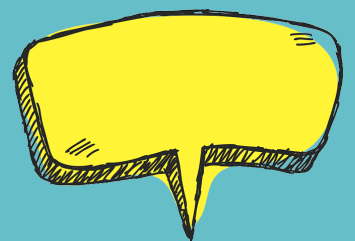


1º VOLUME

A ARTE DE GERIR IES

CÍNTIA TEIXEIRA - DOMINGOS GIROLETTI - WILLE MURIEL



COLEÇÃO DIÁLOGOS SOBRE A GESTÃO DE IES

DIÁLOGOS SOBRE A GESTÃO DE IES

VOLUME 1 - A ARTE DE GERIR IES

GESTÃO PROFISSIONAL, ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS IES BRASILEIRAS

Cíntia Teixeira
Domingos Giroletti
Wille Muriel

A arte de gerir IES

Coleção Diálogos sobre a Gestão de IES – Volume I

Primeira edição

Carta Consulta
Belo Horizonte
2016

**Ficha Catalográfica elaborada por Karla Cristina Costa Fonseca
Pereira, CRB – 6/3249**

Cardoso, Wille Muriel.

378
C268a A arte de gerir IES / Wille Muriel Cardoso; Cíntia de Oliveira
Teixeira Sousa; Antônio Domingos Giroletti. Belo Horizonte –
MG: Carta Consulta, 2016.
72f. ; il.,

ISBN 978-85-92616-00-7

Coleção Diálogo sobre a Gestão de IES – Volume I

1. Gestão Profissional. 2. Estratégia. 3. Planejamento. 4. Plano
de Desenvolvimento Institucional. 5. IES. 6. Ensino Superior.
I. Título.

CDD: 378
CDU: 378

SOBRE OS AUTORES

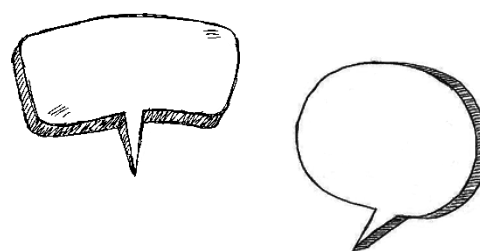
Cíntia Teixeira, Aluna do MBA – Administração Acadêmica & Universitária;

Domingos Giroletti, Pós-Doutor pela London School Of Economics and Political Science; Professor do Programa de Mestrado da Fundação Pedro Leopoldo (FPL) e Fundador do MBA – Administração Acadêmica & Universitária; e

Wille Muriel, Mestre em Inovação e Competitividade pela FPL. Diretor Executivo da Carta Consulta e Fundador do MBA – Administração Acadêmica & Universitária.

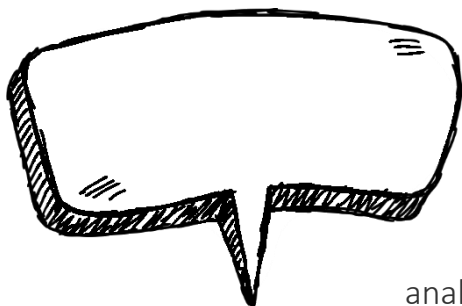
SUMÁRIO

Introdução	6
Prólogo	15
Cena 1: O PDI assumindo o controle	24
Cena 2: O valor de uma IES	51
Referências bibliográficas	67



INTRODUÇÃO

Cíntia de Oliveira Teixeira Sousa



Na primeira vez que entrei no Ambiente Interativo do MBA – Administração Acadêmica & Universitária, fiquei horas analisando quem seriam meus colegas de classe e meus professores, além de vasculhar todos os projetos transdisciplinares existentes no Eixo Transversal, construído para orientar os participantes sobre a importância da troca de conhecimentos e vivências de gestão envolvendo a educação superior. Dentre todos os projetos, o que mais me encantou foi o “Projeto Livro”. Lembro-me de que imprimi as orientações, mas tive certo receio de deixar meu nome como participante interessado, afinal não tinha muito a oferecer na área de Gestão. Mas guardei aquelas orientações e, vez ou outra, lia as diretrizes com a intenção de contribuir até o final do curso com algum escrito.

Não tive condições de participar do primeiro encontro da Turma 9 do MBA Administração Acadêmica & Universitária, realizado em dezembro de 2014. Havia me organizado para participar de outro evento, na Bahia, no mesmo período. Confesso que me senti desconfortável com a situação, pois gosto de fazer bem tudo a que me proponho na vida, mas não havia outro jeito.

Comuniquei à Coordenação sobre os motivos da minha ausência e intensifiquei a minha participação por meio do ambiente virtual do MBA.

Observando agora, acredito que tal circunstância provocou uma apresentação pessoal diferente. Considerando a minha pequena experiência sobre gestão, optei por me situar como alguém que no devir da vida carrega em si a arte e a educação no sentido holístico.

A primeira pessoa que me respondeu foi Ângela Maria Gurgel, escritora, poetisa e gestora de uma Instituição de Ensino Superior de Mossoró, Rio Grande do Norte. Hoje, compreendo que os encontros não são parte do acaso. Somos duas apaixonadas pela arte da poesia. Tatuamos na alma os sonetos, as rimas e as crônicas e, por meio da declamação ou da escrita, buscamos tocar o ser com as palavras. Ângela, durante o curso, me presenteou com o seu livro Confissões Crônicas e uma noite de autógrafos, evidenciando o motivo da receptividade com a minha apresentação no ambiente virtual.

A segunda pessoa foi Wille Muriel, coordenador do MBA:

“Olá! Cíntia. Muito relevante esse seu entendimento sobre o papel da arte na vida das pessoas. Pessoalmente, acredito que gerir é uma arte, mais do que uma ciência. Talvez seja a arte da prática, da convivência, da criação inovadora.

O entendimento da arte era importante para a formação do homem na Grécia. Lembra-se da Paideia? Saudações acadêmicas & universitárias! ”

Logo vi que o coordenador compreendia bem a importância da arte e entrelaçava conceitos estéticos para ensinar e aprender por meio de um curso que, normalmente, é voltado apenas para aplicação de ferramentas de gestão. A afirmação do coordenador me deixou mais segura, pois pensei que, apesar da minha pouca experiência na área, se a gestão tiver essa relação quiasmática entre a arte e as teorias e práticas administrativas talvez eu tenha, em essência, alguma virtude para ser gestora. Então, passei a ver a gestão sob outra perspectiva.

Foi em março de 2015, no segundo encontro do MBA, que conheci pessoalmente Wille, Ângela, outros professores e alunos participantes da Turma 9 daquele curso. Os dias de imersão, já no segundo encontro, me fizeram perceber o quanto significativos foram aqueles momentos. Não se tratava puramente de uma opção pedagógica da Coordenação do Curso para o resultado da aprendizagem dos eixos. Os encontros presenciais valorizavam as pessoas e as instituições que elas representavam, em busca de qualificação profissional para gerir universidades, centros universitários e faculdades. Nos encontros, desvelamos as pessoas aos poucos, criamos diálogos, descobrimos afinidades e desenvolvemos uma admiração por todos. Criamos laços de amizade e aproveitamos o tempo que tínhamos para aprender e, também, para

celebrar a vida, pois sabíamos que seriam poucos encontros e que cada minuto deveria ser aproveitado.

Com os ensinamentos que tivemos, pude perceber que, como na arte, gerir uma IES, um curso ou, até mesmo, uma sala de aula exige uma dinâmica que é própria da organização regida pelo processo marcado pela racionalidade industrial. Contudo, requer, ao mesmo tempo, a plasticidade própria da estética e, assim, próxima do conceito artístico. Isso é necessário para transcender a técnica, até criar um estilo e uma identidade própria. Alguns poderiam chamar de diferencial, mas, pelo olhar da filosofia, prefiro citar Merleau-Ponty quando indica que o ser é aquilo que exige de nós criação para que dele tenhamos experiência (MERLEAU-PONTY, 2003, p. 187). Trazendo à tona essa ideia de entrelaçar arte, ciência e filosofia, arrisco-me a afirmar que gestão e arte também erigem a questão do ser, exatamente porque desvelam por meio da criação, a busca constante de fazer cultura e trabalho para uma sociedade mais humana e mais justa. Além do mais, ser gestor de uma Instituição de Ensino Superior, que aqui chamamos simplesmente de “IES”, e considerando o atual cenário brasileiro, há que se exercitar a criatividade para descobrir a melhor forma e o melhor caminho para a concretude da obra. A inovação está no centro do processo de superação dos desafios atuais, o que requer disciplina, dedicação e estudo.

No meio do curso, quando encaminhei a informação da minha possível saída em função de algumas mudanças na minha trajetória profissional, recebi imediatamente uma mensagem do coordenador informando-me que levaria a minha questão para análise na Mantenedora e que retornaria com alguma solução para minha permanência no curso. Mais à frente, quando tive a oportunidade de estudar sobre gestão de permanência, confirmei que estava diante de um professor que praticava com excelência tudo aquilo que nos orientava na teoria. Em pouco tempo, recebi do coordenador uma mensagem desafiadora: Dar vida ao projeto Livro, junto com professores do curso e convidados. A princípio, não acreditei naquele convite, mas rememorei minha atenção de tempos atrás ao projeto e encarei com uma alegria indizível este desafio, tomando-o como uma oportunidade.

Iniciamos o trabalho juntos, buscando o conceito geral e uma visão ampliada para este projeto:

O sentido de um livro é primeiramente dado não apenas pelas ideias, mas também pela variação de modos de linguagem e narrativas nele existentes. Se a expressão do autor é compreendida pelo leitor, um novo pensamento e uma nova forma de ver as coisas podem surgir. Por isso, os primeiros esboços do livro buscavam o cerne desta questão.

Que abordagem poderíamos usar para trazer uma comunicação técnica e, ao mesmo tempo, descontraída, com nível de profundidade considerável e acessível para todos os leitores?

Optamos pelo olhar artístico...

Compreendemos que a gestão não pode ser explicada apenas pelo olhar da ciência. Trata-se de uma arte refinada, um trabalho que envolve várias pessoas em contextos diversos e, não raro, bastante específicos, descontínuos e, portanto, complexos. Quanto à abordagem utilizada neste trabalho, digo que segue o prosaico da arte: captar um sentido jamais objetivado até então e torná-lo acessível a todos. A pintura, a música, a literatura e a dança são exemplos de expressão dos sentidos – e a arte é mais do que expressão. De fato, fundamos uma nova forma de estar no mundo e de fazer no mundo.

Então, gravamos na mente a palavra “arte” e seguimos em busca de um formato ideal para este trabalho. E, assim, foram várias as ideias antes de chegarmos em Diálogos sobre a arte de gerir Instituições de Ensino Superior. Rascunhamos vários conceitos durante o período de concepção deste projeto. Foi um trabalho intenso, cheio de idas e vindas, de ajustamentos, reconstruções e recomeços, sempre marcados pelo entendimento, pela escuta ativa, pela clareza e pelo compromisso com a qualidade. O conceito de

“diálogos” não surgiu, como se diz, “de caso pensado”, de ação planejada dos autores ou a partir da orientação de profissionais da linha de produção editorial. Veio porque tornou-se óbvio, pois dialogávamos todo o tempo.

Então, encontramos duas palavras-chave: arte e diálogos! Elas representam a conexão entre a forma de ver e a forma de comunicar...

Usar a arte para compreender a gestão de organizações educacionais é dar um novo sentido para a profissionalização de seus gestores, pois muitos deles, no desenvolvimento de competências gerenciais adequadas ao trabalho na educação superior, desenvolvem uma sensibilidade especial para lidar com a complexidade do contexto universitário. Isso envolve a incorporação de certa resiliência para gerir em cenários descontínuos e força emocional para lidar com as incertezas e a falta de controle sobre questões do cotidiano. Essas competências são observadas no artista, que influencia e se deixa influenciar sobre o objeto de sua arte durante o momento da criação. Erige a ideia do criar, do debruçar diante da “obra” e tirar dela o que ainda não se vê.

O conceito de diálogo veio para aprofundar essa intenção. Para tatuar em volta da “obra” e desvendar o que ainda não se vê, faz-se necessária a reflexão silenciosa do gestor para descobrir novas possibilidades de gerir, mas também o diálogo, a troca, outra perspectiva que o ajuda na compreensão do todo. Já se sabe a esta altura que não se constrói uma boa gestão sem o diálogo e o

interesse pelo saber do outro. As instituições de ensino que priorizam a qualidade exercem a comunicação, e com isso colhem melhores resultados.

Sócrates, filósofo da Antiguidade, ensinava a arte da filosofia na ágora, lugar privilegiado para as discussões, sobre a melhor forma de lidar com a política aos cidadãos atenienses. Hoje, a construção do conhecimento se dá de várias maneiras e nos mais variados locais, mas sempre alicerçada no diálogo como a gênese de tudo.

O diálogo conserva essa ideia da filosofia - ou seja, de um pensamento que se elabora na discussão sem preconceitos prévios. Cada um dos participantes do diálogo pode expor livremente suas ideias e opiniões e debatê-las; tendo feito por si mesmo o caminho do conhecimento, quando se está disposto a seguir a conversa.

Nossas trocas de mensagens e diálogos já evidenciavam o caminho a ser percorrido, pois já tínhamos tudo para dar o primeiro passo: um aprendiz de gestão de universidades que perpassa pelos conhecimentos da filosofia e da educação e vários professores e profissionais com experiência e conhecimento sobre as diversas áreas que sustentam uma gestão de qualidade no cenário atual da educação superior no Brasil. Seria uma conversa aberta, com perguntas, respostas, reflexões e silêncios, para a construção do conhecimento sobre a gestão de IES.

O primeiro livro, quiçá o primeiro volume da coleção Diálogos sobre a arte de gerir Instituições de Ensino Superior, vem com o complemento no título “Gestão Profissional: Estratégia, Planejamento e Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Ensino Superior brasileiras”. É o livro base para a compreensão dos próximos livros, que discutirão a docência, a avaliação institucional, a capacitação para a permanência dos discentes e o marketing educacional, dentre tantas outras questões.

Este primeiro livro tem a intenção de elucidar a importância da profissionalização de uma IES no século XXI. Diante do atual cenário competitivo das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, surge a necessidade de aprimorar os conhecimentos sobre gestão e desenvolver diversas competências para lidar com suas ferramentas, o que pode viabilizar seu sucesso. Algumas palavras são costuradas durante as duas partes, que nomeamos de “Diálogos I” e “Diálogos II”: gestão, profissionalização, qualidade, sustentabilidade financeira, valor e governo. Como num mosaico, envolve partes que formam um todo capaz de suscitar diversas percepções sobre as IES brasileiras e suas particularidades.

Esperamos que nossos “diálogos” sejam para você tão intensos e produtivos quanto foram para nós e que nunca deixem de instigar a reflexão que estimula perguntas e cobra respostas.

PRÓLOGO

Wille Muriel

O grande consultor de organizações educacionais professor José Muriel era também um barítono com voz de trovão. Metido a tenor, às vezes, vocalizava “em u”, porque acreditava que isso iria aumentar o alcance da voz, e quebrava notas nos agudos. “Caruso fazia assim”, dizia aos professores de canto, meio que sugerindo o caminho para uma transformação improvável.

A partir da adolescência, passei a frequentar aquelas lições de canto com ele, primeiro, observando, como um rato de coxia, tudo o que estava a minha volta. Depois, meio tímido, iniciei-me nos primeiros exercícios, até aprender as primeiras músicas.

“Este menino tem voz de tenor! Veja o ‘Sole Mio’ que ele faz!!!” E era uma satisfação geral.

Diante das impossibilidades, às vezes, realizamos nossos sonhos por meio de algumas conquistas dos nossos filhos. É como se tivéssemos mais uma chance para sermos felizes. E eu, ironicamente, queria ter tido uma voz de barítono para ser como meu pai.

Lá em casa, a música reinava. Meus irmãos tocavam bem o piano. O mais velho era um gaiato. Empreendedor irreverente, improvisava nas operetas e dançava com os pés quando tocava as tarantelas. Minha irmã era uma menina que gostava de rock progressivo, uma raridade para os costumes daquela época. Ouvíamos Rita Lee em grande medida e bandas mineiras, como O Terço e Sagrado Coração da Terra. Depois, descambamos para Led Zeppelin, Queen, The Who e Rush, sempre ao piano.

A música era bem mais complexa do que a que predomina na mídia de hoje e tudo era mais difícil, desde achar os acordes da turma da MPB até o acesso às novidades da música internacional. Tínhamos as rádios e as lojas de discos de vinil. As partituras de músicas populares eram raras. Era preciso ser criativo.

Quando colocávamos a radiola ao lado do piano, a mãe reclamava da bagunça. A fita cassete corria de mão em mão e, às vezes, embolava. Era preciso, então, fazer uma edição, cortando a parte embolada e unindo o que sobrasse com uma fita Durex. Um artesanato.

O piano ficava sempre ao alcance dos dedos, na sala principal. Quando alguém tocava todos podiam ouvir.

“Menino, fecha a tampa do piano!” A mãe era brava e, às vezes, até batia na gente. Mas éramos criados com dedicação e, também, com muito carinho. A

tampa aberta fazia com que o teclado chamasse os dedos para tocar. Era provocativa.

O nosso piano era como um membro da família. Instrumento raro, do século não sei quando, sua idade avançada não lhe garantia respeito algum. De Chopin a Elton John, tudo passava pelos dedos da minha irmã e eu, ali, sugerindo notas corretivas, músicas do momento, dando consultoria como um bom chato da hora. Uns executam, outros orientam até aprenderem também a executar, e a partir daí desorientam-se igualmente.

Quando meu irmão mais velho entrava na roda, era uma festa! Invariavelmente severo com os mais novos, às vezes, ficava sério na exigência de interpretação. Não bastava apenas apertar os dedos nos tempos corretos.

“Isso não é música!!!”, bradava como se soubesse de todas as coisas da vida e da morte.

Era preciso valorizar cada nota, cada acorde, com intensidade, expressão, sentimento. O que estava ali objetivamente exposto na partitura era apenas uma caricatura, uma vaga representação de algo que é muito mais do que um conjunto de notas e tempos. E exigia, e mostrava, e tocava, até perder a paciência. Era difícil ver o que para nós não existia, talvez porque não

sentíamos mais do que pudéssemos ver com os próprios olhos: o plano exposto numa partitura e um chefe que exigia alto desempenho. O máximo nunca era o suficiente. Mas a falta dessa visão do todo que ainda não era complicava as coisas, e quanto mais nos esforçávamos pior ficava. Coitado do Claiton...

Tocar de improviso era algo de que a gente mais gostava. Tirávamos do nosso jeito, cada um com o seu ouvido, sua interpretação e justificativas mais que justificáveis. Mas, com o tempo, tudo ficava meio sem sentido, porque tudo era improvisado demais. Sem rumo, recobrávamos o plano. Fico aqui a pensar sobre os porquês dessas lembranças, quando, em verdade, escrevo sobre gestão de Instituições de Ensino Superior.

Quando era menino, lembro-me bem de alguns primos gaiatos de meu pai que me chamavam quando nos encontrávamos eventualmente, naquelas festas típicas de famílias do interior de Minas Gerais:

“Fala aí artista!!! Este menino vai ser artista, olha só o cabelo dele!”

Em verdade, eu nunca pensei na possibilidade de trabalhar com arte, pois isso era para os meus irmãos, mais velhos e mais competentes. Mas o tempo passou. Com a minha voz de tenor, me arvorei pelas instâncias da música profissional, sob a orientação do meu pai e a incredulidade dos meus irmãos mais velhos. Foi de repente que migrei do “falar” para o “fazer”. Estudei música

durante vários anos, em grandes escolas, participei de recitais, óperas, operetas e inúmeros concertos de rock no Brasil e até em alguns países do exterior. Fiz música para novela global, para o teatro, para campanhas publicitárias e para filmes documentários, porém sem maiores reconhecimentos. Vivi o subterrâneo do mercado musical e flertei eventualmente com algum sucesso aqui na minha rua. Fico a imaginar por que estes pensamentos me invadem a mente se o assunto escolhido não é propriamente música.

Talvez essas experiências de vida tenham aberto uma porta para algum entendimento sobre o que é arte e como ela se manifesta. Hoje, reconheço que não tenho um conhecimento acadêmico mais aprofundado sobre o assunto, mas percebo, teimosamente, que a arte vai além das disciplinas artísticas, como a música, o teatro ou a dança. A arte está na essência do inconsciente humano e se relaciona, direta ou indiretamente, com tudo o que se faz e o que se pensa.

De fato, a arte é inescrutável. Não se sabe de onde vêm tantas ideias e como se expressam por diferentes meios. Do que é pintado ou esculpido quase não entendo nada. Mas gostaria de saber. Dizem do início, que foi nas pré-históricas cavernas, cujas paredes eram adornadas por gravuras rupestres. Uma forma de expressar o que se sentia por dentro, tantos medos, tanta paixão e, certamente, um grande desejo de continuar existindo. A arte se estabelece também por meio de instintos mais fundamentais, como o da autopreservação.

O momento da criação surge de maneira injustificável e parece ser uma ação irracional e involuntária – um clarão. Surge do que não se pode explicar direito. É um microuniverso paralelo da intuição, revelado pela emoção, que, ao dialogar, ganha alguma forma, materializa-se.

O que é arte senão paixão e envolvimento? Uma entrega que não prioriza a racionalidade, mas que faz uso dela, para que, de algum modo, alguém organize o caminho iniciado pela inspiração?

Inventar parece ser algo que é próprio do homem e que independe do contexto histórico ou de condições para a sua ocorrência. É da natureza do homem e da mulher e sempre encontrará um caminho para se manifestar no pensar humano, por diferentes maneiras, momentos ou níveis de intensidade. Seu desenvolvimento parece ser mais dependente do meio externo. E, às vezes, penso que algum contexto pode ser inóspito o suficiente para impedir a inovação, mesmo que não consiga aniquilar a capacidade humana para conceber ideias. É com base nessa teimosia humana que ideias se convertem em ações inovadoras.

Quando a razão precede o momento da criação, a arte encontra outro sentido. Não raro, o sentido econômico. E se faz arte por encomenda, por exemplo, músicas para a indústria fonográfica ou criações voltadas para propósitos específicos. E, assim, pode-se encontrar um sentido da expressão artística em

um mundo regido pela razão econômica. Porém, suponho que poder-se-ia criar melhor se o tempo do homem não fosse tão controlado pela razão econômica.

Neste relato pessoal de abertura, falo sobre minha formação na música experiências vividas e algumas percepções em relação às manifestações artísticas. Mas o que está por trás destes relatos se não a influência da arte na maneira como percebo a própria vida, na forma como percorro o meu caminho nesta existência, como me relaciono com os outros ou como justifico o que entendo por racionalidade?

E, de repente, falo de várias coisas: do contexto, com suas restrições, riscos e oportunidades; da simplificação de planos em partituras à complexidade de improvisos desregrados, mas necessários para colorir a razão de ideias para criar e inovar conforme as recomendações racionais dos gurus da pós-modernidade; de possibilidades a impossibilidades, entendidas racionalmente, como forças e limitações; e, sobretudo, do humano na relação com o outro e consigo mesmo, na assertividade ou na indolência perfeitamente justificáveis pela sociologia das organizações, nas alegrias e desventuras da vida, nas realizações e frustrações que habitam o campo das conquistas e das decepções, no desenvolvimento do saber e do fazer, nas competências próprias do autodidatismo e na exploração instrumental de talentos e habilidades, das influências culturais e da construção. Enfim, falo de uma visão compartilhada daquilo que representa a partitura ou o plano, ainda que

abstratos ou projetados para um futuro cada vez mais incerto, da disciplina para compreender as limitações próprias do ser humano e aprender a lidar com elas e com os outros seres que compartilham o mesmo espaço neste planeta.

* * *

Pensar a arte no contexto da racionalidade pode ser também uma ação fundamental para incitar boas reflexões sobre a gestão em instituições de ensino, e é este, certamente, um dos pilares deste livro.

Nossas organizações educacionais, fundamentadas em paradigmas que não suportam tanta descontinuidade, buscam novas formas de pensar a própria organização, sua cultura, relevância e sustentabilidade. Seria mais correto propor um pensar sobre a racionalidade no caos diante de uma realidade que se auto organiza, dando os primeiros passos em direção ao mundo de conceitos e métodos. Assim, imputo o caos ao contexto e tento explicá-lo segundo a minha ótica, ainda que limitada por algum método aceitável por todos.

Neste livro, o caos que se tenta compreender não é pequeno nem menos complexo, mesmo que limitado ao contexto da gestão de instituições de ensino superior. Parte-se de quatro áreas que são cruciais para o melhor entendimento sobre como aprimorar a qualidade da oferta educacional por meio de uma gestão ajustada ao seu tempo e, portanto, mais preparada para

os desafios da contemporaneidade. A primeira versa sobre o pensar estratégico e a elaboração de planos; a segunda, sobre o professor - certamente, o artista principal das organizações educacionais; a terceira, sobre o relacionamento que estabelecemos com alunos ao longo da vida; e a quarta, sobre o fazer na gerência de cursos e programas.

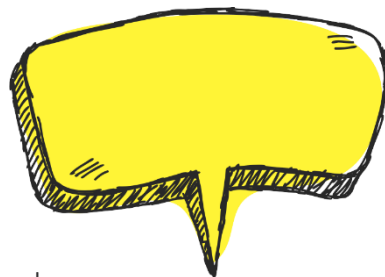
De que fala este livro? Fundamentalmente, da grande aventura de gerir uma IES no Brasil, resistindo aos desafios da sobrevivência neste início de século XXI. Olhando por este prisma e considerando esta abordagem, percebe-se como pode ser hercúleo o trabalho do gestor de IES e como podem ser heroicas suas ações no dia a dia.

CENA 1: O PDI ASSUMINDO O CONTROLE

Diálogo com Wille Muriel e Domingos Giroletti

Personagens:

Perguntas (P): **Cíntia Teixeira.**



Respostas (R): **Domingos Giroletti**, Pós-Doutor pela London School Of Economics and Political Science; Professor do Programa de Mestrado da Fundação Pedro Leopoldo (FPL) e Fundador do MBA – Administração Acadêmica & Universitária; e **Wille Muriel**, Mestre em Inovação e Competitividade pela FPL. Diretor Executivo da Carta Consulta e Fundador do MBA – Administração Acadêmica & Universitária.

P: Quando iniciamos os estudos sobre as Instituições de Ensino Superior ou somos convocados a atuar diretamente em uma delas, percebemos a importância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Como ocorreu a política do PDI e quais foram os resultados para a profissionalização da gestão de IES no Brasil?

R: A expansão da oferta na educação superior a partir de 1997 traduz-se no credenciamento de novas instituições, na autorização de novos cursos e na implantação de programas voltados para a formação profissional. Essas mudanças fizeram-se sentir mais claramente nos censos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a partir de 2003. O

cenário atual indica que aproximadamente nove em cada dez instituições credenciadas pelo Ministério da Educação são privadas. São, predominantemente, instituições de pequeno porte e com finalidade lucrativa. As estatísticas do INEP revelam uma concentração de contingente estudantil universitário nos cursos de Direito, Administração e Pedagogia, uma superioridade da oferta e demanda por cursos noturnos, pois nossos alunos trabalham durante o dia, e um contexto em que o número de vagas é bem superior ao número de estudantes matriculados. Esse aumento da oferta vem se consolidando também no campo da chamada “educação a distância”, mais bem compreendida se chamada por “educação mediada por tecnologias da informação e da comunicação”.

No campo da demanda, mudaram as expectativas da sociedade em relação ao serviço educacional, a partir de 1997, e ao número de candidatos em proporção às vagas no ensino superior. Elevou-se o nível de exigência em relação ao cumprimento das cargas horárias, ao atendimento das necessidades dos discentes, aos aspectos de infraestrutura física e tecnológica, à boa didática e à adoção de metodologias que melhorem o aprendizado.

No que se refere ao ingresso de candidatos, a diversificação da oferta de cursos e a sua regionalização são outros fatores que explicam o aumento ocorrido das matrículas no ensino superior no Brasil a partir da publicação da LDBEN 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

No campo da qualidade, mudaram as posturas e as atitudes dos gestores educacionais, em função do crescimento da concorrência e da crescente redução de candidatos por vaga oferecida, já que a oferta no ensino superior privado foi expandida.

Cabe aqui destacar algumas das centenas de iniciativas que visam melhorar a qualidade do ensino superior para atender a uma demanda cada vez mais exigente: formação de docentes mais titulados e mais bem preparados para suas atribuições acadêmicas; investimentos em infraestrutura física e tecnológica para atender às demandas de alunos e professores; crescimento da oferta e da demanda por cursos de pós-graduação *stricto sensu*; e construção de novos modelos e estratégias de autoavaliação institucional, de organização e de comunicação interna e externa das ações acadêmicas. Enfim, são vários os aspectos nas instituições universitárias que passam por melhorias e que representam, em conjunto, ações para aprimorar a qualidade da educação superior no Brasil.

Pelo lado dos alunos, os resultados de pesquisas e levantamentos indicam uma proporção crescente de candidatos ao ensino superior que escolhem a instituição e o curso pela qualidade ofertada. A qualidade é uma das variáveis que exercem maior influência na opção do aluno por essa ou por aquela instituição, por este ou aquele curso. Por outro lado, a qualidade do ensino superior é sempre uma questão controversa (SANTANA, 2004). Os fatores mais

mencionados são: qualificação de seus professores, pesquisas e trabalhos de extensão, infraestrutura física e tecnológica, disciplinas curriculares e práticas pedagógicas.

Pelo lado das instituições privadas de ensino superior, o desafio da qualidade consiste em formar bons profissionais e aumentar a produção de conhecimento científico para atender às demandas sociais e econômicas do País. Da perspectiva da eficiência, um desafio de qualidade para as instituições está na “otimização” dos recursos disponibilizados para o cumprimento de suas atribuições educacionais (OLIVEIRA, 2004).

P: Quando o MBA foi iniciado, não se tinha a dimensão do desafio que as IES enfrentavam para profissionalizar seus gestores. Inclusive, acredita-se que o nosso tenha sido o curso pioneiro na formação de gestores de IES no País. Quem hoje não acredita que a profissionalização é fator imprescindível para a qualidade de educação?

R: Um fator determinante da qualidade da educação é a profissionalização de sua administração, porque dela dependerá o grau de eficácia e de eficiência no cumprimento de sua missão. Do ponto de vista da sobrevivência do empreendimento, vencer o desafio da qualidade constitui um pressuposto da continuidade futura da IES no concorrido mercado educacional brasileiro. Talvez aqui se aplica a arte do equilíbrio, pois, de um lado, deve-se oferecer um serviço educacional de boa qualidade, um desafio ainda não superado pela

educação superior como um todo e, de outro, um modelo de empreendimento educacional financeiramente sustentável.

O que se percebe na maioria das instituições privadas de educação superior ainda é uma separação nos resultados entre a eficiência financeira e a qualidade acadêmica. Pelo lado das públicas, a despeito dos resultados mais satisfatórios na área acadêmica, percebe-se grave ineficiência na utilização dos recursos financeiros, humanos e de infraestrutura. Tudo indica que gerir uma Instituição de Ensino Superior requer algo que vá além do trivial apresentado pelos manuais da administração científica. É preciso ter, também, sensibilidade, que é própria do educador.

Vê-se que o quadro é desafiador para as instituições. Elas terão de aprimorar sua gestão e capacitar-se para identificar e desenvolver diferenciais estratégicos que lhes permitam criar vantagens competitivas concretas para captar e reter alunos. Melhorar a qualidade de sua gestão pode ser um fator estratégico vital à sobrevivência de muitas IES em um cenário global competitivo em um contexto nacional caracterizado pelo aumento da concorrência entre instituições públicas e instituições privadas e destas entre si.

Entre as instituições privadas, o aumento da concorrência vai se refletir na disputa de fatias de mercado ou de nichos específicos. Uma gestão profissional

adequada e adaptada ao ambiente será, certamente, uma ferramenta que poderá auxiliar no estabelecimento de estratégias eficazes para a ampliação, manutenção ou direcionamento específico da oferta educacional. Se isso ocorrer, certamente, contribuirá para a participação e sobrevivência das instituições em seu hábitat (MORGAN, 1996).

A queda contínua da relação candidato/vaga nos processos seletivos das instituições privadas sinaliza, de um lado, uma oferta muito superior à demanda, na medida em que a procura é formada por alunos que pagam mensalidades; e, de outro, os limites relacionados à fixação do preço das mensalidades, pois não poderão ser cobrados valores que inviabilizem o empreendimento privado de ensino. Numa situação de mercado que caminha para a saturação e admitidas as dificuldades destas instituições para atender às classes com menor poder aquisitivo, um bom planejamento financeiro, integrado às demais estratégias institucionais, poderá facilitar a identificação de novas oportunidades de mercado que possam contemplar aqueles candidatos com menor poder aquisitivo. Mas isso só será verdadeiro se não renunciarem ao princípio da qualidade acadêmica. Ao que tudo indica, será preciso inovar na educação superior privada, para que novas frentes de mercado possam garantir a continuidade e o crescimento das IES. Sem a inovação o que se estabelece é o jogo do mercado educacional, em que as instituições com maior visão empresarial adquirem instituições com

dificuldades financeiras ou sem perspectivas para o crescimento no curto prazo.

Contextualizado o problema pelo lado do mercado, caberia perguntar: Em que medida as instituições privadas estariam organizadas para sobreviver em um setor educacional cuja oferta pública de vagas está em expansão? Sabe-se que os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia se estabeleceram Brasil afora e que novas universidades federais foram credenciadas. Então, como competir numa conjuntura marcada pela democratização do acesso ao ensino superior que apresenta vantagens competitivas objetivas para as IES públicas, como a gratuidade nas mensalidades, uma marca de qualidade e bons resultados? Em que medida a gestão na IES estaria preparada para responder a esses desafios em um ambiente em que a concorrência entre as instituições particulares torna-se também cada vez mais acirrada?

Sabemos que são muitas questões, mas convidamos você a refletir sobre uma questão que se avalia como vital para o futuro da gestão profissional daquelas instituições que conseguiram sobreviver neste mercado educacional competitivo e que não assegura de antemão lugar para ninguém: o planejamento.

Vamos partir da análise da política pública do Plano de Desenvolvimento Institucional, também conhecido pela sigla PDI, e seus impactos na profissionalização da gestão de IES brasileiras.

P: A profissionalização dos gestores de IES é peça fundamental para a busca constante da qualidade educacional diante do novo cenário. De fato, o PDI é o documento que norteia o planejamento. É por esta razão que ele é tão importante?

R: Em verdade, são muitas as razões que justificam a escolha deste tema.

É comum, na percepção dos gestores de Instituições de Ensino Superior, que o PDI possa promover impactos significativos na profissionalização da IES. Eles acreditam também que o planejamento é uma ferramenta de gestão adequada para aumentar sua competitividade e para dar respostas às incertezas do presente. O PDI seria uma resposta das IES aos níveis de incerteza mercadológica e institucional que ameaçam a sua sobrevivência, impondo-se no processo como ferramenta capaz de aprimorar a sua gestão, visando melhorar sua eficiência organizacional diante de um ambiente cada vez mais complexo e competitivo.

Não há dúvidas de que o PDI foi uma oportunidade ímpar para que muitas delas adotassem o planejamento como ferramenta de gestão e, dessa forma, buscassem sua profissionalização. O PDI como ferramenta administrativa tem

contribuído para melhorar a qualidade da gestão das IES e do serviço educacional prestado por elas. Além disso, presta-se à formalização e comunicação de seu planejamento estratégico e das ações de natureza logística e operacional para a comunidade acadêmica, o Ministério da Educação e a sociedade, em sentido amplo.

A implantação do planejamento a todas as instituições de ensino superior inicia-se, formalmente, a partir da homologação do Parecer 1.366, em 12 de dezembro de 2001, pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação do MEC, que tornou obrigatória a elaboração do PDI como pré-requisito de credenciamento e recredenciamento das IES. No PDI estão definidos a missão e os objetivos de cada instituição e as estratégias que livremente elegem para atingir suas metas e propósitos. Por fim, pelo PDI as IES tornam-se unidades fundamentais de implantação da política do ensino superior brasileiro,

O PDI, protocolado na então chamada “Secretaria de Educação Superior”, do MEC, constitui o compromisso formal de cada instituição com o órgão governamental. Por meio dele, o MEC pretende supervisionar todas as iniciativas educacionais implementadas pelas instituições privadas e públicas em todo o País. Para o MEC, o PDI indica a orientação e o sentido das ações educacionais propostas pelas IES.

P: Mas qual o impacto da elaboração e implantação do PDI na melhoria da gestão dessas instituições? Como as instituições de ensino reagiram inicialmente à imposição governamental? Como elaboraram seu PDI e, ao longo do processo o transformaram em ferramenta de gestão para fazer frente à concorrência e assegurar seu crescimento?

R: Parte-se da suposição de que, pelo lado do governo, ao impor o PDI, o interesse maior foi o de controlar a expansão das IES e, assim, assegurar um mínimo de qualidade. Pelo lado dos dirigentes, as IES adotaram o PDI apenas em cumprimento formal a uma exigência legal. Com o tempo, o PDI, de imposição governamental, foi redescoberto como uma ferramenta de planejamento e de gestão que tem mudado a vida organizacional de muitas IES que experimentaram essa conversão e nela apostam seu futuro. Parte-se da hipótese de que o impacto maior do PDI em muitas IES refletiu-se no desencadeamento de um processo de profissionalização de sua gestão que ainda está em curso e em aprofundamento. Essa exigência governamental, desde que transformada e acolhida como ferramenta de gestão, pode e poderá contribuir para mudar a história futura de muitas IES brasileiras.

P: Será preciso compreender melhor essas questões inter-relacionadas: O que é uma organização e quais são seus tipos? O que é uma gestão profissional, na ótica da teoria clássica e da teoria moderna da administração? Qual é a importância do planejamento estratégico? Qual é a especificidade organizacional das IES? Como se dá a adoção do planejamento estratégico nas instituições pelo Plano de Desenvolvimento Institucional.

R: Vamos falar um pouco sobre isso, Cíntia. As organizações são entidades sociais interligadas ao ambiente externo e dirigidas por metas projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados (DAFT, 1997). São organizadas sob a forma de burocracias por tamanho, função, carreira e regulamento diferenciados. Uma organização burocrática baseia-se em leis racionais e a racionalidade dela advinda seria um fator a garantir maiores níveis de eficiência nas organizações públicas e privadas.

Weber (2004) reconheceu três características principais da burocracia que as distinguem dos demais grupos informais: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Pela formalidade da norma, estabelece-se quem é a autoridade que pode legitimamente tornar as decisões válidas para toda a coletividade; pela impessoalidade, a lei vale para todos os membros da organização, sendo que a obediência à autoridade aceita por todos não se dá em função da pessoa, mas é inerente ao cargo; e por profissionalismo, a organização é vista como sendo composta, prioritariamente, por profissionais remunerados que dela sobrevivem por seu trabalho.

Os níveis de burocratização das organizações são determinados por diversas variáveis, dentre elas o perfil de seus dirigentes e o contexto econômico e social da época em que estão sendo estudadas. Com base em Daft (1997), ressaltam-se mais dois aspectos essenciais à análise das características das organizações no que reporta aos níveis de burocratização: tamanho e ciclo de vida.

Pelo tamanho, as organizações se dividem, basicamente, em: grandes e pequenas (DAFT, 1997). Nas grandes, predomina a formalização, que se refere à maior presença de normas, procedimentos e documentação. Nas pequenas, predomina a centralização, referindo-se ao nível da hierarquia com autoridade para tomar decisões. Todos os procedimentos passam pela supervisão e controle do administrador principal.

A complexidade, referindo-se ao número tanto das hierarquias verticais quanto dos departamentos ou cargos do mesmo nível hierárquico (horizontal), é própria das grandes organizações. Por isso, nelas há maior necessidade de especialidades adicionais e de divisão de tarefas dentro dos departamentos, visando manter o controle sobre um número crescente de pessoas.

Daft (1997) associa o tamanho de uma organização a vários fatores: maior número de níveis de gerência (complexidade vertical), maior número de cargos de departamentos (complexidade horizontal), maior especialização de habilidades e funções e maior formalização, maior descentralização, maior percentual de administradores de topo, maior percentual de pessoal de apoio técnico e profissional, maior percentual de pessoal burocrático e de manutenção e maior volume de comunicações escritas e de documentação. As grandes universidades públicas são um bom exemplo, pois são geridas por organogramas complexos, planos de carreira, estatutos e regimentos unificados.

Pela ótica do ciclo de vida nas organizações, Daft (1997) sugere que estas nascem, envelhecem e, um dia, podem morrer. O pensamento e o comportamento organizacional, que determinam as características em cada ciclo de vida, podem promover impactos significativos no desempenho dessas organizações, determinando, acelerando ou retardando o tempo de permanência em cada estágio no ciclo de vida.

O ciclo de vida das organizações pode ser classificado em quatro estágios, a partir de um conjunto de características organizacionais.

- Primeiro estágio - Empresarial

A organização é pequena, não burocratizada e de uma só pessoa. É quando ela nasce. A ênfase está em implantar um produto no mercado e buscar sua sobrevivência. Muitas faculdades no Brasil foram criadas a partir de pequenas empresas de consultoria educacional. Essas empresas são um bom exemplo de estágio inicial de um processo de crescimento em o que próprio credenciamento como IES é, ao mesmo tempo, meio e produto do processo de burocratização.

- Segundo estágio - Coletividade

A organização atinge um crescimento rápido. A estrutura ainda é informal e o estilo de administração de topo é caracterizado por uma liderança carismática, que estabelece algumas diretrizes, primando-se pela meta principal, o crescimento. Não é difícil observar este estágio em muitas faculdades privadas pelo Brasil afora. Elas foram credenciadas pelo MEC por meio de instrumentos de avaliação mais apropriados para avaliar grandes universidades. Sem um instrumento específico para faculdades, na fase de planejamento e no momento da avaliação apresentaram uma proposta organizacional inadequada para operar no estágio da coletividade. Depois do credenciamento, o que se estabelece é algo bem diferente do que foi planejado, ou seja, a realidade de uma pequena organização em fase inicial de burocratização.

- Terceiro estágio - Formalização

A organização atinge o primeiro nível de burocratização pela formalização de procedimentos, divisão do trabalho e novas especialidades adicionadas. A estabilidade interna e a expansão do mercado são as metas principais e o estilo de liderança de topo é caracterizado pela delegação com controle. É quando a faculdade atinge certo nível de maturidade resultante do processo de burocratização, podendo: delegar práticas administrativas a esferas subalternas e contratar profissionais mais preparados para operar em escalas

mais complexas. Tudo isso prepara a IES para um primeiro grande salto: o credenciamento como centro universitário, comumente entendido como um estágio intermediário entre a faculdade isolada e a universidade.

- Quarto estágio – Elaboração

A organização atinge um nível intenso de burocratização, com extensos sistemas de controle, normas e procedimentos. Iniciam-se o trabalho em equipe e o ataque à burocracia. Neste estágio a IES estaria preparada para implantar modelos de gestão mais flexíveis, por exemplo, equipes ad hoc, maior participação de alunos no processo de organização curricular, mais tecnologia no campus, oportunidades mais contundentes, orientadas por meio da extensão e da pesquisa, programas voltados para o empreendedorismo digital e maior abertura a parcerias externas com os governos, empresas privadas e com o terceiro setor.

P: O tipo de organização e a qualidade dessas intervenções pela gestão profissional determinam o ciclo de vida da organização?

R: Exatamente, Cíntia, porque estas estruturas organizacionais e níveis de burocratização descritos por Daft (1997) são submetidos às ações intervencionistas dos gestores organizacionais. Por outro lado, pode-se considerar que o campo da educação superior e seu mercado, constituído pela

maioria das organizações educacionais, opera sob forte intervenção do Ministério da Educação. Além das políticas, como a do PDI, o MEC estabeleceu um sistema de avaliação pouco flexível, pois não considera o universo de possibilidades que caracteriza a diversidade do contexto universitário. Optou por um viés quantitativo, classificatório, por isso inadequado para aplicar o que determina a própria diretriz indicativa do processo de avaliação no Brasil, a Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) ou Lei 10.861, estabelecida em 14 de abril de 2004. Tudo indica que o Ministério da Educação não consegue, talvez por questões de logística na operação da avaliação, implantar a proposta que ele mesmo estabeleceu. E assim avalia sem considerar a diversidade como, talvez, uma das maiores riquezas da educação superior brasileira.

Na impossibilidade de propor o novo, pois não seria bem avaliado pelo MEC, o gestor de IES prepara-se para cumprir as determinações indicadas pelos instrumentos de avaliação. Inclui-se como instrumento também o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que vem transformando boas propostas pedagógicas de formação na graduação em cursos preparatórios com alcance menor, voltados apenas para o sucesso dos graduandos no Exame.

P: Ao que tudo indica, há limites para o universo de possibilidades do gestor de IES no Brasil, fato que não descarta a importância de uma gestão profissional, mas, ao contrário, só

umenta a necessidade do pensar racional e da aplicação de práticas na arte de gerir cursos e Instituições de Ensino Superior.

R: Veja como é importante conjugar racionalidade, conhecimento do processo e do método com criação para encontrar um caminho para a inovação, pois será por ele que as IES encontrarão alternativas para implantar metodologias próprias e, ao mesmo tempo, passar pelo crivo da avaliação do MEC, por meio de exames descontextualizados e que ignoram diferentes realidades.

P: De fato, a tarefa é árdua. Os gestores têm questões muito importantes a resolver no atual cenário das IES, como o Enade e as dificuldades que existem para o caminho da inovação. A cada momento do nosso diálogo percebe-se a necessidade da profissionalização como saída para o bom desempenho do gestor educacional de IES, o que nem sempre acontece quando se assume um cargo tão importante dentro do locus educacional.

R: Agora, vamos para um universo muito novo, que são os conceitos de gestão aplicados à educação aqui no Brasil. Isso será importante para que você compreenda melhor todo o contexto, Cíntia.

P: Gerir é, antes de tudo, praticar uma ação relativa à profissão de gestor, tomar decisões considerando-se os objetivos e os recursos institucionais.

R: Pode-se considerar que esta é a visão clássica, Cíntia. Nela, o administrador deve, depois de planejar e organizar a empresa, exercer as funções de comando, coordenação e controle dos resultados, agindo não apenas em respeito às suas atribuições, mas também em atenção aos seus comandados.

Para Fayol (1994), a função administrativa é distinta das demais funções da empresa. É a mais importante e compreende cinco ações:

1ª) Planejamento: ação de examinar sistematicamente o futuro e estabelecer um plano de deslocamento no médio e no longo prazo.

2ª) Organização: ação de montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.

3ª) Comando: manter o pessoal ativo em toda a empresa.

4ª) Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.

5ª) Controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

A utilização continuada do conceito de Henri Fayol e o desenvolvimento das teorias da administração ao longo do século passado consagram o processo

administrativo em apenas quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. Mas o paradigma clássico que separa os administradores (chefes e diretores) dos executores (subordinados) não corresponde à visão contemporânea da administração, calcada em conceitos como autogestão e gestão participativa, nem em tipos ou formatos flexíveis de organização, tidos como estratégicos para vencer os desafios dos novos tempos.

Nessa nova perspectiva, a separação entre chefes e subordinados perde em valor, na medida em que novos modelos organizacionais se constituem em estruturas mais horizontais, com hierarquias menos definidas, e a mão de obra subordinada às empresas torna-se cada vez mais qualificada e empreendedora. As funções de direção, liderança, autogestão e coordenação formam um conjunto que responde pela atividade de executar. Por isso, a visão contemporânea do processo administrativo resume-se em quatro ações: planejamento, organização, execução e controle.

O planejamento determina os objetivos e os recursos necessários para obter sucesso nas operações da IES. A organização decide sobre a divisão de autoridade, das responsabilidades e dos recursos para realizar os objetivos. A execução decide sobre a implantação das ações, utilizando-se da direção, da coordenação e da autogestão como estratégias. E, finalmente, o controle estabelece os procedimentos voltados para garantir que os objetivos sejam alcançados. Na visão clássica as instituições se organizam da mesma maneira,

quer sejam grandes ou pequenas, e, independentemente dos seus fins e produtos. Os paradigmas mais conhecidos na análise de Morgan (1996), são: visão burocrática, “administração científica” (desenvolvida por Taylor e Henry Ford e outros) e visão orgânica das organizações.

Na visão contemporânea das organizações e da gestão, não há um único tipo ou único modelo, sequer o mais adequado, de uso permanente e universal. As organizações são complexas, ambíguas e paradoxais em sua estrutura, concepção e funcionamento. Na mesma linha de análise, Mintzberg (1979) reconhece cinco modelos de organizações na visão contingencial, que podem ser vistos como paradigmas de classificação e de análise das instituições privadas na atualidade.

1ª) Estrutura empresarial simples

Neste modelo, identificam-se organizações, normalmente, pequenas, compostas por um gerente geral e trabalhadores da parte técnica com pouca especialização e formalização de funções e papéis. As decisões partem do alto. Os empregados têm pouca liberdade e autonomia. Por suas características, é uma organização que necessita adaptar-se constantemente às alterações do ambiente. Nada mais inadequado para a gestão de uma IES do que tal estrutura, pois diante de um mundo que muda o tempo todo as decisões

centralizadas e a necessidade constante de adaptação ao meio tomariam grande parte da capacidade e do esforço necessários à sua gestão.

2ª) Burocracia maquinal

Este modelo aplica-se às grandes organizações burocráticas com rotinas programadas, voltadas para a produção em massa e que operam com grande quantidade de profissionais do setor técnico com alta especialização e intensa formalização. São organizações pouco adaptáveis ao ambiente, regidas por metas de eficiência e criticadas pela falta de inovação. O modelo descreve as grandes empresas industriais e ou produtoras de serviços (bancos). Nas universidades, há alguns setores cartoriais, como, o setor de registro acadêmico. Isso não é ruim, pois o trabalho na Secretaria Acadêmica exige alto grau de especialização e segurança na gestão da informação. Um erro na matrícula de um aluno pode inviabilizar o registro do seu diploma cinco anos depois. Contudo, transformar a universidade em uma grande burocracia maquinal, sobretudo, por meio da eficiência absoluta na utilização de recursos financeiros não tem sido uma estratégia eficaz no longo prazo. Diante de uma mudança nos contextos social, econômico, mercadológico ou tecnológico, uma cultura forjada no aço do processo, rígida e sem autonomia pode inviabilizar a criação e a inovação e, assim, colocar em risco a sobrevivência da Instituição.

3ª) Burocracia profissional

Este modelo aplica-se às organizações grandes, médias ou pequenas que, de um lado, apresentam características de burocracias, mas, de outro, a prestação de serviços depende do trabalho de profissionais muito especializados. São exemplos de burocracias profissionais: hospitais, empresas de consultoria e universidades. A organização é burocrática quanto à gestão e aos meios, mas a execução da produção (os fins) é realizada por profissionais especializados, com autonomia e controle do processo. Normalmente, são empresas que oferecem produtos intangíveis e operam em ambientes complexos. Contudo, uma organização educacional apresenta quadro mais complexo do que o descrito. A universidade não é apenas uma organização com atividades-meio relacionadas às atividades fins. Esta distinção torna-se pertinente para a escolha do melhor procedimento médico ou didático em sala de aula. Mas é preciso reconhecer que a universidade é também estratégia, parceria, conflito, desenvolvimento tecnológico, institucional e pessoal, e muito mais, pois vai além do fazer e do organizar para a feitura. A universidade e, mesmo, as pequenas faculdades isoladas são contextos sociais formados por redes e fomentados por mentes que pensam sobre a própria realidade e compartilham percepções, sonhos e angústias, independentemente do cargo ou da função que exercem na Instituição. Portanto, conquistar uma visão compartilhada das principais questões, que envolvem o fazer universitário deveria ser um objetivo sagrado ao se planejar a gestão de uma IES.

4ª) Modelo divisional

Por este modelo identificam-se organizações normalmente grandes, divididas em unidades (departamentos) voltadas para o desenvolvimento de produtos e mercados, as quais apresentam estruturas formalizadas, com tecnologias rotineiras. São regidas pelo controle de lucros e perdas, podendo apresentar planejamento e pesquisa centralizados na unidade principal. O modelo aplica-se às empresas comerciais e de serviços, como as grandes redes de distribuição ou as lojas de departamentos. Algumas IES adotam o modelo divisional como inspiração para a organização da oferta na educação a distância. Criam-se polos para o atendimento de demandas de alunos em cada região, os quais são oferecidos a partir de um estudo de demanda que considera aspectos geográficos, sociais e econômicos.

5ª) Adhocracia

Este modelo é próprio para organizações que atuam em ambientes complexos, dinâmicos e com tecnologias sofisticadas. São, normalmente, grandes empresas jovens ou de meia idade, com alta flexibilidade e grande capacidade de adaptação. Apresentam estruturas baseadas em equipes, com quadros horizontais. São equipes formadas para fazer uma novela, uma campanha eleitoral, uma peça publicitária, uma rodovia ou ferrovia, as quais, finda a tarefa, são desfeitas. Seus empregados possuem autoridade e autonomia para

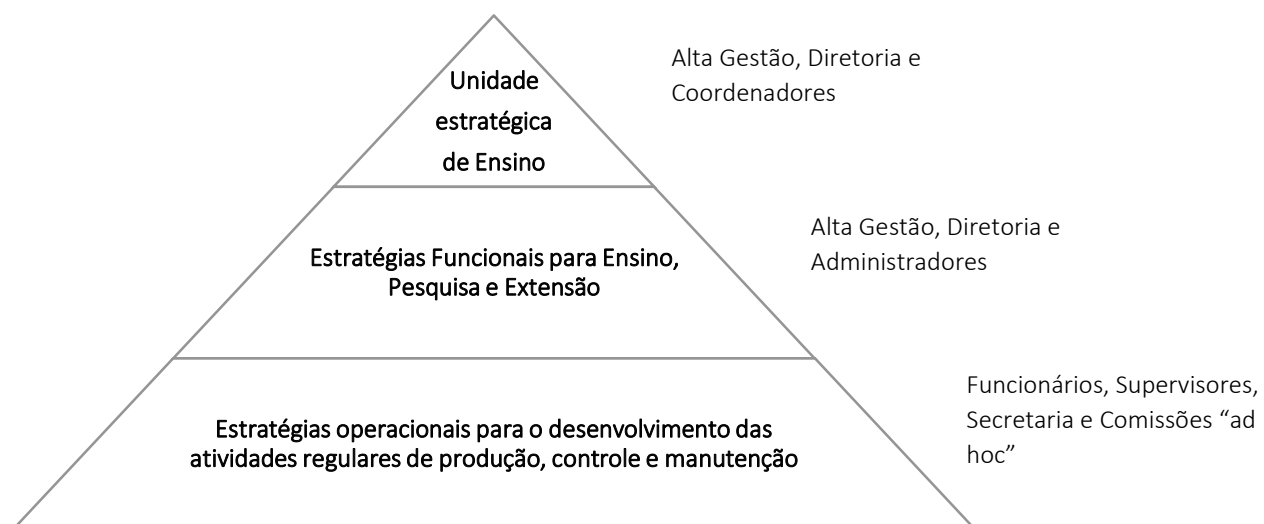
a execução dessas tarefas. A divisão da organização baseia-se na definição de tarefas, e não na formalização de funções e papéis. Contam com elevado nível de profissionalismo. A descentralização faz com que todos possam participar das decisões e de sua execução. É possível observar modelos semelhantes em algumas equipes que trabalham em IES. Uma boa gestão adotaria tal modelo, por exemplo, no contexto dos núcleos docentes estruturantes ou nas comissões próprias de avaliação. Para isso, é preciso treinar as pessoas para o trabalho em equipe e definir com clareza os objetivos da equipe bem como as funções de cada membro. Até para se adotar um modelo flexível há que ter alguma burocracia? Isso parece ser verdadeiro se considerarmos a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior.

A classificação de Mintzberg foi retomada por Morgan (1996), que adota a mesma caracterização para a burocracia profissional como sendo:

[...] adequada para universidades, hospitais e outras organizações profissionais em que pessoas com habilidades e capacidades-chave necessitam de grande quantidade de autonomia e liberdade de escolha para serem eficazes no seu trabalho.

Partindo-se da tipologia de Mintzberg, endossada por Morgan (1996, p. 59), as IES, como organizações educacionais, são classificadas pela teoria administrativa moderna como burocracias profissionais. Nelas, a essência da

produção depende do trabalho dos professores, que o executam com relativa autonomia; dos diretores, que exercem funções estratégicas; dos coordenadores, que desempenham funções logísticas; e dos funcionários, que executam as funções operacionais. Nas IES brasileiras, há outra característica que as tornam mais específicas: a separação entre a Mantenedora e a Mantida. A primeira é a proprietária ou a controladora do empreendimento organizacional, a quem cabe a gerência estratégica. A Mantida desempenha as funções logísticas e operacionais de uma instituição de ensino. Por esta exigência da legislação brasileira, a gerência estratégica não é apenas uma função de direção, mas ela se situa em outra organização. A autonomia e a liberdade de atuação dos profissionais – diretores de faculdades, coordenadores de cursos e professores – são exercidas normalmente, como aconteceu em outras burocracias profissionais. No caso das IES brasileiras, a atuação desses profissionais se exerce na Mantida, orgânica e legalmente separada da Mantenedora. Segundo Thompson e Strickland (2002), nas IES brasileiras distinguem-se três níveis organizacionais, representados na figura 1:



Fonte: Adaptado de: THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implantação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

A visão de Thompson e Strickland (2002) é correta na percepção dos níveis, que, de acordo com Rasmussen (1990), são: estratégico, tático (logístico) e operacional. No nível estratégico, são definidos os grandes objetivos da alta gestão; no nível tático, encontra-se a gestão executiva; e no operacional, a gestão funcional. Mas essa visão não é adequada para descrever a estrutura organizacional das IES, porque não faz a distinção entre a Mantenedora e a Mantida e não leva em conta a especificidade dessas instituições quanto à sua dualidade institucional, que faz com que parte das funções da alta, média e baixa gestão seja ora exercidas pela Mantenedora, ora pela Mantida. Essa dualidade organizacional é um complicador para a gerência das IES em seu funcionamento diário. Nas empresas unitárias, ajustar as funções da alta gerência com as da média gerência e a operacional já é uma arte e um desafio. Imagine-se, agora, uma estrutura organizacional que é dual! Em princípio, sua direção terá de coordenar a ação de pessoas que trabalham em duas instituições e a gerência terá de integrar e coordenar as funções estratégica, tática e operacional. Quando o proprietário da Mantenedora e o da Mantida são o mesmo, a gerência das IES tende a ser mais unitária e o modelo pode ser mais autoritário do que participativo. Quando a Mantenedora é uma fundação gerida por um conselho (assembleia), a direção será mais participativa e menos

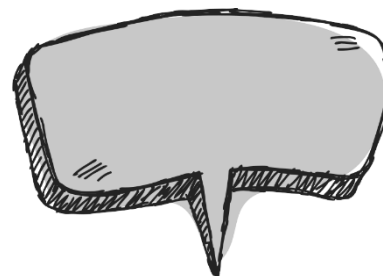
unitária e o grau de autonomia dos corpos funcionais será maior e, frequentemente, atuam em paralelo.

Pode-se pensar a participação dos professores no modelo indicado acima. A maioria dos docentes estaria no nível operacional, ou seja, na base da pirâmide organizacional. Contudo, os valores democráticos e a atividade participativa, que pontuam a relação entre professores e a gestão universitária, proporcionam ao professor ampliar significativamente sua influência ao longo da pirâmide. Primeiro, por suas contribuições via órgãos colegiados e núcleos docentes estruturantes dos cursos de graduação; segundo, porque muitos trilham um caminho de ascensão na organização. É quando o docente vira coordenador de curso e, depois de alguns anos, assume a direção acadêmica da IES. Esse caminho caracteriza a ascensão em instituições públicas. Por exemplo, o quadro de reitores de universidades federais, normalmente, é composto por professores de carreira na instituição. Mas essa lógica não é algo incomum nas instituições privadas. Há casos de professores que cumpriram esta trajetória até assumir cargos importantes na própria Mantenedora da IES. Logo, sua influência nas decisões ao longo da pirâmide organizacional ocorre por meio da participação como docentes e como docentes-gestores de cursos, programas e instituições.

CENA 2: O VALOR DE UMA IES

Diálogo com Wille Muriel

Cíntia: Conversamos sobre a importância do PDI nas IES e sobre o modo como ele passa a ser o norteador das políticas institucionais no atual cenário das IES no Brasil. Esta reflexão me levou a pensar no conceito de valor. Na filosofia, existe, inclusive, uma área que denominamos de "Axiologia", ou seja, área da Filosofia que estuda os sentidos dos valores humanos - em síntese, o estudo da ética. Valor é sempre relacional. No âmbito educacional, como analisar o valor de uma IES? O valor de uma IES, com certeza, passa pelo crivo econômico, mas será que existe um valor como aquele da filosofia? Como identificar uma oferta educacional de valor?



Wille: Pensando no valor de uma oferta educacional, poderia dizer que é algo capaz de tirar a pessoa de sua indiferença. Para ter valor, esse "algo" deve fazer algum sentido para as pessoas.

Cíntia: Como analisar o valor de uma Instituição de Ensino Superior (IES)? E a quem se deve atribuir a responsabilidade de liderar um esforço nacional para construir os valores universitários essenciais que serão compartilhados entre alunos, professores, gestores, mantenedores e reconhecidos pela sociedade de modo geral?

Wille: A equação de valor é simples e bem conhecida: Valor = Benefícios – Custos.

Para os alunos o valor de uma IES é determinado pelo montante de benefícios percebidos menos os custos envolvidos no consumo do serviço educacional. Esta valorização dá-se prioritariamente pela preparação para o mundo do trabalho, pois há na cultura educacional universitária brasileira forte correlação entre ensino superior e empregabilidade. A maioria dos alunos busca o serviço educacional para conquistar um emprego ou para melhorar suas perspectivas quanto à carreira profissional. Em segundo plano, são também percebidos como benefícios os cursos que habilitam para a continuidade de estudos acadêmicos, os que legitimam por meio da diplomação ou da certificação uma competência já adquirida ao longo da vida ou, simplesmente, os que proporcionam uma autossatisfação.

Na perspectiva dos alunos, os custos dividem-se em duas categorias. A primeira contempla os de financiamento dos próprios estudos por meio de mensalidades ou empréstimos com terceiros; a segunda, os custos não financeiros, que não são claramente avaliados, mas interferem significativamente no valor percebido pelo aluno. Como exemplo de custos não financeiros no consumo de serviços educacionais pode-se considerar o tempo

que o aluno deve empenhar para estar presente às atividades acadêmicas, estudar o que foi compreendido ou o incômodo do deslocamento até o campus universitário. Ele pode pesar com o passar dos anos e ser percebido como relativamente alto, desequilibrando a equação de valor à medida que cresce mais do que a percepção de benefícios que o curso lhe proporciona. A se considerar outros custos não financeiros que implicam a percepção dos alunos, têm-se novas modalidades, como a sensação de insegurança diante de contextos violentos no entorno dos campi, o custo de oportunidade por não estar fazendo outra atividade julgada pelo aluno como mais produtiva para seus objetivos, os custos físicos, decorrentes do cansaço, os psicológicos e os sociais, dentre outros.

Cíntia: Como os professores percebem esta equação de valor?

Wille: Na perspectiva dos professores, a composição da equação é a mesma. Mas o principal benefício percebido é o de atender à vocação natural para a docência, o que pode provocar no professor uma percepção de felicidade na maior parte do tempo no trabalho. A sensação de estar aprendendo por meio da docência, o prazer de observar o desenvolvimento dos alunos e a convivência numa organização voltada para o desenvolvimento das pessoas, e por isso mais humanizada e, ao mesmo tempo, mais provocativa, são exemplos de outros benefícios que valorizam a atividade docente. Ainda melhor é pensar

que se pode viver por meio desta atividade, mas a profissão só será realmente valorizada pelos próprios professores se os benefícios superarem os custos.

Cíntia: Essa percepção da equação no olhar dos docentes é muito importante. Recordo-me muito das aulas da professora Maria Regina Carvalho Teixeira de Oliveira que apresentavam a importância relacional entre o docente e a gestão da IES. Nas aulas da professora Roberta Muriel, sob outra perspectiva, tivemos a oportunidade de refletir sobre o conceito de "qualidade" nas IES e nos atores que atuam diretamente nas instituições. E na perspectiva de quem oferta um serviço educacional no ensino superior?

Wille: Os maiores benefícios do investimento público ou privado numa oferta educacional devem ser o cidadão e o profissional bem formado e o próprio conhecimento que se produz no contexto da organização educacional.

Os investimentos públicos em educação devem ser avaliados e confrontados com os benefícios que a sua ação educacional proporciona ao conjunto da sociedade. Para o investimento público o que mais importa é a eficiência na utilização dos recursos, pois a meta deve ser a de fazer o máximo possível com os recursos que são disponibilizados, o que implica fazer da melhor maneira.

A mesma lógica e os mesmos resultados sociais devem ocorrer na gestão de investimentos privados no ensino superior, pois sem qualidade a empresa educacional não se justifica para a parceria com o Estado nem sobrevive no

mercado concorrencial. Mas para o investimento privado a rentabilidade deve compor a análise de benefícios, pois é com base nela que se remunera o capital investido e que se fortalece a atividade econômica em torno da educação.

De fato, os serviços educacionais constituem-se em uma ação com grandes impactos na sociedade e devem ser considerados como atividades sociais, independente da natureza dos investidores. O capital privado deve se estabelecer para compor, em conjunto com o capital público, uma oferta educacional de boa qualidade, pois sem este benefício sua participação não será valorizada pela sociedade. Como parceiro do Estado na educação, a iniciativa privada deve contribuir realmente para o desenvolvimento social e esperar mais do que apenas regulação, avaliação e supervisão por parte do Ministério da Educação.

Em síntese, se na análise do valor de uma IES pública devemos levar em conta não apenas os benefícios que ela proporciona, mas também o retorno social deste investimento para seus credores - a sociedade - e se o maior desafio é o da qualidade com a máxima eficiência na aplicação dos recursos, a análise do valor da IES privada depende de sua capacidade para gerar os mesmos resultados da IES pública, pois aí reside a sustentabilidade de seu projeto e, mais, dos dividendos que proporciona a seus investidores, pois assim se justifica como um bom negócio para quem investe. Eis o grande desafio da universidade privada: alta qualidade com boa rentabilidade.

Cíntia: É realmente um desafio...

Wille: Sim. E a complexidade deste desafio pode ser compreendida também pela convergência entre as perspectivas financeiras e acadêmicas. Mas a união destas perspectivas na gestão das IES, talvez pela incidência de aspectos históricos e culturais dessas organizações, tem se demonstrado algo ainda mais complicado do que a própria complexidade deste contexto tão desafiador.

Cíntia: Por quê?

Wille: Para ver a gestão de IES adequadamente, será preciso compreender que questões financeiras não pairam apenas sobre o capital privado, pois as organizações públicas sobrevivem de recursos da sociedade, seus investidores públicos. Este capital deve ser gerido com eficiência, pois só assim terá grande valor. E, por outro lado, será preciso perceber também que a preocupação com o impacto social de uma oferta educacional na educação superior não diz respeito apenas ao investimento público em educação, pois a qualidade é um pressuposto para a sobrevivência de instituições privadas no mercado competitivo e só atrairá novos investimentos se a empresa apresentar competitividade.

Mesmo pela ótica da administração financeira, os gestores de IES deveriam entender que as questões são essencialmente as mesmas apresentadas pela

perspectiva da academia. Utilizando a equação de valor pela metáfora da sociedade por ações para analisar a organizações educacionais de modo geral, podem-se reconhecer grandes semelhanças entre as características e os objetivos das empresas geridas pela doutrina financeira e os ideais acadêmicos que marcam a cultura da gestão de Instituições de Ensino Superior públicas ou privadas.

O valor da empresa por ações será maximizado se o risco do investimento for menor, se a empresa apresentar boas oportunidades de crescimento e se seus ativos demonstrarem grande liquidez. Quando um investidor (público ou privado) aplica capital em um empreendimento educacional, ele deve esperar que o risco deste investimento seja realmente pequeno e que o empreendimento cresça e tenha valor no mercado caso queira se desfazer deste investimento. Ora, isso só irá acontecer se o empreendimento apresentar grande qualidade, pois é o benefício capaz de transformar a sociedade por meio da educação, e este é o grande retorno econômico e social sobre este tipo de investimento. O crescimento quantitativo e qualitativo da IES decorre de sua proposta diferenciada de qualidade e o valor para o mercado é resultado deste sucesso empresarial.

O principal objetivo dos gestores de sociedades por ações é maximizar a riqueza dos acionistas. Uma forma de mensurar a riqueza dos acionistas é maximizar o preço das ações, pois elas funcionam como termômetros do valor do

empreendimento. Utilizando a metáfora da IES como sociedade por ações, percebe-se que os benefícios do aumento dos preços de suas ações estão diretamente relacionados ao bem estar social. Os “donos das ações” são a própria sociedade, que investiu na educação, e a maximização do valor da IES exige uma gestão eficiente, que produza serviços de alta qualidade ao menor custo possível para a sociedade. O investimento na formação de quadros de gestores, professores e colaboradores é um caminho certo para a melhoria dos serviços educacionais e a redução dos custos de produção acadêmica, pois é exatamente pela qualificação de seus profissionais que a IES promoverá a inovação necessária para que possa fazer melhor a um custo mais baixo para a sociedade. A mesma lógica pode ser aplicada na análise de organizações privadas, pois o investimento privado exige a mesma eficiência na gestão de recursos para a obtenção de resultados satisfatórios na educação superior. Sem esta eficiência o investimento não gera riqueza social e muito menos riqueza financeira, e assim o projeto não encontra valor algum para seus investidores privados nem para a sociedade.

Cíntia: A IES deve produzir e maximizar riqueza social e financeira para seus "acionistas", mas o que gera a maximização desta riqueza é, basicamente, a habilidade que tem de gerar fluxo de caixa no presente e no futuro. Contudo, não me parece adequada a ideia de que a IES, pública ou privada, represente apenas mais um custo para a sociedade.

Wille: Exatamente. A mentalidade deve ser outra, não importando a natureza jurídica da organização educacional. É imprescindível que tenha uma gestão acadêmica e financeira de alta qualidade para que possa gerir autonomamente seus recursos institucionais, estabelecendo objetivos e metas, diferenciais estratégicos, planos de remuneração e políticas de controle da qualidade, dentre outras ações próprias da administração profissional.

O aumento do fluxo de caixa decorre da quantidade de unidades vendidas. Para a gestão de IES privadas a venda representa o número de vagas ocupadas mais a permanência dos alunos até o final dos cursos de graduação, extensão e pós-graduação. Para a gestão de IES públicas representa ganhos de eficiência na utilização de recursos que financiam a sua atividade. Outra maneira de gerar fluxo de caixa é aumentar e manter a margem de lucro operacional, após ter recolhido os impostos e ter arcado com as obrigações salariais e o pagamento de fornecedores. Isso requer maior eficiência na utilização de recursos institucionais. É o fazer melhor e da melhor maneira possível. Uma inovação na maneira de gerir os recursos pode fazer o fluxo de caixa aumentar. Por exemplo, a implantação de projetos no contexto dos núcleos docentes estruturantes pode gerar economia na utilização de recursos financeiros na atividade de gestão acadêmica ou aumentar a arrecadação da IES para que possa financiar programas culturais ou de esportes, reduzindo a necessidade de desembolsos do caixa para criar ou manter esses programas. Tudo isso pode aumentar o fluxo de caixa e maximizar a riqueza da IES.

Cíntia: E o que fazer com essa riqueza financeira?

Wille: No contexto da gestão universitária, temos duas opções. A primeira é reinvestir na atividade para melhorar ainda mais os serviços educacionais da IES. A segunda pode ser explicada pela chamada “política de distribuição de dividendos”. A distribuição de dividendos da operação da IES impacta em grande medida a acumulação dos fluxos de caixa, pois os dividendos são pagos aos investidores exatamente pelo que a IES acumulou na operação. Quanto maior a distribuição, menor o fluxo de caixa e, portanto, a maximização da riqueza da instituição, pois ela voltará para as mãos dos investidores (ou para a União), que poderão aplicá-la em outras atividades, com maiores retornos, financeiros e ou sociais.

A ideia de rentabilidade no contexto educacional transcende a órbita do retorno financeiro sobre o investimento, pois a questão não é apenas financeira. Na atividade educacional, o retorno social deve ser considerado pelos investidores utilizando-se a mesma lógica. Ou seja, se investirmos X nesta atividade, qual é o retorno social e para quanto tempo podemos estimá-lo? Isso é um bom investimento social?

Parece ser difícil para o MEC compreender esta lógica, que é própria do mercado de investimentos. Por outro lado, tem sido difícil também para os investidores privados compreender o caráter e o impacto social do serviço

educacional. Mas não nos parece difícil observar, diante do ensino superior, sobretudo o da graduação, que ela não deveria contar com a participação de organizações que operam apenas sob a lógica do capital privado, pois isso não vai se sustentar no longo prazo. Portanto, ou essas organizações encontram um caminho totalmente disruptivo para dar conta da questão da qualidade ou se transformarão em outra coisa, pois sem isso não serão capazes de gerar valor para a sociedade e nem mesmo para seus acionistas.

Não é difícil também perceber que o MEC perdeu o rumo na condução do seu papel como articulador do trabalho de construção e na consolidação de valores educacionais comuns a todos os agentes que pensam e fazem a educação universitária no Brasil. Tomemos por exemplo o papel que vem desempenhando como avaliador da qualidade da oferta educacional do ensino superior. Ao que tudo indica, o MEC o exerce da pior forma possível quando desrespeita a legislação que ele mesmo estabeleceu (Lei 10.861) ao cortar vagas de Instituições de Ensino Superior que obtiveram conceitos ruins nos frágeis indicadores que utilizou para avaliar, de modo geral, a qualidade de cursos de graduação. E, pior, deixa arestas políticas ao iludir a opinião pública com o discurso da moralidade na educação quando divulga esses resultados na mídia de massa. O impacto político seria melhor se as escolas públicas de ensino básico tivessem recuperado a qualidade, sob a orientação de um MEC que finalmente teria reconhecido que o nosso maior gargalo está justamente na má formação acadêmica de nossas crianças e adolescentes.

Cíntia: Verdade. Além do direito da educação para todos, há o problema da qualidade (ou a falta dela), o que pode tornar inócua a democratização do acesso, dificultando o trabalho de várias IES que primam pela qualidade. Ao que tudo indica, há um imbróglio na relação entre o MEC e as IES privadas...

Wille: Diante do que se observa na relação entre as IES privadas e o MEC, tudo indica que esta parceria ainda não deu os primeiros passos. O MEC interfere na gestão das IES pela parametrização de instrumentos e critérios de avaliação, embora a lei permita e reconheça a diversidade. Estabelece padrões, critérios de qualidade e práticas de gestão que só podem ser viabilizados em instituições públicas e aplica os instrumentos indiscriminadamente, tanto nas públicas quanto nas privadas. Ora, se o parâmetro de qualidade é exatamente o que se vê nas públicas é mais do que natural que estas apresentem os melhores resultados nas avaliações que utilizam tais parâmetros.

No caso dos “conceitos” e dos indicadores de qualidade amplamente divulgados para o grande público, reafirmam-se a ótica unívoca e o caráter autocrático da avaliação que tem sido utilizada pelo MEC. Na aplicação dos já conhecidos CPC (conceito preliminar de curso) e do IGC (índice geral de cursos), o MEC contou demasiadamente com a parceria do aluno para proceder a sua avaliação. Isso vai contra a Lei 10.861 (Sinaes), além de ser uma estratégia errada, pois atribui ao aluno de graduação de IES brasileiras a grande responsabilidade de dizer se a oferta educacional é boa ou ruim, mesmo que

ele não tenha as informações necessárias para exercer o papel de avaliador com a devida maturidade.

Cíntia: Avaliar a oferta de uma instituição me parece ser algo extremamente complexo e que normalmente impõe grande responsabilidade ao avaliador.

Wille: Exatamente! E é por esta razão que se deve exigir preparo adequado para a avaliação e que assuma a sua parte de responsabilidade no processo avaliativo.

Cíntia: Vocês falaram muito sobre "avaliar" uma IES. A avaliação diz o que as coisas são, como são e por que são. Já o juízo de valor são as avaliações que fazemos sobre as pessoas, as coisas e situações. Eles são proferidos na moral, na estética, na política, para citar alguns exemplos. Se levamos esta compreensão de juízo de valor para o âmbito educacional, parece-me que constitui uma ferramenta para auxiliar no planejamento, um processo sistemático para aferir os resultados. Avaliar, apesar de complexo, parece-me algo muito importante. Que medida foi tomada pelo MEC para avaliar as IES?

Wille: Entregou algo em torno de 70% do processo avaliativo nas mãos de um aluno que nem sempre está motivado para se preparar antecipadamente, acordar num domingo e ir fazer um exame enfadonho de conhecimento sobre conteúdos. Algo cujo resultado nem vai constar em seu curriculum vitae.

Cíntia: Não é confiar demais no engajamento crítico, na maturidade e na disposição deste aluno de graduação? Não é exigir deste aluno algo que ele não pode oferecer?

Wille: Certamente. A avaliação da qualidade de todas as IES brasileiras merece indicadores mais consistentes. Sendo a qualidade da oferta na educação superior estabelecida e avaliada pela mesma organização que pode aplicar penalizações e até inviabilizar os empreendimentos educacionais, a triste tendência é a de que esta política punitiva venha a padronizar toda a oferta educacional de acordo com a visão de uma grande máquina estatal quantitativa e recorrentemente política, que prefere não reconhecer as possibilidades e as riquezas de uma oferta educacional diferenciada, por julgar-se, talvez, incompetente para separar o que é bom do que não presta.

Cíntia: E se o MEC avaliasse as iniciativas de inovação em nossas universidades? A inovação não é um valor para a sociedade? E se avaliasse a rentabilidade financeira e social dos empreendimentos educacionais públicos e privados? O custo social e financeiro de cada organização e o retorno que proporciona à sociedade e, sendo o caso, a seus acionistas? Quantos alunos formados encontraram lugar no concorrido mercado de trabalho ou na produção de conhecimento que se estabelece por meio das atividades acadêmicas e empreendedoras de alunos e professores? Há eficiência na utilização de recursos ou nos resultados de novas metodologias de aprendizagem? Há publicações, projetos de extensão com empresas e com a comunidade? Qual o impacto de sua atividade na vida das pessoas que fazem e utilizam os serviços da universidade?

Wille: Se seguissem essas recomendações, Cintia, certamente teríamos um retrato mais aproximado da realidade da gestão organizacional na educação superior. Na aplicação de indicadores como o CPC e o IGC, o Ministério da Educação parece valorizar apenas a opinião do aluno. Distanciando-se da parceria com os agentes que pensam e fazem a gestão e a academia destas organizações no dia a dia, perde muito do que poderia aprender sobre um sistema educacional do qual ele é, afinal, o grande responsável.

Como ferramenta de gestão para a análise de valor, é recomendável que gestores de organizações educacionais apliquem sempre a equação de valor.

Valor = Benefícios – Custos

Como um guia norteador das ações na gestão e se perguntando sempre: Que valores estamos gerando? E para quem?

Reconhece-se que no processo de geração de valor nunca devemos considerar apenas um lado (o do cliente ou o do aluno), pois a IES é um sistema aberto, que estabelece interconexões com um contexto extremamente complexo, habitado por órgãos reguladores, supervisores e avaliadores, conselhos de classe profissional, fornecedores de serviços educacionais, colaboradores, investidores e a própria sociedade.

Cíntia: Ao final desses dois diálogos, percebi aspectos importantes sobre a relação entre o MEC e as IES públicas e privadas. É preciso analisar os processos de regulação e de avaliação e a maneira como o MEC estabelece a supervisão sobre as IES. Vejo que a intervenção do MEC provoca avanços em alguns casos, como o estabelecimento da política do PDI ou a implantação da cultura de avaliação. Contudo, percebo que, a despeito das boas intenções, precisamos aprimorar a maneira como essas políticas são estabelecidas e até a própria percepção do MEC a respeito dessas instituições.

Wille: Percebeu bem, Cintia! No próximo diálogo, vamos conversar sobre a peça fundamental do processo de aprendizagem e desenvolvimento da educação superior: o professor! Quem é o professor universitário? Como liderar a constituição de um corpo docente totalmente vinculado ao projeto institucional?

Cíntia: Ótima ideia! Vejo-os como os atores que precisam do roteiro, do script memorizado, de conhecer o cenário e os bastidores para encenar a peça, mas que ao mesmo tempo, precisam saber improvisar com maestria para dar vida ao personagem, criar seu estilo e seduzir toda a plateia.

Wille: Legal, Cintia. Mas pra isso vamos convidar algumas pessoas que estudaram a fundo esse tema. Vamos aprender muito com elas.

Cíntia: Certamente...

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. Redesigning the future: a systems approach to societal problems. New York: John Wiley, 1974.

ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. DOU, Brasília, DF, ano cxxxiv, n. 248, p. 27833-27841, 23 dez. 1996.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição [da] Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Ministério da Educação, 1998.

BRASIL. Decreto n. 3860, de 19 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Seção 1, n. 132, p. 2, 10 jul. 2001.

BRASIL. Lei 6182/74, de 11 de dezembro de 1974. Fixa a retribuição do Grupo-Magistério do Serviço Civil da União e das Autarquias Federais, e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em 10-10-2012.

BRASIL. Lei 9448, de 14 de março de 1997. Transforma o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP em Autarquia Federal, e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. Lei 9678/98. Institui a gratificação de estímulo à Docência no Magistério Superior e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Lei n. 4024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: . Acesso em: 11 out. 2012.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Lei n.5540 de 28 de novembro de 1968. DOU de 23-11-1968 e retificado no DOU de 3-12-68.

BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação. Parecer n. 1.366, de 12 de dezembro de 2001. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

BRASIL. MP 568/2012. Acolhe o pleito do Proifes e suprime mudanças na forma de cálculo de insalubridade e periculosidade. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. PL 2203/2011. Verificação dos Termos de Acordo e demais referências salariais do nível superior. 14 set. 2011. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2012.

BRASIL. Presidência da República Lei n. 9.131, de 24 de novembro de 1995. Enciclopédia de Legislação e Jurisprudência da Educação Brasileira. Belo Horizonte: Edições Técnicas da Administração Universitária, 2006. CD-Rom.

DAFT, Richard. L. Teoria e projeto das organizações. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1997.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

FAVERO, Ma. De Lourdes A. A universidade brasileira em busca de sua identidade. Petrópolis: Vozes, 1989.

FAVERO, Ma. De Lourdes A. Da universidade modernizada a universidade disciplinada. Atkon e Meira Mattos. São Paulo: Cortez, 1991.

FAYOL, Henry. Administração industrial e geral. São Paulo: Atlas, 1994.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

HEIDEGGER, Martin. O que é isto – a filosofia? Identidade e diferença. Tradução de Ernildo Stein. São Paulo: Duas Cidades, 1971.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo da educação superior 2003. Brasília: 2004.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

MARBACK NETO, Guilherme. Avaliação, instrumento de gestão universitária. Vila Velha, Espírito Santo: Hoper Editora, 2007.

MINTZBERG, Henry. et al. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations: A synthesis of the research. EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, D. F. Novos paradigmas, cultura e subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 45-55.

MORIN, Edgar. Ciência com consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MURIEL, Roberta. Plano de desenvolvimento institucional – PDI: análise do processo de implantação. Brasil: Hoper, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RASMUSSEN, U. W. Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SANTANA, Flávia Feitosa. A construção social do conceito de qualidade na educação superior brasileira contemporânea. 2004 Tese (doutorado) – Departamento de Psicologia Social. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TOLEDO, S.; BULGACOV, Y. Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos trainees em uma organização multinacional. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ENANPAD, 2004.

TRIVIÑOS, A. Introdução à pesquisa em ciências sociais. 1. ed. 7ª imp., São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2010.

WALLACE, J. E. Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, v. 42, p. 333-349, 1993.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-92616-00-7

