

Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior no Amazonas

Maria dos Reis Camelo

m.reis282@bol.com.br - Uninorte/Laureate

Sálvio de Castro e Costa Rizzato

srizzato@uol.com.br - UEA-AM

Resumo

A Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior (IES) no Estado do Amazonas aborda as Instituições universitárias e não universitárias, implicações para diagnóstico na gestão acadêmica frente à expansão deste ensino. Objetiva verificar a relação entre a forma de organização acadêmica e sua gestão e seu impacto na forma organizacional das instituições. Estratégias de gestão dizem respeito à instituição como um todo. Estabelecendo como base o modelo prescrito por Porter (1986), as vantagens de que possam lhe agregar valor para a competição, sejam pelas características dos serviços educacionais que oferecem (diferenciação), sejam pelos baixos custos (liderança de custos). Constata-se que no estado do Amazonas, a partir de 1995, houve um aumento substancial no número de Instituições de natureza educativa, inclusive as de capital privado, levando-as a uma inevitável competição acirrada de mercado. Buscando sobressair-se em um ambiente altamente competitivo, com demanda suficiente para suportar investimentos altos, algumas entidades educativas buscaram uma mudança em sua organização acadêmica, a fim de ofertar mais qualidade e captar mais alunos. Para a instituição de ensino superior as hipóteses relativas ao ambiente, à missão específica e às competências essenciais, se constituem nos principais componentes do cenário, momento futuro a que se dispõe enfrentar. A teoria de negócios é o conhecimento que deverá ser produzido pela abstração da realidade organizacional (momento presente), para sua projeção, traslado vetoração ao futuro.

Palavras chave

Estratégias de gestão, serviços educacionais, organização acadêmica.

1. Introdução

Nos últimos tempos o mundo tem enfrentado varias mudanças, em todos os cenários, tem apresentado importantes desafios às organizações, entre os quais estão: a capacidade de rápida adaptação aos novos cenários e as respostas eficazes, aos novos desafios. Assim é preciso adotar políticas e escolher estratégias para conviver em ambientes de rápidas mudanças e valores.

Dentro desse cenário, de múltiplos desafios, encontra-se o Brasil como um país de grandes dimensões nos campos sociais e econômicos, o que traz como consequências constantes crises e desafios que permeiam toda sua estrutura, deixando para a educação a alternativa de apresentar soluções criativas para superar esses obstáculos.

Diante de tantos desafios, as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras encontram-se, de certa forma, obrigadas a inovar em todos os aspectos, apoiadas em ferramentas e métodos até então pouco utilizados no processo de gestão acadêmica.

Constatamos que no estado do Amazonas, a partir 1995, houve um aumento substancial na quantidade de Instituições de natureza educativa, sobretudo as de capital privado, levando-as uma inevitável competição acirrada de mercado. Buscando sobressair-se em um ambiente altamente competitivo, com demanda suficiente para suportar investimentos altos, algumas entidades educativas buscaram uma mudança em sua organização acadêmica, a fim de ofertar mais qualidade e captar mais alunos. Afora isso, as características de expansão do mercado de ensino superior no Estado do Amazonas, demandam, portanto, um tipo de gestão cada vez mais eficiente por parte destas instituições.

A antecipação dos rumos e dos impactos das mudanças em curso torna-se crucial à escolha adequada dos caminhos a serem adotados (estratégias). As IES que se tornarem mais capazes de identificar tendências e possibilidades de inflexões no processo de desenvolvimento da educação podem preparar-se melhor para a competição, presente e intensa em todos os ambientes. Após a abertura do mercado para as Instituições Privadas, no Amazonas a instalação de novas IES teve um crescimento de quase 73%.em um período de 10 anos. Isto demonstra que este mercado está cada vez mais competitivo com implicações na gestão acadêmica das instituições.

2. Marco Teórico

As atividades de planejamento devem servir para antecipar decisões e coordenar ações para obter progresso na direção dos objetivos desejados. Portanto, pertencem ao âmbito estratégico do processo evolutivo das organizações. Também são essenciais para prepará-las para o aproveitamento de oportunidades e, na medida do possível, para neutralização de ameaças. De outro modo ou se ficaria imobilizado ou se atuaria sem rumo. As missões institucionais precisam ser claras e presentes.

Na argumentação de Weindling (2006) o plano estratégico tem um papel central na gestão de uma instituição de ensino. É o mapa da rota que guia a instituição em seu planejamento de curto e longo prazo e fornece a ela o cenário para os planos operacionais da instituição. E, mais importante, o plano é a culminação de um processo dentro da faculdade, de análise, testagem, discussão, negociação, persuasão e, finalmente, acordo sobre o seu propósito e o seu direcionamento fundamental.

Casarotto Filho, Fávero e Castro (1997) ao fazerem a introdução à gerência de projetos, utilizam o termo administração e algumas derivações. Especificam: *A complexidade das empresas modernas, fruto do elevado nível de competitividade e de avanços tecnológicos recentes, provocou um aumento considerável na quantidade e complexidade das decisões administrativas.* Princípios tradicionais de administração, desenvolvidos após a revolução industrial, hoje são insuficientes para resolver problemas de decisão com que os administradores se defrontam. Além disso, se por um lado às conquistas tecnológicas podem ser assimiladas através de um esforço técnico, por outro lado às técnicas gerenciais modernas, exigem um maior nível de adaptação, de forma a se adequarem ao ambiente sócio-econômico em que são aplicadas, o qual, por sua natureza, é extremamente dinâmico. Este ambiente dinâmico da empresa moderna requer uma valorização das funções administrativas de planejamento e controle para seu gerenciamento eficaz, reduzindo a incerteza e avaliando os riscos.

A Educação Superior, um dos níveis da educação formal brasileira, é ministrada em instituições de educação superior (IES) públicas e privada, e tem por finalidade, conforme estabelece o art.43 da Lei de Diretrizes e Bases – LDB, de acordo com o INEP (2011), tem como objetivo entre outros: estimular a criação cultural e o

desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento sobre o homem e o meio em que vive; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais; prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com ela relações de reciprocidade; promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

A atividade característica da Educação Superior consiste na oferta de cursos superiores, de variados níveis e graus de abrangência ou especialização.

O conceito de Instituição de Ensino Superior, de acordo com a lei, estabelece duas categorias de instituições de ensino superior: instituições públicas e as instituições privadas. As públicas, mantidas pelo poder público, se diferenciam das instituições privadas. Inicialmente se regem pela Constituição Federal de 1988, Capítulo VII – Da Administração Pública, que com seus artigos definem sua operacionalização. Além disso, o Art. 206, inciso IV estabelece o princípio da gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais.

As instituições privadas se organizam na forma do Direito Privado, se mantêm com seus próprios recursos financeiros, colocam seu capital em risco e, conseqüentemente, não são gratuitas. Cobram por seus serviços educacionais e visam obter um resultado financeiro que remunere adequadamente o capital investido.

As IES particulares comunitárias e confessionais são instituições prestadoras de serviços. Tachizawa e Andrade (2001) dizem: *Cada setor tem características próprias que fazem com que a interação entre os seus agentes ambientais seja intrínseca ao setor focalizado.(...)Poder-se-ia dizer que a melhor maneira de se organizar uma instituição depende da natureza do ambiente com a qual a organização deve se relacionar.* A esta tipologia simplificada poder-se-ia acrescentar as instituições de ensino superior – IES como uma categoria distinta de organização social, que se aproxima bastante daquelas organizações de prestação de serviços.

Para a instituição de ensino superior as hipóteses relativas ao ambiente, à missão específica e às competências essenciais, se constituem nas principais componentes do cenário, momento futuro a que se dispõe enfrentar. A teoria de negócios é o conhecimento que deverá ser produzido pela abstração da realidade organizacional (momento presente), para sua projeção e vetoração ao futuro.

Para Oliveira (2001), a estratégia pode ser conceituada: Está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros, e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Moreira (2002) mostra que “o objetivo estratégico é escrito de forma a envolver e comprometer todas as áreas da empresa, na busca dos resultados desejados.” Mesmo se referindo a empresa de nada difere para as IES privadas.

Portanto, enfocando-se a instituição privada de ensino superior, conceitua estratégia como um conjunto de ações elaboradas para atingir o que preconiza sua missão. Para tanto, será fundamentada com base na realidade e no entendimento de um cenário futuro.

A antecipação dos rumos e dos impactos das mudanças em curso torna-se crucial à escolha adequada dos caminhos a serem adotados (estratégias). As IES que se tornarem mais capazes de identificar tendências e possibilidades de inflexões no processo de desenvolvimento da educação podem preparar-se melhor para a competição, presente e intensa em todos os ambientes.

No estado do Amazonas se supõe que, dentre os vários fatores que podem delinear um de posicionamento estratégico ¹, as instituições de ensino superior vão se defrontar, principalmente, com a forma de organização acadêmica que estão estruturadas e os custos inerentes e esta estruturação. Como se verifica, há uma acentuada expansão da quantidade de instituições, que é mais representativa nas IES não universitárias. O surgimento de 07 novas instituições organizadas de forma não universitária, das quais 4 se transformaram em centros universitários durante a última década. De acordo com o Censo do INEP ano base 2012, no Amazonas existem 19 IES sendo 3 universidades, 3

¹ Fatores de posicionamento estratégico: preço, marca, qualidade

Centros e 12 faculdades, escolas, ou institutos superiores e 1 Centro Tecnológico, sendo que 84% das IES pertencem ao setor privado. Nos últimos dez anos IES houve um crescimento de 73%. Isto demonstra que este mercado está cada vez mais competitivo com implicações na gestão acadêmica das instituições.

Em meio a um ambiente altamente competitivo, o poder das organizações pode ser avaliado por sua capacidade de decidir, influir nos processos que lhe interessam e de antecipar as ameaças e\ou oportunidades. Estas mudam com enormes velocidades, não são evidentes e surgem sem avisos claros ou tempestivos. Todos precisam aprender a conviver em ambientes de incertezas. Novas oportunidades e ameaças são criadas por uma grande diversidade de agentes e variáveis, que modificam continuamente o cenário internacional, nacional, local e organizacionais.

De acordo com Rocha Neto (2003), para a IES esta situação não é diferente. Para realizar suas visões de futuro e cumprir suas missões institucionais, a dinâmica das mudanças ambientais exige a revisão contínua de suas estratégias e ações no âmbito de seus processos de planejamento e gestão. Considerando que as atividades de planejar para antecipar ações precisam ser realizadas por todos, nos diferentes níveis e âmbitos de atuação das IES é preciso formar redes de colaboradores para integrá-los no sentido de informar e instruir os processos decisórios, com base em avaliações prospectivas. Essas atividades também são importantes para definição, acompanhamento e ajustes dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) exigidos pelo MEC quando concede o credenciamento das IES.

Conforme dados do Instituto Anísio Teixeira (INEP) Censo da Educação Superior (2012) registrou a existência de 29.376 cursos de graduação presenciais no país, oferecidos por 2.365 Instituições de Ensino Superior (IES), nos quais se encontravam matriculados 6.739.689 alunos. 284 destas IES são públicas (103 federais, 110 estaduais e 71 municipais) e 2.081, privadas que representa 88% das instituições do País. 14.453 (49,2%) dos cursos foram oferecidos por universidades, com 3.632.373 estudantes (53,9% do alunado) matriculados. As faculdades, escolas ou institutos superiores responsabilizavam-se pela oferta de 35,5% dos cursos de graduação, frequentados por 30,9% do alunado total de graduação. O restante das matrículas divide-se entre 131 Centros Universitários e 190 Universidades sendo que 52,8% dos alunos de graduação

estudam em cidades do interior e, 47,2%, nas capitais brasileiras, na Região Norte e no Amazonas a situação se inverte com 70,7% na capital e apenas 29,3% no interior.

Das 2.363 instituições, 190 são, nos termos da legislação vigente, Universidades; 131 são Centros Universitários; 2004 são Faculdades Integradas, Escolas e Institutos; e 40 Centros de Educação Tecnológica.

Peter Drucker (2000) fez a seguinte consideração: *“Para se manterem competitivas – e até mesmo para sobreviver – as empresas deverão converter-se em organizações de especialistas perspicazes e bem informados”*. Passados doze anos, verificamos que, atualmente o mesmo vale para as instituições de educação superior, afinal, essas também deverão converter-se em instituições de especialistas perspicazes, bem informados e ainda entendendo, além das questões acadêmicas, de assuntos gerenciais com visão estratégica perante o mercado.

Diante de um mercado extremamente comprador (demanda muito maior que a oferta), o que se tem em relação ao sistema privado de ensino superior é um negócio, que possui características específicas, como também possui todo e qualquer negócio, correndo riscos e incertezas em relação à remuneração do capital investido e ao próprio sucesso frente as suas expectativas.

Tabela 01 - Distribuição de Matrículas de Graduação Presencial (todas as Idades e com Idades de 18 a 24 anos) e População da Faixa Etária de 18 a 24 anos – Brasil e Regiões Geográficas – 2011

Brasil/Reg. Geográfica	Pesquisa Nacional de Amostra Domicílios (IBGE)				Censo de Educação Superior (INEP)			
	População de (18- 24) anos	%	Frequência Curso de Graduação (18-24) anos	%	Matricula de graduação presencial	%	Matricula de Graduandos Presenciais de (18-24) anos	%
Brasil	22.947.453	100	3.283.368	100	5.746.762	100	3.229.755	100
Norte	2.098.423	9,3	217.642	6,6	385.717	6,7	186.370	5,8
Nordeste	6.399.491	28,5	5 664.870	20,2	1.138.958	19,8	607.682	18,8
Sudeste	9.113.639	40,5	1.471.314	44,8	2.755.635	48,0	1.554.273	48,1
Sul	3.128.684	13,9	582.965	17,8	929.446	16,2	570.293	17,7
Centro-Oeste	1.757.216	7,8	346.577	10,6	537.006	9,3	311.137	9,6

Fonte: MEC/Inep e IBGE – PNAD 2011.

A taxa de escolarização líquida, identifica o percentual da população de 18 a 24 anos que declara cursar graduação. Para 2011 a taxa de escolarização bruta é igual a 27,8%, a taxa de escolarização líquida é igual a 14,6% e, quando se inclui no cálculo da taxa de escolarização líquida o percentual da população da faixa etária de 18 a 24 anos que concluiu um curso superior, esse valor corresponde a 17,8%.

Os dados comprovam que apenas 14,31% da população brasileira entre 18-24 anos frequentam Curso de Graduação e na Região Norte a situação se torna mais crítica com apenas 10,37% e que prevalece no Estado do Amazonas, que corroboram o caráter desafiador do salto projetado pela Meta 12 constante do relatório substitutivo ao Projeto de Lei nº 8.035/2010 relativo ao novo Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2012), em tramitação no Congresso Nacional. A Meta 12 define a elevação da taxa de escolarização bruta para 50% e da taxa de escolarização líquida para 33% da população de 18 a 24 anos.

Mesmo estando diante de uma demanda sem precedentes, enorme e pouco atendida, gerando por sua vez uma demanda reprimida de grande magnitude, não se pode continuar pensando apenas no hoje, no curto prazo e achar que o mercado consumidor irá continuar sempre assim, muito maior que a oferta de vagas. O governo através do MEC está dando provas disto, e em médio prazo se espera que a situação mercadológica esteja propensa ao equilíbrio.

A reflexão é de que há expansões movidas por pressões externas e há expansões resultantes de dinamismo interno da IES. As primeiras tendem a deprimir a qualidade, enquanto que as outras são processos de ganhos de qualidade. Na verdade, é preciso amadurecer ou pelo menos calibrar melhor o argumento, Porque análises recentes do SES norte-americano têm apontado a presença de outra razão para a sua expansão contínua: a incapacidade da IES de resolverem seus problemas sem aumentar seus custos – tipicamente, alocam uma equipe para estudar e resolver o problema e algum recurso financeiro para que possam cumprir a tarefa. O desafio hoje é decidir critérios para fazer escolhas de modo a que os problemas sejam bem resolvidos dentro dos orçamentos.

Este desafio também é enfrentado no Brasil. que qualquer negócio enfrenta e, no ensino superior, também não será diferente: ter qualidade e não aumentar custos. Ao contrário,

quando o foco é a prestação de serviços educacionais, em função da grande quantidade de consumidores, preferencialmente os custos devem se reduzir ao máximo possibilitando que o preço destes serviços seja mais acessível ao consumidor.

2.1 As Universidades e a Vantagem da gestão

A vantagem competitiva compara-se a uma força propulsora, gerada por uma inteligência tática, uma estratégia, capaz de circunstanciar o ambiente de negócios, induzir o mercado a dar preferência à compra dos produtos ou serviços de uma determinada empresa ou instituição.

Isto implica, evidentemente, uma posição destacada em relação à concorrência. Porter (1986) afirma que: O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo que uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas, e quais as políticas necessárias para levarem-se a cabo estas metas.

A autonomia das instituições universitárias determinam, em vários aspectos, as regras competitivas do mercado de ensino superior. Não obstante as outras características desta autonomia, o poder de criar e organizar cursos e implantá-los, sem prévia autorização do MEC, colocam as universidades, bem como, os centros universitários, à frente das instituições não universitárias concorrentes no mercado de ensino superior. Este é um dos principais aspectos das regras de competitividade deste mercado.

Quando, identificados os fatores atraentes à oferta de novos cursos, a tomada de decisão e a conseqüente operacionalização podem ser imediatas. Os cursos novos são lançados no mercado num período de tempo muito menor que as instituições não universitárias. Por sua vez, destas, além do rigor exigido na elaboração dos projetos, ainda estão sujeitas à burocracia do MEC.

É fato que os custos operacionais concernentes à produção de conhecimentos nas universidades estão sendo absorvidos pelo custo do ensino de graduação. Ao que se vê, as universidades, basicamente, estão levando ao mercado apenas o ensino de graduação com a finalidade de formação profissional de nível superior.

Articular ensino, pesquisa e extensão de maneira indissociável e alocar todos os seus custos: com produção intelectual, capacitação docente, número elevado de professores em horário integral, no custo do ensino de graduação, realmente pode ser a razão pela qual as instituições não universitárias, inclusive os centros universitários, passam a encontrar uma forte vantagem para concorrer, para competir neste mercado: custos operacionais baixos frente à expectativa de resultados financeiros significativos.

Na realidade das instituições de ensino superior no estado do Amazonas, as que se transformaram em universitárias buscam, agora com maiores prerrogativas, a expansão de seus mercados com a oferta de inúmeros novos cursos e, em consequência, o ganho de novas posições competitivas. Em contrapartida, se entende que as instituições não universitárias parecem buscar o atendimento da demanda que não consegue ter acesso às instituições universitárias. Seja por insuficiência nas vagas oferecidas ao mercado, seja por preços ou mensalidades acima de seu poder aquisitivo, seja pela localização geográfica mais centralizada.

Dentro deste contexto, supõe-se que a demanda que não conseguiu acesso as IES do Amazonas, demanda reprimida, somada ao aumento da demanda dos egressos do ensino médio, implícitas nas palavras de Souza (2000), assim como a expansão do sistema via competitividade, incentivou algumas IES do Estado do Amazonas a se transformarem em centros universitários, pois obtida a autonomia, iriam desfrutar de maiores vantagens para ganho de posições competitivas. Confiantes em suas fatias de mercado foram absorvendo os custos da mudança de organização acadêmica e, gradativamente, repassando-os às mensalidades do ensino de graduação.

Exposto isto o ambiente fica propício para entrada de novas IES com organização acadêmica não universitária, uma vez que não comprometidos com a produção de conhecimentos ou produção institucionalizada, conseguirão, a princípio, uma estrutura de custos mais atraente.

3. Conclusão

No estado do Amazonas se conclui que, dentre os vários fatores que podem delinear um de posicionamento estratégico, as instituições de ensino superior vão se defrontar, principalmente, com a forma de organização acadêmica que estão estruturadas e os custos inerentes e esta estruturação. Como se verifica, houve uma acentuada expansão

da quantidade de instituições, que é mais representativa na expansão da quantidade de IES não universitárias. O surgimento de 07 novas instituições organizadas de forma não universitária, das quais 4 se transformaram em centros universitários durante a última década. De acordo com o Censo do INEP ano base 2012, no Amazonas existem 19 IES sendo 3 universidades, 3 Centros e 12 faculdades, escolas, ou institutos superiores e 1 Centro Tecnológico, sendo que 84% das IES pertencem ao setor privado.

A vantagem competitiva compara-se a uma força propulsora, gerada por uma inteligência tática, uma estratégia, capaz de circunstanciar o ambiente de negócios, induzir o mercado a dar preferência à compra dos produtos ou serviços de uma determinada empresa ou instituição que gerir da melhor forma os seus recursos.

Buscando sobressair-se em um ambiente altamente competitivo, com demanda suficiente para suportar investimentos altos, algumas entidades educativas buscaram uma mudança em sua organização acadêmica, a fim de melhorar o nível de qualidade e captar mais alunos e o desafio será melhorar nível de qualidade do ensino e manter os custos em níveis competitivos. Para a instituição de ensino superior as hipóteses relativas ao ambiente, à missão específica e às competências essenciais, se constituem nas principais componentes do cenário, momento futuro a que se dispõe a enfrentar. A teoria de negócios é o conhecimento que deverá ser produzido pela abstração da realidade organizacional (momento presente), para sua projeção, traslado e vetorização ao futuro.

4. Referencias Bibliográficas

Brasil Constituição (1998). Emenda constitucional nº 20, 1998. Dispõe sobre a Reforma da Previdência, Brasília, Distrito Federal

Brasil, MEC.(2011). Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Resumo Técnico Senso da Educação Superior.. Brasília, DF.

Casaroto Filho, N. Fávero, J. S. e Castro, J.E (1997). Engenharia simultânea/gerência de projetos. Florianópolis: UFSC.

- Drucker, P, F. (2000). O Advento da Nova Organização. In: Gestão do Conhecimento: On Knowledge Management – Harvard Business Review, Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Moreira, E.(2002) Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. UFSC, Florianópolis: PPGED. <[http:// www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br). Acesso em 20 de maio 2013.
- Oliveira, D.P.R.(2001). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas São Paulo:Ed. Atlas.
- Porter, M.(1986). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Rocha.C.H.(2003). Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento nas IES. In NETO I.R, C.H. e GRANEMANN S.R.(Org.) Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior. São Paulo Ed.Atlas..
- Souza, D. G, P. (2000). Intervenção estatal no município: o caso de Belém na década de 80. - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da UFPA.Belém. [http:// www.capes.gov.br](http://www.capes.gov.br). Acesso em 20 de maio 2013.
- Tachizawa, T. e Andrade, R. O.B. (2001). Gestão de instituições de ensino. Rio de janeiro: FGV.
- Weindling, D. (2006). Gestão em Educação , Estratégia, Qualidade e Recursos, Ed. Artimed.