo muito maior que a demanda efetiva;

- a perda do poder aquisitivo da classe média e a renda insuficiente das classes “C” e “D” que concorrem para o declínio da demanda efetiva;
- o progressivo aumento das taxas de evasão dos estudantes matriculados;
- o precário e restritivo Sistema de Financiamento Estudantil (FIES);
- o marco normativo desfavorável pela imposição de limitações e excessiva regulamentação, via decretos, portarias e medidas provisórias;
- o acirramento da concorrência de caráter predatório (preços aviltados²² e desleais artimanhas para subtrair professores talentosos e estudantes matriculados);
- a concorrência imposta pelos novos modelos de educação com base nas tecnologias da comunicação e da informação, como o ensino a distância;
- a internacionalização da educação, mediante a entrada de fortes organizações estrangeiras na oferta de ensino universitário;
- a pesada carga tributária, agravada pelos crescentes encargos sociais;

²⁰ Entre outros autores que mencionam essas ameaças, lembramos os nomes de Édson Franco (2004:) e Carlos A. Monteiro (2005:22).

²¹ Nos últimos dez anos, o número de estudantes universitários quase triplicou, atingindo 4,5 milhões, o que só foi possível com o crescimento das organizações universitárias privadas, pois as vagas oferecidas pelas instituições estatais ficaram praticamente estagnadas. Atualmente, apenas uma das dez maiores universidades brasileiras é pública. Todavia, a ociosidade no setor privado é crescente, já tendo atingido o preocupante recorde de 50%.

²² Estratégias que objetivam ganhar a competitividade e fidelizar os seus estudantes apenas pelo preço podem ser um erro fatal e levar a organização ao suicídio. Na verdade, trata-se de uma prática vulnerável e de difícil sustentação, pois o cliente suscetível à flutuação dos preços, apenas será fiel por contingência econômica ou por não enxergar o diferencial da qualidade. A revista Ensino Superior examinou quatro estratégias para o setor enfrentar o desafio da sobrevivência. Cf. Carolina Cassiano (2006).

- a entrada de grandes instituições na oferta de cursos fora da sede, ou seja, em diversos estados da federação, mediante artifícios, como o da reprodução diferenciada da razão social ou duplicação de mantenças distintas.

A evolução das organizações universitárias privadas rumo à inovação e ao desenvolvimento dependerá, portanto, de um esforço contínuo na busca de novos caminhos e oportunidades para sobreviver dignamente no mercado, garantindo a sua sustentabilidade e um fluxo de caixa com o saldo positivo. Conforme as relações dinâmicas mostradas pela Figura 1, o desafio do financiamento tem forte impacto sobre a qualidade do ensino e, dependendo das estratégias e operações dos sistemas de gestão, pode contribuir para a elevação da qualidade, mediante a melhoria dos meios e incremento dos investimentos em infra-estrutura. Maior qualidade, por sua vez, tem rebatimento positivo para a equação do financiamento que, também, pode obter bons resultados, pela racionalização dos gastos, redução de custos e elevação das receitas em virtude da maior aceitabilidade dos serviços e produtos pela comunidade (integração social).

Todavia, segundo Jacques Schwartzman (2000:7), as instituições privadas de ensino universitário sofrem de uma limitação básica no que se refere ao financiamento, pois a Constituição Federal, no artigo 213, veda-lhes a alocação de recursos públicos, a não ser para aquelas que são confessionais, comunitárias ou filantrópicas. O resultado é que essas organizações universitárias são mantidas basicamente pela cobrança de mensalidades e muito dificilmente alcançarão um padrão de qualidade na graduação, pesquisa, pós-

graduação *stricto sensu* e extensão, apenas com esses recursos.

Maria Beatriz de Carvalho Melo (2000:17) também destaca essas dificuldades, sobretudo, as relativas ao financiamento dos salários de tempo integral de docentes qualificados e das atividades de pesquisa e pós-graduação, enfatizando a necessidade de uma política que trate deste problema pois, na sua avaliação, “não se tem notícia de uma universidade, em qualquer lugar do mundo que sustente suas próprias pesquisas, por meio das mensalidades”.

Para tanto, muito podem ajudar os mecanismos de colaboração²³ entre as IES, como os de intercâmbio, de consórcio, de compartilhamento de informações e de recursos caracterizando uma nova concepção de relacionamento em que todos saem ganhando. Melhoria de desempenho e otimização de investimentos poderiam ser obtidas por meio de ações conjuntas para: a formação e a capacitação docente; a promoção interinstitucional da pesquisa científica e tecnológica²⁴; a aquisição consorciada de bases eletrônicas de informação científica e acadêmica; a oferta interinstitucional de cursos de pós-graduação

²³ Afirma Shinyashiki (2000:27) que “os donos do futuro são aqueles que conhecem o poder da cooperação”. Trata-se de uma assertiva incompreensível e impensável para os dirigentes de organizações universitárias de grande porte e com estratégias agressivas de expansão. Mas a competição selvagem pode virar um bumerangue ameaçador, pois torna todos os concorrentes em inimigos.

²⁴ É difícil avaliar, por exemplo, o potencial de contribuições e de conhecimentos estratégicos que poderiam ser gerados por uma espécie de Laboratório de Políticas e de Gestão das Organizações Universitárias Privadas. Bastaria que um grupo de universidades ou de entidades representativas se dispusesse a constituir e manter um núcleo de excelência em pesquisa formado com profissionais de reconhecida competência e expressão da inteligência nacional em áreas interdisciplinares no campo da Educação, das Ciências Políticas, Administrativas e do Direito, com o objetivo de produzir estudos e desenvolver propostas inovadoras de organização, gestão e atuação das organizações universitárias privadas.

stricto sensu; a realização de programas de cooperação internacional e; a constituição de *pools* destinados às compras, importações, editoração e publicação de livros e revistas, dentre outras possíveis estratégias.

Mas, se o desafio do financiamento mobiliza as atenções de todos, como evidenciado, será a partir do enfrentamento do desafio da gestão que podem ser encontradas as soluções para os problemas das organizações universitárias particulares.

c) O desafio da gestão

Para as organizações privadas, que gozam de maior autonomia gerencial, é de fato o mais crucial. Gerencia quem tem a capacidade de decidir e a responsabilidade de conduzir. O desafio está em como fazer a melhor gestão que é o eixo central de transmissão das energias (recursos, fins e meios) para fazer funcionar, de forma sincronizada e eficiente, as engrenagens da organização. Gestão inovadora é aquela pautada em competências, na liderança, na flexibilidade, na contextualização permanente, na capacidade de produzir e administrar as transformações. Pressupõe informação, comunicação e, sobretudo, participação. É o oposto da gestão tradicional, conservadora, hierárquica, caracterizada por processos estáticos, lineares, burocraticamente previsíveis e resistentes às mudanças.

Promover uma gestão de sucesso das organizações universitárias requer, portanto, uma profunda mudança

de mentalidade no sentido de privilegiar posturas inovadoras – não em busca de modismos efêmeros – mas do fortalecimento da capacidade organizacional para a formulação de planos de desenvolvimento sustentável e para a sua execução de forma compartilhada. É um desafio que somente pode ser enfrentado por meio de um modelo de gestão alicerçado no conhecimento, na conquista da capacidade para atender às demandas da comunidade e do mercado e na busca incessante da excelência. Não há um modelo único. Pode ter diferentes denominações, mas o mais difundido, hoje, é conhecido como modelo de gestão da qualidade²⁵.

Há, por exemplo, o sistema ISO²⁶ de gestão da qualidade, baseado em processos, e o modelo de gestão adotado pelo Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)²⁷. Os dois ainda permanecem ignorados pela maioria das organizações universitárias privadas. São modelos que oferecem novos métodos de gerenciamento da qualidade e de gestão tecnológica às organizações que desejam acompanhar o ritmo das inovações e incorporar novas tecnologias e processos nas suas atividades. Abrem perspectivas promissoras,

²⁵ Ivan Rocha (2004:77) enfoca a gestão universitária sob o prisma do modelo evolutivo cuja visão sistêmica pressupõe que as pessoas entendam o seu papel no todo, as inter-relações existentes na organização e fora dela, utilizando-se de indicadores que direcionem a busca da excelência do desempenho. Comunicação e interatividade são elementos fundamentais da aprendizagem organizacional e da sua complexa dinâmica.

²⁶ Cf. Martins (2006).

²⁷ Os fundamentos do modelo de excelência de gestão do PNQ são os seguintes: liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social e ética; decisões baseadas em informações; valorização das pessoas; abordagem por processos; foco nos resultados; inovação; agilidade; aprendizado organizacional e visão sistêmica.

porquanto a qualidade está no cerne da missão educativa e deverá continuar sendo o maior desafio para o setor. Também, possibilita a integração das diversas ferramentas de gestão (planejamento, avaliação, BSC, orçamentação, *benchmarking*, organização em rede), o que facilita o alinhamento estratégico. A abordagem por processos, por sua vez, favorece a avaliação focada nos processos educativos²⁸, que é a mais crucial, pois é a que possibilita um melhor desenvolvimento da organização com foco no atendimento às necessidades/aspirações dos usuários (satisfação dos clientes), mediante a identificação e solução dos problemas por ações preventivas, corretivas e de melhorias contínuas.

Para as organizações universitárias particulares, o desafio da gestão suscita a consideração de três pontos críticos, dentre muitos outros. O primeiro refere-se à tendência de priorizar os meios sobre os fins. Apesar de serem dotadas de maior flexibilidade e agilidade, as organizações ainda reagem lentamente para gerar resultados favoráveis à melhoria contínua da qualidade. Isto porque essas suas vantagens comparativas são predominantemente direcionadas para enfrentar o desafio do financiamento e, muitas vezes, para inibir e criar restrições às ações voltadas para a superação do desafio da qualidade. Em outras

palavras, as estruturas de gestão dos meios são mais valorizadas e desenvolvidas que as estruturas de gestão acadêmica²⁹ ou dos fins da organização.

Um segundo ponto, relacionado com o anterior, diz respeito à estrutura concentrada de poder. A tomada de decisões nas organizações privadas tende a estar concentrada nas mãos dos mantenedores ou dos proprietários. A questão é polêmica, pois envolve a complexa relação entre entidades mantenedoras e instituições mantidas³⁰. Predomina o padrão “familiar” na gestão e condução das atividades, tanto nas áreas essencialmente administrativas e financeiras, como também nas esferas pedagógica e acadêmica. Apesar da crescente adoção de formas gerenciais modernas, são poucos os casos de escolha de profissionais especializados para a gestão universitária. Quando ocorrem, são alocados nas áreas meio, como finanças e marketing. Também são reduzidas, ou meramente decorativas, as formas colegiadas de gestão acadêmica, exceção feita às organizações comunitárias e confessionais que guardam maior autonomia em relação aos mantenedores. A principal consequência negativa dessa estrutura é o frágil comprometimento –

²⁸ A abordagem por processos é apontada como uma lacuna dos sistemas oficiais de avaliação centrados nas análises de indicadores de insumo (pessoal docente e administrativo, instalações, infra-estrutura, recursos financeiros, etc) e de produto (Exame Nacional de Cursos). Além do aumento do aparato normativo e burocrático, revelam-se complexos e onerosos, sem uma visão pedagógica indutora da qualidade e de melhorias contínuas no sentido de buscar a utilização dos insumos de forma eficiente, prevenir, solucionar problemas e efetivar ações corretivas para agregar valor e obter qualidade dos serviços e produtos (resultado).

²⁹ Referimo-nos à gestão acadêmica pedagógica, política e decisória, pois no campo da gestão operacional, observa-se um notável progresso com a aplicação das tecnologias da informação. O desenvolvimento de novos *softwares* vem promovendo sucessivas inovações nas atividades de controle acadêmico, histórico escolar, frequência, pagamento de mensalidades, informatização de bibliotecas, diplomas, avaliação institucional, ensino a distância e outras ferramentas.

³⁰ Cf. Édson Franco (2003). “*Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão*”. Texto apresentado na mesa-redonda realizada pela ABMES no dia 3 de setembro de 2002, em Brasília.

especialmente dos docentes – em relação ao projeto institucional³¹.

Há necessidade de que as atividades de planejamento, de gestão e de avaliação penetrem e se difundam amplamente no tecido da organização de forma a criar um clima capaz de operar e sustentar as mudanças propugnadas, impulsionar o desenvolvimento e promover a melhoria da qualidade acadêmica o que irá repercutir na imagem da universidade junto à sociedade.

O terceiro ponto é, de certo modo, decorrência dos anteriores, pois a solução do binômio custo *versus* qualidade requer uma gestão profissionalizada que seja capaz de identificar despesas desnecessárias e dar conta do compromisso com a busca da qualidade, sem ameaçar a saúde financeira. As organizações com gestão profissionalizada têm demonstrado acertos e obtido diferenciais competitivos pela qualidade ostentada. Mas isso não se constitui tarefa fácil, pois o profissionalismo exige investimentos em inteligência e capacidade de estabelecer políticas que sejam seguidas fielmente. Requer gestores qualificados e outros requisitos que implicam novas despesas.

³¹ A mudança do paradigma tradicional para formas inovadoras, fundadas em novos conhecimentos, novas tecnologias e no profissionalismo não implica necessariamente sucesso da gestão, principalmente se for negligenciado o papel da liderança. Segundo James C. Hunter (2004), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados”. Baseia-se na autoridade e não no poder. É uma característica marcante das organizações bem sucedidas e duradouras, porque os seus dirigentes, mantenedor familiar ou gestor profissional, exercitam esta habilidade. Têm carisma, confiabilidade, experiência acumulada e atitudes de encorajamento. Obviamente, seria contraditória a existência de uma “liderança conservadora”, pois ela estaria apoiada simplesmente na hierarquia e no poder. “A qualidade da gestão está umbilicalmente vinculada à competência e à liderança”, assegura Édson Franco (2004:67).

O segredo está em tornar virtuoso esse círculo de causalidade nas relações entre o acadêmico e o administrativo e, então, as bolsas de estudo e de pesquisa revelam-se um instrumento estratégico, como demonstramos adiante.

d) O desafio da integração social

Tem, a nosso ver, um significado mais amplo que o da “extensão”. Como a educação é um bem público (não do estado), constitui finalidade intrínseca de qualquer organização universitária, inclusive das entidades com fins lucrativos, estar a serviço da sociedade. Esse desafio tem forte amarração com os demais, embora seja o menos falado ou tenha ainda uma percepção meio velada no discurso da “responsabilidade social”. O fato é que, hoje, nenhuma organização universitária consegue fazer uma educação de qualidade fechada em si mesma, alheia aos anseios e problemas da comunidade ou dos seus clientes³², cumprindo unicamente as exigências regulamentares impostas pelo Estado. Não basta fornecer a bagagem de informações conforme as orientações das Diretrizes Curriculares. Tornou-se fundamental que a organização universitária esteja permanentemente junto à comunidade para que possa fazer uma gestão em consonância com os seus

³² Na verdade, essa é uma regra de ouro para qualquer organização que tenha como alvo a gestão de qualidade e a obtenção da satisfação dos clientes. Nesse sentido, o modelo ISO constitui excepcional ferramenta de gestão ao objetivar a melhoria contínua da qualidade, a redução de custos e a satisfação dos cidadãos, promovendo assim, o ciclo virtuoso do desenvolvimento organizacional. A utilização da abordagem por processo visa justamente aumentar a satisfação dos clientes que desempenham um papel crucial na definição dos padrões e requisitos de qualidade dos serviços ou produtos.

anseios. É importante, portanto, ter projetos que integrem a universidade na comunidade e vice-versa.

Todavia, estabelecer e sustentar vínculos vigorosos com a comunidade ultrapassa ações assistencialistas. É mais do que promover atividades extensionistas ou promoções públicas de demonstração de responsabilidade social. Significa abrir a organização universitária para uma participação ativa da comunidade na vida da instituição. Significa fazer com que a comunidade tenha orgulho, identificação com os propósitos e reconhecimento do trabalho e da marca da universidade. Isto não se conquista de um dia para o outro e, muito menos, unicamente pela força da propaganda. Integração social também não quer dizer simplesmente promoção de serviço social. Por comunidade, estamos entendendo todos os segmentos sociais que partilham de uma mesma realidade geográfica, cultural ou político-administrativa em um município ou região³³. Inclui tanto os grupos mais carentes, como também as organizações empresariais do setor produtivo³⁴, os grupos religiosos, as entidades culturais, educacionais, desportivas, jurídicas e prestadoras dos serviços públicos.

³³ Muitas organizações universitárias se destacam pela forte orientação para o desenvolvimento local/regional, com foco nas áreas de interesse e nos problemas da comunidade. Revelam-se alavancas propulsoras do desenvolvimento cultural, econômico e social, especialmente em países/regiões com reduzida escolarização superior e com cadeias produtivas desarticuladas, sem tradição inovadora, e carentes de profissionais especializados.

³⁴ Um caminho para o sucesso está no estabelecimento de uma forte interação com as empresas, com as organizações sociais e com entidades governamentais. Essas parcerias proporcionam aos alunos mecanismos e oportunidades de aprendizado e de experiência muito importantes para uma formação profissional atualizada, com qualidade, elevado desempenho e, conseqüentemente, alto índice de empregabilidade. Sabidamente a universidade, sozinha, não garante qualquer habilitação profissional completa, mas a formação básica e necessária para esta habilitação. Por outro lado, essa interação abre inúmeras oportunidades para a promoção de estudos e pesquisas em estreita ligação com os setores produtivos e de serviços.

Dar conta do desafio da integração social, juntamente com o da qualidade do ensino é o que propiciará à universidade granjear respeitabilidade e superar os desafios do financiamento e da gestão.

Segundo Édson Franco, foi esse o caminho escolhido pela Universidade da Amazônia (Unama), fazendo-o expresso na missão da universidade, assumida pela comunidade interna e identificada pela “mente social” dos paraenses como uma marca forte da instituição:

Não entendo que a responsabilidade social resulte sempre da prática das atividades de extensão universitária. A objetividade dos cursos pode atender aos reclamos sociais, especialmente se tais cursos estiveram vinculados estritamente aos interesses da sociedade e forem resultantes de pesquisas bem aplicadas aos reclamos sociais. A pesquisa por outro lado, pode representar importante papel de responsabilidade social (FRANCO, 2004:62).

E prossegue:

O que me preocupa, na questão da responsabilidade social, é a atuação episódica da IES e isto não constrói um conceito adequado para a mesma. Responsabilidade social é algo que deve ser decorrente de trabalho duradouro (FRANCO, 2004:67).

Para tanto, o experiente reitor considera fundamental o liame universidade-comunidade mediante a participação dos seus representantes na vida da instituição educacional:

Destaco, em segundo lugar, a participação comunitária subsistente nas decisões maiores da Universidade. (...) Essa colaboração da comunidade interna e da comunidade externa permite que tais representantes votem, inclusive, o Plano Anual de

Trabalho da Universidade e seu respectivo Orçamento, acentuando, assim, a total transparência de caráter em nossa instituição, fato que é simplesmente singular no mundo universitário de caráter particular, em nosso País. Assustam-se companheiros de outras instituições particulares quando testemunhamos este procedimento aberto. (FRANCO, 2003:86).

4. Papel estratégico das bolsas de estudo e de pesquisa

Enfrentar os desafios mencionados requer novas estratégias e novas soluções, mas sem descartar as experiências positivas da experiência acumulada. Uma delas é o aproveitamento, de forma planejada e criteriosa, das bolsas de estudo e pesquisa, concedidas em diferentes modalidades, impessoalmente, segundo critérios do mérito e em conformidade com os planos de desenvolvimento institucional. Elas constituem uma ferramenta flexível e de grande eficácia para a efetivação das estratégias que forem adotadas pelas organizações, nas suas ações do dia-a-dia. Podemos começar pela contribuição que oferecem no campo acadêmico, como suporte para as ações relacionadas ao primeiro desafio, ou seja, para a elevação dos padrões de qualidade das atividades de ensino.

a) Contribuição das bolsas para enfrentar o desafio da qualidade

As organizações universitárias bem-sucedidas, em todo o mundo, são justamente aquelas que alcançaram elevada qualidade dos serviços educacionais prestados. Isso depende fundamentalmente de docentes capacitados, de cérebros, de

inteligência e de talentos³⁵. Mas que sejam docentes dedicados, compromissados e portadores de competência para ensinar, para dominar a(s) metodologia(s) do produzir e do transmitir o conhecimento. Daí, também, a importância da institucionalização da pesquisa e da pós-graduação para uma educação universitária de qualidade.

Ora, a conquista desses requisitos tem sido enormemente facilitada pela utilização do instrumento das bolsas. Uma maior qualificação dos docentes demanda a realização de cursos de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado, mestrado, pós-doutorado). É desnecessário lembrar que foi pela concessão de bolsas que as principais universidades estatais, bem prestigiadas atualmente, se consolidaram com base na competência científica e acadêmica alcançada mediante o extraordinário apoio das bolsas de estudo e de pesquisa, concedidas pelas agências de fomento. Desde a criação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (Capes) e do CNPq, em 1951, foram capacitados milhares de docentes, sendo uma parcela significativa no exterior.

Hoje, o acesso a essas bolsas não só se tornou mais difícil como permanece acentuadamente direcionado às universidades estatais. Por outro lado, é demasiado oneroso para as organizações universitárias privadas suportar o custeio dessa capacitação. Evidentemente, não existe sucesso de graça, mas o ônus, nesse caso, é pesado, pois implica duplicar os custos para que sejam

³⁵ Evidentemente, há outros requisitos como, por exemplo, o *background* dos estudantes, pois as aptidões e atributos do corpo discente são também fatores de sucesso para os processos de ensino-aprendizagem. Não é à toa que as avaliações institucionais tendem a ser distorcidas, quando ignoram esse aspecto.

mantidos docentes substitutos, sem falar nos pesados encargos sociais que comentaremos em outro tópico.

Por outro lado, não basta promover e estimular a capacitação permanente dos professores. É preciso também estar atento para reter os bons recursos humanos conseguidos. Como a maioria deles almeja crescer profissionalmente, a instituição precisa proporcionar-lhes oportunidades. Uma delas é mobilizá-los para a formação de grupos ou núcleos de pesquisa, cuja produção intelectual e científica proporcionará bases sólidas para a estruturação de programas de pós-graduação, além de projetar a organização na comunidade.

O grande alcance estratégico das bolsas é justamente o de instrumentar a organização universitária para desenvolver e deslanchar o seu potencial de produção científica e tecnológica. Isso é fundamental para a agregação de qualidade ao ensino de graduação, pois entre as muitas competências exigidas para a docência sobressai a capacidade de estabelecer articulação dos conteúdos do ensino com o conhecimento acumulado, sistematizado e atualizado, referente à disciplina ou tema. O processo formativo, reflexivo e dinâmico exige abordagem temática, foco nos problemas e aprendizado interdisciplinar e interacionista.

Qualquer que seja a opção da organização universitária entre atrair e contratar mestres e doutores já formados ou em fase final de formação, disponíveis no mercado ou desenvolver os seus próprios programas de qualificação, as bolsas podem contribuir para a estratégia de criar e aumentar as competências da organização. Evidentemente, as

bolsas têm maior impacto para a realização de programas internos de capacitação que implicam investimentos significativos, pois além de refletir favoravelmente nos custos do processo, proporcionam outras vantagens para uma gestão acadêmica que prioriza a motivação, o engajamento e o comprometimento docente com os projetos institucionais. A capacitação docente e a formação de núcleos são pré-condições para o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação *stricto sensu*, atividades onde são maiores as limitações das organizações universitárias privadas. Além da falta de tradição, há a dificuldade de financiamento, conforme o desafio já comentado.

Mas essas limitações podem ser superadas por uma gestão bem determinada e com o suporte das bolsas de estudo e de pesquisa. Entre outros exemplos, mencionamos o esforço desenvolvido pela Universidade Salvador (Unifacs), que vem fazendo decolar programas de mestrado, na sua vertente profissional, para formar competências destinadas ao mercado de trabalho não-acadêmico da região, com destaque para o setor petroquímico. Na verdade, o setor universitário privado vem avançando significativamente na oferta do ensino pós-graduado³⁶. Hoje, já mantém 17% dos programas de pós *stricto sensu*, acolhendo 10% dos estudantes do doutorado; 21% do mestrado e 55% do mestrado profissional³⁷.

³⁶ Com relação à pós-graduação *lato sensu*, não se dispõem de dados precisos, mas estima-se que o setor privado tenha uma oferta significativamente majoritária.

³⁷ Percentuais extraídos das Estatísticas da Pós-graduação. Site da Capes <http://ged.capes.gov.br/AgDw/silverstream/pages/frPesquisaColeta.html>, acessado em 7/02/2007.

Mas é no âmbito das atividades de pesquisa que a incidência das bolsas se revela como um instrumento de maior eficácia, contribuindo para viabilizar a institucionalização e o desenvolvimento de linhas de pesquisa em áreas de maior potencialidade institucional ou que propiciam o estabelecimento de maiores interfaces e parcerias com os sistemas produtivos e os serviços públicos. As modalidades mais destacadas são as bolsas de produtividade de pesquisa, que estimulam fixação institucional e a dedicação em tempo contínuo para que o docente/pesquisador possa desincumbir-se das suas atividades de ensino e também de pesquisa. As bolsas de pesquisador visitante são oportunas pela facilidade que propicia ao intercâmbio interinstitucional, à participação temporária de professores estrangeiros e às visitas periódicas de pesquisadores/orientadores vinculados a centros nacionais conceituados. As bolsas de recém/mestre ou recém/doutor servem de suporte aos processos de recrutamento, estágios docentes, períodos de ambientação e de estímulo a novos profissionais. Há ainda as bolsas de iniciação científica cujo impacto para o compromisso com a qualidade, já foi comentado.

Enfim, a organização universitária que optar por desenvolver estratégias de qualidade que priorizem qualificar os seus recursos humanos, tornar atrativa a carreira docente, investir seletivamente na pesquisa e explorar possibilidade da pós-graduação *stricto sensu*, não pode ignorar as vantagens proporcionadas pelo sistema de concessão de bolsas.

b) Contribuição das bolsas para enfrentar o desafio da integração social

Pode não ser uma contribuição perceptível de imediato. Vimos que é praticamente impossível existir uma boa organização universitária sem o seu envolvimento com a comunidade. É então importante que a universidade tenha projetos de integração com a comunidade e que promova também a participação da comunidade na vida universitária. Um desafio que aparentemente não é fácil para as organizações que assumiram a dimensão empresarial, onde predominam o *ethos* e a lógica de gestão centrada no lucro. Todavia, a dinâmica empresarial não é incompatível com a oferta da educação na sua função social e como elo de integração com a comunidade que é a fonte provedora dos seus professores, funcionários, fornecedores e principalmente dos seus clientes principais: os estudantes. No fundo, a comunidade é a provedora dos meios e do próprio lucro, dentro dos limites da sua legalidade.

O fundamental é ter presente que o interesse público prevalece sobre os interesses comerciais, pois a educação é um bem público (não do estado) que tem a função de formar pessoas para a vida e cidadãos para a sociedade. Por isso, não há qualidade de ensino ou boa gestão educacional distantes dos anseios da comunidade ou da sociedade.

Mas o que têm as bolsas a ver com isso? Podemos afirmar que elas podem contribuir e estimular bastante essa integração. Para que a universidade não seja tão

somente um local de estudo e de pesquisa, a famosa torre de marfim, é necessário que ela seja uma continuidade da vida da comunidade, cujos problemas e aspirações precisam ser apreendidos e estar presentes no seu fazer cotidiano, nos seus escaninhos acadêmicos, nas reflexões e na mente da sua comunidade interna. Isso requer mecanismos, canais de interação, de conexão e de participação. Não caberia aqui – nem temos competência para tanto – identificar e descrever essas possibilidades, que vão depender de cada projeto institucional e de cada realidade local/regional. Mas os elos para tal integração estão no próprio desenvolvimento do trabalho universitário, sobretudo, na realização de estudos e pesquisas, que são as atividades acadêmicas mais afetas à concessão de bolsas, conforme visto no item anterior.

Aspecto a ser considerado é que o sentido e abrangência dessa integração social não restringem às ações voltadas para a atenção aos segmentos mais carentes e excluídos. Constituem, hoje, o foco das prioridades por força das distorções e desigualdades existentes. Mas a integração compreende todo o tecido social, envolvendo todos os segmentos e entidades relacionadas com atividades produtivas, religiosas, trabalhistas, culturais, desportivas, ambientais, judiciais, políticas, etc.

Nada disso é novidade, dirão muitos leitores. De fato, muitas organizações universitárias privadas já mantêm, atualmente, uma forte inserção na comunidade em que estão situadas. Mas são poucas as que utilizam o recurso de um sistema de bolsas, concedidas no âmbito acadêmico, para promover e fortalecer essa

integração social, como é o caso dos três exemplos que lembramos a seguir.

O primeiro, já comentado, é o da experiência vitoriosa da Universidade de Salvador cujos projetos de pesquisa e de criação de cursos de pós-graduação *stricto sensu* estão sendo desenvolvidos com forte integração social baseada nas estreitas relações de cooperação com o setor produtivo baiano. A repercussão favorável das bolsas na condução desses projetos levou a Instituição a acolher, por cinco anos seguidos, os Encontros Nacionais de Pesquisa e de Pós-graduação das IES Particulares. Esses encontros desempenharam um relevante papel no rompimento de barreiras para o desenvolvimento deste setor, em especial junto à Capes.

Um segundo exemplo é proporcionado pelo Centro Universitário Univates (Lageado/RS), que tem um caráter singular por se tratar de uma organização universitária comunitária, subordinada diretamente a um objetivo social, tendo um patrimônio pertencente a um ente coletivo comunitário e uma gestão com a participação de amplos segmentos da sociedade civil. Essa participação reforça permanentemente a missão institucional e evita a transformação da instituição em uma corporação fechada. A integração social da instituição na região do Vale do Alto Taquari é feita em consonância com o seu projeto institucional, que elegeu como prioritários os seguintes campos temáticos: educação permanente; ações socioculturais; meio ambiente; ciências e tecnologias; gestão e inovação organizacional. A utilização do sistema de bolsas de estudo e de pesquisa para essa integração, segundo

depoimento de Ivete Huppel³⁸, ex-pró-reitora de Pesquisa e Extensão do Univates tem repercutido positivamente, com muitos benefícios, principalmente no estabelecimento e na viabilização de parcerias com o setor produtivo e prefeituras na Região, contribuindo, conseqüentemente, para fortalecer e consolidar programas de pesquisa que por sua vez estão articulados com as atividades de ensino, que buscam a harmonia entre o conhecimento teórico e acadêmico e a experiência prática no mundo real.

O caso da Unama, um terceiro exemplo, tem características um pouco distintas, por ser uma organização universitária com fins lucrativos. Mas isto não impede que seja uma organização com forte integração social. Sobretudo, em virtude da sua identidade institucional, marcada pela missão: “Educação para o Desenvolvimento da Amazônia”. Também utilizando o recurso das bolsas de estudo e pesquisa, a Unama conseguiu inculcar na consciência da comunidade acadêmica e na mente coletiva da sociedade circundante a idéia dessa missão. Na afirmação de Édson Franco, reitor da Unama (2003:86), isso “significa dizer que todo o nosso trabalho no campo do ensino, no campo da

“pesquisa e nas atividades de extensão se vincula a esta missão essencial”. Para tanto, lembra que a universidade busca aproveitar todos os mecanismos possíveis, como convênios com prefeituras e órgãos do Estado, a manutenção do relacionamento com os seus antigos alunos, proporcionando-lhes oportunidades de educação continuada; parcerias com outras organizações

universitárias; ações sócio-educativas; treinamento e capacitação de pessoal para empresas e órgãos públicos; assistência jurídica e judiciária aos cidadãos; promoção de processos seletivos; estudos ambientais, educação a distância e várias outras atividades que ampliam a sua integração social.

Para eliminar dúvidas e evitar interpretações distorcidas, convém reiterar e deixar bem claro que as bolsas de estudo e de pesquisa somente podem ser concedidas estritamente para atender a projetos de capacitação e de pesquisas. Qualquer outra finalidade para concessão dessas bolsas, seja para atividades de extensão, gestão ou desenvolvimento organizacional contraria a sua natureza jurídica e lhes tira a característica específica estabelecida pela lei. É muito importante, pois, não confundir as bolsas de estudo e pesquisa para docentes com as bolsas de extensão para estudantes. Estas constituem um auxílio financeiro concedido exclusivamente a estudantes de graduação, como forma de incentivar a sua participação no desenvolvimento de projetos de extensão desenvolvidos pela organização universitária com vistas a promover a sua integração com a comunidade. Têm a mesma natureza das bolsas de iniciação científica. Portanto, quando tratamos da contribuição das bolsas de estudos e pesquisa para a integração social, estamos enfatizando que essa contribuição deriva do princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Sem a pesquisa, e aí entra a contribuição das bolsas, não haverá interação sistematizada da universidade com a comunidade, visando a contribuir para o desenvolvimento dessa última e dela extrair novos conhecimentos e experiências para o progresso contínuo do ensino e da pesquisa. Haverá apenas assistencialismo que, sem

³⁸ Depoimento apresentado na 3ª Reunião Anual de Avaliação dos Programas de Bolsas, realizado em Belo Horizonte, agosto de 2002. Disponível no site www.funadesp.org.br. Cf. também Roque Danilo Bersch (2003:19).

duvida, é necessário, mas que, certamente, será melhor realizado por uma entidade governamental ou não-governamental que tenha a assistência como a sua finalidade principal.

c) Contribuição das bolsas para enfrentar os desafios da gestão e do financiamento

É uma contribuição que tem caráter mais indireto, mas de significativo impacto. Para uma organização universitária inovadora ou que pretende caminhar nesta direção, as atividades acadêmicas e administrativas não são estanques ou separadas, mas realizadas em contínua interação por processos sistêmicos e conexos, com vista à realização da missão institucional. As bolsas estão estreitamente relacionadas com as atividades acadêmicas, mas alinham-se na estrutura dos meios, como as demais atividades relativas à gestão e ao financiamento. Como não poderia deixar de ser, as suas implicações diante dos desafios colocados nessas áreas “meio” são também significativos.

No caso da gestão institucional, a utilização do sistema de bolsas tem se revelado um bom instrumento de organização estratégica para integrar as atividades de ensino, pesquisa e extensão e potencializar os meios para a realização das mesmas. Muitos exemplos poderiam ilustrar tais contribuições. Parece-nos oportuno mencionar a experiência do Programa Institucional de Qualificação (PIQ)³⁹, implementado

pela Universidade Católica de Brasília. Inserido no modelo de gestão por competências, o programa tem como eixo central o desenvolvimento e o aproveitamento das competências docentes, técnicas e administrativas para realizar a missão da universidade. Dentro do programa, as bolsas desempenham um papel importante, não apenas em termos da racionalidade administrativa e dos custos dos processos de qualificação, como também para estimular desempenhos, avaliar talentos e orientar a contratação de pessoal qualificado em regime de tempo contínuo, para as áreas escolhidas como de excelência, visando incrementar a pesquisa e elevar a produção intelectual institucionalizada.

Abib Salim Cury, reitor da Universidade de Franca (Unifran), relatando a experiência dessa instituição com a utilização do sistema de bolsas, também testemunha que este instrumento “vem se revelando uma ferramenta bastante eficaz para a elevação dos padrões de qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como para o alcance de bons resultados no plano da gestão financeira dos recursos institucionais, pois tornam acessíveis às organizações universitárias privadas os mesmos benefícios que incidem sobre as bolsas concedidas pelo sistema público, como por exemplo, a isenção tributária”⁴⁰.

É, portanto, no que se refere ao financiamento, que o impacto do instrumento de concessão de bolsas de estudos e de pesquisa apresenta uma repercussão

³⁹ CF. Ivan Rocha (2004:186)

⁴⁰ Pronunciamento por ocasião da 4ª reunião Anual de Avaliação dos Programas de Bolsas da Funadep, realizada em Campinas no dia 24/04/2003. Relatório disponível no site: www.funadep.org.br.

palpável. Primeiro, conforme visto, porque o setor privado tem encontrado muitas barreiras e resistências para obter financiamentos públicos para as suas atividades de pesquisa. Em segundo lugar, porque os custos para a instalação e o desenvolvimento dessas atividades são mais elevados justamente no início, quando a instituição precisa dispor de uma indispensável infra-estrutura humana e material. Ora, é praticamente impossível realizar tais investimentos e arcar com as despesas de custeio dos projetos de pesquisa apenas com receitas advindas das mensalidades dos estudantes. Isso representaria um desvio das suas finalidades e oneraria indevidamente os encargos suportados pelas famílias.

Por outro lado, todas as organizações empresariais, sobretudo em situações de crise e de restrições financeiras, buscam alternativas para reduzir os custos, começando pela folha de pagamento de pessoal. Muitas recorrem à demissão e à contenção dos salários. Outras buscam saídas pela terceirização e outras fórmulas transversais, como a utilização de cooperativas de trabalho e a contratação de serviços prestados. Fórmulas que, além de não resolver o problema da agregação do profissional, geram insegurança e desconforto para os contratados. No caso das organizações universitárias privadas, é legalmente possível obter alguma redução de parcela desses custos, quando incidentes exclusivamente nos dispêndios de docentes em capacitação ou em dedicação, parcial ou integral, ao desenvolvimento de projetos de pesquisas.

Para tanto, é necessário que sejam observados as disposições legais que mencionaremos à frente, pois é

condição essencial que esse benefício/estímulo tenha como objetivo central a melhoria da qualidade do ensino e promoção da pesquisa científica e tecnológica.

5. Peso dos encargos sociais e a sua isenção para as bolsas de estudo e pesquisa

Os custos dos encargos sociais e trabalhistas podem representar mais de 100% de acréscimo ao valor do salário contratado. Há distintas interpretações e diferentes cálculos para esta estimativa. A maioria deles considera encargos sociais não só as contribuições sociais (Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS), como incluem também as obrigações trabalhistas (descanso semanal remunerado, férias, 13º salário, afastamentos por motivos de doença pagos pelas empresas, aviso prévio, despesas por rescisão contratual e outros).

Pelas sistemáticas de cálculo mais aceitas, são contabilizados os custos incidentes na folha mensal, bem como os comprometimentos deferidos ou provisões correspondentes ao 13.º salário, 1/3 de férias, verbas rescisórias, etc. Mas há quem inclua também os custos indiretos (recrutamento, seleção, treinamento, seguro saúde, tíquete refeição, vale transporte, etc.) A empresa EngWhere que trabalha com consultorias e software de orçamento, estima que esses custos representam 138,48% do salário⁴¹. Por sua vez, a

⁴¹ Cf. http://www.engwhere.com.br/engenharia/inss_fgts_sesi_aviso_previo.htm – Acesso em 7/02/2007.

Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais (Fecomércio-MG)⁴² estima um custo total equivalente a 106,6%, evidenciando que o cálculo é suscetível de sofrer variações de empresa para empresa, de atividade para atividade, conforme as suas singularidades.

A Tabela 1, com fonte no Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro (CRC-RJ) e na Fundação Getúlio Vargas (FGV), mostra um percentual total de acréscimos equivalente a 114,73%.

Tabela 1 – Custos dos Encargos Sociais e Trabalhistas de uma Empresa⁴³

Grupo 1*	
1 – INSS Sobre Remuneração, Pagos ou Creditados.	20,00 %
2 – Sesi ou Sesc	1,50 %
3 – Senai ou Senac	1,00 %
4 – Incra	0,20 %
5 – Salário Educação	2,50 %
6 – Seguro de Acidente de Trabalho	2,00 %
7 – Sebrae	0,60 %
8 – FGTS	8,50 %
TOTAL:	36,30 %
Grupo 2	
1 – Repouso Semanal Remunerado	20,80 %
2 – Férias	13,30 %
3 – Feriados	4,80 %
4 – Auxílio Doença	1,20 %
5 – Aviso Prévio	2,50 %
TOTAL:	42,60 %

⁴² Cf. http://www.fcemg.org.br/economia_encargos.php?area=economia_encargos – Acesso em 7/02/2007.

⁴³ Tabela com fonte no CRC-RJ e na FGV disponibilizada pela Autoserv-Prestação de Serviços Assistenciais-Sociedade Cooperativa Ltda. http://www.autoserv.com.br/baixo_custo.htmvel.

* Serviço Social da Indústria (Sesi); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac); Instituto de Colonização e Reforma Agrária (Incra); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrai).

Grupo 3	
1 – 13.º Salário	12,00 %
2 – Indenização Compensatória (50 % dos depósitos do FGTS)	6,12 %
3 – Vale Transporte	1,50 %
4 – Incidência do Fundo de Garantia do FGTS sobre o 13º salário	0,96 %
5 – Incidência dos Encargos Sociais do Grupo 1 sobre o Grupo 2	15,25 %
TOTAL:	34,61 %
TOTAL GERAL:	114,73%

José Pastore, professor da Faculdade de Economia e Administração e pesquisador da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, ambas da Universidade da São Paulo, reconhecido como um dos maiores especialistas nessa matéria, estima que o custo dos encargos sociais e trabalhistas é da ordem de 103,46 do salário base.

Fazendo uma simulação dos encargos sociais e trabalhistas de forma mais simplificada e modesta (ver Quadro 2), verificamos que estes custos podem atingir 77,58% de um salário base e que o dispêndio total com o contratado pode corresponder a 166% da remuneração líquida percebida.

6. Fundamentação e requisitos legais para a concessão de bolsas de estudos e pesquisas

Há regulação firmada, desde disposições da Carta Magna até instruções normativas da Receita Federal, garantindo o embasamento legal para a

concessão de bolsas de estudo e pesquisa⁴⁴. O que alguns juristas e gestores das organizações universitárias se ressentem é da necessidade de um tratamento sistematizado e consolidado dessa matéria, pelas instâncias reguladoras ou de produção legislativa, de forma a proporcionar a todos os agentes, públicos e privados, maior transparência, segurança jurídica e clareza em relação a eventuais controvérsias⁴⁵. Mencionaremos, aqui, apenas algumas referências principais quanto à legalidade do uso desse instrumento.

José Eduardo Sabo Paes, Procurador de Justiça do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios,

⁴⁴ Apenas para se ter uma idéia, a publicação “Fundamentos Jurídicos da Concessão de Bolsas de Estudo e de Pesquisa” traz um ementário da legislação citada nos trabalhos apresentados, abrangendo cerca de 67 documentos legais, desde a Constituição Federal, Código Civil, Código Tributário, Medidas Provisórias, dezenas de leis e decretos, até diversas portarias e pareceres relacionados com o tema. (MARTINS:2005).

⁴⁵ Visando esclarecer as controvérsias que ainda possam existir, a Funadesp promoveu a publicação mencionada pela nota acima, trazendo quatro importantes documentos dos seguintes autores/juristas conhecedores do assunto: José Eduardo Sabo Paes (Procurador de Justiça do DF); José Tavares dos Santos (Consultor Jurídico da CAPES); Eury Pereira Luna Filho (Consultor Jurídico do CNPq) e Cícero Ivan Ferreira Gontijo (Procurador do Distrito Federal).

Quadro 2 – Encargos sociais e trabalhistas nas organizações universitárias privadas

	Empresa		Empregado	
	%	Valores	%	Valores
A) Obrigações Sociais				
Previdência Social	20,00	480,00	11,00(*)	171,77
Salário Educação	2,50	60,00	-	-
FGTS	8,50	204,00	-	-
Seguro Acidente	2,00	48,00	-	-
Sesi, Senai, Inbra, Sebrae, Funrural	2,00	48,00	-	-
Subtotal A	36,30	871,20	-	171,77
B) Obrigações Contratuais (1)				
Férias + 1/3	11,11	266,64	-	-
Encargos Sociais sobre Férias +1/3	4,03	96,72	-	-
13º Salário	8,33	199,92	-	-
Abono de Férias	2,52	60,96	-	-
Aviso Prévio Indenizado	7,52	180,48	-	-
Multa Rescisória (50% depósitos (FGTS))	4,72	113,28	-	-
Subtotal B	41,28	990,72	-	-
C) Tributos/Contribuições				
IR na Fonte	-	-	27,50	660,00
Contribuição Sindical			(**)	6,66
Subtotal C			-	666,66
TOTAL GERAL	77,58	1.861,92	-	838,43
Custo Bruto da Remuneração	—	4.261,92	—	—
Valor Líquido da Remuneração	—	—	—	1.561,57
Custo Bruto da Bolsa (***)	—	2.608,70	—	—
Valor Líquido da Bolsa	—	—	—	2.400,00

(*) INSS sobre o teto

(**) Salário de um dia

(***) Valor atribuído + custos operacionais

(1) Apens estimativa de provisão

Obs.: No caso de Instituição Filantrópica, excluir o item Previdência Social e incluir os custos referentes ao certificado de filantropia (20% de gratuidade – Res/CNAS nº 177/2000).

autor do adensado tratado “Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social”, já na sua 6.^a edição, dedica uma seção ao tema, onde define:

Instrumento típico de atividade de fomento, a bolsa de estudo ou pesquisa tem como objetivo direto auxiliar o bolsista em sua subsistência e, eventualmente, em gastos extras, quando necessário o seu deslocamento para a realização de estudo ou pesquisa (PAES:2006:249).

Adiante, reitera o disposto pelo art. 26 da Lei n.º 9.250, de 26/12/95, que essas bolsas estão isentas do imposto de renda desde que “recebidas exclusivamente para proceder a estudos ou pesquisas e desde que os resultados dessas atividades não representem vantagem para o doador, nem importem contraprestação de serviços”.

É fundamental, ainda, que a entidade concedente das bolsas esteja habilitada; não tenha vínculos com os bolsistas; não seja integrante da estrutura jurídica/administrativa da organização universitária de origem do bolsista; e que as bolsas não impliquem, para ela, qualquer contraprestação de serviços.

Essa habilitação requer que a entidade concedente seja pessoa jurídica, regularmente constituída, que atenda às condições da legalidade na concessão de

bolsas de estudo e de pesquisa⁴⁶, entre as quais estão: o velamento exercido pelo Ministério Público, a necessidade de que tal finalidade esteja estatutariamente expressa e que tenha adequada organização normativa, como recomenda Sabo Paes:

Por fim, não é demais lembrar que a instituição deve normatizar a concessão de bolsas de estudos e pesquisas, por meio de um programa, em que devem ficar claramente definidas as normas gerais, as categorias de bolsas, os requisitos dos beneficiários, os critérios e procedimentos para a sua concessão, a forma de controle e avaliação da pesquisa ou estudo. Este programa evitará que a bolsa seja utilizada como um instrumento pessoal, podendo ocasionar fraudes e abusos (PAES:2006:252).

Um exame circunstanciado dessa legalidade nos foi proporcionado por Cícero Ivan Ferreira Gontijo⁴⁷ (2000) em bem fundamentado parecer sobre o enquadramento das bolsas de estudo e pesquisa concedidas pela Funadesp no aparato legal que atualmente rege a matéria. O jurista, que há oito anos vem estudando e acompanhando o tratamento jurídico sobre essa matéria, enfatiza a distinção entre as bolsas de estudo e pesquisa, que têm por objetivo atender ao interesse nacional e coletivo e os demais tipos de bolsas para o ensino fundamental, médio ou de graduação (Programa Universidade para Todos – ProUni), que visam a atender uma necessidade pessoal, por razões sociais. Assim, complementando o entendimento do Procurador de Justiça do DF, define:

⁴⁶ É o caso da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp), instituída em 6 de julho de 1998, pioneira no setor privado nessa função. A entidade está revestida de todas as formalidades legais concernentes à sua condição de fundação e vem cumprindo todos os requerimentos necessários à exatidão dos procedimentos como os de transparência, de publicidade dos seus atos, escrituração das contas, realização de auditorias externas independentes e submissão anual dos planos e atividades desenvolvidas à aprovação da Promotoria de Fundações, que recentemente reiterou a sua idoneidade pelo Parecer PJFEIS nº PA08190.017720/05-78, de 2 de outubro de 2006, posteriormente homologado pelo Conselho Institucional das Câmaras do Ministério Público do Distrito Federal.

⁴⁷ Dr. Cícero Ivan F. Gontijo é advogado formado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), procurador do Distrito Federal, consultor legislativo aposentado do Senado Federal e professor da Fundação Getúlio Vargas, na área de propriedade intelectual.

...bolsa de estudos é um tipo de rendimento que, destinando-se a um interesse coletivo (aumento do conhecimento científico e tecnológico), fica isento de impostos e de contribuições previdenciária e social, desde que concedida como doação, nos limites da lei (GONTIJO, 2005:139).

Para assegurar este enquadramento das bolsas na qualidade ou categoria de isenção, o jurista tem reiterado nas suas exposições e documentos os princípios ou requisitos que podemos considerar como as cinco regras de ouro:

- Caráter de Impessoalidade – significando que a concessão deve fundamentar-se no mérito pessoal do postulante, caracterizado pela classificação em seleção pública ou pela apreciação da qualidade de “Projeto” apresentado;
- Objetivo limitado à realização de pesquisa e/ou estudos de natureza acadêmica e científica (Formação em Cursos de Pós-graduação ou Tecnológicos) – significando, por exclusão, a impossibilidade de enquadramento como bolsa a sua concessão para realização de trabalhos administrativos;
- Inexistência de benefício ao concedente – de modo a caracterizar a sua natureza de “doação” e o seu objetivo de atender o “interesse coletivo” (aumento do conhecimento científico e tecnológico em benefício da coletividade);
- Impossibilidade de utilização subordinada a qualquer contraprestação por parte do

cessionário – significando que, em nenhuma situação, a bolsa pode ter a conotação de substituição de salário;

- Características de “tempestividade” e “eventualidade” – a bolsa deve cingir-se ao limite temporal e ao alcance dos objetivos estabelecidos no “Projeto”.

Corroborando os entendimentos acima, Eury Pereira Luna Filho nos assevera:

As bolsas de ensino, pesquisa, cujos resultados não revertam para o doador ou interposta pessoa, nem importem contraprestação de serviços, estarão isentas do imposto de renda e o valor delas não integra a base de cálculo para incidência da contribuição previdenciária (LUNA FILHO, 2005:80).

7. Síntese conclusiva

Mais do que identificar novas estratégias de negócios, o nosso objetivo foi o de mostrar as vantagens de um instrumento capaz de contribuir eficazmente para efetivar estratégias de gestão destinadas à superação dos desafios ao desenvolvimento das organizações universitárias do setor privado. Argumentamos que as bolsas de estudo e pesquisa podem ajudar aos formuladores de políticas, mantenedores, dirigentes, professores e a todos que estão interessados em oferecer uma educação universitária de qualidade, de forma criativa e adequada às necessidades do País.

Apesar da posição de liderança quantitativa que ocupam na oferta do ensino de graduação, é indiscutível a sua defasagem no campo da pesquisa e da pós-graduação. Nesse aspecto, há muitas barreiras a serem vencidas. Uma delas, talvez a principal, está na capacidade de reconhecer e de valorizar o papel profissional dos docentes e pesquisadores. Esses agentes, individualmente ou em grupos, nas suas unidades de pesquisa ou laboratórios, precisam ser estimulados, dotados de condições de trabalho para que possam usar e desenvolver as suas competências. Isso requer criatividade e capacidade para sejam criados os ambientes favoráveis e ao mesmo tempo contornar as restrições do financiamento, os impedimentos de acesso aos investimentos públicos e os custos crescentes das organizações universitárias.

Tentamos, então, mostrar que as bolsas de estudo e pesquisa podem propiciar relevantes contribuições, tanto no campo acadêmico (capacitação de docentes/ pesquisadores; viabilização de projetos de investigação e promoção da integração social das organizações universitárias), como no campo da gestão e do financiamento.

Por fim, fizemos breve referência aos aspectos jurídicos com base nos quais concluímos que incidindo a isenção de todos os encargos tributários e previdenciários para as bolsas destinadas às organizações universitárias estatais, outorgadas com recursos públicos oriundos do Tesouro da União e dos Estados, maior razão existe para que as bolsas concedidas com recursos provenientes da iniciativa privada, com vistas à realização de uma finalidade de

interesse coletivo, também sejam amparadas pelos mesmos benefícios.

Trata-se, entretanto, de um instrumento muito pouco aproveitado pelas organizações universitárias privadas. Estimamos, grosseiramente, que são concedidas, no País, cerca de 150.000 bolsas, se contabilizadas todas as bolsas concedidas pelo CNPq⁴⁸ (50.000), pela Capes (40.000) e pelas Fundações Estaduais de Apoio (50.000) e de outros organismos nacionais e internacionais (10.000). O acesso do setor privado a esse conjunto de bolsas é bastante limitado em virtude das restrições existentes e deve corresponder a uma reduzida participação entre 5% a 10%, no máximo, desse total. Por outro lado, as bolsas concedidas com recursos privados têm, provavelmente, uma participação irrisória, talvez 1% da oferta total de bolsas no País.

Por fim, aos desafios mencionados, poderíamos acrescentar os seguintes:

- Representando as organizações universitárias privadas 90% das instituições, 87% das vagas de graduação oferecidas, 74% do alunado de graduação, 70% dos cursos e 66% dos professores, não poderiam as organizações universitárias ampliar substancialmente a utilização do sistema de bolsas de estudo e pesquisa para qualificar os

⁴⁸ Em 2005, o CNPq concedeu um total de 51.753 bolsas, conforme as estatísticas da Agência. Ver: http://www.cnpq.br/estatisticas/docs/pdf/tab_2.1.pdf, acesso em 15/02/2007. As demais estimativas não se basearam em fontes precisas.

seus docentes e criar competências para a pesquisa e a integração social? Ainda mais que essa alternativa apenas resulta em benefícios para o setor? Certamente, se utilizadas mais amplamente, com seriedade, idoneidade, bom senso e, sobretudo, com a convicção da sua legalidade, as barreiras e dúvidas que ainda possam existir serão mais facilmente superadas. São quase duas mil instituições e cerca de 3,3 milhões de estudantes matriculados. Dá para imaginar o retorno de benefícios acadêmicos e gerenciais que poderão ser alcançados se, para cada 500 estudantes, for feita a doação correspondente a uma bolsa para a qualificação docente ou para a pesquisa.

- As organizações universitárias privadas, pela expressão política e a capacidade associativa que possuem, poderiam obter junto às instâncias competentes uma clara e definitiva explicitação das disposições legais⁴⁹ aplicáveis às bolsas de estudo e de pesquisa, numa espécie de sistematização e consolidação dos dispositivos existentes e dispersos em vários documentos legais e fontes de direito.

⁴⁹ Convém estar atento para duas medidas legais que podem incidir sobre as bolsas de estudo e de pesquisa concedidas pelo setor privado. Primeiramente, o projeto do Poder Executivo de nº 6.272/05 recentemente aprovado pelo Congresso Nacional, que cria a Super-Receita e, depois, o Projeto de Lei do Senado nº 409/2003, de autoria do Senador Hélio Costa, que cria uma Fundação de Pesquisa Universitária mantida com recursos compulsórios das instituições de ensino superior privadas, defendido pelo Senador Wellington Salgado de Oliveira que, atualmente, preside a Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informação do Senado Federal.

Referências

ABMES. *Políticas para a educação superior: propostas do setor privado*. Brasília: ABMES Editora, dez. 2006, 40 p.

BERSCH, Roque Danilo. A relação mantenedora mantida em instituições de ensino superior: o modelo das comunitárias, *Estudos*, Brasília: ABMES Editora, ano 21, n. 32, p.19-28, out. 2003.

BOLAN, Valmor. Responsabilidade social – comportamento ético do ensino superior particular. Exposição apresentada no Seminário *Educação como desafio para o desenvolvimento*, realizado pela ABMES, Brasília, 7 e 8 de nov. de 2006. Disponível em http://www.abmes.org.br/_download/Associados/Seminarios/2006/11_07_sobreviver_ate_2010/texto_bolan.doc.

CAMARGOS, Marcos Antônio e DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. In *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, FEA/USP, v. 10, nº 1, p.26-39, jan./mar. 2003.

CASSIANO, Carolina. Estudando o crescimento. *Revista Ensino Superior*. São Paulo: Editora Segmento, n. 97, out.2006.

FRANCO, Édson. Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão. *Estudos*, Brasília: ABMES Editora, ano 21, n. 32, p.9-12, out. 2003.

FRANCO, Édson. *Em busca da identidade no ensino superior particular: uma experiência pessoal*. Brasília: ABMES Editora, 2004. 157 p.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, 140 p.

HUPPES, Ivete. *O programa de fomento à pesquisa na consolidação da pesquisa e no estabelecimento de parcerias com o setor produtivo e prefeituras na região do Vale do Alto Taquari*. Belo Horizonte, 3.^a Reunião anual de avaliação dos Programas de Bolsas de Estudo e de Pesquisa da Funadesp, ago. 2002.

MARTINS, Geraldo Moisés (org.) Fundamentos jurídicos da concessão de bolsas de estudo e de pesquisa. *Série Documentos*. Brasília: Editora Funadesp, dez.2005, 160 p.

MARTINS, Geraldo Moisés. A Norma ISO para a educação: um caminho para a qualidade. *Série Documentos*, Brasília, Editora Funadesp, maio de 2006, 56 p.

GONTIJO, Cícero Ivan Ferreira. Parecer jurídico sobre as bolsas de estudo e de pesquisa da Funadesp. In Programas de bolsas de estudo e de pesquisa – normas gerais. *Série Documentos*, 2.^a ed. Brasília: Funadesp, 2005, p.76.

GONTIJO, Cícero Ivan Ferreira. Bolsa de estudo, gratuidades e imunidade das instituições de assistência

social: abordagem das questões polêmicas (Painel realizado no VI Simpósio Ministério Público do Distrito Federal, nov. 2005). *Apud* MARTINS, Geraldo Moises (org.), Fundamentos Jurídicos da Concessão de Bolsas de Estudo e de Pesquisa, *Série Documentos* Brasília, Editora Funadesp, dez.2005, p. 121-142.

LUNA FILHO, Eury Pereira. Aspectos jurídicos do fomento da pós-graduação stricto sensu mediante bolsas de estudo. In MARTINS, Geraldo Moises (org.), Fundamentos Jurídicos da Concessão de Bolsas de Estudo e de Pesquisa. *Série Documentos*, Brasília: Editora Funadesp, dez. 2005, p. 65-98.

MELO, Maria Beatriz de Carvalho. A difícil relação entre as exigências legais e de qualidade e os padrões de financiamento do ensino superior particular. *Estudos*, Brasília: ABMES, ano. 17, n. 27, p.17-25, maio 2000.

MONTEIRO, Carlos A. e BRAGA Ryon. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino. *Revista @prender*, CM Editora, nº 23, p.20-28,mar./ab. 2005.

NEIVA, Cláudio Cordeiro e COLLAÇO, Flávio Roberto (2006). *Temas atuais de educação superior: proposições para estimular a investigação e a inovação*. Brasília: ABMES Editora, 2006. 251 p.

NUNES, Edson de Oliveira e RONCA, Antonio Carlos Caruso. *Avaliação, regulação, acompa-*

nhamento: há competência técnica, isenção e equidade na atuação do governo? Palestra apresentada no Fórum Nacional do Ensino Superior Particular do Brasil, São Paulo, 21 de out. de 2006.

PAES, José Eduardo Sabo. *Fundações, associações e entidades de Interesse Social*. Brasília: Editora Jurídica, 6.^a ed., 2006, 1.012 p.

ROCHA, Ivan. *Gestão de organizações de conhecimento*. Brasília: Editora Funadesp e Editora Universa, 2004, 356 p.

SCHWARTZMAN, Jacques. Financiamento do ensino superior particular. *Estudos*, Brasília: ABMES, v. 17, n.º 27, pgs 7-16, maio 2000.

SCHWARTZMAN, Simon. *Modos de produção do conhecimento científico e tecnológico e as oportunidades para o setor de ensino superior particular*. (Exposição no VI Encontro Nacional sobre Pós-Graduação e Pesquisa nas IES Particulares, Salvador, 24 a 26 de Agosto de 2005), disponível em www.funadesp.org.br.

SHINYASHIKI, Roberto. *Os donos do futuro*. São Paulo: Editora Infinito, 2000, 190 p.

TRAMONTIN, Raulino. *A qualidade e sobrevivência do ensino superior particular*. Brasília: ABMES, disponível no site <http://www.abmes.org.br/Seminarios/2006.asp>



**NORMAS PARA
APRESENTAÇÃO DE
ORIGINAIS**

A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), por meio da revista *Estudos*, de conteúdo temático, priorizará a publicação de textos apresentados nos seminários realizados pela entidade.

A revista *Estudos* poderá, excepcionalmente, publicar trabalhos (ensaios, artigos de pesquisa, textos de referência e outros) sobre temas e questões de interesse específico das instituições de ensino superior associadas, os quais deverão ser submetidos à aprovação da Diretoria da ABMES e do Conselho Editorial.

Em ambos os casos, os trabalhos devem ser inéditos e enviados para a publicação exclusiva da revista.

Observar as seguintes normas na apresentação dos originais:

1. Título acompanhado do subtítulo, quando for o caso, claro, objetivo e sem abreviaturas;
2. Nome do autor e colaboradores por extenso, em itálico e negrito, com chamada (*) para rodapé, onde serão indicadas credenciais escolhidas pelo autor;
3. Dados sobre o autor – nome completo, endereço para correspondência, telefone, fax, e-mail, vinculação institucional, cargo, área de interesse, últimas publicações.
4. Resumo de dez linhas que sintetize os propósitos, métodos e principais conclusões.
5. Texto digitado em espaço duplo, fonte 12, versão *Word 7.0* ou superior, evitando tipos inclinados e de fantasia. Salvo casos

- absolutamente excepcionais e justificados, os originais não devem ultrapassar o limite de 15 a 20 páginas digitadas. O texto deverá ser enviado por e-mail (abmes@abmes.org.br).
6. As margens devem ser de 3 cm à esquerda, à direita, em cima e embaixo. Entrelinhas devem conter as seguintes especificações: espaço dois no texto corrido e nas transcrições; espaço três entre as seções e subseções.
 7. O início de parágrafos e de alíneas deve ter seis toques a partir da margem esquerda e nas transcrições espaço de doze toques para todas as linhas, a partir da margem esquerda.
 8. Os títulos e subtítulos devem ser claramente identificados e hierarquizados por meio de recursos sucessivos de destaque, tais como: caixa alta (letra maiúscula) com sublinha; caixa alta sem sublinha; caixa alta e baixa com sublinha; caixa alta e baixa sem sublinha.
 9. As citações a autores, no correr do texto, bem como nas referências bibliográficas, devem seguir as orientações da NBR10520 (Citações em documentos) e NBR6023 (Elaboração de referências).
 10. As citações, as chamadas pelo sobrenome do autor, pela instituição responsável ou título incluído na sentença devem ser iniciadas em letra maiúscula e as seguintes em minúscula, mas quando não houver a chamada na sentença, devem ser apresentados entre parênteses e com todos os caracteres em letras maiúsculas. Exemplo: De acordo com Barbosa (2002, p.26), “o protestantismo no Brasil foi encarado como intruso durante todo o século XIX, tanto pelos missionários que lutaram para superar as difíceis barreiras, mas principalmente pelos representantes da Igreja Romana”. Ou: “O protestantismo no Brasil foi encarado como intruso durante todo o século XIX, tanto pelos missionários que lutaram para superar as difíceis barreiras, mas principalmente pelos representantes da Igreja Romana”. (BARBOSA, 2002, p.26) E, ainda na citação da citação: Analisando a marcha abolicionista no Brasil, perguntou-se à época: “o que nós queremos que o Brasil se torne? Para que é que trabalhamos todos nós, os que, com a opinião dirigimos seus destinos?” (RODRIGUES, 1871 apud BARBOSA, 2002, b. p. 115).
 11. Obras do mesmo autor e do mesmo ano devem ser ordenadas em ordem alfabética, seguidas de letras do alfabeto: 1997a, 1997b, 1997c, discriminando-as, no corpo do texto, sempre que forem citadas.
 12. Notas exclusivamente de natureza substantiva devem ser numeradas seqüencialmente.
 13. Ilustrações complementares – quadros, mapas, gráficos e outras – podem ser, se for o caso, apresentadas em folhas separadas do texto, com indicação dos locais onde devem

ser inseridas, numeradas, tituladas, com a indicação da fonte. Sempre que possível, devem estar confeccionadas para reprodução direta.

14. A primeira citação de nome ou título que tenha siglas e abreviações deverá aparecer registrada por extenso, seguido da sigla separada do nome por um traço (hífen). Se a sigla tiver até três letras ou se todas as letras forem pronunciadas deve-se gafar todas as letras da sigla em maiúsculas. Exemplo: CEF, MEC, BNDES, INSS. E as siglas de mais de três letras formando palavras devem aparecer em caixa alta e baixa. Exemplo: Unesco, Semesp, Funadesp.
15. As citações diretas, no texto, de mais de três linhas devem ser colocadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, na fonte 10, espaço simples e sem aspas.
16. As palavras e/ou expressões em língua estrangeira devem aparecer em itálico.

Referências bibliográficas

1. Livros

DIAS, Gonçalves. *Gonçalves Dias: poesia*. Organizada por Manuel Bandeira. Revisão crítica por Maximiano de Carvalho e Silva. 11.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1983. 175p.

BARBOSA, José Carlos. *Negro não entra na igreja: espia na banda de fora. Protestantismo e escravidão no Brasil Império*. Piracicaba: Ed. Unimep, 2002. 221p.

COLASANTI, Marina. *Esse amor de todos nós*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 231p.

OLIVEIRA, José Palazzo et al. *Linguagem APL*. Porto Alegre: CPGCC da UFRGS, 1973. 15p.

2. Artigos em revistas

MOURA, Alexandrina Sobreira de. Direito de habitação às classes de baixa renda. *Ciência & Trópico*, Recife, v.11, n.1, p.71-78, jan./jun. 1983.

METODOLOGIA do Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC. *Revista Brasileira de Estatística*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 162, p. 323-330, abr./jun. 1980.

3. Artigos em jornais

COUTINHO, Wilson. O Paço da Cidade retorna seu brilho barroco. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 6 mar. 1985. Caderno B, p. 6.

BIBLIOTECA climatiza seu acervo. *O Globo*, Rio de Janeiro, 4 mar. 1985. p.11, c. 4.

4. Leis, decretos e portarias

BRASIL. Lei n.º 9.887, de 7 de dezembro de 1999. Altera legislação tributária federal. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 8 dez. 1999. Seção 1 p.13.

5. Coletâneas

ABRANCHES, Sérgio Henrique. Governo, empresa estatal e política siderúrgica: 1930-1975. In: LIMA, O. B.;

ABRANCHES, S. H. (Org.). *As origens da crise*. São Paulo: Vértice, 1987.

6. Teses acadêmicas

MORGADO, M. L.C. *Reimplante dentário*. 1990. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Faculdade de Odontologia, Universidade Camilo Castelo Branco, São Paulo, 1990.

O envio de trabalhos implica cessão de direitos autorais para a revista.

Serão fornecidos ao autor principal de cada artigo cinco (5) exemplares do número da revista em que seu artigo foi publicado.

Os textos assinados são de responsabilidade de seus autores.

Esta obra foi composta em Times New Roman e impressa nas oficinas da Athalaia Gráfica e Editora Ltda, no sistema off-set sobre papel off-set 90g/m², com capa em papel couchê fosco 240g/m², para a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), em agosto de 2007.

