

Profissionalização ou morte

A gestão visando resultados não é mais uma opção entre as instituições de ensino superior, sejam particulares, públicas, familiares ou não. Para se manter no mercado é preciso gerir com eficiência tanto a área acadêmica quanto a administrativa, e com profissionais cada vez mais capacitados

por Udo Simons



As vésperas de 2015, o ensino superior brasileiro demonstra os efeitos de todas as modificações vividas desde meados dos anos de 1990 quando, efetivamente, esse segmento começou a se transformar. Mudanças na legislação, mais especificamente com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1996, que de um lado propiciaram a criação de novas instituições, juntamente com uma reorganização do setor, e o aumento do número de matrículas de graduação, de outro lado levaram ao surgimento de instrumentos mais rígidos de regulação e avaliação do ensino superior para dar conta desse crescimento e, conseqüentemente, à necessidade de adaptação das instituições. Passados cerca de 20 anos dessa abertura, a consolidação desse mercado evidencia a necessidade da eficiência na gestão como fator decisivo para se manter competitivo nesse setor.

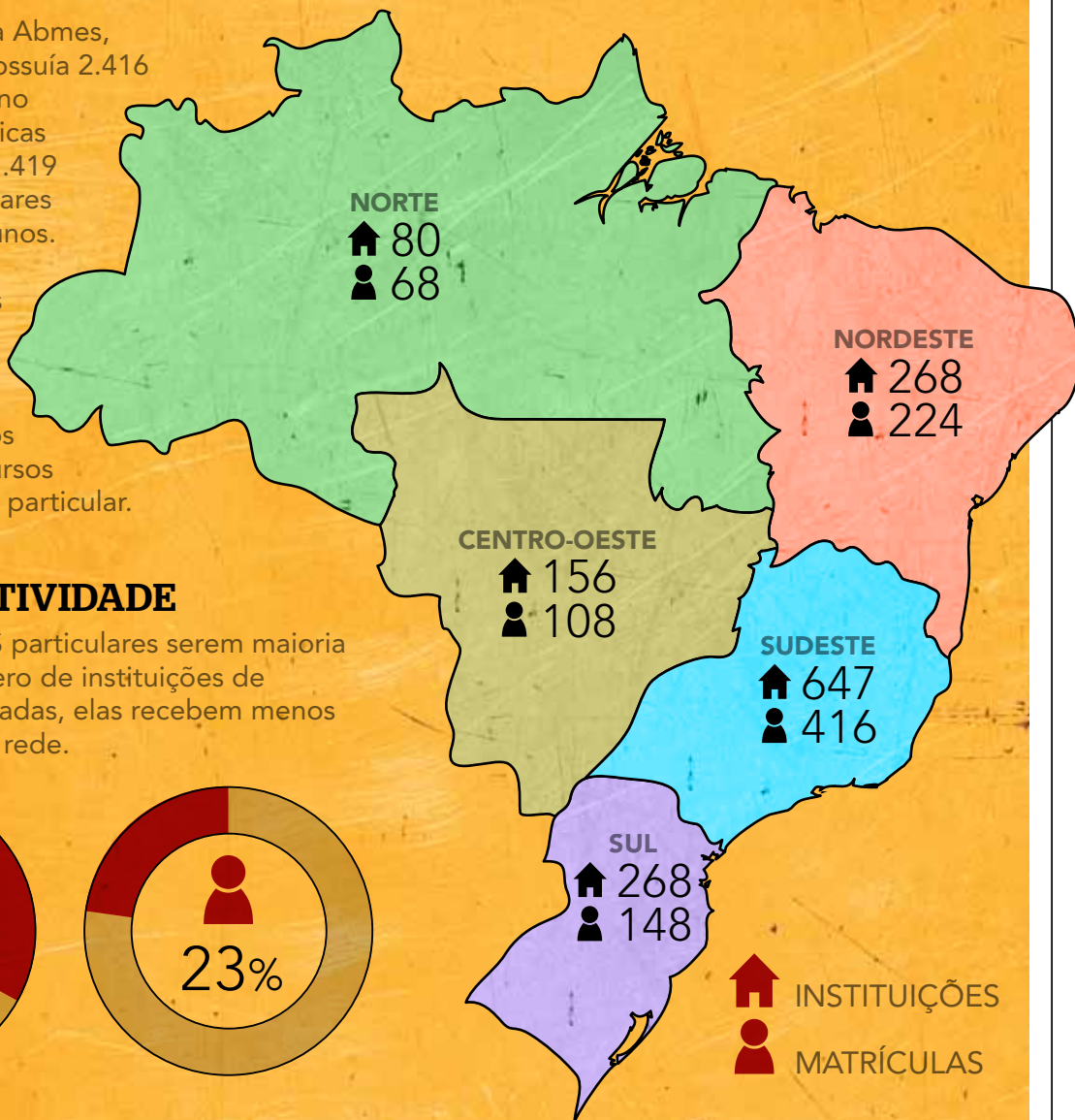
Uma pesquisa conduzida pela Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior (Abmes), entre os anos de 2008 e 2012, com pequenas e médias instituições de ensino superior torna mais claro o atual cenário. Durante o levantamento, o que se extraiu, como reflexo da condição de trabalho desses locais, é no mínimo merecedor de alerta. Entre outros pontos, destacam-se aumento da inadimplência e evasão escolar,

queda na taxa de matrículas, deterioração financeira, dificuldades na captação de alunos, falta de capacitação do corpo docente, uso inadequado dos instrumentos de avaliação externa, leia-se, a regulação estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC), e concorrência, principalmente, dos grandes grupos educacionais, que contam com vultosos aportes econômicos e têm capital aberto nos mercados de valores.

O estudo realizado em parceria com os Institutos Expertise e PHD revela claramente que a profissionalização da gestão das instituições de ensino deixou de ser mera opção. “Quem não se profissionalizar vai fechar. Se daqui a três, cinco anos, não sei. Será uma questão de tempo”, enfatiza Sólton Caldas, diretor executivo da Abmes. Sua afirmação, sem nenhum exercício de futurologia, se deve pela entrada ou aparecimento dos grandes grupos educacionais no país. “Eles dispõem de dinheiro para investimento e diversos modelos de administração”, enfatiza. Assim, para Sólton, os mantenedores que se colocarem à parte da profissionalização de suas instituições terão grandes dificuldades em se manter no mercado. Aqui, como ele lembra, é indiferente se a empresa é familiar ou não. “Isso não importa mais. Essa distinção está superada”, comenta o diretor da Abmes. ▶

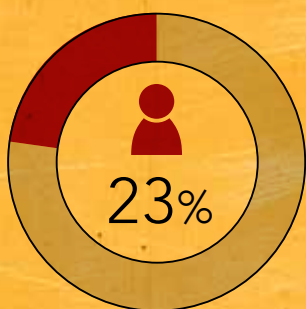
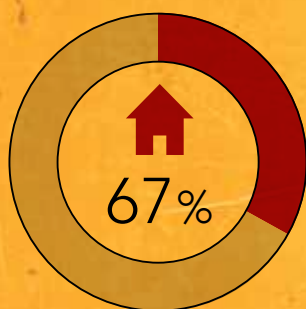
PANORAMA: PEQUENAS E MÉDIAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (PMIES)

Segundo estudo da Abmes, em 2012 o Brasil possuía 2.416 instituições de ensino superior entre públicas e privadas, sendo 1.419 instituições particulares com até três mil alunos. Naquele ano as Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior (PMIES) possuíam ainda 965 mil alunos matriculados em cursos presenciais na rede particular.



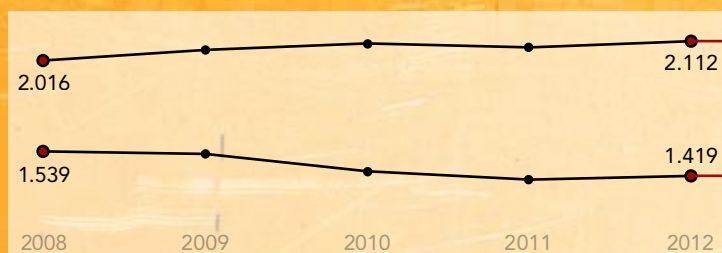
REPRESENTATIVIDADE

Apesar de as PMIES particulares serem maioria em relação ao número de instituições de ensino superior privadas, elas recebem menos de ¼ dos alunos da rede.



PERDENDO TERRENO

Nos últimos cinco anos, enquanto o número de instituições particulares de ensino superior cresceu no Brasil, as instituições de pequeno e médio porte diminuíram.



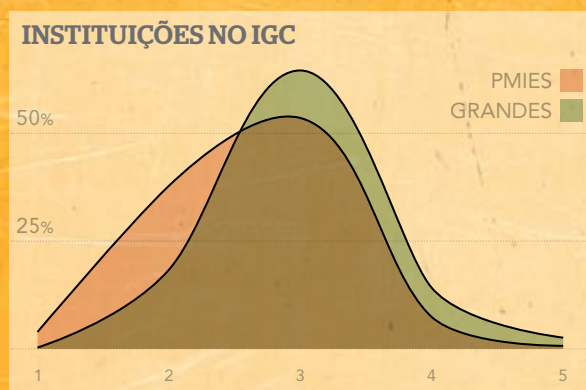
4,8% Aumento do número de IES privadas

7,8% Diminuição do número de PMIES privadas

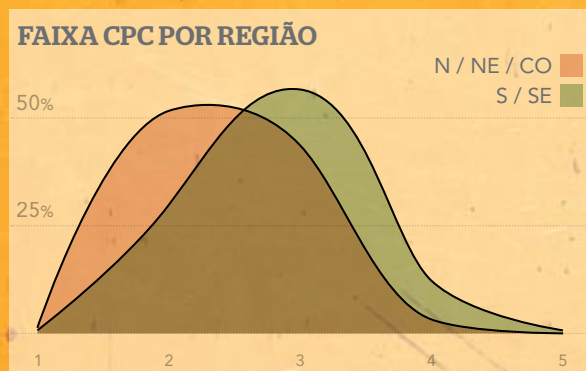
Fonte: Perfil das PMIES – Abmes/Institutos Expertise e PHD

DESEMPENHO

A avaliação das instituições de ensino superior pesa mais para as PMIES. Isso porque a legislação estabelece que apenas universidades e centros universitários tenham um percentual de docentes contratados em regime integral e outro de mestres ou doutores, mas na composição do CPC e do IGC, as instituições pequenas, que são apenas faculdades, são comparadas com todas as demais pelos mesmos indicadores.



Mais de 38% das PMIES têm IGC 1 e 2, considerados insatisfatórios pelo MEC. Entre as instituições com mais de três mil alunos, menos de 19% estão nesta faixa. Esse fenômeno está relacionado a diversos fatores, entre eles a dificuldade de contratação de professores titulados.



Enquanto as instituições particulares do Sudeste contam com 62% dos doutores, as instituições do Norte têm apenas 4% deles. Sul e Sudeste têm apenas 30% das instituições com CPC insatisfatório (nas faixas 1 e 2), enquanto Norte, Nordeste e Centro-Oeste concentram 53% de instituições nessa faixa.

Em outras palavras, o setor particular vive uma época de redefinição de seu modelo de gestão. Isso engloba ter profissionais mais capacitados em seu comando, mas vai além. É preciso equilibrar a administração financeira, pedagógica e o acompanhamento regulatório do setor. Na prática, é saber construir um planejamento estratégico adequado ao seu contexto, adotar planos de marketing efetivos, manter um corpo docente qualificado e em constante aprimoramento, ter uma equipe capacitada para lidar com a regulação, promovida pelo governo federal. “Como os mantenedores das pequenas instituições ficam afogados no cotidiano do trabalho, e são sós para resolver tudo, acabam sem tempo para pensar em tantas variantes”, alerta Sólón. Mas isso é extremamente contraproducente. “Atualmente, o que faz a diferença é a estratégia.”

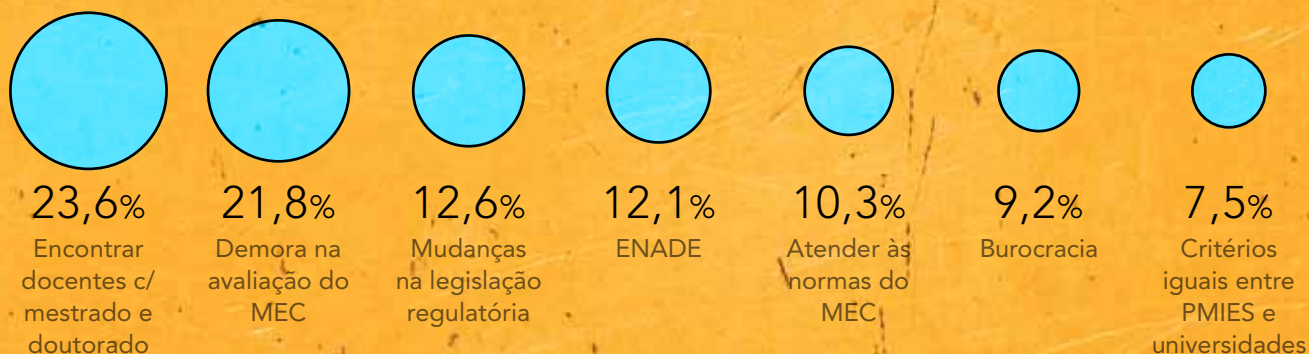
Um novo mundo

Historicamente, setores produtivos se transformam. Como é o caso da indústria automobilística, que ao longo dos anos fechou fábricas, modificou sua forma de produção, desempregou centenas de milhares de pessoas mundo afora. Outro exemplo clássico foi o das máquinas de escrever que com a popularização dos computadores pessoais deixaram de existir. Foram, literalmente, substituídas por outros equipamentos e tecnologias. Com o setor educacional, esse movimento também está acontecendo, obviamente resguardando suas particularidades e contextos (país, regiões, cidades).

“Até bem pouco tempo atrás, a formação dos gestores brasileiros em educação era muito artesanal. Aprendia-se fazendo. Faltavam no ensino superior programas de formação específica”, ressalta Márcio Sanches, coordenador da Universidade Corporativa Semesp, uma iniciativa do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo. Com isso, das três grandes áreas que integram o setor, em sua visão (Docência, Técnica Administrativa Acadêmica e Técnica Administrativa de Gestão) apenas uma delas, a de Docência, está profissionalizada. “Como, então, solucionar os demais proble-

DIFICULDADES REGULATÓRIAS

Para 30% das instituições pesquisadas, a principal dificuldade é atender às normas do MEC. Entre as principais dificuldades regulatórias enfrentadas estão:



mas das instituições? Com a capacitação de todos os funcionários”, aponta Sanches. Para ele, o viés da gestão universitária brasileira é o público e nessa categoria a lógica de administração é distinta da particular.

Em conferência, na abertura de Congresso, realizado em 2003, a professora de filosofia da Universidade de São Paulo (USP) Marilena Chauí definiu que, “(...) a universidade pública, desde seu surgimento, sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social, fundada em seu reconhecimento público de legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições e estruturadas por ordenamentos, regras normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (...)”. Já as instituições particulares, por mais que em alguns aspectos compartilhem questões relacionadas às ações sociais, tornaram-se nos últimos anos instituições com presença de capital negociado nos mercados de valores, ou seja, através de ações em bolsa de valores, com investidores cobrando taxas de retorno pelo dinheiro investido. Só por esse exemplo já se tem uma distinção completa entre a condução administrativa pública e privada das instituições. Isso não quer dizer, contudo, que um modelo seja superior ao outro (veja quadro na página 31).

“No exterior, há muitos anos, as universidades se preocupam com seus modelos de

gestão. Existe uma diversidade de cursos oferecidos, por exemplo, na Harvard Business ou pela Universidade Warwick (Inglaterra), que formam profissionais para o ensino superior”, enfatiza Sanches.

Além de todos os processos inerentes à administração de um negócio complexo como é a educação, com inúmeras variantes, há, ainda, a complexidade das leis brasileiras. “Nosso volume de legislação é muito grande. O processo de regulação no Brasil é muito dinâmico.” Para Sanches, os gestores brasileiros têm um desafio maior, quando comparado com suas contrapartes dos países desenvolvidos. “O ambiente é competitivo, é altamente regulado e, ao mesmo tempo, ele precisa manter excelência em suas decisões para entregar resultados e remuneração aos investidores”, enumera Sanches.

A competição no setor tende a prosseguir pelo futuro próximo. Tome como exemplo a evolução das fusões e aquisições. De acordo com levantamento da consultoria PricewaterhouseCoopers, houve crescimento dessa prática de mercado nos países emergentes. No Brasil as estatísticas são significativas. Entre 2002 e 2005 ocorreram, em média, 384 transações desse tipo por ano. Já de 2006 a 2009 foram, em média, 646 transações anuais; por fim, entre 2009 e 2012 a média de transações, ao ano, foi de 783. Tudo isso movimentou somas bilionárias de reais. “Há uma grande consolidação no setor e o surgimento de vários ▶

grupos com mais de 50 mil alunos”, exemplifica Sanches.

Um novo papel

Em toda essa esteira de modificações surgiram novos cargos no corpo de direção das instituições, novas tecnologias e ferramentas de subsídio para administração. Uma dessas “novidades” é a figura do Pesquisador Institucional, também chamado Procurador Institucional. Esse profissional nasceu, em meados dos anos 2000, pela necessidade de as instituições estabelecerem uma interlocução com o MEC, com as demandas de autorização de cursos, modificações legislativas, aplicação de provas, entre outros. No começo tinha uma atuação pontual, mas a partir do estabelecimento do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), sancionado em 2004, e, posteriormente, com a instituição do e-MEC, em 2007, passou a ter importância decisiva. “Na minha visão, estratégica”, pontua Andréia Labegaline, pesquisadora Institucional da Universidade de Marília (Unimar), no interior paulista.

A história de Andréia conta um pouco quem são as pessoas que desempenham essa função. Em sua formação inicial, Andréia é pedagoga. Por características pessoais, de organização e dedicação, conquistou, ao longo de sua trajetória profissional, reconhecimento e novos cargos. “Fui convidada a ser PI após apresentar um plano de trabalho que fiz, visando certas melhorias na universidade. Havia feito isso por iniciativa própria. Não para ser promovida”, lembra, quando questionada como se tornou PI. Essa resposta de Andréia exemplifica o histórico heterodoxo desse profissional. “Ainda não há formação específica nessa área. Essa preparação está surgindo agora.”

Mas o que faz na prática esse profissional? Ele é o responsável, nas instituições, por todas as informações institucionais repassadas ao MEC e demais órgãos públicos, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Eles garantem, em conjunto com a direção máxima das instituições, a idoneidade dessa informação. É um trabalho de supervisão,

coordenação minuciosa e envolve todos os setores do estabelecimento de ensino. “Com isso, o PI tem uma visão holística de todo o funcionamento de seu local de trabalho”, explica Andréia. Tal atribuição conferiu a esse profissional a importância conquistada aos poucos. Um erro seu pode comprometer financiamentos, prejudicar a marca, até precipitar um descredenciamento. “Todas essas situações aconteceram, de fato, no final dos anos 2000”, lembra a PI da Unimar.

A partir dos erros, os mantenedores passaram a observar a necessidade de se adequar aos tempos atuais. “Eles começam a abrir os olhos”, reforça. Com esse “olhar” mais atento, as inadequações ficam mais evidentes. “Sobretudo, a falta de capacitação de muitos na gestão do ensino superior”, pontua Andréia. Esse pensamento surge por sua experiência no setor, e pelas especificidades inerentes a ele. “Há uma série de regulações a serem cumpridas. As instituições passam por rigorosas supervisões e, além disso, precisam conciliar interesses de uma empresa, com acionistas, mantendo a qualidade na oferta do ensino.” Mais uma vez a dinâmica ensino vs. financiamento, por meio de acionistas, se coloca como fator de referência à gestão das instituições.

De acordo com Andréia, para a gestão ser funcional é preciso focar o ser humano, as pessoas necessitam de capacitação. “A equipe gestora precisa assumir o comando. Ter consciência de seu contexto e colocar em prática as mudanças necessárias.” Apesar de ser um discurso aparentemente óbvio, ela lembra a dificuldade de sua implementação. “Não é fácil. Muitas pessoas nas instituições sequer conhecem a complexidade do setor no qual estão inseridas, mas quando há empenho e trabalho organizado dos gestores a realidade muda. É possível.”

Foco no aluno

Um exemplo de mudança, de adaptação, como as ressaltadas anteriormente, pode ser identificado na gestão da Faculdade Fases, no Espírito Santo. Fundada em 1972, ela passa por um processo de profissionalização com data de conclusão. Em três anos seu atual superintendente Institucional, Alexan- ▶

FATORES DE INFLUÊNCIA NO ATUAL CENÁRIO

Numa análise global da percepção das PMIES sobre suas forças e fraquezas, além de oportunidades e ameaças, segundo o estudo da Abmes, ao apontar a tradição na cidade, à infraestrutura e a marca como suas principais forças, as PMIES sinalizam que a instituição ainda não está com foco no processo de inovação acadêmica e administrativa. Confira no mapa abaixo os principais pontos de fraquezas e ameaças a serem trabalhados pela gestão:



dre Nunes Theodoro, entregará seu cargo a um profissional de mercado e passará a integrar o Conselho de Mantenedores, instância criada no bojo dessas transformações.

Fundada pelo pai de Theodoro, internamente, essa profissionalização foi uma decisão consensual, de anos passados, possibilitando sua adoção de forma gradual, minimizando traumas. “A profissionalização sempre foi nosso grande desafio na gestão.” Isso, mesmo quando os membros da família estavam em cargos da direção. “Sempre colocamos as pessoas em funções para as quais estivessem, de fato, aptas,” enfatiza. Atingir resultados era o motivo dessa prática. “Nossos gestores ocupam seus cargos para conseguir resultados à instituição.”

Ele não cansa de reforçar que na Faesa a gestão é de resultado, está voltada para aten-

der à demanda de seu aluno, o qual qualifica como aluno-cliente. Neste momento entra, fundamentalmente, o desempenho do professor. “Em sala de aula ele é um mediador.” Aliás, o docente é, para Theodoro, essencial no cotidiano da Faesa. “Ele faz tudo acontecer. Faz a diferença.” E lembra, ainda, que a sala de aula existe na interação aluno-professor. “Gerimos a instituição com esse pensamento.”

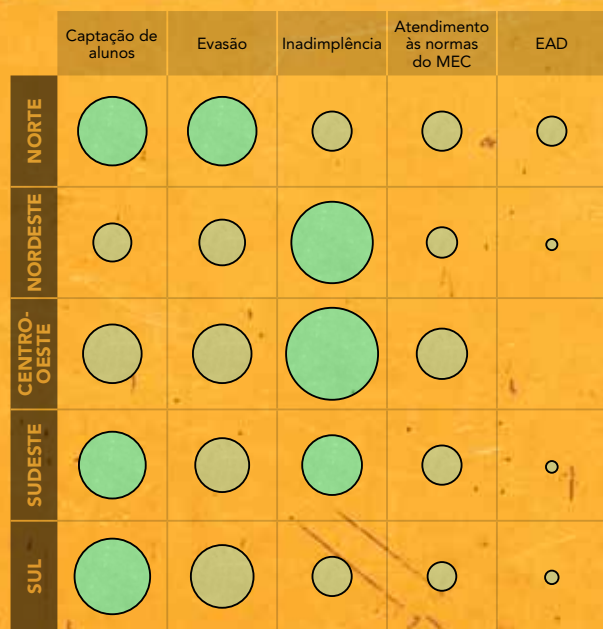
Atualmente, a Faesa oferece 32 cursos (são 30 entre bacharelados e tecnológicos, e dois em EaD) e conta com aproximadamente 12 mil alunos, distribuídos em seus *campi* na capital capixaba, Vitória, e em sua região metropolitana, na cidade de Cariacica. Com essa configuração, para Theodoro, a Faesa está apta a se consolidar como uma instituição referência em ensino e inovação no país. “Este é nosso objetivo para 2017.” Ele não se preocupa com gigantismos. Seu desejo é crescer num tanto para manter autonomia e inovação em suas ações. “Acima de tudo queremos aumentar a qualidade de nosso ensino.” A chegada dos grandes grupos, contudo, o preocupa. “Não tenho medo deles, mas preocupação.”

A partir dessa preocupação, sua gestão se mantém constantemente atenta aos resultados e na busca da excelência educacional pretendida para 2017. Para isso, elaborou quatro pilares programáticos, referências para suas ações. São eles, a excelência no ensino, com professores preparados, infraestrutura moderna e contemporânea; gestão da qualidade em todos os seus serviços oferecidos; capacitação e atenção aos seus profissionais em todas as áreas; e, por fim, o investimento em comunicação e marketing para atrair novos alunos.

De forma resumida, Theodoro diz que a Faesa identifica as necessidades dos seus alunos e, a partir dessa referência, oferece ensino mais adequado, proporcionando uma experiência significativa pelas aulas. Tudo isso, com o suporte da tecnologia. “Acolhemos nosso estudante, entregamos um ensino de qualidade e potencializamos sua empregabilidade.” Além desses pontos, uma “grande sacada”, em suas palavras, é a de adaptar experiências bem-sucedidas internacionalmente à realidade da Faesa.

DIFICULDADES REGIONAIS

A captação de alunos e a evasão são tidas com a mesma intensidade como as principais dificuldades enfrentadas pelas PMIES em praticamente todas as regiões do país.



Gastos fora do controle

Descontrole nos gastos e altos valores da folha de pagamento de funcionários e docentes não poupam da crise nem uma das maiores instituições públicas do país. O dia 19 de setembro de 2014 marcou o fim da maior greve da história da Universidade de São Paulo (USP). Após 116 dias de paralisação, seus funcionários aceitaram o acordo proposto pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT), de 5,2% de reajuste salarial e abono de 28,6%. Ao longo dos quase quatro meses de greve, porém, o que ficou evidente em toda a situação, para além da falta de aula, foi a crise de gestão vivida pela USP. Sua contabilidade foi o principal pivô dos acontecimentos. O que a Universidade tem em caixa, de forma objetiva e resumida, não cobre seus gastos. A folha de pagamento dos funcionários detonou a crise. Desde 2010, o aumento médio de seus técnicos foi de 9% e dos professores flutuou na casa dos 43%. Ou seja, o salário dos técnicos passou de R\$ 4.700 para R\$ 5 mil e o dos docentes foi de R\$ 9.500 para R\$ 13.500. De forma geral, o descontrole dos gastos chegou a superar em R\$ 1,3 bilhão o orçamento total da Universidade. Isso quando contabilizados aquisições realizadas e gastos futuros previstos. Para resumir, a USP não deu conta de sua administração e tem um longo caminho à frente para sanear sua situação orçamentária.

“Nós tropicalizamos o que vemos lá fora. ‘Faesamos’ certas atividades que consideramos de qualidade”, conta o gestor.

Realidade distante

A 479 quilômetros de Porto Velho, capital de Rondônia, está localizada a cidade de Cacoal. Com a economia movida pelo setor madeireiro, agropecuário e de comércio, a cidade é também um centro regional de prestação de serviço na área médica e polo educacional. Entre as instituições de ensino superior instaladas na cidade está a Faculdade de Ciências Biomédicas de Cacoal (Facimed), que demonstra, de forma objetiva, as dificuldades vividas pelo setor presente na regiões mais distantes.

Fundada em 2004, a instituição tornou-se referência na área de saúde da Região Norte. “Quando abrimos, não havia na região nenhuma outra que oferecesse cursos de medicina e enfermagem”, lembra Sandra Marques, diretora-geral da Facimed. Nessa década de funcionamento, contabilizam a formação de 200 médicos e 700 enfermeiros. “E a grande maioria deles trabalha na região”.

Apesar da importância dessa formação e do objetivo de colocar esses profissionais no mercado de trabalho, a tarefa está longe de ser fácil ou facilitada. “Matamos um leão por dia”, fala Sandra ao enumerar as dificuldades. “Estamos na Região Norte, e somos cobrados como se estivéssemos no coração

de São Paulo”, relata. Com isso, ela quer dizer que as dificuldades para cumprir todas as regulações impostas torna a gestão mais morosa, implica custos mais altos.

Entre outras atividades cotidianas para cumprir as metas do MEC e atender à demanda de seus estudantes, e da cidade como um todo, está a ida de 15 professores com titulações adequadas para as aulas na instituição. “Nós os trazemos de Cuiabá, em voos semanais.” É claro que essa demanda significa gastos. Assim como todo o resto necessário, por exemplo, para capacitação de seus funcionários. “É periódico o envio de pessoas para outras cidades, para cursos e afins”, lembra. Isso, sem contar com a contratação de consultorias externas em Brasília e São Paulo para suprir a falta de profissionais capacitados principalmente nas demandas regulatórias.

A despeito de todas as “dificuldades”, os planos de Sandra para a Facimed são ambiciosos. Em cinco anos eles querem consolidar cursos de EAD, iniciados recentemente, firmar sua imagem, na região, em qualidade de formação na área de saúde; e ampliar seu campus com a abertura de um novo campus em Vilhena, cidade próxima a Cacoal. “Reinvestimos todo nosso lucro. Nestes 10 anos, ainda não pagamos nossos investimentos, mas temos boa rentabilidade.” Segundo Sandra, essa “boa rentabilidade” vem do pagamento das mensalidades e dos financiamentos estudantis, como o Fies e o ProUni. ■