

Gerson Luiz Joner da Silveira

Seminário ABMES

Gestão Estratégica para IES
Privadas:
decisões sobre o futuro de sua
instituição

Novembro, 2010

- 1. Um Novo Brasil?**
- 2. Macro-tendências da Educação Superior**
- 3. Panorama Atual da Educação Superior Brasileira**
- 4. Oportunidades e Ameaças ao Setor Privado**
- 5. Neutralizando Ameaças e Aproveitando Oportunidades para construir o Futuro na Educação Superior**
- 6. Gestão Estratégica de IES**
 - 1. O Case Unisul**

Um Novo Brasil?

Um novo Brasil?

- previsão de crescimento do PIB de 7,2% para 2010, apesar da recessão em 2009;
- renda média do brasileiro atingiu R\$ 18.601, a mais alta de toda a história;
- elevação das reservas internacionais e estabilidade macroeconômica evitaram a fuga especulativa do capital internacional e inibiram os efeitos da crise financeira mundial;
 - Ampliação do crédito estimulou o consumo, sobretudo da classe média;
 - Classe C se tornou maioria (50,4%). Classes AB também cresceram (5,1% e 5,5%, respectivamente);
 - Projeção do consumo das famílias deve atingir R\$ 2,2 trilhões em 2010;
- 13 milhões de empregos formais criados de 2003 a 2008. Em agosto, menor taxa de desemprego da história do Brasil;
 - 14 milhões de brasileiros deixaram a linha da extrema pobreza.

Há muito ainda por fazer...

- educação;
- caos na saúde pública;
- violência urbana e expansão do crime organizado;
- Miséria, fome e pobreza;
- Infra-estrutura física;
- saneamento básico;
- meio ambiente/desmatamento;
- corrupção na política, na justiça, na segurança, ...
- aparelhamento político da estrutura do Estado;
- gasto público.

Retrato Atual da Educação Brasileira...

- Apesar dos avanços, com exceção da universalização do ensino fundamental, as principais metas do Plano Nacional de Educação 2000-2010 não foram cumpridas;
- Apenas a universalização do ensino fundamental (97,5%) foi alcançada, o que é muito pouco;
- Desempenho insatisfatório da educação básica nas avaliações nacionais e internacionais;
- Taxa de escolarização, assim como número de matrículas, no ensino médio vem caindo nos últimos anos;
- Além da cobertura, problemas de rendimento e de fluxo escolar funcionam como gargalos para transição ao ensino superior;
- Na educação superior, ainda estamos muito distantes da meta de 30% dos jovens em faixa etária ideal no ensino superior (13,9%).

Retrato Atual da Educação Brasileira... (2)

Outros aspectos importantes a serem considerados:

- **Valorização do professor da educação básica;**
- **Infra-estrutura física da escola pública;**
- **Gestão e critérios de seleção dos diretores de escola;**
- **Relatório CONAE 2010, em avaliação ao PNE 2000-2010 e proposta de novo Plano Nacional da Educação;**
- **O Brasil ainda possui 14,2 milhões de analfabetos e 30 milhões de analfabetos funcionais;**

A pergunta que não quer calar...

“Por que a EDUCAÇÃO não é, ainda hoje, a principal prioridade do Governo, o verdadeiro motor do desenvolvimento sócio-econômico do país?”

Por que os políticos não assumem, de fato, o compromisso de eleger a EDUCAÇÃO como o vetor que alavanca o crescimento de toda a nação, a exemplo de outros países em desenvolvimento?”

Macro-tendências da Educação Superior

- **A educação é o ativo mais importante da economia do conhecimento;**
- **Economia do conhecimento e valor da educação;**
 - **Educação continuada ao longo da vida;**
 - **Privatização do ensino: expansão do ensino pago e fortalecimento do papel do Estado como regulador e financiador da educação superior;**
 - **Internacionalização do ensino;**
- **Educação flexível: cada aluno poderá projetar seu próprio programa de curso, selecionando professores e disciplinas em escala global. Alguns exemplos: (a) processo de Bologna; (b) Universidades mexicanas; (c) Dupla titulação; (d) Acordos de universidades de diferentes países - intercâmbio de alunos com covalidação de disciplinas.**

- **Fim dos exames para ingresso nas universidades;**
 - **Busca de professores em diversos países;**
- **Incertezas das desregulamentações e novas regulamentações;**
- **Padronização dos processo de ensino-aprendizagem, dos conteúdos programáticos e da formação docente e, talvez, das instalações;**
 - **Elaboração de ranking globais;**
 - **Crescimento das universidades corporativas;**
- **Importância cada vez mais acentuada do ambiente humano e do capital intelectual;**
 - **concorrência não convencional: influência crescente da educação não formal e novas formas de aprendizagem;**
- **Queda do ensino tradicional e expansão acelerada da educação a distância, com fortes investimentos financeiros (US\$ 200 bilhões nos próximos anos);**

- **Educação continuada ao longo da vida como uma das alavancas da sociedade do futuro;**
- **Impacto crescente das novas tecnologias e necessidade de novo modelo educativo;**
- **Participação crescente de grandes grupos internacionais no ensino superior (aquisições);**
 - **Disponibilidade de capital para investimentos em IES bem estruturadas;**
- **Formação de parcerias/consórcios entre IES, formando grandes redes de ensino (cooperação acadêmica-científica, intercâmbio de alunos, e economia de custos, etc.);**
- **perda de hegemonia da universidade, sobretudo como produtora de conhecimento novo (pesquisa e inovação nas empresas e centros de pesquisa especializados);**
- **Flexibilização e diversificação de produtos e serviços pelas IES;**
- **Parcerias e alianças estratégicas entre IES ou redes de IES com empresas especializadas em vender e transmitir cursos a distância;**

- **Parceria de IES com empresas para terceirização de serviços e empresas privadas para enriquecimento da oferta de programas e cursos;**
- **Parcerias estratégicas para ampliar o alcance internacionais das IES;**
 - **Intensificação das parcerias com empresas privadas para assegurar financiamento;**
- **Mudança no papel, perfil, e métodos didáticos-pedagógicos do professor;**
 - **Educação centrada na aprendizagem, e não no ensino;**
- **Transdisciplinaridade do conhecimento; custos; Necessidade de ampliação e diversificação das fontes de financiamento para ampliação e democratização do acesso ao ensino superior;**
- **Organização do conhecimento não mais por disciplina ou área de conhecimento tradicional: organização curricular orientada pela aplicação do conhecimento;**
- **Ensino voltado ao desenvolvimento de competências: aprender a**

- **Mudança do sistema de avaliação atual para avaliação de competências;**
 - **ensino orientado para a resolução de problemas;**
- **Educação flexível, híbrida, semi-presencial (presencial + EAD).**

“Redução das necessidades de educação normal universitária (jovens e adultos desprezam a sala de aula). É um fator negativo de vivência educacional. Novas tecnologias substituirão o professor”.

“A procura pela universidade no futuro diminuirá radicalmente para atender demandas específicas de aprendizado”.

Joseph Coates, futurista

Panorama Atual da Educação Superior Brasileira

“Em plena era do conhecimento, a universidade parece viver uma “crise de identidade”. Ao invés da geração de conhecimento novo, se limita, na grande maioria dos casos, à mera transmissão do conhecimento. Ao reduzir seu papel e contribuição à disseminação do conhecimento, a universidade assume papel coadjuvante e deixa de ser o principal agente impulsionador do desenvolvimento da economia e da sociedade”

- **Fim do “Ciclo de Ouro” e nova fase de maturidade do setor:**
 - **Desaceleração do crescimento da demanda de ingressantes (2008 = +54,6%);**
 - **Alta ociosidade inicial (2008 = +1,6%);**
- **Consolidação do setor e formação de grandes redes:**
 - **Investimento de grupos internacionais;**
 - **Abertura de capital em bolsa;**
 - **fusões e aquisições;**
 - **Concentração das matrículas em grandes grupos (30% das matrículas nos 15 maiores grupos);**
 - **Redução do número de instituições (2008 = -1,3%);**
- **A “cauda longa” do ensino superior:**
 - **Concentração das matrículas nos cursos tradicionais;**
- **Flexibilização e diversificação das ofertas de ensino superior: EAD, cursos de curta duração, ...;**
- **Expansão da EAD;**
- **Plano Nacional de Educação 2000-2010: apesar dos avanços, ainda estamos muito distantes das metas para o ensino superior.**

A Força do Setor Privado:

- 2.243 instituições de ensino superior = 90% do total;
- 3,8 milhões de alunos matriculados = 75% do total;
- 2,5 milhões de vagas oferecidas por ano = 88% do total;
- 444 mil alunos matriculados em cursos tecnológicos = 82% do total;
- 580 mil alunos matriculados em cursos a distância = 81% do total;
 - 565 mil alunos formados por ano = 74% do total;
 - 18 mil cursos de graduação = 71% do total;
- 934 mil municípios com ofertas de cursos de graduação = 81% do total;
 - 392 mil professores e pessoal administrativo = 62% do total;
 - 27 mil doutores e 87 mil mestres empregados;
 - 1% do Produto Interno Bruto por ano;
- Investimentos anuais de R\$ 2 bilhões em bibliotecas, laboratórios, equipamentos, etc;
- Geração anual de R\$ 1 bilhão em renda indireta com alimentação, material escolar, transporte, etc.;
- 243 mil projetos sociais beneficiados 20 milhões de pessoas por ano;
 - 9 mil mestres e doutores titulados por ano.

Mais gente nas salas de aula

O mercado brasileiro de educação avançou e deve continuar a crescer nos próximos anos

Tamanho do mercado (em bilhões de reais)



Alunos em graduação (em milhões)



Alunos em graduação tecnológica⁽¹⁾



Alunos em pós-graduação⁽²⁾



O perfil dos alunos de ensino superior no Brasil

457 reais
é a mensalidade média

6 salários mínimos
é a renda média

67%
estão na faixa de 18 a 24 anos

72%
trabalham

(1) Cursos de graduação de curta duração (2) Lato sensu Fontes: consultoria Hoper e MEC

“Há nesse exato momento US\$ 2,5 bilhões nas mãos de grandes redes de ensino destinados a compras e aquisições. O que estas redes esperam é apenas encontrar o melhor momento para fazer ofertas por pequenas e médias faculdades com boa localização e potencial de crescimento e comprá-las”.

Ryon Braga,
Revista Ensino Superior, maio, 2010.

Quase 50% dos cursos superiores dão prejuízo

Educação

Beth Koike
De São Paulo

Quase 50% dos cursos universitários do país são deficitários. Nos últimos dez anos, foram abertos mais de 4 mil cursos que ao longo desse período não conseguiram ter um número mínimo de alunos matriculados para

manter a operação rentável. Com isso, o prejuízo acumulado foi de R\$ 1,4 bilhão.

Esses dados constam de pesquisa realizada pela Hoper, consultoria especializada em educação, em parceria com a SunGard Higher Education, empresa de software de gestão de educação, realizada com 38 instituições de ensino superior, que será apresentado hoje ao mercado.

O levantamento mostra ainda que menos de 24% das faculdades decidem suspender o curso quando ele se mostra deficitário, gerando prejuízos. Em 2001, esse percentual era de apenas 2,3%.

Diante desse cenário, as faculdades estão em busca de uma gestão mais profissionalizada. Entre as instituições de ensino pesquisadas pela Hoper e SunGard, 76% já adotam práticas de

gestão a fim de reduzir a taxa de inadimplência do setor, que pode chegar a 34%.

As cinco faculdades mais rentáveis, entre as 38 instituições que participaram do levantamento, adotam uma administração por unidade de negócio. Essa prática era usada por apenas 13% das universidades em 2001. Hoje, esse percentual aumentou para 60,5%, segundo o levantamento.

Pesquisa SEMESP:

Principais Obstáculos ao Desenvolvimento do Ensino Privado

- 1. Regulação do MEC;**
- 2. Planejamento e organização;**
- 3. Concorrência;**
- 4. Inadimplência;**
- 5. Custos;**
- 6. Recursos Humanos;**
- 7. Captação de alunos;**
- 8. Turmas e vagas;**
- 9. Comunicação;**
- 10. Alunos; e**
- 11. Falta de linhas de financiamento.**

Revolução na Sala de Aula...

- As novas tecnologias estão provocando uma verdadeira revolução no processo de ensino e aprendizagem;
 - As aulas tornaram-se desinteressantes e desestimulantes;
- Computador, internet, celular, jogos eletrônicos, ..., são mais atrativos;
 - Diversificação das formas de aprendizagem: múltiplos canais;
 - Os alunos aprendem mais fora do que dentro de sala de aula;
 - Como trazer a tecnologia para dentro de sala de aula?
 - Revisão do papel do professor, do aluno, e das atuais práticas pedagógicas;
 - Educação como processo formativo;
- Modelo educativo baseado em competências: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, e aprender a ser.

Revolução na Sala de Aula...

Nosso atual modelo educativo ainda está orientado para que os alunos aprendem do jeito que aprendemos, não do jeito que eles aprendem:

- No contexto escolar, se realiza 1 pergunta a cada 10 horas (vs. 3 bilhões de consultas diárias no Google).
- Na escola se dá feedback positivo a um aluno a cada 8 horas (os vídeo-jogos o fazem a cada 10-12 segundos).
 - A tecnologia complementa o modelo educativo, não o transforma.
- Se diagnosticam numerosos “déficits de atenção”. Sinceramente, não escutam porque se aborrecem (power down).
- 4 de cada 5 alunos de Educação Infantil se especializarán em trabalhos que todavia não existem.
- A taxa de fracasso escolar chega a mais de 30%, cifra que não se toleraria em nenhum outro setor produtivo.

Os alunos devem ajudar-nos no desenho de modelos educativos adaptados ao seu estilo e ritmo de aprendizagem, assim como a seu novo contexto digital.

“A crise do atual modelo educativo frustra a milhares de jovens que perdem a oportunidade de preparar-se adequadamente para as novas realidades que a sociedade emergente está a demandar de imediato.”

Global Education Forum, 2010.
Madrid, Espanha.

Cenários para o Ensino Superior no Brasil

Qual será a dinâmica de crescimento da economia brasileira ?

Cenários Nacionais – Incertezas Críticas

Dimensões-Chave

1. Amplitude e velocidade das reformas estruturais no Brasil
2. Papel do Estado na economia brasileira
3. Investimentos em infra estrutura e no setor produtivo brasileiro
4. Natureza e os efeitos das políticas industrial, de ciência e tecnologia e de comércio exterior
5. Forma de inserção do Brasil na economia mundial
6. Natureza e efetividade das políticas sociais
7. Desenvolvimento regional e distribuição espacial do crescimento econômico

Dinâmica de Crescimento Econômico

"Stop and go"

Crescimento Sustentado

Que conceito irá predominar na dinâmica de expansão do ensino superior brasileiro?

Cenários do Ensino – Incertezas Críticas Superior

Dimensões-Chave

1. Ritmo do crescimento do ensino médio
2. Comportamento e natureza da demanda
3. Evolução do financiamento
4. Equilíbrio entre o setor público e privado
5. Dinâmica da concorrência
6. Evolução do ambiente tecnológico
7. Natureza da avaliação e das formas de regulação

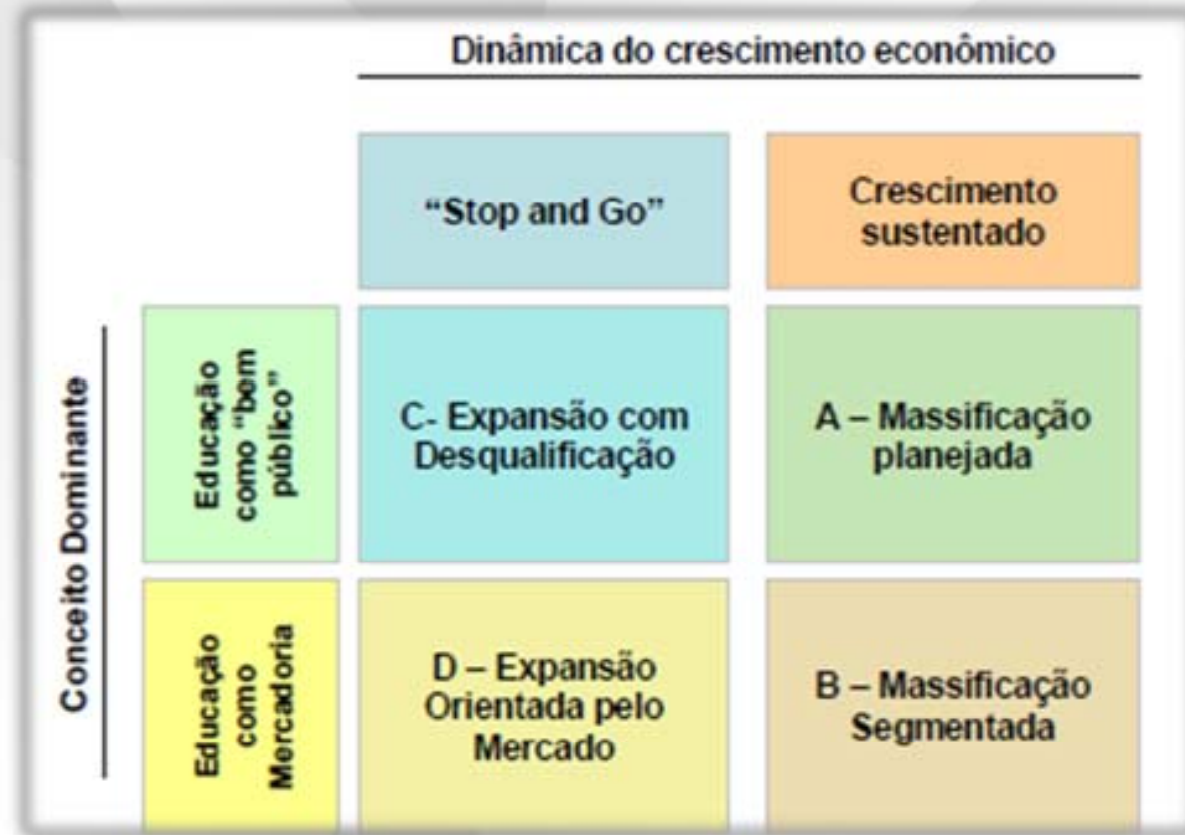
Conceito de educação superior dominante

"Bem Público"

Mercadoia

Cenários para o Ensino Superior no Brasil

Quatro cenários para o ensino superior no Brasil 2010 - 2020



Quadro Comparativo - Variáveis Gerais dos Cenários Nacionais

INDICADORES	CENÁRIO A – Massificação planejada	CENÁRIO B – Massificação segmentada	CENÁRIO C – Massificação Desqualificada	CENÁRIO D Tudo pelo Mercado
Condições Internacionais	Integração liberal e equilíbrio instável	Integração regulada e estável	Redução da integração com recrudescimento do protecionismo	Integração liberal e equilíbrio instável
Projeto Político Nacional	Alliança social reformista	Alliança social-liberal	Alliança social reformista	Alliança liberal
Natureza e Orientação do Estado	Estado promotor social	Estado regulador e indutor	Estado indutor e promotor social	Estado liberal (mínimo)
Crescimento do PIB	Médio	Muito alto	Baixo	Alto
Mercado e Poupança	Internos e Externos moderados	Internos e Externos altos	Externo e interno baixos	Externos altos e Internos moderados
Estrutura Produtiva	Reestruturação ampla com aumento do peso do terciário e agricultura	Diversificação com crescimento do terciário, agropecuária e indústria de bens duráveis	Reestruturação moderada com aumento do peso do terciário e agricultura	Reestruturação e Especialização com presença da indústria de bens intermediários e de capital
Política industrial	Privilegia setores intensivos em geração de empregos	Apóia empresas mundialmente competitivas	Privilegia setores intensivos em geração de empregos	Instável, com alguns estímulos a setores mais competitivos
Desemprego e Subemprego	Moderado	Moderado	Moderado / Alto	Alto
Pobreza	Baixa	Moderada	Moderada	Alta
Organização Regional	Moderadamente desconcentrada	Ligeiramente desconcentrada	Moderadamente desconcentrada	Altamente concentrada
Qualidade Ambiental	Moderado impacto	Baixo impacto	Moderado impacto	Alto impacto
Investimentos em P & D	Ampliados	Ampliados	Seletivos	Medianos

Oportunidades e Ameaças ao Setor Privado

As Questões Centrais no Debate sobre o Futuro da Educação Superior Privada...

- Como ampliar o acesso à educação superior?
- Como assegurar a permanência dos novos alunos, sobretudo daqueles de classes econômicas menos favorecidas?
 - Como promover e assegurar a melhoria da qualidade do ensino?
- Qual o papel das novas tecnologias e a contribuição dos novos tipos de cursos para a ampliação do acesso, a qualificação profissional e a promoção da mobilidade social através da educação?
- Qual o papel e postura adequada do Governo no estímulo à ampliação do acesso e melhoria da qualidade e, sobretudo, quais os limites aceitáveis para sua atuação regulatória?
- Qual o cenário futuro para a educação superior privada com a eleição da nova Presidente?
 - Qual o impacto do novo PNE sobre a expansão do setor privado?

As Oportunidades...

“Estima-se que mais de 7 milhões de jovens brasileiros com ensino médio completo estejam fora do ensino superior. A esses somam-se, todos os anos, mais de 1 milhão de jovens concluintes do ensino médio que não ingressam no ensino superior”

Macro-ambiente:

- **Crescimento da economia do conhecimento;**
- **Educação permanente;**
- **Novas tecnologias;**
- **Globalização econômica;**
- **Percepção global do valor da educação e reconhecimento da educação como meio para ascensão social;**
- **Novo ciclo econômico no Brasil;**
- **Necessidade de mão-de-obra para sustentar o crescimento econômico do Brasil;**
- **Mudança na estrutura social do Brasil;**
- **Envelhecimento da população;**
- **Estabilidade macroeconômica e aumento dos investimentos estrangeiros no Brasil, com conseqüente aumento das oportunidades de emprego;**
- **Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016;**

“O medo de um apagão de profissionais provocado pelos gargalos da educação brasileira, que não consegue formar mão de obra qualificada na quantidade que o mercado demanda, preocupa 63% dos presidentes de empresa no Brasil, segundo pesquisa da PricewaterhouseCoopers”

Revista VOCÊ S.A.,
maio, 2010.

Ambiente de negócios da educação superior:

- **Ampliação dos investimentos em educação para 10% do PIB (proposta do plano de governo da candidata eleita);**
- **Ampliação do PROUNI (proposta do plano de governo da candidata eleita);**
- **Novo FIES, com redução da taxa de juros para 3,5% e ampliação da carência e prazo de pagamento;**
- **Crescente abertura internacional para intercâmbio e cooperação acadêmica-científica (China, Canadá, ...);**
- **formação de redes e consórcios de cooperação entre instituições de ensino;**
- **Diversificação e flexibilização das ofertas de ensino: EAD, cursos de curta duração, “graduação modulada”, “graduação executiva”, ...;**
- **expansão da EAD;**
- **uso crescente da EAD para capacitação e treinamento profissional, e preparação para concursos;**

- **Parceria com empresas para certificação em programas de educação corporativa;**
- **Ampliação do acesso ao ensino superior pelas classes C e D;**
 - **EAD como ferramenta de apoio ao ensino presencial;**
- **Outsourcing e parcerias com empresas privadas para ampliação e modernização da infra-estrutura;**
- **Ampliação e diversificação das fontes de receita via doações de ex-alunos, venda de artigos e souvenirs, ...;**
 - **Aproximação com ex-alunos (associação de alumni para avaliação, design de novos cursos, captação de recursos, avaliação, fidelização (pós), e novas oportunidades de negócios);**
- **Aproximação e relacionamento com escolas e alunos de ensino médio;**
- **Ampliação da carga presencial dos cursos a distância como fator de diferenciação dos cursos a distância e ocupação das vagas ociosas dos cursos presenciais equivalentes;**

- **Formas alternativas para captação de novos alunos: programa Bolsa Universitária, Mais Estudo, etc;**
- **Ampliação e diversificação das fontes de financiamento: seguro educação, Unibanco-Itaú, Santander, BNDES, IFC, ...;**
- **Oportunidades para formação de redes globais de pesquisa;**
 - **Aumento do número de mestres e doutores;**
 - **Programas de pós stricto sensu interdisciplinares, interinstitucionais, e programas MINTER e DINTER;**
- **Parcerias com setor público para melhoria e desenvolvimento da educação básica;**
- **Processos seletivo alternativos e permanentes (durante todo o ano);**
- **Interesse crescente e aumento dos investimentos de grupos nacionais e internacionais no ensino superior brasileiro;**

- **Avanços científicos e tecnológicos impulsionam o desenvolvimento da pesquisa: nanotecnologia, robótica, automação industrial, biotecnologia, tecnologia de alimentos, energia renovável, desenvolvimento sustentável, petróleo e gás, agricultura de precisão, ...;**
- **Mudanças no mundo do trabalho e novas profissões ampliam oportunidades para novos cursos;**
 - **Novas tecnologias em apoio ao processo de ensino e aprendizagem: internet, jogos eletrônicos, jogos empresariais, softwares de simulação profissional, ...;**
- **Oportunidades trazidas pela TV digital e novas tecnologias;**

As Ameaças...

Setor Público, MEC e Regulação:

- **Novo ciclo de expansão do setor público a partir do REUNI e UAB;**
- **UAB como estratégia política para ampliação e democratização do acesso;**
- **Preconceito, excesso de regulação e postura intervencionista do MEC sobre setor privado, inclusive com suspensão de ofertas e fechamento de cursos;**
- **Burocracia, lentidão e ineficiência operacional do MEC nos processos de avaliação;**
- **Aumento das exigências para credenciamento e reconhecimentos de universidades (4 mestrados e 2 doutorados);**
- **Ranking MEC, IGC, CPC, e critérios de avaliação uniformes;**
- **Vinculação dos conceitos de avaliação institucional à obtenção de crédito e financiamento para as IES;**

Concorrência e Concentração no Setor Privado:

- **“Padronização” do ensino e falta de diferenciação, sobretudo nos cursos tradicionais, estimulam escolha do aluno por conveniência;**
- **Tendência de guerra de preços;**
- **Retomada do ciclo de fusões e aquisições;**
- **Interesse crescente de grupos econômicos internacionais em investir no ensino superior privado brasileiro;**
- **Captação de recursos em bolsa e formação de grandes redes, com alta concentração das matrículas: US\$ 2,5 bilhões disponíveis para investimentos pelos grandes grupos;**
- **alta concentração das matrículas nos grandes grupos educacionais;**
- **Política comercial, marketing agressivo, e economia de escala das grandes redes reduz competitividade das instituições menores;**
- **fechamento de instituições e falências;**
- **Concorrência não-convencional: EAD, TV digital, e-learning, universidade corporativa, cursos livres e abertos, etc.;**
- **Concorrência dos cursos a distância ao ensino presencial em áreas específicas, como licenciaturas;**

Novos Alunos, Permanência e Expansão do Ensino Privado:

- **Redução das matrículas no ensino médio;**
- **Problemas de rendimento e fluxo escolar no ensino médio;**
- **Baixa transição do ensino médio para o ensino superior;**
- **Desconhecimento e resistência de empresas, conselhos profissionais e, mesmo, setor público em relação aos cursos tecnológicos;**
- **Altas taxas de juros e resistência cultural dos alunos e pais de alunos em relação ao financiamento estudantil privado;**
- **Alta inadimplência;**
- **Alta evasão e baixa taxa de titulação acadêmica;**
- **Desvalorização profissional e baixa expectativa salarial reduzem interesse por áreas específicas, como as licenciaturas e humanas;**
- **Ociosidade diurna e nos períodos de férias;**
- **Distanciamento dos egressos;**
- **Aumento das ações no campo de direito de defesa de**

Ensino:

- **Não exclusividade e falta de fidelidade e comprometimento do professor horista;**
- **Alto custo do professor stricto sensu para o ensino;**
- **Estabilidade da carreira pública é fator constante de ameaça;**
- **Má formação do aluno de escola pública e problemas de rendimento acadêmico no ensino superior são riscos potenciais à evasão acadêmica;**
- **Regime atual de créditos e baixa integração curricular dificultam mobilidade intercursos e interinstituições;**
- **Conservadorismo e resistência dos professores, sobretudo dos mais antigos, às novas tecnologias e inovações acadêmicas;**
- **Baixa integração entre níveis de ensino dificulta progressão, mobilidade e fidelização do aluno;**
- **Currículo tradicionalista e pouco flexível: não acompanha a velocidade das mudanças;**
- **Pacto da mediocridade: desinteresse, desmotivação e falta de interesse do professor, de um lado, e conformismo e lei do menor esforço por**

Ensino (2):

- **Desgaste físico, falta de tempo para estudo e pesquisa e problemas de concentração do aluno trabalhador;**
- **Ensino centrado no ensino, na reprodução do conhecimento, e não na aprendizagem do aluno;**
- **baixo investimento em qualificação e desenvolvimento do professor;**
- **Falta de orientação, capacitação e apoio à adoção de novas tecnologias pelo professor.**

Gestão:

- **Amadorismo, pessoalidade, e critérios não científicos na gestão;**
- **Falta de planejamento e gestão estratégica;**
- **Resistência à mudança, burocracia e lentidão na tomada de decisão;**
- **Divisão interna e relações de poder: academia vs. gestão, humanas vs. tecnológicas, ...;**
- **Falta de financiamento para capital de giro;**
- **Falta de controle de custos;**
- **limitação de recursos e falta de financiamento para pesquisa;**
- **Depreciação do parque tecnológico e exigência de investimento constante em atualização e modernização tecnológica;**
- **Obsolescência do conhecimento e efemeridade do ciclo de vida de produtos e serviços;**

Pós-graduação, Pesquisa e Inovação:

- **Perda de hegemonia da universidade na produção de conhecimento novo (empresas privadas e centros de pesquisa);**
- **Distanciamento do setor produtivo e falta de relevância e mérito da produção científica;**
- **Fuga de cérebros para o exterior;**

Regulação e Concorrência na EAD:

- **Aumento das exigências para credenciamento e operação de EAD;**
- **Intervenção sobre oferta privada, com suspensão de oferta e fechamento de cursos;**
- **Alta evasão acadêmica;**
- **Ceticismo e falta de informação, inclusive na academia, sobre qualidade da EAD;**
- **avanço da EAD (e-learning) sobre países de língua espanhola, principalmente.**

“A crise do atual modelo educativo frustra a milhares de jovens que perdem a oportunidade de preparar-se adequadamente para as novas realidades que a sociedade emergente está a demandar de imediato.”

Global Education Forum, 2010
Madrid, Espanha.

As Promessas da Nova Presidente para a Educação

- **Ampliação dos investimentos em educação para 10% do PIB até 2014;**
- **Destinação de parte dos recursos do Pré-Sal;**
- **Valorização e recursos prioritárias para o ensino básico;**
- **Promoção e valorização dos profissionais da educação;**
- **Implantação do piso salarial nacional em todos os estados e municípios;**
- **Ampliação do acesso ao ensino superior através:**
 - **Expansão das IFES e dos Institutos Tecnológicos Federais;**
 - **Fortalecimento da UAB, com campi em todas as micro-regiões do país;**
 - **Ampliação e interiorização do ensino superior através da ampliação do PROUNI e do Novo FIES;**
- **Parcerias com universidades públicas e comunitárias para a formação inicial e continuada de professores;**
- **Garantia de gestão democrática dos sistemas de ensino;**
- **Aperfeiçoamento das políticas de avaliação;**
- **Ampliação dos programas de educação integral.**

Neutralizando ameaças e
aproveitando oportunidades
para construir um novo futuro
na Educação Superior...

“independente de sua condição pública ou privada, toda instituição deve visar a geração de resultados. E, resultados em todas as suas áreas: ensino, pesquisa, extensão, ..., incluindo as finanças. Sem resultados, nenhuma instituição (...) sobrevive e alcança seus objetivos. Portanto, a universidade, mesmo a pública, para ser excelente e sustentável precisa perseguir “resultados”. São os resultados positivos que irão garantir a perpetuidade de seus investimentos em ensino, pesquisa, ..., enfim, que garantirão a sua “sustentabilidade”.”

- a universidade deve ser norte, estar a frente de seu tempo;
- deve transpor suas fronteiras internas e conectar-se ao mundo exterior, atuando como agente de transformação da realidade atual e promotora do desenvolvimento social e econômico futuro;
 - “Universidade Global”: aberta e conectada ao mundo, agente de mudança da realidade local;
 - orientação para a educação permanente: mudanças na forma de organização interna, portfólio, perfil docente, tecnologias e serviços de apoio, avaliação, e relacionamento de longo prazo com alunos e parceiros;
- ensino formativo ao invés de reprodutivo, voltado ao desenvolvimento de competências (indivíduo, cidadão e profissional);
- revolução na sala de aula: novas tecnologias, currículo flexível e inovador, novo papel do professor, novas práticas pedagógicas;
- “coopetição” ao invés de “competição”: união, cooperação e alianças para vencer a concorrência;

- **parceria com o setor produtivo, setor público e órgãos de fomento para desenvolvimento e financiamento da pesquisa;**
- **relacionamento como estratégia de promoção da instituição e atração de novos alunos e parceiros;**
- **foco no aluno dentro de sala de aula, e foco no cliente fora de sala de aula;**
- **profissionalismo na gestão: fim do amadorismo, do achismo e da incompetência gerencial na gestão universitária;**
- **qualidade, entrega de resultados e geração de valor ao aluno e parceiros;**
 - **cuidado com a maximização do lucro a qualquer preço!;**
- **guerra de preços é o começo do fim! Competição por qualidade baseada na diferenciação ou na segmentação (enfoque);**

- **Marketing-verdade! Novo marketing universitário deve buscar o relacionamento e a experiência positiva do aluno;**
- **Aproximação com o ensino médio e abertura da universidade para futuros alunos: a universidade deve estar permanentemente aberta!;**
- **Marketing não pode estar concentrado nos dois períodos tradicionais de ingresso;**
- **Investimento em desenvolvimento pessoal e qualificação profissional do professor: ciclo virtuoso da qualidade - bons professores; bons alunos; instituição de qualidade;**
- **Portfólio deve ser administrado como “oportunidades de negócios” - considerar gestão do ciclo de vida e novos produtos como fonte de inovação, competitividade e crescimento;**
 - **Geração Y e o novo perfil do aluno;**

- **Controle rigoroso de custos e mudança no método tradicional de custeio;**
- **Modelo organizacional deve combater burocracia, divisão de poder e lentidão, promovendo agilidade, flexibilidade, criatividade, empreendedorismo e inovação;**
- **Busca consciente e planejada por fontes alternativas de receita;**
 - **Articulação, união e cooperação para coibir excessos e o preconceito do MEC contra setor privado;**
 - **Criação de agência não-governamental, independente, de avaliação e regulação.**

Gestão Estratégica de IES

Como sua instituição tem (re)agido e se posicionado diante do novo ambiente competitivo do ensino superior?

Uma única certeza:

“Diante do novo cenário competitivo, se você não for proativo e buscar construir uma posição favorável à sua instituição, a concorrência e as demais forças competitivas não perdoarão e tratarão logo de estabelecer a nova posição para sua IES. E, acredite, ela pode não ser nada desejável! Portanto, aja, e aja estrategicamente...”

Gestão Estratégica



Gestão Estratégica de IES

Gerir estrategicamente uma instituição de ensino superior é, sobretudo, assegurar que a sua estratégia, independente da forma como tenha sido elaborada, seja efetivamente implementada e conduza a instituição aos objetivos estratégicos desejados, conferindo-lhe, através dos resultados e desempenho global, diferenciação e vantagens competitivas perante a concorrência.

Gestão Estratégica de IES (2)

A ênfase no plano estratégico desviou o foco de atenção da estratégia e decretou a ineficácia do planejamento estratégico tradicional;

Ao contrário, o foco da gestão estratégica está na estratégia e, sobretudo, no alinhamento da organização à execução da estratégia.

Através da gestão estratégica, a instituição é guiada e orientada pela estratégia, e todos os esforços e ações são voltados à sua realização.

O Novo Papel da Gestão Estratégica de IES:

“O objetivo da Gestão Estratégica não deve ser simplesmente o de construir estratégias, mas sobretudo o de preparar as mentes que serão capazes de dar sentido à implantação das decisões estratégicas.”

O Contexto da Gestão Estratégica em IES

- **Intelectualidade, criticidade e “politicidade” dos atores;**
- **Cultura organizacional e resistência a mudanças;**
 - **Divisão interna e relações de poder;**
- **Natureza e complexidade da atividade universitária.**

Principais Desafios à Gestão Estratégica de **IES**

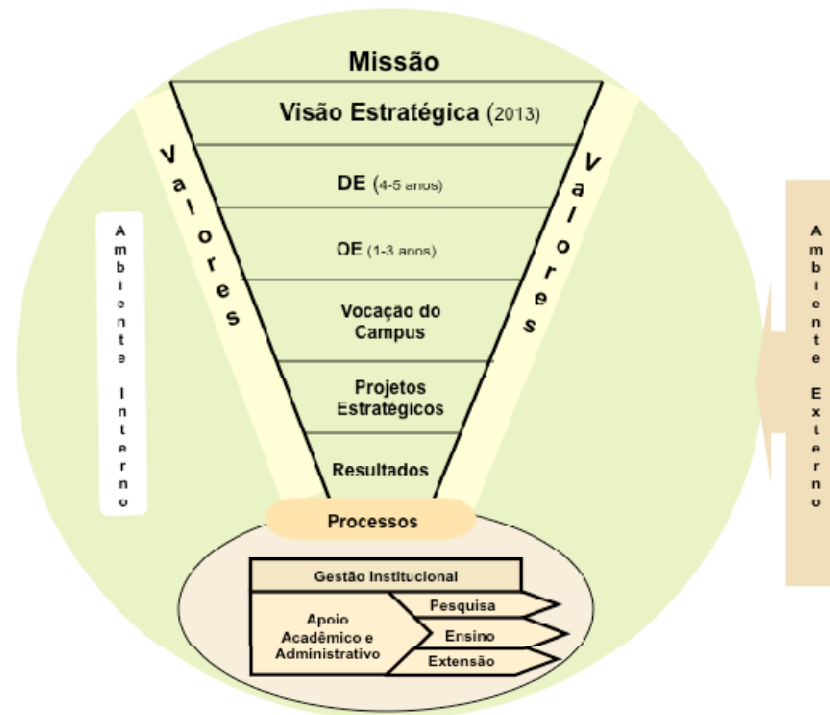
- falta de cultura para o PE;
- falta de conhecimento sobre PE;
- falta de vontade política;
- falta de preparo administrativo dos dirigentes;
- falta de poder político da reitoria responsável pelo PE;
 - não execução de todas as etapas do modelo;
- falta de objetividade na discussão sobre Visão e Missão;
 - complexidade da estrutura universitária;
 - falta de quantificação e especificação das ações;
- estratégias não servem de orientação para as ações;
 - falta de acompanhamento e controle das ações.

Questões Centrais à Gestão Estratégica em IES

- **Quem formula a (ou participa da formulação da) estratégia?**
- **Como equilibrar a participação na formulação da estratégia com a motivação, foco, comprometimento e mobilização para a execução da estratégia?**
- **Como assegurar a atualidade e a eficácia da estratégia?**
- **Qual é o papel da liderança na implantação da Gestão Estratégica?**

Alinhando a Instituição à Estratégia...

Importante distinguir momentos de “participação” e momentos de “execução” ou de trabalho!



Processo dinâmico, integrado, flexível, e sincronizado (de cima para baixo, de baixo para cima)

A Estratégia na Sala de Aula:

- **A gestão estratégica deve, obrigatoriamente, invadir a sala de aula;**
- **assim como a manufatura para a indústria, a academia e sala de aula são os “motores” de transformação da universidade;**
 - **A “essência” da estratégia em uma IES deve ser, fundamentalmente, a transformação da sala de aula como fontes de qualidade e inovação;**
- **Isso vai muito além dos recursos e tecnologias de apoio. Envolve mudanças no conteúdo, no professor, no método e também nas tecnologias de apoio;**
- **Isso implica em romper ao paradigma da sala de aula como espaço de autoridade ou domínio do professor, o que exige método de gestão a contemplar desde a seleção docente, qualificação, carreira, remuneração e principalmente avaliação docente.**

Poder, Cultura e Aprendizagem

- **A cultura organizacional da IES pode boicotar ou sabotar a estratégia;**
- **A gestão estratégica deve ser vista como processo de mudança e aprendizagem organizacional;**
- **Os novos valores derivados da estratégia podem ser conflitantes com as crenças e valores tradicionais da instituição, exigindo, portanto, gestão da cultura. Como?**
- **Duas alternativas possíveis: (1) ou a organização se prepara, aprende e muda, através de processo consciente de mudança e aprendizagem, ou não restará outra opção (2) a não ser mudando as peças;**
- **Uma laranja podre pode comprometer todo o suco de laranja!**

“Nossas IES deveriam liderar o caminho da mudança. Na teoria, defendemos a mudança. Porém, na prática, mostramos resistência. Gerenciamos nossas instituições como burocracias.”

J. Patrick Murphy

“Das boas idéias as organizações estão cheias. A carência está no fazer acontecer. Como é a gestão em sua organização? Ela trabalha só com diagnósticos e planos ou vai até o fim - até a implementação e efetiva geração de resultados?”

Oscar Motomura

- **Quantos projetos são aprovados, iniciados e interrompidos? Quanto em recursos materiais e humanos se desperdiça dessa forma em nossas instituições?**
 - **Quantas ideias só ficam nas conversas de corredor e sequer são apresentadas à instituição em função de algum tipo de barreira interna dos colaboradores?**
- **Quantas ideias são abafadas no nascedouro por chefes conservadores, colegas céticos, pessoas pessimistas e uma cultura organizacional exclusivamente voltada a preservar o status quo?**
 - **Quantas boas ideias perdem sua força pela demora no processo de análise, avaliação e aprovação? Em quantos desses projetos os interessados vão perdendo sua motivação? Em quantos deles a organização perde oportunidades por escorregar no “timing”?**
- **Quantos bons projetos se perdem no meio de um sem-número de outros, deixando de receber a devida atenção para sua conclusão?**
 - **Quantas ideias de excepcional potencial geram resultados medíocres por negligência no processo de implementação?**
- **Quantos projetos “cinco estrelas” são deserdiçados na mão de técnicos e executivos sem nível apropriado?**

A GESTÃO QUE NÃO FAZ ACONTECER...

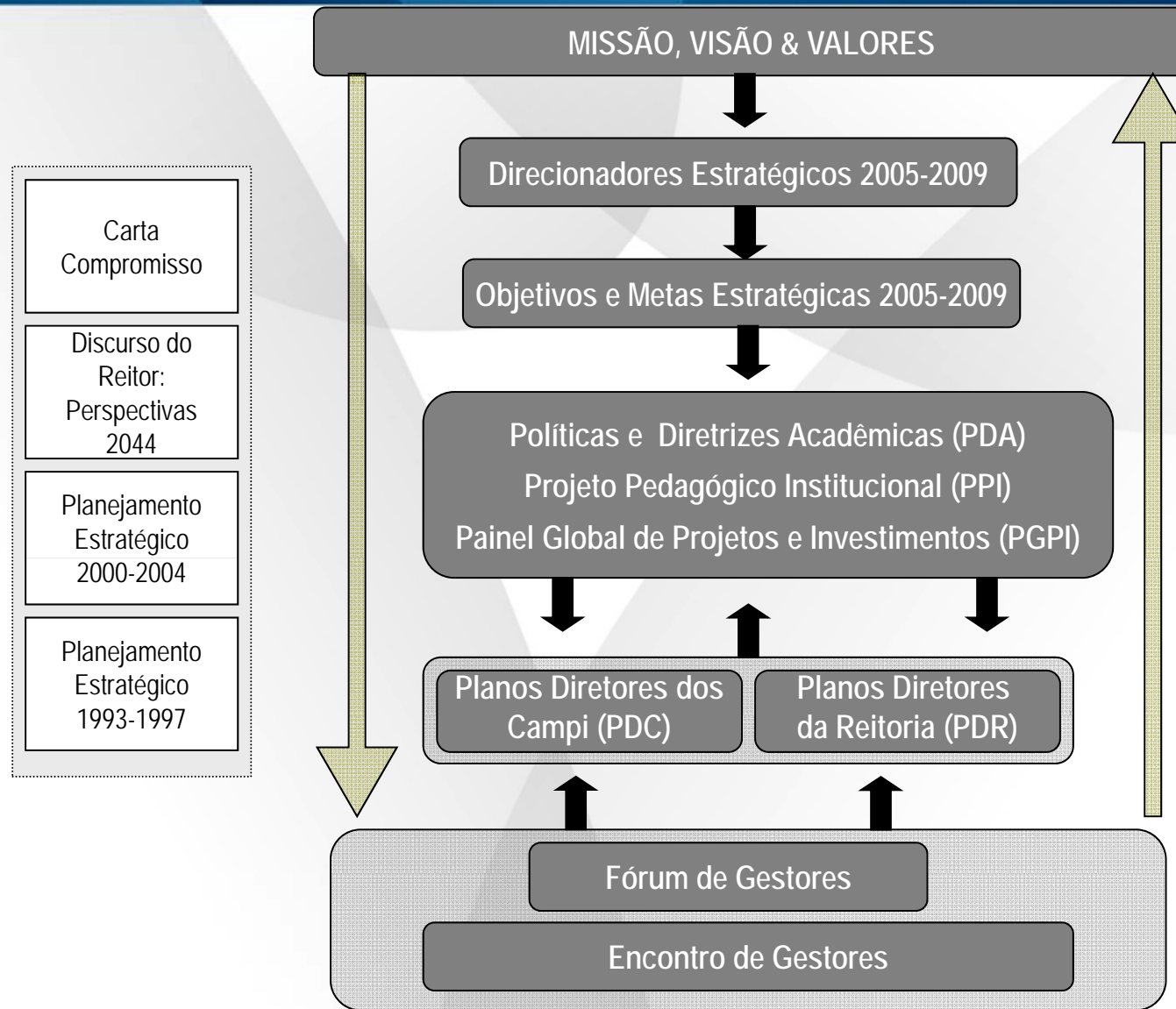
- **Cultura de críticas e diagnósticos;**
- **Cultura de palpites e ideias irresponsáveis;**
- **Cultura de queixas e lamentações;**
- **Cultura do ceticismo e negativismo;**
- **Cultura das receitas e modismos;**
- **Cultura da rejeição do inédito;**

A GESTÃO DO FAZER ACONTECER...

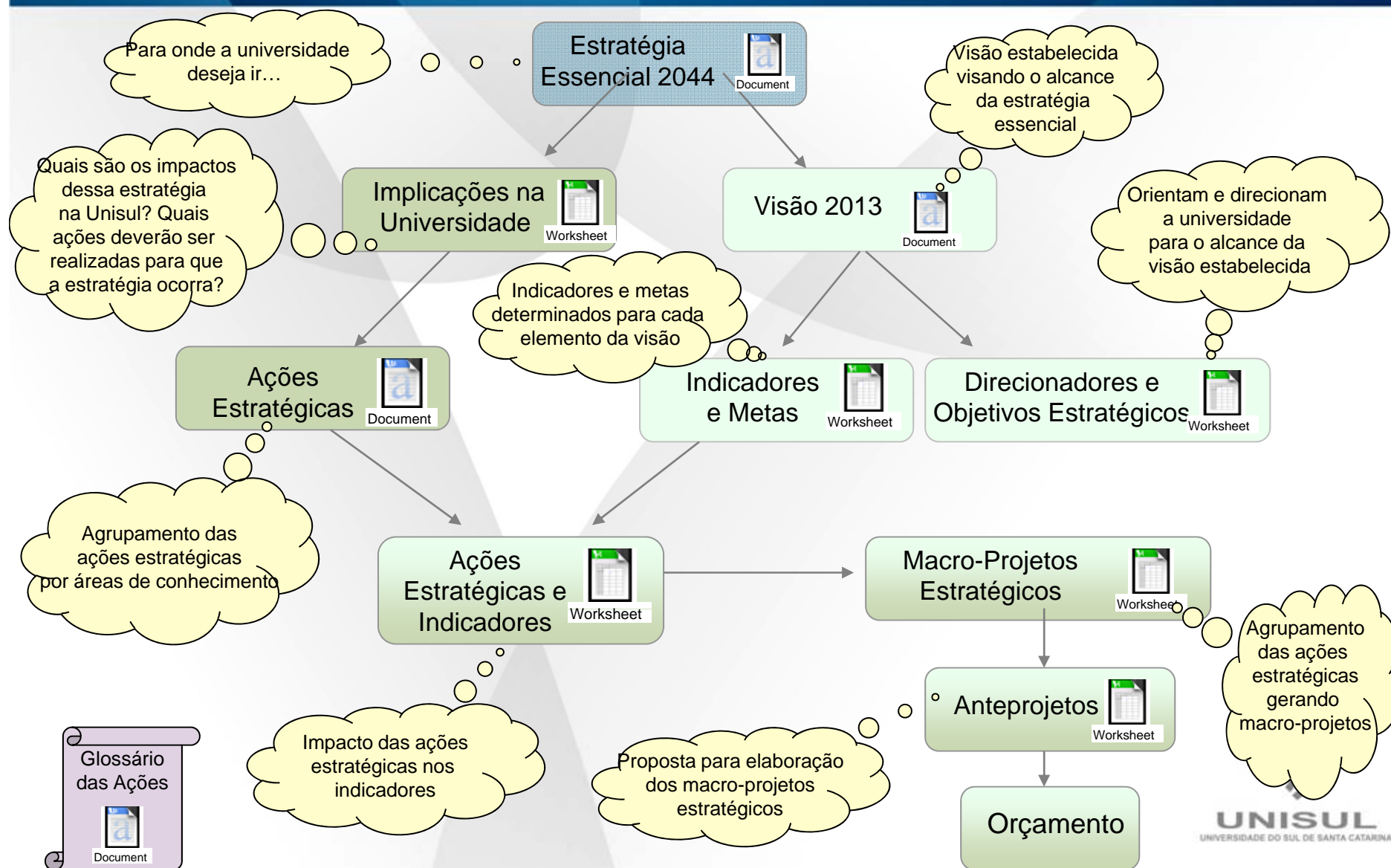
- **Atenção dos líderes à questão da implementação;**
- **Fazer acontecer como ponto de avaliação;**
- **Indicadores para eficácia em fazer acontecer;**
- **Adequação entre projetos e recursos;**
- **Formação de pessoas voltadas a um efetivo fazer acontecer;**
 - **Composição adequada de implementadores**
- **Trabalho sistemático do fazer acontecer.**

O *Case* UNISUL

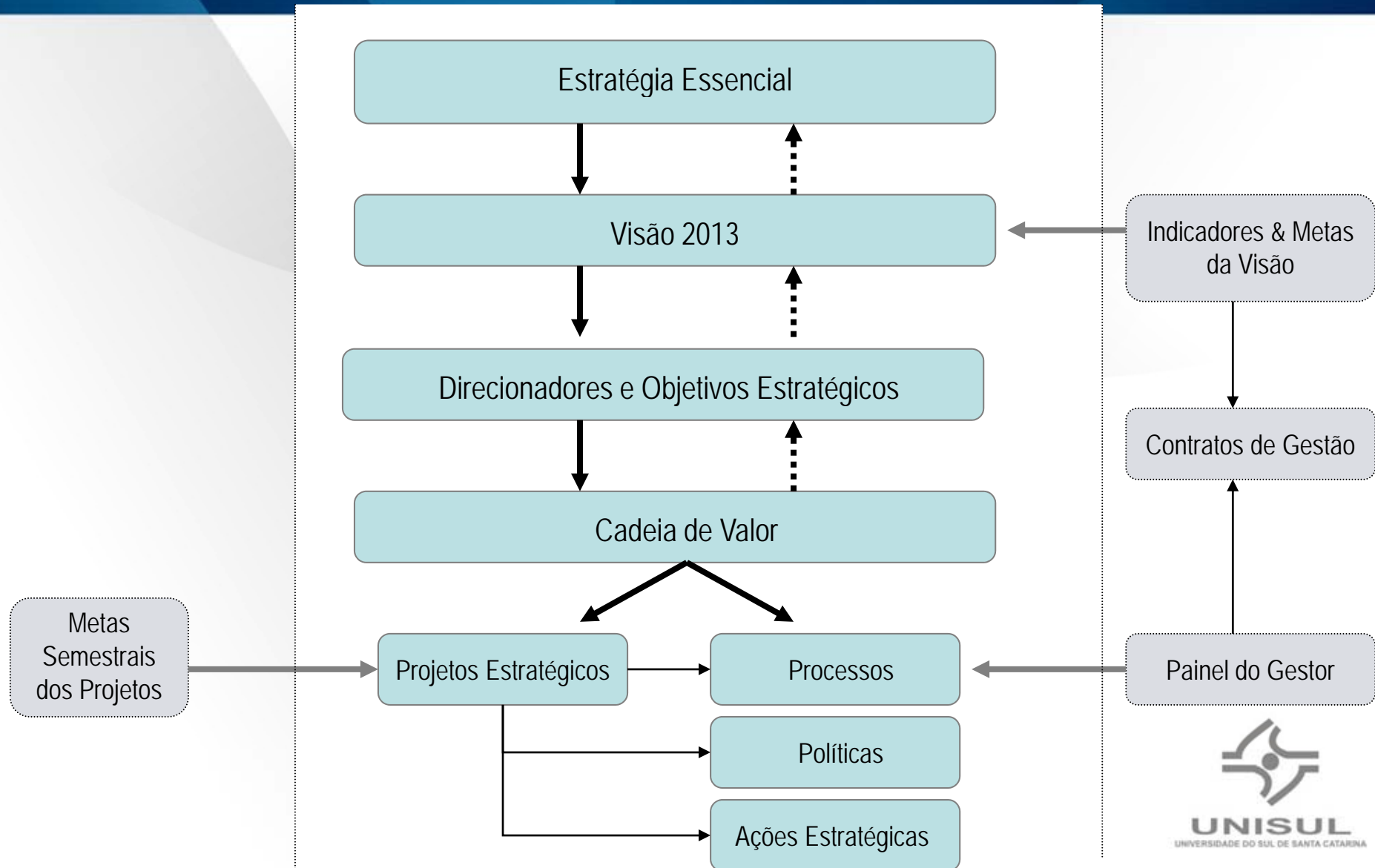
Planejamento Estratégico 2005-2009



Metodologia de Revisão do Planejamento Estratégico



Gestão Estratégica: Monitoramento da Implementação da Estratégia



A Estratégia Essencial da Unisul do Futuro



Essa estratégia busca sintonizar o processo de desenvolvimento da Unisul com as transformações que ocorreram e vem ocorrendo no mundo, tornando o aluno um parceiro na construção de uma sociedade mais humana, sempre em sintonia com o mercado ampliado, o social e global.



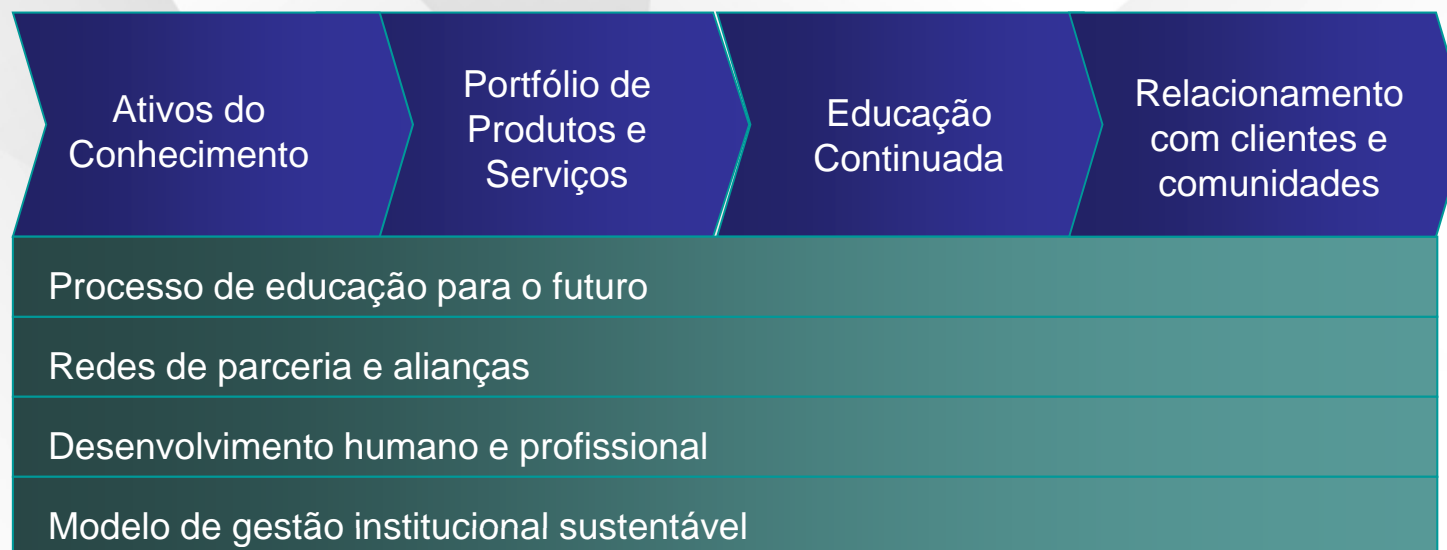
Mudança Estratégica: em direção à Unisul do Futuro

ATUAL	FUTURO
Excelência operacional	Liderança serviços
Expansão geográfica (m2)	Expansão virtual (tecnologia)
Ensino presencial	Ensino a distância / misto / presencial
Educação em ciclos (5)	Educação permanente (50)
Público local /regional	Público nacional / internacional
Disciplinas / grades (rígido)	Módulos integrados (flexível)
Intercâmbio internacional	Internacionalização
Relações individuais	Relacionamento em rede (networking)
Página de acesso (informação)	Portal de relacionamento (conhecimento)
Contratos e convênios	Alianças e parcerias

Os Direcionadores Estratégicos



A Cadeia de Valor



A Cadeia de Valor e os Projetos Estratégicos

Ativos do Conhecimento

- Prover acesso estruturado a base de conteúdos
- Gerir a propriedade intelectual

Portfólio de Produtos e Serviços

- Definir áreas de foco e vocação regional
- Gerir ciclo de vida dos produtos e serviços

Educação Continuada

- Criar modelo de referência para educação permanente
- Desvincular a formação de diploma
- Criar estruturas de suporte a nacionalização e internacionalização

Relacionamento com Clientes e Comunidades

- Desenvolver o portal da Unisul do Futuro
- Funcionar 24x7
- Estruturar mecanismos de relacionamento contínuo com o egresso

Processo de Educação da Unisul do Futuro

- Adequar a metodologia de educação da Unisul do Futuro
- Desenvolver redes internacionais para troca permanente de saberes

Redes de Parceria e Alianças

- Gerir a carteira de alianças e parcerias

Desenvolvimento Humano e Profissional

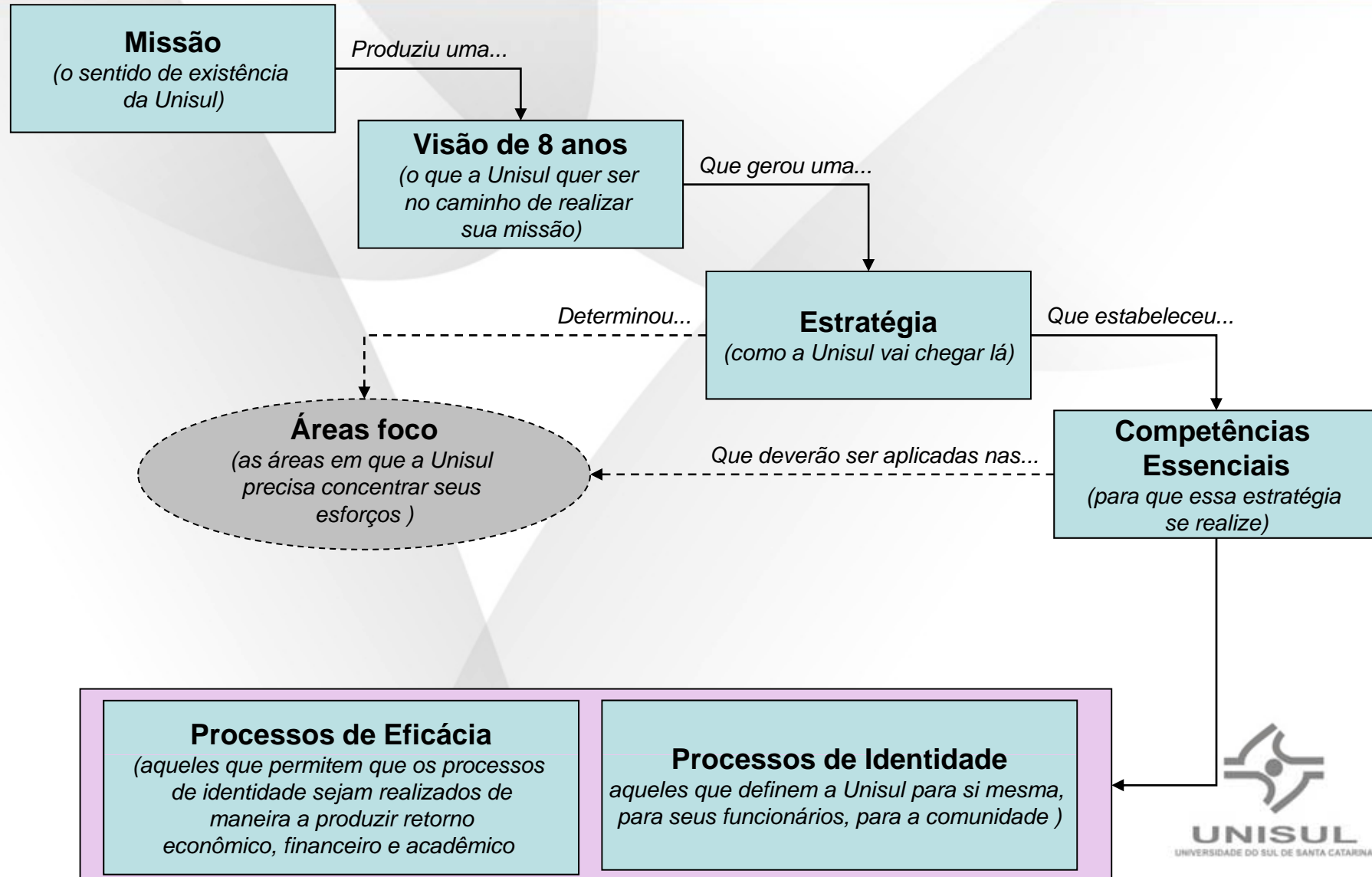
- Criar cultura de solidariedade e colaboração
- Tornar os campi uma alternativa de lazer educacional, esportivo e cultural
- Desenvolver políticas, estrutura e ações de recursos humanos

Modelo de Gestão Institucional Sustentável

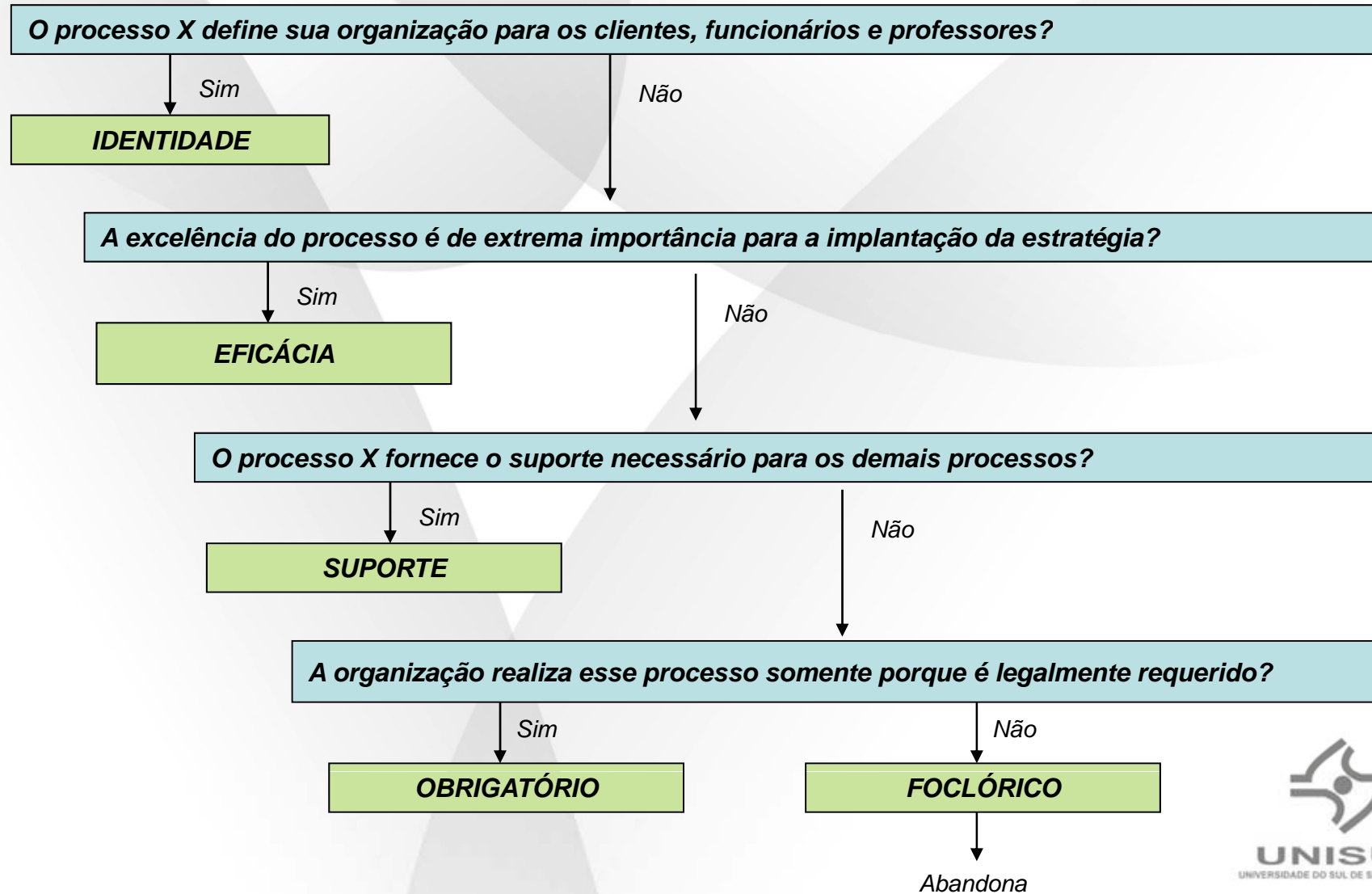
- Adequar as estruturas de gestão universitária (acadêmica e administrativa)
- Adequar regras estatutárias alinhando a gestão tático-operacional a gestão estratégica
- Criar modelo de governança adequado a estratégia
- Recriar os mecanismos de monitoramento e sustentabilidade econômico-financeira



Planejamento Estratégico



Avaliando o portfólio de processos



Competência Essencial Futura 1

Ter habilidade para produzir e prover conhecimento personalizado (*one-to-one*) ao longo da vida

- Desenvolvimento da habilidade de produzir e prover conhecimentos personalizados (*one-to-one*) ao longo da vida de cada um de seus alunos, onde cada aluno receberá de forma personalizada conhecimentos necessários para formar uma competência específica ou atender a uma demanda nos campos pessoal ou / e profissional. Neste modelo a universidade deve permitir formas de acesso mais flexíveis onde o aluno pode se servir de um “cardápio” de pacotes de conhecimento disponíveis 24 por 7 e armazenados em “prateleiras” virtuais e /ou presenciais, nos diferentes programas de ensino pesquisa e extensão da unisul.



Competência Essencial Futura 1

Ter habilidade para produzir e prover conhecimento personalizado (*one-to-one*) ao longo da vida

De Identidade	De Eficácia	De Suporte (em definição)
<ul style="list-style-type: none">• Provisão de conhecimento ao longo da vida.	<ul style="list-style-type: none">• Relacionamento com a sociedade• Gestão de portfólio de produtos de educação• Gestão acadêmica flexível• Gestão financeira flexível	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação interna e externa• Gestão de parcerias voltada à oferta de produtos de educação personalizados.• Gestão de vendas• Gestão da qualidade• Produção colaborativa do conhecimento

Gestão 2001-2009: Opinião dos Participantes

Alguns relatos e sugestões sobre o processo...

✓ A iniciativa do projeto foi excelente. A condução foi, sem dúvida, muito eficiente. Toda a equipe está de parabéns pelo resultado. Mas penso que algumas "partes" ainda precisam estar mais envolvidas para agilização de procedimentos que impactam no desenvolvimento das atividades.

✓ Minha maior preocupação é não deixar os projetos parados. O ideal é que o que foi estudado, planejado e produzido (independente da área) seja aplicado na unisul. Deve ser orçado e aplicado conforme a prioridade do planejamento da Universidade. Com certeza esse é o fator estimulador para as pessoas se empenharem sempre, além do reconhecimento pessoal.

✓ Agradeço muito a oportunidade por fazer parte da História da Unisul, a Instituição que me acolheu para nela prestar serviços. A motivação dos colaboradores é complexa, todos sabemos, mas a integração das pessoas aos objetivos e processos da organização é quesito fundamental. Agradecimentos.

✓ Minha sugestão é continue desta para melhor, pois estamos no caminho certo: Inovando e Envolvendo...

Gestão 2001-2009: Opinião dos Participantes

Alguns relatos e sugestões sobre o processo...

✓ Entendo que o modelo utilizado para o desenvolvimento dos projetos foi perfeito considerando os seguintes pontos: 1. Valorização pessoal e do conhecimento institucional: a equipe de desenvolvimento dos projetos era composta por profissionais da própria instituição contribuindo, desta forma, com o crescimento pessoal e valorização de quem constrói a universidade. 2. Busca de consultoria externa para apoiar a equipe de desenvolvimento: diferentemente de outros projetos institucionais, a consultoria externa serviu apenas de suporte à equipe de desenvolvimento dos projetos, que se apropria do conhecimento do consultor e o aplica de forma a considerar a experiência organizacional.

✓ Continuarmos com corda total. Parabéns a nossa Universidade que reúne um ótimo capital intelectual e grandiosidade humana!

✓ Foi um prazer trabalhar com uma equipe tão competente. Aprendi muito, pessoal e profissionalmente, com os integrantes. Parabéns a coordenação que soube escolher líderes e aos integrantes (aos líderes) que conduziram o processo por, literalmente, "vestirem as camisas".

Gestão 2001-2009: Opinião dos Participantes

Principais motivos que contribuíram ou dificultaram a participação nos projetos estratégicos

Contribuíram

- Motivação e desafio de estar contribuindo para a construção da Unisul do Futuro
- Aplicação das competências e habilidades
- Gestão participativa e trabalho em equipe multidisciplinares
- Oportunidade de ampliar e socializar conhecimento
- Crescimento intelectual e profissional
- Maior conhecimento da macro visão da Unisul
- Oportunidade de priorizar ações que estavam a tempo precisando ser executadas
- Prioridade dada aos projetos
- Engajamento direto do Reitor
- Comunicação direta e aberta com o Reitor e a Assessoria de Planejamento e Projetos
- Experiência adquirida em planejamento e gestão de projetos
- Integração com as pessoas de outros campi e setores

Dificultaram

- Falta de tempo
- Dificuldade de agenda para reuniões
- Curto prazo dos projetos
- Envolvimento em outras atividades rotineiras
- Acumulo de indicação de participação em projetos
- Alguns integrantes das equipes não estavam comprometidos
- Burocracia da universidade
- Aspectos logísticos entre os campi
- Ausência de uma ferramenta de colaboração

Proposições à ABMES

1. Agência Nacional de Avaliação e Acreditação

A ABMES deve explorar a viabilidade de criar uma organização/agência nacional, independente, de garantia da qualidade, na qual todas as IES privadas, inclusive comunitárias, poderiam ser convidadas a participar numa base voluntária. Essa organização ou agência poderia estabelecer critérios de acreditação pertinentes internacionalmente aprovados. Numa fase inicial, a participação voluntária poderia ser apoiada com incentivos oferecidos às IES que estivessem dispostas a participar.

(Ver exemplos do México, Chile, UE e Canadá)

2. Observatório da Educação

Criar um “Observatório da Educação”, com a finalidade de dedicar-se a estudar e pesquisar temas gerais em Gestão Universitária e as melhores práticas nacionais e internacionais, além do estudo de cenários e tendências para a educação superior.

Poderia dedicar-se, também, à geração de indicadores e estatísticas que sirvam como informações comparativas das principais variáveis do ensino superior das IES associadas à ABMES.

3. Programa de Acreditação e Certificação em Excelência na Gestão Universitária

Desenvolver e criar um Programa de Acreditação e Certificação em “Excelência na Gestão Universitária”.

Complementarmente, como forma de avaliar e premiar as IES brasileiras com as melhores práticas de gestão universitária, instituir, a exemplo da PNQ, o Prêmio Nacional de Excelência na Gestão Universitária.

4. Apoiar a internacionalização das IES brasileiras

Criar programa institucional de apoio à internacionalização das IES associadas, buscando fomentar a cooperação acadêmica-científica, a formação de redes de pesquisa e conhecimento, e o intercâmbio discente e docente.

Bibliografia:

- **A Arte da Estratégia:** pense grande, comece pequeno e cresça rápido. Carlos Alberto Júlio;
- **A Comunidade do Futuro:** ideias para uma nova comunidade. Frances Hesselbein et al. Peter Drucker Foundation;
- **Administração Estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Fernando A. R. Serra et al;
- **A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica:** do planejamento estratégico à mudança organizacional. Rolando Juan Soliz Estrada e Martinho Isnard Ribeiro de Almeida;
- **A universidade do mundo pós-tecnológico.** Gerson Luiz Joner da Silveira;
- **Como será o futuro da educação?** Ryon Braga (Revista Aprender);
- **Competindo pelo Futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar os mercados de amanhã. C. K. Prahalad, HAMEL Gary;

Bibliografia (2):

- **Futuro: prepare-se! Cenários e tendências para um mundo de oportunidades.** Marco Aurélio Vianna e Sérgio Duarte Velasco.
 - **Gestão do Fazer Acontecer.** Oscar Motomura;
 - **Liderando Mudanças.** John P. Kotter;
- **Planejamento Estratégico: teoria, modelos e processos.** Maurício Fernandes Pereira;
 - **Tendências do Ensino Superior.** PWC Consulting.

Obrigado!

Gerson Luiz Joner da Silveira

Consultor e Assessor Educacional

Membro do Conselho Estadual de Santa Catarina

Ex-Reitor da Unisul

Ex-Presidente da OUI

gersonjonersilveira@gmail.com

(48) 9117-9595