

MARCOS RIBEIRO CUNHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE IES: MODELOS
E FUNÇÕES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
E PRIVADAS DE PALMAS - TOCANTINS**

Orientadora: Rosilda Arruda Ferreira

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Instituto de Educação**

**Lisboa
2011**

MARCOS RIBEIRO CUNHA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE IES: MODELOS
E FUNÇÕES DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
E PRIVADAS DE PALMAS - TOCANTINS**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Educação do Curso de Ciência da Educação conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientadora: Profa. Doutora Rosilda Arruda Ferreira.

Co-orientadora: Profa. Doutora Maria Manuela Guilherme

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Instituto de Educação

**Lisboa
2011**

DEDICATÓRIA

A Deus, pela força e coragem para continuar, mesmo diante das adversidades e obstáculos que surgiram pelo caminho. Ele que sempre tem sido meu ponto de apoio e inspiração para avançar aos mares nunca dantes navegados.

À minha família, por ter suportado firme todos os momentos de ausência e, até mesmo, de impaciência, quando os estudos se firmaram, em algum momento, como prioridade em minha vida.

À minha esposa, por ter me auxiliado de forma tão singela e amável, educando nossos filhos e suprimindo minhas ausências. A ela dedico esta conquista, pois, se não fosse por sua contribuição, talvez, tivesse até mesmo conseguido, no entanto despendendo muito mais esforço.

Aos meus filhos, pela compreensão e amor para comigo. Esta dedicação é especial para Samuel e Maria Clara, meus dois amores, que o papai tanto ama e admira. Vocês são exemplos para mim, mesmo sendo crianças, procuro me espelhar em muitas atitudes de vocês. Continuem sendo crianças do bem.

AGRADECIMENTOS

A Deus, toda honra, glória e poder que, por sua infinita bondade e misericórdia, deu-me sabedoria para alcançar mais esta vitória em minha vida. O mérito é todo Seu.

À Professora Doutora Rosilda Arruda, que, com muita maestria, conduziu-me a esta conquista. Sua sabedoria em conduzir seus orientandos a faz uma pessoa diferenciada. Obrigado pela paciência e correções, quando necessárias. Elas só me fizeram crescer. Eternamente grato.

Ao Fórum, que abriu as portas para esta conquista. Por todos aqueles que trabalham e dedicam horas nesta instituição para oferecer o melhor aos seus alunos. Meu carinho e admiração, em especial, a Sueli Sabino e ao Professor Emmanuel Sabino.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi de analisar os modelos e funções dos planejamentos estratégicos adotados nas instituições de ensino superior (IES) de Palmas, Tocantins. Procuramos, para tanto, enfatizar três grandes práticas empresariais globais que fazem parte do contexto das universidades: a competitividade, visualizada pela introdução da inovação e de novas tecnologias; a mercantilização da educação, que emergiu da forma como a educação é tratada - ‘mercadoria’ - e, assim, reflete sobre a autonomia universitária; e, por último, o planejamento estratégico, que tomou grande proporção de uso no ensino superior nas últimas décadas. Frente ao exposto, a questão central que conduziu a pesquisa foi: como as práticas empresariais globais (planejamento estratégico, competitividade e mercantilização da educação) têm influenciado os modelos de gestão adotados pelas universidades frente aos desafios que enfrentam no tocante à oferta da educação superior e como os planejamentos estratégicos expressam essa influência? Nesse sentido, analisamos os documentos dos planejamentos estratégicos de duas IES, uma pública e outra privada, de forma a evidenciar suas diferenças e similaridades por meio dos modelos de gestão e suas principais funções, bem como entrevistamos os gestores das IES sobre suas concepções em relação à influência das práticas empresariais globais quanto ao planejamento estratégico. Como resultado das análises e das entrevistas realizadas, concluímos que o planejamento estratégico é utilizado, pelas IES, como importante ferramenta para formar a imagem institucional, pensar a universidade no futuro, evitar retrabalhos e, principalmente, melhorar os serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Universidade; autonomia; competitividade; mercantilização da educação; planejamento estratégico.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the models and functions of the adopted strategical planning in the IES of Palmas, Tocantins. We look for to give emphasis in three great practical enterprise global that is part of the context of the universities: the competitiveness, visualized for the introduction of the innovation and new technologies; the mercantile of the education, that emerged of the form as the education is treated – 'merchandise'- and reflects on the university's autonomy; e finally, the strategical planning, that in the last few decades took great ratio of use in superior education. Front to the displayed one, the central question that lead the research was: how the practical enterprise the global (strategical planning, competitiveness and the mercantile of education) have influenced the models of management adopted by the universities front to the challenges that face in regards to offer of the superior education and as the strategic planning express this influence? For in such a way, it was necessary to analyze documents of the strategical planning of the IES in order to evidence its models of management and its main functions, as well as interviewing the managers of the IES on its conceptions in relation to the enterprise practical use and influence of the global, over all, the strategic planning. As a result of the analysis and the interviews carried through with the managers, we conclude that the strategic planning is used by the IES as a important tool to form the institutional image, to think the university about the future, to prevent worked and, mainly, to improve the services given to the society.

Keywords: University; autonomy; competitiveness; mercantile of education; strategical planning

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	11
1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DAS UNIVERSIDADES E SEUS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS.....	18
1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DAS UNIVERSIDADES.....	19
1.2 CRISE IDEOLÓGICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA.....	26
1.2.1 Mercantilização da educação superior.....	40
1.2.2 Formação para o mercado de trabalho.....	45
2 DIFERENTES PERSPECTIVAS ENTRE AS IES PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL.....	49
2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DAS IES NO BRASIL.....	50
2.2 MODELOS INSTITUCIONAIS DAS IES PÚBLICAS E PRIVADAS.....	53
3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA: TENDÊNCIAS E MUDANÇAS NO NOVO CENÁRIO.....	63
3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM IES PÚBLICAS E PRIVADAS.....	64
3.2 AUTONOMIA E COMPETITIVIDADE GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	69
3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE IES NO NOVO CENÁRIO.....	73
4 O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES.....	78
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA GESTÃO...79	
4.2 IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	90
5 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	92
5.1 BASES CONCEITUAIS E METODOLÓGICAS.....	93
5.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	96
5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	97

5.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA UTILIZADOS.....	98
5.5	ENTREVISTA.....	99
6	COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	101
6.1	RESULTADOS E ANÁLISES DOS DOCUMENTOS (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO) DAS IES.....	102
6.1.1	Histórico da IES pública.....	104
6.1.2	Principais características da IES pública.....	105
6.1.3	Criação da comissão de planejamento e avaliação da IES pública....	106
6.1.4	Modelo de Gestão e o lugar do planejamento estratégico da IES pública.....	110
6.1.5	Missão, visão e opções estratégicas da IES pública.....	113
6.1.6	Histórico da IES privada.....	115
6.1.7	Principais características da IES privada.....	115
6.1.8	Criação da comissão de planejamento e avaliação da IES privada...	117
6.1.9	Modelo de Gestão e o lugar do planejamento estratégico da IES privada.....	121
6.1.10	Missão, visão e opções estratégicas da IES privada.....	125
6.1.11	Relações entre os PE's das IES pública e privada.....	127
6.2	RESULTADO DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DAS IES.....	128
6.2.1	Concepções sobre a gestão estratégica e o PE.....	129
6.2.2	Concepções dos gestores sobre a missão e as opções estratégicas das IES.....	133
6.2.3	Implicações da competitividade e da mercantilização da educação para as práticas de gestão.....	135
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
	BIBLIOGRAFIA.....	151
	APÊNDICE I - ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DAS IES.....	i
	APÊNDICE II - ENTREVISTA COM OS GESTORES DAS IES.....	viii

ÍNDICES DE QUADROS

Quadro 1 - Principais dimensões de autonomia universitária.....	32
Quadro 2 - Sistema de Ensino Superior – Categoria e Definição.....	53
Quadro 3 - Instituições, cursos e matrículas presenciais da educação superior – Brasil 1996 e 2007.....	55
Quadro 4 - Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica, segundo a Categoria Administrativa das IES (2009).....	59
Quadro 5 - Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais por Organização Acadêmica e a Categoria Administrativa das IES (2009).....	60
Quadro 6 - Demonstrativo de ingressantes nas IES privadas com bolsas de estudos.....	66
Quadro 7 - Demonstrativo das intenções e opções estratégicas da IES pública.....	113
Quadro 8 – Demonstrativo das intenções e opções estratégicas da IES.....	125

INTRODUÇÃO

O mundo vivenciou, durante as últimas décadas, um desenvolvimento econômico acelerado com muitas distorções, haja vista mais da metade das riquezas do mundo estar nas mãos de um pequeno grupo de países, por conseguinte, reproduzindo desigualdades sociais, econômicas e políticas.

O desenvolvimento econômico de que tratamos diz respeito à abertura de novos mercados, cuja finalidade é, através de megafusões, a expansão dos negócios e a conquista de espaços pouco explorados. Ele é configurado pela expansão de empresas denominadas ‘gigantes multinacionais’, as quais entram em mercados emergentes e se instalam, por um lado, ocasionando maior competitividade e concorrência, que levam as empresas locais a buscarem um modo de adaptar-se à nova realidade ou; por outro lado, a fecharem suas portas ou mudarem de ramo.

O fato é que as organizações, quase sempre, são confrontadas por desafios competitivos e muitas não têm condições de enfrentar os efeitos produzidos por essa competitividade sem limites.

A competitividade atual se desenvolve através dos ciclos econômicos em que as mudanças, disseminadas por meio da tecnologia da informação (TI) e da inovação, resultam em um processo irreversível de globalização. Inseridas nesse contexto, as instituições de ensino superior, enquanto partícipes do cenário de desafios competitivos, veem-se induzidas a adequar suas missões às novas exigências do mercado, o que conduz à reflexão acerca das suas tradicionais práticas organizacionais e das necessárias mudanças a serem realizadas em função do processo de globalização.

As instituições de educação superior desempenham, na nova sociedade do conhecimento, um papel essencial, pois devem mediar o processo de construção e transmissão de saberes que dêem conta dessa realidade. Por sua vez, como instituições responsáveis por um importante nível da formação educativa, as IES deverão estar apoiadas em processos de gestão adequados que garantam a aproximação entre os projetos individuais e as necessidades da coletividade e do desenvolvimento.

As opções a serem feitas pelas IES, portanto, inserem-se em um movimento de grande complexidade que configura o processo da globalização, da universalização do capitalismo e da homogeneização dos mercados, fazendo emergir a perspectiva da educação

como mercadoria. Numa perspectiva mercadológica da educação, surgem, então, questionamentos sobre como as instituições de ensino manterão suas identidades diante das transformações resultantes do processo da globalização; e como as instituições de ensino superior deverão funcionar para produzir uma formação condizente com as novas exigências da contemporaneidade, caracterizada como sociedade do conhecimento. Essa revela-se uma discussão importante, pois manter a identidade pressupõe informar na sua missão a própria razão de ser, a justificativa de sua existência e suas pretensões enquanto instituição de ensino. Essa identidade pode estar vinculada às diversas formas de competitividade, caracterizada pela sobrevivência no mercado; ou pode estar alicerçada numa visão mais humanista, voltada para o bem-estar social, o que pode variar de instituição para instituição. Afinal, ao menos na teoria, as IES são consideradas organizações sociais cujos objetivos convergem à construção do saber e ao propósito de orientar as pessoas para uma atitude de solidariedade e convivência mútua numa sociedade marcada pelo crescente individualismo.

Nesse propósito, pressupõe-se que há uma necessidade de resgatar a identidade das IES e que, distante do risco de tornarem-se ambíguas, as mesmas devem dispor uma atenção especial na conciliação do pensar a educação como um espaço de formação e desenvolvimento de competências para inserção no mundo do trabalho, caracterizado por um mercado altamente exigente e competitivo; na formação cidadã integralizada pela coletividade, que exige participação e compromisso; e numa formação ética que amplie, dessa forma, uma óptica solidária que poderia dar outro sentido para a questão da competitividade e do individualismo, independente de sua estrutura legal.

Nesse sentido, salientamos que há diferenças importantes entre as perspectivas das IES privadas e daquelas públicas no que tange ao seu comportamento frente ao mercado, pois, mesmo necessitando utilizar práticas empresariais de gestão, precisam manter suas identidades frente às questões que envolvem a educação.

Nas instituições privadas, existe o enfrentamento do problema da produtividade cada vez maior e a competição acirrada entre aqueles que visualizam a educação superior como uma grande oportunidade de negócios. Essa constante competição demonstra o fato de algumas serem permanentemente confrontadas com a pressão do mercado e a tendência do setor que caminha para um modelo no qual as pequenas instituições são compradas por grandes empresas que vêm, na educação superior, um investimento altamente lucrativo.

Por sua vez, nas instituições públicas, existem situações em que os limites se expressam na relação entre a realidade e o desejo de mudança, entre a escassez de recursos e o

limiar da busca por uma educação de qualidade e, em muitos casos, no seu envolvimento em questões políticas, com isso, produzindo efeitos indesejáveis.

Nesse contexto, analisar o direcionamento dado à identidade das IES, sejam elas públicas ou privadas, torna-se questão relevante. Quando nos referimos à identidade das IES, lembramos que existem vários meios de estabelecê-la e fixá-la aos propósitos institucionais. No entanto, os resultados obtidos com a utilização do planejamento estratégico nas organizações demonstram que a utilização desse recurso, ao definir as diretrizes fundamentais das organizações, pode constituir-se num elemento importante para perceber a orientação que determinada instituição toma visando ao alcance do seu propósito maior.

Assim, o planejamento estratégico pode ser considerado uma das principais vias através da qual se pode apreender as práticas de gestão adotadas pelas instituições de ensino superior (IES), bem como identificar, por meio da análise de suas macropolíticas, as suas opções estratégicas e vinculações com as suas culturas e tradições enraizadas. Ao analisá-lo, poder-se-á identificar a forma como as IES concebem-no, e quais os direcionamentos que as mesmas vêm dando para suas práticas institucionais.

Esse uso, com certeza, poderá ocorrer em diversas perspectivas, dentre as quais, destacamos a sua utilização como ferramenta para obtenção de vantagem competitiva no mercado, o que pode distorcer a importância do mesmo como uma das fontes orientadoras da instituição para a promoção da qualidade dos serviços prestados e resgate sociocultural. Nesse caso, o planejamento estratégico, por si, não garantirá a orientação da instituição para a promoção da qualidade na medida em que a sua definição e seu uso dependem da visão mais ampla atinente ao que espera da IES. Até porque a concepção de qualidade não é única e estática, pois aquilo que é bom hoje, poderá não o ser amanhã. Pressupomos que se busca, com a utilização do planejamento estratégico, ao menos na teoria, é equilibrar o foco das IES, dessa maneira, articulando as práticas empresariais à qualidade dos serviços prestados.

Essa busca pode ocorrer com base em princípios mais amplos, delineados a partir do que a instituição define como essencial para a formação nesse nível de ensino e em função de um projeto social que se pretende construir, ou pode ocorrer em função da competitividade, o que varia de instituição para instituição. Por exemplo, para uma, a qualidade pode ser pensada na perspectiva de qualidade total, sob os moldes da administração. No entanto, para outra, o contexto está mais voltado para a qualidade social. No primeiro caso, aproxima-se de uma visão determinada pela lógica de mercado; e, no segundo, pela ideia de formação como direito de todos, a partir de uma óptica democrática e inclusiva (LIBÂNEO et al., 2003).

Nessa perspectiva, os novos modelos de gestão aplicados às IES abrem precedentes à utilização de práticas globais para melhorar seus processos. O problema, todavia, pode não estar aí, mas, sim, na utilização desregrada dessas práticas, sem considerar aspectos relevantes como suas raízes locais e a caracterização principal da atividade. Essas práticas precisam estar alicerçadas no objetivo maior da universidade, determinado pelo contexto histórico no qual se encontra e não somente pelas tendências que lhe são impostas sem a devida reflexão quanto as causas/efeitos que as mesmas podem gerar.

A esse respeito, Teodoro (2003, p.47) afirma que:

“Existem zonas de dicotomia e ruptura entre predisposições opostas aos novos modos de governação, e que se contrapõem através das diversas práticas e em espaços diferentes, onde, ‘os mesmos acontecem em detrimento aos fenômenos globais [...]’, ou seja, a escola ou as instituições de ensino, em nossos dias, possuem raízes locais, no entanto, utilizam práticas globais”.

Considerando que as práticas globais referidas pelo autor tratam mais especificamente do problema da mercantilização da educação, bem como da intensa concorrência que se vislumbra em torno de sua oferta, interessa-nos investigar questões como: Quais os direcionamentos dados pelas IES com relação ao uso do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão? Que concepções e práticas estão envolvidas em sua formulação? Em que perspectiva o mesmo tem sido utilizado? Como meio para garantir a melhoria da qualidade dos serviços prestados ou como mecanismo para responder as exigências da intensa competitividade no setor? Em que sentido essas duas intenções (melhoria da qualidade X competitividade) se aproximam ou se afastam?

Inserida nesse contexto, a cidade de Palmas, Tocantins, é um exemplo importante a ser investigado. Segundo a Secretaria Estadual de Educação do Tocantins, em menos de 20 anos de existência, Palmas, capital do estado do Tocantins, conta com quase 15% de sua população ativa estudando em IES. São disponibilizados mais de 50 cursos, oferecidos em regime de aulas presenciais nas seis IES existentes, registradas junto ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), o que corresponde, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a quase 30.000 estudantes, 1/6 dos habitantes em relação à população total, a qual não ultrapassa 200.000 pessoas.

A partir do exposto, interessa-nos abordar o tema da *gestão estratégica de IES* no cenário globalizado, assim como o modelo e as concepções do *planejamento estratégico* adotados pelas universidades na cidade de Palmas-TO. Esta temática e enfoque se justificam,

pois trabalhos relacionados a este tema são necessários nas grandes cidades e em cidades onde existem aglomerados ou centros universitários expressivos que competem vertiginosamente pelo espaço acadêmico.

Nessa direção, entendemos que os conhecimentos disseminados a partir da pesquisa poderão trazer uma contribuição importante para aqueles que, de certa forma, estão ligados direta e indiretamente na construção de uma universidade que busque melhorar os seus serviços e resgatar a sua identidade. Além disso, vale ressaltar que, no estado do Tocantins, não foi realizada uma pesquisa desta magnitude nem com este enfoque.

Frente ao exposto, a questão central que conduz a pesquisa é a seguinte:

Como as práticas empresariais globais (planejamento estratégico, competitividade e mercantilização da educação) têm influenciado os modelos de gestão adotados pelas universidades frente aos desafios que enfrentam no tocante à oferta da educação superior e como os planejamentos estratégicos expressam essa influência?

Partimos da hipótese de que as instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas, estão adotando modelos de gestão em que o planejamento estratégico assume lugar de destaque como ferramenta de gestão na perspectiva de responder as exigências da competitividade do mercado, sem levar em consideração suas raízes culturais locais e suas tradições humanistas. O que significa que partimos do suposto de que há um distanciamento entre o planejamento estratégico das IES e a identidade tradicionalmente definida para as universidades, expressa nos três aspectos sinalizados anteriormente: formação para o trabalho, formação cidadã e formação ética, o que geralmente está contido em sua missão.

Nesse diapasão, podemos supor ainda que as IES o fizeram pensando exclusivamente em aumentar o número de ‘clientes’ ou de candidatos por vagas, comprometendo, assim, suas identidades afirmadas nos seus documentos; aspecto que aparece de forma mais efetiva nas IES privadas.

Na prática, essa concepção pode ser verídica, principalmente, se houver um distanciamento entre a missão e as opções estratégicas por elas estabelecidas. E caso exista esse distanciamento, talvez, seja pelo fato de que o planejamento estratégico esteja sendo construído a partir de uma visão pragmática do modelo neoliberal suplantado tanto para as IES privadas quanto para as IES públicas. No caso das privadas, voltado somente para a competitividade e o lucro. Já para as IES públicas, essa competitividade pode se desenvolver por meio da busca de parcerias e convênios com as empresas privadas para viabilizarem seus

projetos e expansão de suas fronteiras, caracterizadas pelos sistemas *multicampi*, além da introdução de novas tecnologias e da inovação.

Entretanto, diante desse cenário, se houver uma proximidade entre a missão e as opções estratégicas, o mesmo poderia estar sendo disseminado dentro de uma visão cujos princípios se voltam à defesa de práticas participativas e democráticas de atingir os seus objetivos. Do contrário, se houver um distanciamento, este pode remeter à descaracterização do foco principal da organização, o que poderia realçar a perda de identidade institucional estabelecida na missão.

Para que o direcionamento da pesquisa possa ser explicitado de forma mais clara apresentamos, na sequência, os objetivos geral e específicos do estudo, a saber:

a) Objetivo geral:

- Analisar as possíveis influências das práticas empresariais globais (planejamento estratégico, competitividade e mercantilização da educação) nos modelos de gestão adotados por universidades públicas e privadas, identificando como os modelos de planejamento estratégico expressam essa influência.

b) Objetivos específicos:

- 1 - Identificar o modelo de gestão adotado pelas IES pública e privada investigadas;
- 2 - Apreender as concepções de planejamento estratégico adotadas nas IES;
- 3 - Relacionar a missão e visão das IES às opções estratégicas definidas no planejamento estratégico;
- 4 - Identificar as concepções dos gestores sobre as implicações das práticas empresariais globais (competitividade e mercantilização da educação) para as práticas da gestão nas IES;
- 5 - Identificar as influências das práticas empresariais globais nos modelos de gestão adotados pela IES e o lugar do planejamento estratégico nesse processo.

Com base nos objetivos indicados, a dissertação está estruturada nos seguintes capítulos:

No capítulo I, denominado Perspectivas Históricas da Universidade e seus Desafios Contemporâneos, descrevemos o relato contextualizado da história das universidades, como surgiram e de forma influenciaram e influenciam, até os dias atuais, as decisões sobre a gestão e a educação; abordamos também as perspectivas e desafios das IES nesse cenário competitivo, sob a óptica tradicional do conceito clássico de universidade.

No capítulo II, Diferentes Perspectivas entre as IES Públicas e Privadas, aprofundamos a discussão pertinente à evolução histórica das IES, tanto públicas quanto privadas, suas ideologias e características, bem como os direcionamentos que permeiam suas estruturas no Brasil.

No capítulo III, intitulado Gestão Estratégica de IES: tendências e mudanças no novo cenário, tratamos da gestão de IES – pública e privada – momento em que discutimos os vários modelos de gestão postos pelo debate recente sobre a temática; recuperamos também o debate quanto à adequação desses modelos, considerando àqueles que destacam a influência da competitividade no processo decisório, bem como seus pontos positivos e negativos sobre a educação.

No capítulo IV, cujo título é: O Papel do Planejamento Estratégico no Contexto das Instituições de Ensino Superior, desenvolvemos a discussão relativa à temática da disseminação do planejamento no contexto da educação e os modelos de planejamento estratégico que influenciam na estrutura de gestão das IES.

No capítulo V, intitulado Percurso Metodológico da Pesquisa, abordamos o universo de estudo, a amostra, os tipos de pesquisas, bem como os métodos, técnicas e instrumentos de coleta.

Na sequência, individuamos os Resultados da Pesquisa, bem como as Considerações finais do estudo.

Salientamos que as normas utilizadas para citações e referências bibliográficas são da APA (American Psychological Association).

1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DAS UNIVERSIDADES E SEUS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

“A educação é um espaço de luta e conciliação. Serve de representante e também de arena para as batalhas maiores sobre o que nossas instituições devem fazer, a quem devem servir e quem deve tomar essas decisões”.

Michael W. Apple (2003)

Neste capítulo, faremos uma retrospectiva sobre a história da universidade desde os seus primórdios até os dias atuais e abordaremos sua evolução a partir dos modelos europeus que exerceram forte influência na educação superior na América Latina. Abordaremos também os avanços e retrocessos do ensino superior no Brasil, a influência determinante de Portugal na implantação da primeira universidade e a utilização de modelos de universidades europeias e americanas no processo de consolidação do ensino superior no Brasil. Por fim, focalizaremos o período mais recente em que trataremos de diferentes elementos do cenário altamente competitivo e mutável, no qual a universidade passa a exercer um papel essencial entre o desenvolvimento do país e a produção de conhecimentos.

1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DAS UNIVERSIDADES

A palavra universidade deriva do latim *universus*, formada por *unus*, que significa *um* e *versus* que é o particípio passado do verbo *vertere*, que significa *voltar-se*, *tornar-se*. Daí, *universidade* ter o significado etimológico profundo de “*tornar-se um*”, ou seja, expressa diversidade na unidade¹.

Wanderley (2003) afirma que a universidade pode ser conceituada como uma instituição pluridisciplinar de formação de quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Em alguns países, cabe-lhe a função destacada na formulação da política científica e tecnológica, na crítica das teorias que informam o desenvolvimento e o fornecimento de subsídios para a implementação e execução de suas ações. Estas interpretações, segundo o autor, “podem interferir sobre a missão da universidade, o que, de certa forma, cria obstáculos para cumprir as suas finalidades, perdendo sua autonomia e deixando de garantir o pluralismo de ideias e a liberdade de pensamento” (WANDERLEY, 2003, p. 11).

A história da universidade média iniciou ao final do século XII e começo do século XIII, sob a concepção de uma corporação reunindo mestres e discípulos submetidos à

¹ Disponível em: <www.hemavathi.recantodasletras.com.br/visualizar>.

autoridade da Igreja Católica. O modelo de universidade, que se formou na Idade Média, apresentava-se dentro de uma estrutura acoplada a uma visão eclesial da sociedade e era autônoma diante do poder temporal. Consideradas instituições elitizadas, pensadas para formar os filhos dos nobres, distinguiram-se pela formação de uma elite por meio da aquisição do saber de alto nível e a transmissão desse saber sempre em evolução.

Assumindo uma forma específica em seu contexto histórico, as universidades, a partir do século XIII, eram chamadas de *studia generalia* e eram lugares frequentados por estudantes vindos de todas as partes.

Wanderley (2003, p. 12) aponta algumas características das universidades medievais, a saber: “(1) seu caráter conservador; (2) suas polêmicas teológicas, como as disputas entre realistas e nominalistas; (3) o espírito universalista do professorado; (4) os cursos de teologia; (5) o regime de internato, através de suas aulas orais e a defesa de tese ao final dos estudos”.

Sua tônica, segundo o autor, estava voltada para o saber como um fim em si mesmo, o saber desinteressado.

No entanto, por volta do século XV, Charles (2005, p. 37) comenta que a tônica em torno do modelo que priorizava o conhecimento de caráter erudito começou a ceder espaços para discussões sobre a necessidade de profissionalização, levando em consideração as noções de utilidade, aplicabilidade e rentabilidade. O autor afirma ainda que, a partir dessas discussões, surgiram novos modelos de universidade em que a razão e a argumentação passaram a prevalecer sobre a autoridade e o respeito à tradição. Essa nova concepção de universidade, aos poucos, foi rompendo com o modelo medieval e se orientou para um modelo que utilizaria, em seu contexto, o universalismo agregado à formação prática.

Por volta do século XVI, o modelo medieval sofreu uma crise sem precedentes. O conhecimento de caráter erudito entrou em confronto com a profissionalização, levando em consideração as noções de utilidade, aplicabilidade e rentabilidade, sendo que aqueles que defendiam o conhecimento de caráter erudito não souberam responder às exigências da época. Mais adiante, já no século XVII, as universidades eram consideradas não apenas instituições de ensino; mas, também, o local de pesquisa e produção do saber, cujo foco era promover ‘vigorosos debates’ e ‘muitas polêmicas’ sobre temas da época. Este foi o ponto de partida para o modelo de universidade que temos nos dias atuais.

Pouco a pouco, as universidades transformaram-se no lugar apropriado para conceder a permissão para o exercício das profissões, através do reconhecimento dos títulos e diplomas conferidos por órgãos de classes e governamentais. Frutos dessa tradição e do processo de

transformação pelas quais passaram, as universidades assumiram três traços marcantes: comunidade, imunidade e universalidade.

A ideia de universidade, durante o século XVII e XVIII, era de uma instituição de ensino superior preconcebida para o surgimento das demais escolas. Menezes (2000) afirma que a instituição universitária era considerada um marco na história da educação mundial, criando uma associação entre o Estado moderno e as nações contemporâneas, influenciando a história de muitos modelos de universidades na Europa e na América Latina. Dessa forma, percebe-se que tanto a Inglaterra quanto a França e a Alemanha têm suas histórias associadas às de suas universidades.

Diante desses traços e do surgimento de algumas grandes escolas de excelência, ao final do século XVII, as universidades extrapolavam suas dimensões locais e, sob o influxo e a disseminação do liberalismo, buscaram a integração entre o ensino e a pesquisa. Com a disseminação de ideias liberais, as universidades tiveram de adequar-se aos processos de desenvolvimento econômico e social segundo as características peculiares de cada nação.

Nesse contexto de transição entre o modelo de universidade medieval e o modelo liberal, o sistema universitário europeu foi decisivo na influência dos modelos de universidades adotados na América Latina.

Sobre essa influência, Magalhães (2006) afirma que existem três grandes tendências dominantes dentro das instituições de ensino superior na América Latina, advindas a partir dos modelos europeus. São eles, a saber: Modelo Alemão ou Prussiano, Modelo Francês ou Napoleônico e Modelo Anglo-Saxônico ou Newmeniano.

Mais conhecido como modelo Alemão ou Prussiano, este nasceu por volta do século XVIII, sob a óptica do rompimento com o modelo medieval. Era conhecido como modelo do conhecimento e sua tônica correspondia à ideia da criação e transmissão do conhecimento como tarefa central da universidade. Seus mentores acreditavam que a ciência tinha sua finalidade na verdade e a verdade bastava a si mesma. Considerada a universidade do ensino e da pesquisa, investigava a verdade através da busca espontânea do conhecimento. Neste modelo, o saber não se inclina ante a instrumentalização imposta pelos interesses mercadológicos ou pela dimensão prática. Humboldt, um de seus principais mentores, entendia o contexto da universidade por meio de dois fatores: (1) a formação do estudante é igualmente a formação para a liberdade, visto que a ciência é considerada uma atividade autônoma; e, (2) a formação geral do estudante deve voltar-se ao saber-pensar e não ao saber-fazer.

Outro modelo disseminado na América Latina é o modelo Francês ou Napoleônico. Surgiu a partir da criação da universidade imperial por Napoleão, em 1806. Nessa época, deu-se a ruptura da concepção tradicional quanto à função do ensino superior, em que as escolas tinham a proteção do Estado e eram postas a serviço do regime para formar elites visando a atender aos anseios da realeza. Já este outro modelo, a partir da visão de Napoleão, pretendia exercer uma formação técnica avançada, caracterizada pela progressiva perda do sentido unitário da alta cultura e da crescente aquisição do caráter profissional e profissionalizante, surgido em consequência das transformações impostas pela industrialização. Sua linha apoiava-se no espírito positivista pragmático e utilitarista do iluminismo. A lógica nesse modelo é a universidade submeter-se ao poder do Estado e confrontar-se com a necessidade de formar profissionais em suas escolas superiores, por meio de objetivos práticos isolados. O exemplo que o modelo Francês, na América Latina, propiciou foi o estabelecimento de faculdades para cada profissão que diplomam os alunos para o exercício profissional, outorgando títulos e qualificações com reconhecimento dado pelo governo. Neste modelo, as universidades funcionam como locais apropriados para a educação das elites e são divididos em duas vertentes: um modelo atrelado ao Estado, sem autonomia de gestão; e outro ligado ao Estado, mas com ‘autonomia’ do corpo docente para governar sua estrutura.

Por último, o modelo Anglo-Saxônico ou Newmeniano. Ao contrário dos dois anteriores, voltava-se à educação geral dos alunos. As universidades não eram estatais e mantinham os estatutos de instituições privadas. Este modelo concentra-se na estratificação da educação no sentido de utilizar metodologias tanto para instituições educativas quanto profissionais ou, até mesmo, culturais, visando a formar profissionais quase que estritamente para o mercado de trabalho. Sua essência encontra-se na valorização do trabalho individual do estudante, reduzindo o número de horas/aulas e aumentando o número de horas/trabalho. Este modelo concentrava-se na formação de dirigentes vinculados às universidades de Oxford e Cambridge e sua ideia era estender-se às universidades norte-americanas intencionando estabelecer, sobretudo, um objetivo central de formar indivíduos especialistas. Essa lógica concentra-se na hipótese de que pessoas bem-formadas, num sentido amplo, são capazes de atender adequadamente às necessidades das novas empresas ou do próprio Estado. Este modelo, após a disseminação nas universidades norte-americanas, tinha o propósito de difundir sua ideologia na América Latina, como de fato o fez.

Esses modelos tiveram destaque no cenário mundial, entre os séculos XVI e XIX, e influenciaram as universidades na América Latina, quer pelo caráter pragmático, quer pela

ênfase na formação para o mercado de trabalho. Dessa forma, as mesmas tiveram de enfrentar um embate de como conciliar o ensino profissional com a atividade científica. Verificando-se que o modelo que mais se aproximava dessa perspectiva era o modelo Alemão do século XIX, estabeleceu-se, assim, um padrão vinculando à pesquisa científica ao ensino profissional. Outro fato que ocorreu com a atividade científica na América Latina foi a integração aos institutos independentes, em que se procurou agregar o modelo Alemão à realidade de cada nação, haja vista a necessidade de inovação dos cientistas nos cursos de doutoramento, credenciando-os para atividades universitárias de pesquisa e de extensão.

Apesar das universidades em moldes parecidos como às que conhecemos hoje ter surgido há, pelo menos, uns quatro séculos, inclusive tendo sido fundada as primeiras universidades no continente americano já no século XVI, no Brasil ela surge muito tardiamente.

O ensino superior, no Brasil Colônia que se inicia no século XVII, limitava-se a cursos de filosofia e teologia, ministrados por religiosos. Esses cursos eram considerados como aparelhos educacionais colocados a serviço da exploração da colônia pela metrópole. As escolas, na época, sob a direção dos Jesuítas, destinavam-se a viabilizar essa dominação.

Posteriormente, no Brasil Império, já no século XVIII, foram criados cursos e academias destinados a formar burocratas para o Estado e especialistas para a produção de bens simbólicos. Como subprodutos desse processo, formavam-se profissionais liberais.

De acordo com Cunha (2007), os cursos que preparavam os burocratas dos séculos XVIII e XIX para o mercado eram de estabelecimentos militares, de medicina e de matemática. Contudo, no período da Primeira República ou República Velha (século XX), ocorreu uma das mais importantes transformações no ensino superior brasileiro, período compreendido entre sua consolidação e a crise hegemônica da classe latifundiária. Crise esta desafiada por um operariado crescente em número e em organização. Essa crise hegemônica fez surgir as escolas superiores livres, não dependentes do Estado, empreendidas por particulares. Nesse período, surgiram as primeiras instituições de ensino superior particulares no Brasil.

Doria (1998) afirma que, apesar da universidade, no Brasil, carregar traços dos modelos Francês, Alemão e Inglês, não se dissociou da estrutura advinda de Portugal. A Universidade de Coimbra foi a principal fonte de referência para a criação da universidade no Brasil, a qual foi criada em Portugal, em 1772, pelo bispo-conde de Argamil, Dom Francisco de Lemos Azeredo Coutinho, que publicou os novos estatutos iluministas para a universidade

de Coimbra. Argamil, reitor da Universidade de Coimbra, criou naqueles estatutos um ambiente universitário novo, contemporâneo e com as ideias mais avançadas nesse então, na Europa. Era o ambiente pelo qual passavam diversos precursores das artes e das ciências no Brasil.

Cunha (2007) complementa a concepção de Doria (1998) citando que, ao transferir a sede do poder metropolitano para o Brasil, em 1808, sob a emergência do Estado Nacional, pouco depois, gerou-se a necessidade de se modificar o ensino superior herdado da colônia, ou melhor, de se fundar um grau de ensino completamente distinto da forma como estava estruturado até o momento. O novo ensino superior nasceu sob o signo do Estado Nacional, ainda, sob os marcos da dependência cultural que mantinham a colônia com a metrópole.

Cunha (2007, p.18) afirma que:

“A criação da universidade no Brasil se desenvolveu por meio de quatro períodos materializados na história do ensino superior, a saber: Primeiro período foi o da colônia, iniciando-se em 1572, data da criação do curso de artes e teologia do colégio de Jesuítas da Bahia, considerado o primeiro curso superior no Brasil, e que se estendeu até 1808; O segundo período foi o do império, que se iniciou, de fato, quando o Brasil ainda era colônia, estendendo-se até 1889, com a queda da monarquia; o terceiro período, o da república oligárquica, teve início com o governo provisório de Deodoro e terminou com a instalação do governo de Vargas, em 1930; Já o quarto período, na era Vargas, começou com a revolução de 1930 e findou com a deposição do ditador, em 1945”.

A história da universidade no Brasil, portanto, é relativamente recente. O sistema implantado no Brasil foi fragmentado em escolas do ensino superior, e a criação da primeira universidade deu-se em 1920, no Rio de Janeiro, mas sem ser concretizada.

No que se refere à sua organização, podemos perceber a existência de quatro períodos distintos. Um primeiro período, do início dos anos 1930 até o final dos anos 1940, em que são criadas universidades públicas nos grandes centros, formadas pela junção de escolas superiores de formação profissional preexistentes, agregando-lhes um núcleo voltado às ciências da natureza e às ciências humanas. Logo após, um segundo período, do fim dos anos 1940 até o início dos anos 1970, em que cresceram e se desenvolveram essas primeiras instituições e foram fundadas universidades em praticamente todos os grandes centros urbanos. Por vezes, tratava-se de instituições com concepções inovadoras, capitaneadas por lideranças políticas e intelectuais. Nesse período, aconteceu a consolidação de várias universidades, dentre elas, algumas privadas. Num terceiro período, desde os anos 1970, evidencia-se um crescimento do número de universidades estaduais, bem como o crescimento de escolas superiores privadas, sendo que, em quase sua totalidade, voltaram-se para as

atividades de ensino, apresentando insuficiente atividade de pesquisa e pós-graduação (MENEZES, 2000).

Nessa perspectiva, o ensino superior privado, no Brasil, confirmou uma característica de que a pesquisa praticamente não existia ou se desenvolvia precariamente em seus interstícios, à margem da formação profissional, sendo concentrada, em sua grande maioria, nas universidades públicas (COELHO, 2006).

Sobre o modelo de universidade adotado no Brasil, Wanderley (1994, p. 20) refere que:

“A universidade é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. Situa-se na esfera da superestrutura, dentro da sociedade civil, mantendo vínculos com a sociedade política e base econômica, servindo assim, como fator de transformação social”.

Com a revolução industrial no início do século XX e as influências do taylorismo e do fordismo, passou a prevalecer a ideia de um modelo tecnicista, de formação pragmática e concepção do homem-máquina. Nessa época, o ensino superior, no Brasil, concentrava-se na formação de pessoas única e exclusivamente para o mercado de trabalho, dessa maneira, visando a atender uma demanda de consumidores sempre crescente por produtos industrializados. Nesse mesmo período, o modelo Francês ganhou proporção e expandiu seu espaço de atuação no ensino superior brasileiro. Ainda no século XX, porém, mais adiante, o modelo Anglo-Saxônico, sob forte influência norte-americana, destacou-se com os seus objetivos, métodos e técnicas, adentrando em quase toda América Latina.

No caso brasileiro, a influência do modelo Anglo-Saxônico foi decisiva na reforma universitária que vigora desde 1968. Cunha (2007) afirma que, no início dos anos 1960, muitos debates ocorreram a respeito do papel da universidade no contexto educacional. Antes do golpe de 1964, por um lado, a universidade era definida como protagonista na transformação da realidade brasileira, onde residia uma corrente de políticos e estudiosos que visualizava a universidade como revolucionária. Por outro lado, a expressão da consciência histórica reinava, sob a concepção de universidade engajada nos problemas sociais do seu tempo, o que a levaria à ação transformadora sobre as estruturas sociais.

A partir da proposta de universidade engajada nos problemas sociais, surge a reforma universitária de 1968, cuja ideia era de aproximação entre os objetivos e as técnicas por meio do estabelecimento dos centros de excelência, que estão sendo testados até os dias atuais. Na

teoria, a referida reforma considera a universidade uma instituição pluridisciplinar de formação de quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano e posta a serviço da sociedade.

Na gênese da reforma, Cunha (2007) comenta que as bases do modelo Francês foram decisivas para realçar o caráter liberal imposto, pelo modelo Anglo-Saxônico, às questões de ensino, modelo que propunha formar excelentes profissionais para o mercado de trabalho, o que resultou numa crise generalizada, considerada, por muitos, como uma crise ideológica.

A crise ideológica de que tratamos se refere à concepção de que o ensino superior, no Brasil, era visto como um entrave ao desenvolvimento, pois não estava formando os profissionais exigidos para o mercado de trabalho, por um lado, nem as universidades estariam assumindo a liderança que lhes cabiam, por outro. Era necessário conciliar as necessidades do povo com os serviços da universidade ao desenvolvimento (CUNHA, 2007, p. 182).

1.2 CRISE IDEOLÓGICA E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA

Para Menezes (2000, p.8), “a universidade é constituída de pessoas que pensam e atuam. É feita pela diversidade de pessoas e movida por diferentes intenções, desejos, necessidades, expectativas e ambições”. Nesse Sentido, ela pretende ser vista e reconhecida por pessoas com diferentes visões de mundo, sendo constituída pela sociedade e para a sociedade. Almeja, mormente, fazer acontecer suas convicções e preparar as pessoas para as diversas culturas, conhecimentos, experiências e saberes, instigando-as a pensar suas próprias atitudes e a apresentarem novas propostas políticas e sociais para o desenvolvimento do país.

Porém o autor afirma que a universidade, no Brasil, vive uma crise ideológica, compreendida como uma ameaça à sua existência, em suas múltiplas dimensões. Dizer que a universidade brasileira encontra-se sitiada é uma forma de externar uma ameaça ao ensino superior.

Menezes (2000, p.8) afirma que:

“Mais grave ainda é o fato de que não se trata somente de ameaças externas, mas também de ameaças internas, movidas pelas contraditórias razões, em termos políticos e econômicos, cujas bases remontam a história de sua criação, do seu desenvolvimento, sabendo que foi concebida como elemento de construção e consolidação do Estado e de uma nação”.

O autor continua discorrendo sobre o assunto e aduz: “a crise da universidade é parte do cerco político feito em nome de interesses táticos de agentes econômicos que escolheram a educação superior para investimento financeiro” (MENEZES, 2000, p. 10).

Amparados por uma visão liberal de eficiência e defendida por alguns formadores de opinião e por agentes do próprio Estado, esta posição é corroborada pela própria ineficiência estrutural e conjuntural de algumas universidades.

Nessa perspectiva, muitos são os desafios a serem enfrentados pelas instituições de ensino superior, não só no Brasil, temática que vem sendo tratada por muitos pesquisadores do assunto. Dentre os autores que têm sido tomados como referência para tratar dessa questão, destacamos as contribuições de Boaventura de Souza Santos.

Segundo esse autor, a transnacionalização do mercado de serviços universitários é articulada com a redução do financiamento público, e isso mostra apenas uma das dificuldades enfrentadas, não se limitando a ela. Outros fatores igualmente decisivos se apresentam nesse contexto, são eles, a saber: (1) a desregulamentação das trocas comerciais em geral; (2) a defesa, quando não, a imposição, da solução mercantil por parte das agências financeiras multilaterais; (3) e a revolução nas tecnologias de informação e de comunicação, sobretudo, o enorme incremento da internet.

Boaventura de Souza Santos (2005, p. 63) infere que “a educação, no mundo, movimenta mais do que o dobro do mercado automobilístico global”. Analistas financeiros consideram que o setor da educação tem hoje características semelhantes às que a saúde tinha nos anos 1970. Um mercado gigantesco, muito fragmentado, pouco produtivo, de baixo nível tecnológico, mas com grande procura de tecnologia e com grande carência de gestão profissional.

O autor complementa ainda que, nesse cenário de mudanças e incertezas, existem ideias sobre a expansão futura do mercado educacional que são bases para entender os rumos que a educação vem tomando. Dentre essas ideias centrais, duas destacam-se:

- a sociedade de informação em rápida expansão (a gestão, a qualidade e a velocidade da informação são essenciais à competitividade econômica) e;
- economia baseada no conhecimento (cada vez mais o capital humano é exigido como condição de criatividade no uso da informação, do aumento de eficiência na economia

de serviços e, ainda, como condição de empregabilidade, uma vez que, quanto mais elevado for o capital humano, maior é a sua capacidade de adaptação ao novo cenário globalizado).

Santos (2005) ressalta que a universidade tem de estar segura de que a reforma não é feita contra ela. O autor comenta que “a universidade se rendeu ao neoliberalismo de tal maneira que hoje é difícil definir os termos da crise que não em termos neoliberais” (SANTOS, 2005, p. 64).

Aliás, reside aqui a manifestação da perda de hegemonia da universidade, pois entendemos que o autor aponta que a universidade perdeu a capacidade de definir a crise hegemonicamente, isto é, com autonomia. O autor mostra-se favorável à reforma da universidade, no entanto, defende uma mudança estrutural nas bases que alimentam a sua expansão, que não deve estar voltada apenas para atender as necessidades do mercado. O autor é incisivo em afirmar que a reforma precisa resgatar a hegemonia da universidade e a sua pertinência social.

Concordamos com o autor quando este retrata a crise da universidade como uma crise hegemônica. Nesse prisma, partilhamos da concepção de que os interesses de outros grupos hegemônicos impõem-se sobre o seu destino, com isso, aprofundando o problema da autonomia nas discussões atinentes à participação da universidade no desenvolvimento do país.

Santos (2005, p.64) enuncia que:

“A universidade sofreu, e ainda sofre uma erosão talvez irreparável na sua hegemonia decorrente das transformações na produção do conhecimento, com a transição, em curso, do conhecimento universitário convencional para o conhecimento pluriversitário, contextualizado pelas novas tecnologias de comunicação e de informação que alteram as relações entre conhecimento e informação, por um lado; formação e cidadania, por outro lado”.

No Brasil, diversos pesquisadores também se destacam na discussão dessa temática. Um deles, Sguissardi (2000), discorre e aprofunda essa discussão oferecendo-nos importantes elementos de reflexão acerca da crise das universidades, no Brasil.

O autor afirma que o principal desafio que se apresenta é o da compreensão sobre a sua missão. Para ele “as instituições de ensino superior passam por uma crise sem precedentes, não havendo compreensão sobre as mudanças decorrentes no campo hegemônico e institucional” (SGUISSARDI, 2000, p.12).

O autor explica que:

“Não foi porque ela quis, mas, sim, assumindo, talvez, sem ter outra saída, o plano do Estado que remete ao incentivo da produção do conhecimento por meio da inclusão ao ensino superior, abrindo, dessa forma, um campo de atuação para as IES privadas se estabelecerem e formarem uma arena de competitividade e busca de novos mercados” (SGUISSARDI, 2000, p. 12).

Com base em discussão produzida por Boaventura de Souza Santos, Sguissardi (2000) defende seu posicionamento de que os desafios das IES passam por estágios de maturidade e de autonomia. Segundo o autor, “a educação sempre será chamada a exercer determinados papéis, de acordo com a própria história e avanços sociodemocráticos do país e de seu sistema educacional” (SGUISSARDI, 2000, p. 13).

Compartilhamos com o pensamento dos autores de que os desafios das IES passam por estágios de maturidade e autonomia. Certamente, a educação superior sempre será chamada a exercer sua finalidade de maneira proativa ante as questões que envolvem os interesses da sociedade.

Sguissardi (2000) discorre ainda quanto à questão das possíveis associações entre universidade e empresa privada. Ele afirma que existe uma mercantilização do saber e da ciência, passando-se a condição de mercadorias típicas do atual modo de acumulação: “as universidades deixam de ser consideradas bens da sociedade e direito fundamental de cidadania, e passam a ser vistas como empresas tipicamente comerciais, ocorrendo assim, uma desconcentração administrativo-gerencial” (SGUISSARDI, 2000, p. 13).

Concordamos com o autor à medida que sua visão favorece uma crítica sobre os mecanismos empregados para regular a autonomia da universidade. Esses mecanismos podem ser manipulados de tal maneira que se ‘congelem no tempo’, ao passo que a economia e o desenvolvimento tornem-se aliados para tentar forçar as instituições de ensino superior a agirem conforme a lógica do mercado.

Entretanto, ao afirmar que existe uma mercantilização do saber e que as IES não podem ser associadas às empresas privadas, o autor contraria uma importante tendência com a qual pactuamos, ou seja, de que o saber, por si, não pode assumir essa conotação à medida que não se inclina ante ao sistema, e, sim, aos anseios e às próprias vontades daqueles que o detêm. Um produto, por exemplo, é manipulado e facilmente adaptável ao mercado. Contudo, o saber, próprio da natureza humana, pode ou não aceitar essa manipulação. Igualmente, uma universidade, pública ou privada, instituída dentro das normas e leis que a regulamentam, adquire o *status* de empresa conforme surgem demandas por serviços educacionais.

Por conseguinte, o que precisa ser analisado, nesse contexto, é como as universidades conseguem relacionar seu objetivo principal à proposta de oferecer serviços cada vez melhores à sociedade. Esta visão não se baseia apenas na lógica do mercado, mas, sim, nas pessoas, que, como afirmou Santos (2005), são parte integrante desse contexto. E que, por sua vez, estão cada vez mais exigentes, alimentando, assim, a concorrência e a competição entre as IES na busca por melhores serviços.

Fundamentamos nossa posição diante da própria afirmação de Santos de que as IES são chamadas a exercer determinados papéis de acordo com a própria história e avanços sociodemocráticos do país e de seu sistema educacional. Nessa perspectiva, as IES são chamadas a desempenhar o papel de orientadoras do pensar diferente, mas, não somente o pensar, como também o executar, de modo que, tanto um quanto outro sejam compatíveis com as necessidades da sociedade, bem como responsáveis pelos resultados obtidos positiva e negativamente.

Sguissardi (2000) comenta sobre uma visão já superada, mas que nos leva a refletir sobre os avanços ou retrocessos das IES. Assim exprime o autor:

“Os desafios das IES são apresentados por categorias, vislumbrado por ações de reforma (plano estratégico da reforma), tais como: (1) o reducionismo; (2) a mercantilização do saber; (3) a competitividade empresarial - ainda que estatal -; (4) a diferenciação institucional que prescinde da produção científica; (5) a satanização do público e a sacralização do privado” (SGUISSARDI, 2000, p. 44).

Entendemos que, ao serem disseminadas no contexto do ensino superior, essas ações, apontadas pelo autor, mostram-se estratégicas para desviar o foco principal da universidade na direção de uma instituição mais democrática que visa a atender, acima de tudo, aos anseios e às necessidades da sociedade.

Quando verificamos o que, de fato, cada uma dessas ações citadas por Sguissardi significa no quadro atual das IES, podemos perceber o quanto passam a ser fundamentais no direcionamento das políticas públicas que se estabelecerão para os próximos anos.

Esse panorama do ensino superior, no Brasil, parece-nos remeter a um comportamento adverso ao que se espera, principalmente, nas IES privadas, assim, assumindo uma completa inversão de papéis quando direciona seus esforços na busca pela expansão exacerbada dos negócios, assim, refletindo uma prática alienada, concebida pelo sistema consumista e materialista implantado.

Nessa direção, Cunha (2007) afirma que uma das mais visíveis crises por que passam as IES, tanto públicas quanto privadas, é a falta de autonomia. Isoladas e submetidas à estrutura econômica liberal, as mesmas submetem-se, ainda nos dias atuais, ao caráter oligárquico e clientelístico, estando comprometidas com uma estrutura que se mostra indiferente aos problemas da sociedade moderna.

O autor complementa que: “A universidade, na época da reforma, era considerada como berço da ditadura dos saberes, ‘ditadura dos professores’, e atualmente, se revela como o protagonista na busca por conhecimentos feitos por encomenda ao mercado” (CUNHA, 2007, p. 182).

Outro autor que comunga desse mesmo pensamento é Wanderley (2003) ao relatar ser a falta de autonomia uma das principais causas do distanciamento das IES frente às questões deficitárias da sociedade. Assumindo uma posição crítica sobre o papel das IES, nos dias atuais, o autor aprofunda essa temática assinalando que: “A reivindicação de autonomia constitui-se um dos pilares da vida universitária através dos tempos e, ao mesmo tempo em que ela foi considerada uma condição de existência da própria universidade, passou por modificações adaptativas às várias situações históricas” (WANDERLEY, 2003, p. 70).

Autonomia, na visão do autor, pode ser entendida como:

“O direito de autogoverno exercido democraticamente pelos segmentos universitários nos planos didático, administrativo, financeiro, técnico-científico e político, ainda que se admitam interferências externas em questões muito amplas de política geral do país [...] a exigência de autonomia funda-se na sua vocação criadora e de busca pessoal e coletiva da verdade, com plena liberdade de ação e de crítica” (WANDERLEY, 2003, p. 70).

Por este prisma, o autor comenta que, nas universidades dos países desenvolvidos, por efeito, em parte, dos mecanismos existentes de estratificação educacional com níveis escolares apropriados para atender diferencialmente os setores sociais, as IES exercem um alto grau de autonomia, mesmo quando os recursos vêm do Estado. Essa é a percepção da sociedade no tocante ao papel de universidade: lugar transmissor do saber letrado e prestigiado.

Wanderley (2003, p.72) argumenta que:

“A universidade no Brasil cumpre, de certo modo, uma função importante, e mesmo não tendo completa autonomia no sentido de autogovernar-se, de efetuar críticas, pois é monitorada a não ultrapassar os limites tidos como convenientes, esta tenta interferir no

debate sobre a política do Estado. Contudo, quando avança o sinal da crítica do regime vigorante, a interferência externa chega rapidamente”.

Nesse contexto, o autor afirma que a autonomia é pensada usualmente em cinco dimensões, a saber:

Quadro 1 - Principais dimensões de autonomia universitária

Autonomia administrativa	Compreende a não-ingerência externa no governo da universidade e a possibilidade de autogoverno.
Autonomia financeira	Compreende a independência de injunções quanto aos recursos externos alocados e independência no emprego das verbas no âmbito interno.
Autonomia didática	Diz respeito à possibilidade de conduzir sem restrições às atividades de ensino e aprendizado.
Autonomia técnico-científica	Refere-se à possibilidade da universidade poder escolher os seus valores e determinar os seus objetivos, de poder empregar técnicas adequadas à realidade, de viver o pluralismo ideológico, de discutir políticas governamentais de desenvolvimento e apresentar modelos e propostas alternativas.
Autonomia política	Mesmo estando presente nas demais dimensões, esta pode ser entendida em separado, no sentido de que sua autonomia permite à universidade determinar a política de ensino, pesquisa e extensão, dentro do direito de liberdade do pensamento, de livre manifestação de ideias, de exercício crítico dos modelos políticos e da política nacional.

Fonte: Wanderley (2003, p. 72)

Bevilacqua (1998, p. 202) afirma que “a autonomia é um atestado de maturidade da universidade. Pressupõe capacidade de escolha da instituição e deve ser liderada pelo corpo docente a repensar seu papel na sociedade”. No contexto da autonomia universitária, o autor comenta que é preciso criar gerações não de consumidores, mas de pensadores.

Nessa direção, a autonomia deve estar integrada à ideia de universidade legítima, o que mostra essa realidade sob dois aspectos: do ponto de vista do funcionamento e da otimização das relações de gestão e de desenvolvimento interno; e da relação da universidade com a sociedade. Se olharmos a universidade sob o ponto de vista da primeira possibilidade, tem se mostrado inconsistente, haja vista não haver relatos de experiências bem-sucedidas no contexto interno de preparação para essa nova realidade. Isso cria uma situação que, por outro lado, leva a universidade à consciência de que a autonomia não vale só para ela e seus dirigentes, mas também como princípio de descentralização das decisões para funcionar de maneira eficaz.

Outro aspecto relevante é que não existe autonomia sem um processo permanente de avaliação em todas as suas instâncias. Ela não pode ser concedida por isonomia, mas, sim,

pela liberdade e heterogeneidade entre as instituições e precisa ser avaliada permanentemente pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), de modo que se vislumbre o desenvolvimento estruturado das atividades-fins das universidades, aspecto que vem sendo enfatizado pelos estudos sobre as IES no Brasil, desde 2004, em função da implantação do SINAES.

Grosso (2006) apresenta uma posição próxima do pensamento de Santos (2005), admitindo contradições distintas, protagonizadas pela relação entre os modelos europeus, marcantes na institucionalização da universidade do século XIX e as interferências do capitalismo no cenário mais recente. Suas principais contradições mostram-se pela revelação do dilema da universidade como local de produção do conhecimento à formação de elites; e pela formação da força de trabalho qualificada para o desenvolvimento industrial, sendo esta seguida pela submissão crescente a critérios da eficácia e de produtividade de origem e natureza empresarial. Essa contradição, citada pelo autor, é caracterizada pela reivindicação da autonomia na busca por valores e objetivos institucionais que permeiam o ensino superior.

No nosso entendimento, essa contradição mostra-se claramente na relação de pesquisas aplicadas, principalmente, na universidade pública, por meio de bolsas de pesquisa e pelas oportunidades para suprir as demandas por produtos e serviços cada vez mais submersos na tecnologia da informação e da inovação. Consideramos que, ao aliar as pesquisas aplicadas ao financiamento por parte da iniciativa privada, a universidade pode se tornar conivente com a lógica do mercado.

Aprofundando nessa discussão, Wanderley (2003) volta a afirmar que existem aqueles que vêem a universidade como o lugar historicamente apropriado para a criação e divulgação do saber, para o desenvolvimento da ciência, para a formação de profissionais de nível superior, técnicos e intelectuais que os sistemas necessitam; e outros que encaram a universidade como um dos aparelhos ideológicos privilegiados da formação social capitalista, tanto na reprodução das condições materiais e da divisão social do trabalho em intelectual e manual quanto para garantir as funções de inculcação política e ideológica dos grupos e classes dominantes.

Para o autor, um ponto bastante discutido da compreensão de que a universidade é considerada um dos aparelhos ideológicos da formação social capitalista é a finalidade de ideais para torná-la mais democrática. Esse ponto de vista é direcionado para o conceito de universidade que privilegia o espaço do conhecimento da cultura universal e das várias ciências para criar e divulgar o saber.

Concordamos com a perspectiva defendida por Wanderley (2003), pois observamos que o problema está na ausência de uma definição clara que apresente a universidade como um espaço democrático da busca pelo saber. A universidade, nesse sentido, deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade, sendo consideradas finalidades básicas: o ensino, a pesquisa e a extensão para apropriar-se de um espaço que privilegie a participação e o entendimento na busca por seus ideais. Este saber condiciona-nos ao pensar diferente diante da realidade, com olhar crítico sobre as ações deficitárias concebidas pelo Estado, que, por sua vez, adere ao mercado global sem levar em consideração aspectos culturais e regionais.

Interessante salientar é o fato de que os pesquisadores dessa problemática sobre o ensino superior no Brasil retratam uma realidade complexa, apresentada por meio de distorções paradoxais, o que não sinaliza para uma saída clara quanto aos rumos a serem tomados. Essa problemática é relatada dentro de fatores situacionais que, ora, remetem a responsabilidade da crise ao sistema e ao Estado; ora, à própria universidade e à sociedade, o que, de certa forma, não expressa um consenso quanto a que direção tomar para sair dessa crise.

Chauí (1999, p. 16) afirma que “existe uma sensação de autonomia universitária, e que corroboram para uma ‘gestão de receitas e despesas’, conforme as metas e indicadores de resultados estabelecidos”. Talvez esta seja uma tentativa de pensar sobre um possível consenso para sair da crise relatada anteriormente.

A autora explica que a gestão de receitas e despesas na estrutura da universidade reflete uma sensação de autonomia universitária. Nos dias atuais, esse modelo de gestão tem significado um gerenciamento empresarial que prevê o cumprimento das metas e o alcance dos indicadores estabelecidos. Esse gerenciamento pressupõe certa flexibilidade e autonomia no sentido de buscar novas alternativas para resolver seus problemas internos.

A flexibilidade, nesse aspecto, segundo a autora, “se mostra a justificativa mais favorável da autonomia diante dos problemas enfrentados pelas IES” (CHAUÍ, 1999, p. 17). No entanto, essa justificativa não é aceita por muitos pesquisadores.

Chauí (1999) complementa, então, afirmando que, diante do direcionamento tomado pelas universidades, essa autonomia, pouco a pouco, será substituída pelas tendências do mercado que, ao mesmo tempo, trará experiências empresariais no contexto institucional e fará com que os conhecimentos sejam compilados numa subdivisão de processos com vistas a resultados imediatos.

Ainda, segundo o entendimento da autora, essas experiências empresariais serão defendidas sob a égide da competência e da excelência, cujo critério será o atendimento às necessidades de modernização da economia e desenvolvimento social; e será medida ainda pela produtividade, orientada por três critérios: quanto uma universidade produz, em quanto tempo produz e qual o custo do que produz (CHAUÍ, 1999).

Um ponto que também consideramos importante nesse processo é a falta de liberdade e de visão das universidades para tratarem de assuntos políticos e econômicos estratégicos de repercussão nacional. Um dos motivos que resultou na concepção de submissão a estrutura econômica liberal por parte das IES, tanto públicas quanto privadas, é o fato de que as instituições se mostram sem alternativas para sair dessa crise, condicionando-se aos propósitos do Estado e do mercado.

No tocante a essa problemática, Magalhães e Stoer (2002) relatam suas conclusões sobre a crise da universidade afirmando que se apresenta sob o monumental discurso da performance e do desenvolvimento de competências. Os autores comentam que a crise do ensino superior parece estar a ser hegemonizada diante dos novos mercados de trabalho, que demandam pessoas com perfis centrados em competências específicas, obrigando-as a formarem profissionais sob encomenda para o mercado. Para os autores, a argumentação de que a educação passa por uma crise ideológica baseia-se na discussão sobre as estratégias do mercado no contexto de transformação da natureza do trabalho e do mercado. O que pressupõe uma importante e decisiva posição dominante na definição ligada à categoria social da profissão e da (im)posição do Estado ante essa realidade.

Uma das questões que parece fazer parte desse cenário é o fato de que a crise da universidade pode estar contextualizada não na falta de compreensão, comentada anteriormente por Sguissardi, ou pela falta de autonomia, entendida por Cunha e reafirmada por nós, mas, principalmente, nas próprias pessoas que compõem a estrutura universitária, constituídas por determinada classe social. Esse raciocínio, aprofundado a partir do entendimento de Magalhães e Stoer, pode fazer sentido, pois existe uma vontade intrínseca das pessoas em competir, ser melhor, atingir seu máximo e isso, de certa forma, reflete no ensino superior.

Orientamo-nos sob a perspectiva de que, não obstante a falta de compreensão existente sobre os ideais de uma instituição democrática, aspecto anteriormente discutido por Wanderley, as pessoas podem ser partícipes da perda de autonomia das IES por não entenderem sua missão e não procurarem diferentes maneiras de equilibrar sua trajetória ao

contexto atual de mudanças. Esse contexto é identificado pela falta de compreensão de que a universidade que privilegia a integração entre ensino, pesquisa e extensão pode se tornar um centro de excelência diretamente articulado ao mercado, o que não a impede de atentar às exigências do mundo em transformação.

Dessa forma, nossa reflexão sobre as causas/efeitos da crise na educação superior remete à necessidade de pensar a missão da universidade e, ao mesmo tempo, atentar para as necessidades do mercado que se mostra em constante transformação. Essa articulação sustenta-se no fato de que, segundo Panizzi (2006, p. 26), “um dos principais desafios enfrentados pelas universidades no Brasil está na Globalização da educação”. Esse paradigma, segundo o autor, não tem fronteiras e é visualizado de diversas formas e por diferentes caminhos. Um deles é o fato das grandes corporações de ensino estabelecerem uma “forma única de pensar educação”. Consequentemente, ocasionando mudanças para as quais a estrutura universitária não está preparada. O autor embasa sua afirmação sob a ótica da possibilidade de que a universidade venha a perder sua identidade, por meio do pensar a educação como espaço para obter ganhos financeiros, o que a tornaria uma instituição engessada e estritamente fundada em competição mercadológica (PANIZZI, 2006).

Panizzi (2006) aduz que a relação universidade/sociedade, mais do que nunca, desafia a capacidade da instituição em responder, ativa e dinamicamente, à diversidade e, através do conhecimento, às demandas e carências da sociedade; desafia o seu poder e o seu papel em fazer avançar o modelo social, cultural e político e em promover o desenvolvimento.

Seu papel e sua função, segundo Panizzi (2006, p. 8), estão na importância e no alcance desse debate, o qual é categorizado por meio da seguinte afirmação:

“Um projeto de universidade amplamente legitimado por ela mesma e a constituição de um sistema de educação superior associados aos desafios da contemporaneidade, cuja tarefa remete ao pensar e construir uma universidade como um patrimônio social, caracterizada pela produção e transmissão da experiência cultural e de um processo estratégico de construção de uma identidade social como um bem a serviço da população”.

A afirmação de Panizzi vai ao encontro ao nosso pensamento em relação à globalização da educação. Entendemos que, ao aderir a uma forma específica de pensar a educação, um modelo único e global, a universidade passa a perder sua identidade enquanto promotora de conhecimentos que atendam às demandas e carências das sociedades locais, ou seja, não leva em consideração aspectos como a cultura e o regionalismo de um país. Entrementes, as IES, mais especificamente as privadas, externam suas estratégias na

conquista de novos mercados, considerado, por muitos, altamente lucrativo e que não se preocupa com projetos que respondam às necessidades das classes menos favorecidas.

Na lógica de mercado, existem fatores que influenciam as decisões do Estado. Essas influências garantem a eficácia das políticas públicas centradas no desenvolvimento do país, que, mais adiante, obrigam as universidades a formarem profissionais para atender geralmente as necessidades do mercado, sendo a sociedade conivente com essa realidade.

Sobre esse assunto, Dale (1988 apud TEODORO, 2003, p. 86) declara que:

“Os efeitos da globalização sobre a educação é consequência da reorganização das prioridades dos Estados em se tornarem mais competitivos, de forma a atrair os investimentos das corporações transnacionais. Dale e Teodoro argumentam que a globalização pode mudar os parâmetros e a direção das políticas públicas no campo educacional, desestabilizando-o”.

Essa questão se apresenta como centro de todas as discussões, haja vista ser o Estado o mentor das políticas públicas que resultam na reorganização do aparelho educacional. Não obstante este fato, o mesmo interfere diretamente nas decisões sobre a educação de acordo com suas prioridades governamentais, estabelecendo um integrado plano de manipulação dos interesses do Estado em detrimento aos interesses da sociedade, ou do mercado.

Doria afirma que “a universidade tem sido ao longo de sua história, ao menos em parte, marginalizada politicamente” (DORIA, 1998, p. 49). Segundo Doria (1998), esta é vista, nos dias atuais, como uma instituição criada somente para produzir conhecimentos para o mercado. Essa lógica pode estar centrada nas prioridades governamentais para tornar a universidade um centro de excelência para formar pessoas exclusivamente ao mercado de trabalho. De acordo com o autor, este não é, nunca foi e não será o objetivo final da universidade brasileira. E é um dos motivos da sua crise: aliás, subitamente, descobre que deve, também, produzir conhecimento. Por quê? Para que? Para quem? Seu papel torna-se mais abrangente à medida que envolve questões de interesse político, social e cultural em contribuição ao desenvolvimento do país.

O autor complementa afirmando que:

“A universidade é fortemente internacionalizada, onde as competências intelectuais são mercadorias disputadas, e sua essência, principalmente, neste caso, a pública, dominada pela nova classe média, internalize a concepção de que é constituída para formar bons profissionais para servir ao sistema da produção e ao mercado” (DORIA, 1998, p. 58).

Outra questão bastante discutida que se apresenta como uma crise das universidades no Brasil é o projeto neoliberal impregnado pela influência da globalização sobre a sociedade, por meio da tecnologia da informação (TI) e da inovação.

Azevedo (2004, p.10) afirma que o neoliberalismo é abordado, no contexto educacional, como centro da legitimidade da economia política clássica. Para a autora, a concepção da democracia utilitarista, sob a égide do Estado neutro ante as questões de interesse público, expõe os argumentos de Adam Smith, que concebe a condução da atividade econômica pela “mão invisível” do mercado, como uma condição apropriada à maximização do bem-estar.

Para compreender melhor essa influência do neoliberalismo sobre a educação, Azevedo (2004) reporta-se aos fundamentos da liberdade e do individualismo como principais justificativas do mercado como centro regulador e distribuidor da riqueza e da renda, na medida em que potencializa as habilidades e a competitividade individual e coletiva na busca, de forma intensiva, por ganhos cada vez mais altos, da produção sem limites e certo “bem-estar social”.

Essa é uma realidade, na nossa visão, que se mostra cada vez mais difundida nas sociedades modernas, pormenorizada sob a estratégia de disseminação das práticas neoliberais ante as questões de complexidade mundial, como, por exemplo, a desigualdade social que afeta as populações. Sua estrutura leva a crer que o Estado apenas regula as ações na economia e no desenvolvimento visando a obter vantagens competitivas sobre outras nações, não se importando com os danos, talvez, irreparáveis que essa atitude possa causar às futuras gerações.

O fato é que, independente dessa trajetória, a universidade não pode ser cúmplice da banalização do ensino superior, haja vista ser ela, possivelmente, a única saída para tentar mudar essa realidade. Sendo o saber, a nosso ver, a principal alternativa para formar pessoas críticas que ofereçam propostas na busca por uma sociedade menos desigual.

Sobre essa banalização do ensino superior, Ferreira (2006, p. 99) afirma que: “Privilegiar apenas educação profissional dos alunos no ensino superior é aceitar os objetivos dos organismos internacionais na área da educação, sendo estes, estreitamente vinculados aos objetivos do mundo da produção e do mercado”.

Entendemos que, ao adotar a alternativa de privilegiar a educação profissional, o Estado emudece a universidade agindo onde ela mais se sente enfraquecida; na sua estrutura

financeira. Dessa forma, ela abre precedentes para que o mercado direcione suas necessidades de produção.

Ferreira (2006, p. 99) afirma que o Estado direciona “a universidade para as questões imediatistas, no aprender a fazer, a operar a natureza e a sociedade, porém, distorcidas e empobrecidas, negadas em seu próprio ser, em sua identidade e reduzidas a objetivos individualistas”.

Consideramos que o autor está equivocado ao afirmar que as questões imediatistas estão somente no aprender a fazer. Reafirmamos nossa posição de que o saber fazer é um complemento do saber pensar e que, dessa forma, não o torna imediatista, pelo contrário, eles complementam-se.

Ferreira (2006) esclarece que o equilíbrio entre a formação moral da cidadania e o desenvolvimento de competências técnicas para o mercado tornou-se a diretriz central para a educação. O pressuposto de tal concepção é o de que, no discurso estatal, a educação é uma forma moral de se combater a miséria, pois, “na medida em que ela se estendesse a todos, e nesse contexto, as instituições de ensino superior, a consciência crítica das decisões políticas seriam mais bem analisadas pelas pessoas para a educação” (FERREIRA, 2006, p. 99).

Nesse ponto, concordamos, pois parece ser este o plano estratégico do Estado para a educação superior no Brasil, como referido anteriormente. Certamente, a educação tem esse propósito de combater a miséria por meio do desenvolvimento da consciência crítica das pessoas, o que as levaria a analisar com maior rigor as decisões políticas do país. Contudo o desenvolvimento de competências técnicas dessas pessoas para o mercado, isoladamente, não reflete os resultados desse plano para a educação superior no Brasil.

A competência técnica, no nosso entendimento, cria especialistas que realizam determinadas tarefas de modo eficiente, no entanto, em grande parte, não os instiga a pensar de forma crítica a realidade, de modo que surjam propostas substanciais de mudanças do atual modelo de acumulação proposto pelo projeto neoliberal.

Seguindo essa reflexão, Dourado, Catani e Oliveira (2006) corroboram o posicionamento de Ferreira, porém direciona seu foco de atuação à expansão da educação superior, por meio da formação profissional, para o mercado de trabalho. Para os autores, a educação superior, no país, tem sido objeto de políticas educacionais centradas em processos de diversificação e de diferenciação institucionais fortemente marcados por uma lógica privatista e mercantil.

Lembramos que, quando pressupomos ser essa a estratégia dos mercados e dos governos para a educação superior no Brasil, partimos do viés de que existe uma tentativa de manipulação emudecer a universidade diante dos problemas que afetam as sociedades, principalmente, as menos favorecidas. Essa manipulação pode ser evidenciada pela expansão privatista e mercantil citada por Ferreira (2006) e reafirmada por Dourado, Catani e Oliveira (2006).

1.2.1 Mercantilização da educação superior

Um dos principais autores que pesquisa a relação do mercado com a universidade é Boaventura de Souza Santos. Começamos citando-o pela maneira centrada e profunda de seus comentários.

“As sociedades contemporâneas são designadas como ‘sociedades do conhecimento’. Países e regiões que não exercerem o domínio da ciência e da técnica e o controle do movimento de capitais financeiros estão fadados a serem dependentes e recolonizados. Esta mundialização, segundo o autor, limita os benefícios provenientes da circulação das riquezas mundiais a uma pequena minoria de países, excluindo-se do ‘bolo’, grande parte da humanidade” (SANTOS, 1998, p. 96).

Nesse contexto, Santos (1998) aprofunda a reflexão afirmando que estão em jogo os temas da democracia, produção do conhecimento e domínio da tecnologia, relação do público e do privado e gestão da universidade. Nessa direção, a era da mundialização e da universalização do progresso técnico e das comunicações em tempo real tem condicionado o desenvolvimento.

O autor reafirma que “a universidade teve, e ainda tem, enorme dificuldade em acompanhar esses avanços” (SANTOS, 1998, p. 97). Posicionamo-nos no sentido de que as universidades podem estar sofrendo dificuldades para acompanhar esses avanços por depender do Estado e dos mercados para superarem seus imensos e complexos desafios, dentre eles, o da dependência financeira. Essa dependência pode ocasionar uma perda de autonomia ante as questões de produção de conhecimentos, tornando-a flexível ante aos interesses mercadológicos.

Nessa discussão, surgem pontos em comum entre aqueles que, de alguma forma, procuram empreender as influências do mercado no ensino superior.

Visualizar a universidade como instituição que produz conhecimentos para atender uma especificidade profissional remete ao fato de uma concepção de saber agregado à mercadoria produzida e comercializada num ambiente competitivo, no qual a principal característica se apresenta como uma completa mercantilização da educação.

Nessa perspectiva, iremos discutir e aprofundar essa realidade da mercantilização da educação superior no Brasil citando, primeiramente, Apple (2003), um dos principais pesquisadores mundiais desse tema e que inicia definindo a mercantilização do sistema educacional da seguinte forma:

“São iniciativas neoliberais caracterizadas pelas políticas de livre mercado que encorajam as instituições educacionais e as opções do consumidor a estabelecerem uma forma de recompensa profissional por mérito ou por competência, reduzindo assim o papel e a responsabilidade do governo” (APPLE, 2003, p. 21).

Apple (2003) posiciona-se como um crítico do sistema neoliberal, no entanto procura entendê-lo e dissecá-lo num contexto maior, que engloba os padrões de mercado, as desigualdades e os temas atuais da contemporaneidade. Apple afirma que os mercados são frutos de uma eficiente ação monopolista do sistema que, de alguma forma, tende a estimular o desejo e, concomitantemente, oferecer uma opção individual às pessoas, mesmo que seja incoerente com muitos princípios.

O autor procura retratar a lógica do mercado considerando seus padrões e não somente sua finalidade, o que remete ao fato de as empresas e as pessoas se sentirem, conforme relata Apple (2003, p.21), “numa completa democracia neoliberal”, cujo mercado é visto dentro de uma noção regulatória da vida, das esperanças e do bem-estar das pessoas.

Preocupa-nos essa realidade, que se mostra facilmente manipulável e insensível às necessidades dos diversos segmentos excluídos desse cenário, pois fortalece uma sensação de não existir outra saída, sendo que a sociedade se manifesta por grupos atomizados de pessoas acomodadas com essa situação.

Essa visão é compartilhada por vários pesquisadores, dentre eles, citamos Santomé (2003), conhecido por relatar o sistema educacional como um subproduto da transformação mercadológica caracterizada pelas opções ideológicas capitalistas e neoliberais.

Segundo Santomé (2003), na tentativa de impor um modelo de sociedade em que a educação se reduza a mais um bem de consumo, consolidam-se formas de convencimento das

pessoas, ‘potenciais clientes’, a escolherem instituições, diplomas e corpo docente da mesma forma em que são escolhidos e comprados outros produtos.

Nessa óptica, a educação superior parece querer adotar cada vez mais os argumentos da capacitação profissional, isto é, habilitar apenas para encontrar empregos, preferencialmente, bem pagos.

Santomé (2003, p. 39) aponta que “essa progressiva mercantilização mostra-se latente quando se lançam denúncias contra as instituições de educação, a partir da esfera produtiva”. Nessas circunstâncias, os grupos econômicos mais poderosos e com maior acesso ao ensino superior se aproveitam e apostam no sucesso da mercantilização da educação a partir de um discurso que prega a urgente privatização dos serviços públicos.

O argumento do autor é de que os professores e as escolas são vítimas dessa mercantilização do sistema educacional. Isso parece ser óbvio, no entanto, nosso posicionamento volta-se para a questão da manipulação. Talvez se sustente aí a visão do autor de que há uma pressão de empresas transnacionais e do Estado para que transformem a educação num ‘celeiro’ de oportunidades profissionais e de buscas incessantes pela produtividade, num ambiente definido pelas normas e regulamentações do mercado, caracterizadas pelo materialismo e pelo consumismo imposto na raiz do sistema neoliberal.

Inferimos que essa realidade transcende ao fato de que o mercado parece reduzir a importância da educação, especialmente a superior, a um espaço estratégico de oferta de mão-de-obra especializada e altamente qualificada, para dar conta das demandas desse cenário de alta competitividade global.

Posicionamo-nos na concepção de que a universidade, como detentora da produção de saberes, deva direcionar seus esforços na busca pela reafirmação de sua identidade, de seu papel na sociedade e no desenvolvimento do país.

Conforme Giannotti (1998, p. 57):

“A falta de prioridade do governo em relação às questões que envolvem a educação mostra-se cada vez mais latente e que a reforma nos moldes esperados pela comunidade científica e a sociedade, esbarra na burocracia estatal e no avanço das universidades privadas que, de certa forma, impulsiona o ensino superior a adentrar no cenário mercadológico, movido pela intensa competitividade e desenvolvimento de conhecimentos por encomenda”.

Nessa perspectiva, o autor comenta que um dos aspectos a considerar, nesse cenário, é o da recuperação do fomento à pesquisa. Achamos que essa recuperação tem relação com o

fato de que a autonomia da universidade, diante da pressão mercadológica, conduz pelos caminhos da mercantilização.

Nessa direção, Paula (2002, p. 43) relata que:

“A mercantilização do sistema universitário resulta na transformação da pesquisa e da extensão em treinamento, voltado cada vez mais estritamente para o mercado de trabalho, perdendo assim, o sentido de formação integral do homem para a vida e para a construção de cidadania”.

De acordo com a autora, as pesquisas direcionam-se cada vez mais para o setor produtivo e as empresas que as encomendam, ficando reféns da condicionante realidade do desenvolvimento tendencioso. Não obstante essa realidade, a extensão também é comercializada e transformada em fonte de renda e de complementação salarial (PAULA, 2002).

Paula (2002, p.43) complementa sua posição afirmando que:

“Há uma desfiguração do conceito clássico de autonomia universitária, crescentemente confundida com autonomia financeira da universidade diante do Estado, sendo que as universidades públicas são cada vez mais impelidas a captarem recursos junto ao mercado e ao setor produtivo. É importante destacar que na última década, com a crise fiscal do Estado em várias partes do mundo e o avanço do modelo neoliberal, começou a se dar um novo tipo de relação universidade-governo. A lógica é: o Estado vai retirando progressivamente o financiamento da mesma, adotando políticas de ajuste neoliberal, enquanto que a educação superior passa a ser concebida como serviço não exclusivo do Estado, sendo vendido e comprado no mercado e deixando de ser vista como direito do cidadão e dever do Estado”.

Paula (2002, p. 44) comenta, ainda, que essa lógica do processo de privatização da educação superior exerce forte influência na relação de custo/benefício, segundo a óptica instrumental reducionista.

Já Dourado, Catani e Oliveira (2003, p. 18) aprofundam essa discussão quanto às especificidades da educação, especialmente a superior, nessa nova realidade, então, destacando que existe um processo sem volta, no qual há uma necessidade de pensar tais mudanças como instrumentalização para reajustar o foco das universidades e não de contrapor-se a essas tendências.

Dourado, Catani e Oliveira (2003) esclarecem que o processo de reestruturação produtiva do capitalismo global impõe uma nova realidade para o século XXI, qual seja, o conhecimento como elemento balizar da produção e do acúmulo de vantagens diferenciais em

um cenário capitalista de competição globalizada, e não somente para a educação, mas a todos os segmentos da sociedade.

Os autores comentam ainda que:

“De um lado, apresenta-se formulando bases de uma economia assentada na acumulação flexível de bens, e, de outro lado, a constituição de uma sociedade técnico-científica-informacional ou sociedade do conhecimento, centrada na produção de novas tecnologias e na rearticulação e criação de processos organizacionais inovadores. [...] tais assertivas são assentadas sob o processo de mundialização, por meio de embates que ratificam a razão crítica moderna para a compreensão dessa reestruturação capitalista, bem como seus desdobramentos no que concerne ao conhecimento” (DOURADO; CATANI; OLIVEIRA, 2003, p. 18).

Dourado, Catani e Oliveira (2003) embasam seus estudos por meio de um questionamento: Qual é o papel da educação superior e da universidade, especialmente a pública, nesse cenário de mudanças na sociedade contemporânea?

Nesse sentido, os autores afirmam que, “sob a influência do capitalismo, compete à universidade contribuir significativamente com a produção de mais-valia relativa”. (DOURADO; CATANI; OLIVEIRA 2003, p. 18). Assim, ela deve formar profissionais e gerar tecnologias e inovações que sejam colocadas não somente a serviço do capital produtivo, mas, também, voltados para os interesses da sociedade como um todo.

Essa constatação dos autores expressa a necessidade de haver um balizamento e equilíbrio das necessidades do mercado com as necessidades da sociedade, ou seja, a educação superior deverá mediar o processo de construção e transmissão de saberes que dêem conta dessa nova realidade, sendo que as IES deverão estar apoiadas em processos de gestão adequados que garantam a aproximação entre os projetos individuais e as necessidades da coletividade e do desenvolvimento.

O que significa que as instituições educativas, mais especificamente as IES, deverão atuar na busca por uma sociedade que reflita e pense quanto a soluções aos problemas atuais, sendo guiada pela transmissão de saberes que orientem as pessoas a produzirem conhecimentos sem a interferência e manipulação do mercado (DOURADO, CATANI; OLIVEIRA, 2003).

“No debate sobre a educação superior, evidenciam-se aspectos como: (1) grande preocupação com a ampliação da demanda e a expansão e interiorização da educação superior; (2) necessidades de uma demanda cada vez mais diversificada; (3) os objetivos e funções da educação superior do século XXI; (4) lugar da universidade no mundo virtual das novas tecnologias e informação e da comunicação; (5) papel das ciências sociais na

análise da problemática mundial; (6) integração entre ensino/pesquisa/extensão; (7) eficiência, qualidade, competitividade e equidade dos sistemas; (8) mudanças nos perfis profissionais e no processo formativo; (9) papel da educação continuada na formação permanente; (10) autonomia das ciências e a liberdade acadêmica; (11) interdisciplinaridade; Relações entre universidade públicas e o Estado e universidades privadas com o setor produtivo; (12) impacto da mundialização do capital nos planos e programas; (13) financiamento da educação superior; (14) relação entre investigação e tomada de decisões no campo da educação superior” (DOURADO; CATANI; OLIVEIRA, 2003, p. 21).

Dourado, Catani e Oliveira (2003) explicam que a realidade de transformações no campo da educação superior no Brasil permite visualizar algumas tendências e desafios no que concerne ao processo de democratização, privatização e massificação da educação superior, tendo por bases a relação entre as esferas pública e privada; a implementação de um sistema nacional de avaliação; a mudança na identidade institucional das universidades e no padrão de gestão; bem como o reconhecimento e a institucionalização da educação superior no campo de estudo.

1.2.2 Formação para o mercado de trabalho

Ao tratar da ênfase na formação para o mercado, que parece ter invadido o discurso corrente sobre o papel que as universidades devem ter atualmente, Coêlho (2006) afirma que a universidade tem se afastado de seu foco e manifestado pouco interesse em resgatar a sua natureza, assim, deixando que o projeto neoliberal tome as rédeas da situação. O autor, contrariando nossa posição, não admite essa omissão das IES que, desde então, têm caminhado no sentido de desenvolver conhecimentos por encomenda, saberes práticos, atividades que respondem a objetivos imediatos do Estado, das empresas e de grupos.

Não concordamos com o autor, pois, nosso entendimento é de que a universidade não se omite quanto ao seu papel, mas, sim, aglutina esforços no sentido de tentar conciliar a sua missão ao propósito de formar profissionais e cidadãos para o mercado e para a sociedade.

“A universidade privilegia a profissionalização dos alunos, aceitando a imposição dos organismos internacionais, cujos objetivos estão intimamente ligados ao mundo da produção e do mercado” (COÊLHO, 2006, p. 47). De acordo com Coêlho (2006), a universidade, ao assumir a lógica da competitividade, dá ênfase ao mundo do trabalho e ao aprender a fazer e não a pensar. Segundo o autor, assim se configurando, nega sua própria

identidade e limita-se ao mundo do pragmatismo, da operação, do funcionamento ágil, eficiente e seguro e deixa-se levar pelo imaginário da globalização.

Ao retratar o ensino superior no Brasil como uma “empresa” que produz mercadorias para o mercado de trabalho, Coêlho (2006, p.47) expõe sua posição argumentando que:

“As dimensões adotadas pelas IES são direcionadas ao aprender a fazer, a executar tarefas, a formação profissional que atende provisoriamente as exigências do mercado e pouco contribui para a empregabilidade. Sendo assim, o mercado educacional, principalmente o de ensino superior, é contextualizado pelo autor como a permanente busca da eficiência, da produtividade, e do lucro rápido e seguro, não se preocupando com as relações de respeito e especificidade da vida acadêmica”.

Para o autor, o que importa na educação superior não é a preparação do aluno para sobrevoar o objeto, inspecioná-lo, controlá-lo, nele intervir a tempo, com agilidade e eficiência, mas de formar profissionais, técnicos ou especialistas para tentar sanar problemas imediatos.

E discorre, ainda, sobre o assunto, afirmando que:

“É preciso formar pessoas que a cada momento estudem, busquem o saber e, no exercício de qualquer atividade ou função e nos vários contextos e momentos de sua existência, possam superar a mera competência técnica especializada e viver e agir sob a concepção plena da realização da vida [...] licenciando-os para a autonomia e não liberá-los para fazerem o que quiserem, nem serem omissos na defesa de seus ideais e princípios, mas, sobretudo, de orientá-los nas questões relativas ao saber, ao ensino, à aprendizagem e a existência social e pessoal” (COÊLHO, 2006, p.50).

Sob a óptica mercantilista, Considera (1998) avalia a universidade no Brasil a partir de duas funções principais. Uma delas é gerar profissionais bem qualificados, formar especialistas. A outra é produzir conhecimento por meio de pesquisas, ou seja, estudar a realidade da sociedade e do desenvolvimento buscando solucionar os seus problemas por essa via. Não obstante, diante do modelo de desenvolvimento impregnado no país, no mundo globalizado, a universidade não tem cumprido com o seu papel fundamental de formar pessoas, talvez produzindo conhecimentos sim, embora grande parte produzida pelas universidades públicas, sendo estas, em alguns casos, com produções sem identidades, vendidas antes mesmo de tomarem forma.

Da mesma forma, Nussenzveig (1998, p. 24) justifica que:

“O futuro da universidade está visceralmente ligado ao desenvolvimento do país. O propósito maior da universidade é o de atender ao anseio da sociedade pela construção de um país desenvolvido, democrático, com autonomia de decisão sobre seus destinos, cujos cidadãos possam realizar plenamente seu potencial como seres humanos”.

O autor comenta que “esse debate sobre o futuro da universidade está intimamente ligado aos rumos que a mesma tem tomado diante de questões de compatibilidade entre o conhecimento e o desenvolvimento” (NUSSENZVEIG, 1998, p. 24).

Nesse ponto, lançamos um questionamento sobre a afirmação de Nessenzveig. Como conciliar a formação para o mercado de trabalho e a necessidade de produzir conhecimentos sem vinculá-lo ao mercado?

A nosso ver, não tem como produzir conhecimentos sem vinculá-los para atender a alguma necessidade, pois o conhecimento existe para atender determinada demanda por serviços ou produtos, necessários à sociedade. Achamos, por isso, que a universidade precisa cumprir seu papel sem perder de vista sua missão. Missão esta que se revela no atendimento aos anseios da sociedade, sem se submeter a imposições do mercado, mas, mormente, na construção de saberes que atendam a ambos, sendo que as IES seriam corresponsáveis pelo desenvolvimento e mudanças do país, por meio da produção de conhecimentos, e, ao mesmo tempo, pela melhoria da qualidade de vida da população.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Cunha (2007) também sublinha que a universidade precisa estar primeiramente a serviço da sociedade e não das classes dominantes. Este serviço deve ser feito, segundo o autor, com caráter de promoção do povo, que implica em uma educação democrática e autônoma diante do poder temporal, e cuja transmissão da cultura se estabeleça numa estrutura formada de conhecimentos e práticas que verdadeiramente modifiquem o atual modelo, por sinal excludente. Dessa forma, de posse dos conhecimentos necessários à reflexão crítica, talvez se possa configurar uma sociedade em que os deveres e direitos sejam manifestos a partir do papel de cada um na sociedade moderna.

Reportando ao autor: “a universidade precisa estar a serviço da sociedade” (CUNHA, 2007, p. 182), assim, concordamos com essa afirmação, pois a universidade competitiva deve ser aquela que, de alguma forma, busque em seu propósito maior servir à sociedade. Isso pressupõe que a universidade autônoma não pode se submeter às classes dominantes nem à mercantilização imposta pelo sistema neoliberal, e, sim, deve trabalhar em prol de um modelo

social em que a justiça e a equidade social sejam os princípios que sustentem sua prática institucional.

Entendemos que as IES não devem se submeter às exigências exclusivas do mercado, porém podem e devem utilizar práticas empresariais de mercado em seus processos se estas favoreçam o alcance dos padrões de qualidade pretendidos no serviço à sociedade.

Apoiamo-nos nessa afirmação para defender a posição de que as IES, se não souberem separar ‘o joio, do trigo’, correm o risco de se distanciarem dos problemas sociais, quer sejam públicas ou privadas, passando a preocupar-se somente em atender as necessidades de uma classe específica, ou até mesmo a produzirem conhecimentos por encomenda, para atender a demandas sociais localizadas. Visualizamos as possibilidades da perda de identidade das IES dentro deste contexto.

2 DIFERENTES PERSPECTIVAS DE ORGANIZAÇÃO ENTRE AS IES PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL

“A excelência é traduzida na capacidade de ser melhor. Se hoje não tenho condições de ser ótimo, vou buscar o bom. Isso é um processo até chegar num patamar de construção da excelência”.

Alan Barbiero (2010)

Neste capítulo, individuamos as diferentes perspectivas entre as IES públicas e privadas, no Brasil, a partir de suas evoluções históricas. Apontamos também as diversas transformações pelas quais passaram ao longo de suas trajetórias, e abordamos os principais conceitos, definições, categorias e classificações, subdivididas quanto à modalidade e ao dispositivo legal que as regulamentam. Por fim, apresentamos os recentes embates em torno dos novos rumos que as mesmas estão trilhando.

2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DAS IES NO BRASIL

Com o crescimento do ensino superior durante a Primeira República ou República Velha, início do século XX., os estudantes oriundos das camadas médias tornaram-se maioria, formando, assim, uma classe forte e dominante (CUNHA, 2007, p. 284).

“A ampliação e a diferenciação da burocracia estatal tiveram papel decisivo no crescimento do número de estudantes filhos de funcionários públicos em detrimento dos filhos de ‘da classe média’, de pequenos comerciantes, industriais, agricultores, corretores, etc. Não seria descabido dizer que, já na primeira metade dos anos 1930, a maioria dos estudantes das escolas superiores fosse constituída de jovens oriundos das classes médias, filhos de funcionários do Estado e das empresas particulares, assim como profissionais liberais” (CUNHA, 2007, p. 284).

Durante quase meio século, a educação superior no Brasil vivenciou um acréscimo dessa parcela de estudantes, ao passo que as universidades não mais possuíam o *status* de 'elitizada'. No entanto, as classes menos favorecidas não possuíam a mesma oportunidade de acesso.

“As transformações sofridas pelo ensino superior brasileiro desde a Primeira República até a segunda metade do século XX criaram condições para que os estudantes das classes menos favorecidas se mobilizassem e viessem a constituir uma força ativa no campo político, deixando de ser apenas sustentação mobilizável por outras forças” (CUNHA, 2007, p. 285).

Paralelamente a esse período, surgiam intensos embates entre os liberais, incentivadores das faculdades particulares, e os conservadores, defensores das IES públicas, resultando no surgimento das primeiras experiências da iniciativa privada no ensino superior. Por volta de 1940, havia apenas 14 escolas de nível superior no Brasil, todas públicas. Nos 20 anos seguintes, porém, foram criadas 56 instituições de ensino superior, na sua maioria, privadas. Cunha (2007, p. 287) relata que “as instituições particulares dessa época eram, basicamente, confessionais católicas ou laicas, fundadas por senhores da elite agroexportadora da burguesia industrial”.

Já, por volta de 1964, a sociedade presenciou um golpe militar, conhecido como “golpe de 64”, cujos militares, diante do poder do Estado que se encontrava enfraquecido pelas diversas crises que enfrentava, instauraram um regime ditatorial que perdurou até final dos anos de 1970. Nesse período, o país viveu momentos de fortes ajustes em suas estruturas através de inúmeras leis que forneceria um aparato coercitivo ao Estado, legitimando seu poder e autoritarismo por meio da sobreposição do poder executivo ao legislativo; o que resultou em diversas mudanças na educação, especialmente, no ensino superior, visando à manutenção da ordem conturbada pela crise educacional.

O sistema educacional brasileiro, nesse decurso, caracterizou-se pela forte repressão, privatização do ensino, aumento da exclusão de boa parte das classes populares, institucionalização do ensino profissionalizante, tecnicismo pedagógico e desmobilização do magistério através de abundante e confusa legislação (TRIGUEIRO, 2000).

Em 1968, o Congresso Nacional aprovou a reforma universitária, pela Lei nº 5.540, de 28/11/1968, então, fixando normas de organização e funcionamento do ensino superior. A reforma universitária de 1968 foi um dos principais acontecimentos do período ditatorial.

Para entendermos a história das IES naquele período, reportamos alguns aspectos básicos da reforma de 1968, cujo projeto inicial, fixado por meio do Decreto-Lei 252/1967, previa, dentre outros assuntos: a instituição obrigatória do sistema departamental e a consequente eliminação da cátedra autônoma; a definição do departamento como a menor fração da estrutura universitária; especificação das competências e composição dos departamentos e da forma de preenchimento de sua chefia; definição de áreas fundamentais dos sistemas de ensino e pesquisa; atribuições da coordenação didática de cada curso a um colegiado; possibilidade de criação, a critério das universidades, de um ciclo de estudos que precedesse à opção profissional; criação de órgãos setoriais que congregassem várias unidades da mesma área do conhecimento, com poderes administrativos; criação de órgãos de

suplementares de natureza técnica, cultural, recreativa e de assistência ao estudante, dentre outras.

Trigueiro (2000, p.14) relata que:

“Muitas modificações foram feitas a partir da reforma de 1968, tanto na estrutura acadêmica das IES, quanto na estrutura administrativa, dentre as quais se destacam: a abolição do regime de cátedras – que estimulou a progressão na carreira docente baseada na titulação e no mérito acadêmico; a instituição do departamento como unidade única de ensino e pesquisa; a institucionalização da pesquisa e a centralização da tomada de decisão, na esfera federal, dos órgãos de administração”.

Na nossa visão, o Estado autoritário vigente direcionava seus esforços para a prática da manipulação da base universitária. E não seria taxativo dizer que suas pretensões centravam-se num discurso de melhoria do ambiente acadêmico, visando, particularmente, a adequar e direcionar o ensino superior ao desenvolvimento do país.

No entanto, nesse mesmo período, surgiram manifestações contrárias ao direcionamento da reforma para uma tentativa de manipulação dos movimentos estudantis, resultando num cenário de repressão, força e autoritarismo de um lado, e de outro lado, tentativas de liberdade de expressão.

Ao fim do período ditatorial (1964-1980), com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, é realçado o papel social da universidade como direito de todos, e, a partir daí, surgiram tentativas de se fazer cumprir o texto constitucional. No entanto, surgiram situações no Sistema Educacional Superior que evidenciaram, por um lado, que as IES públicas corriam sérios riscos de serem privatizadas, haja vista os direcionamentos e prioridades dadas pelo Estado e as circunstâncias que se apresentavam, com suas estruturas precárias se esvaindo. Por outro lado, a expansão das IES privadas com estratégias bem delineadas, particularmente, intencionando adentrar num cenário considerado lucrativo e altamente competitivo e, assim, consolidar-se enquanto IES.

Dessa forma, as IES, tanto públicas quanto privadas, passaram a direcionar seus esforços na busca por maiores espaços e representações no ensino superior, para tanto, procuraram estruturar seus modelos institucionais de acordo com suas realidades regionais.

2.2 MODELOS INSTITUCIONAIS DAS IES PÚBLICAS E PRIVADAS

Para definir os principais conceitos e características, tanto nas IES públicas quanto nas IES privadas, no que se refere aos seus modelos institucionais, reportamo-nos, primeiramente, à Lei 9.394/96, que define o Sistema de Ensino Superior da seguinte forma, em seu art. 16:

“(1) Instituições Federais de ensino que correspondem às instituições de ensino mantidas pela União; (2) Instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada; (3) Órgãos federais de educação e também os sistemas estaduais e municipais, sendo que cada um está sob a jurisdição dos seus respectivos sistemas”.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) define o Sistema de Educação Superior brasileiro por Instituições Públicas e Instituições Privadas, classificadas academicamente em Universidades, Centros Universitários e Faculdades. A principal diferença estabelecida pela LDB é que, nas instituições universitárias, existe a obrigação de serem desenvolvidas regularmente e de forma institucionalizada as atividades de ensino, pesquisa e extensão; ao passo que, nos centros universitários e nas faculdades, existe obrigação apenas do ensino. Contudo, para os centros universitários, além da oferta do ensino, existe uma preocupação quanto à qualificação do seu corpo docente e condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. As faculdades, embora também devam zelar pela qualidade do ensino superior ministrado, não estão obrigadas a manterem programas institucionais de pesquisa, como se visualiza no quadro a seguir:

Quadro 2 - Sistema de Ensino Superior – Categoria e Definição

Universidade	Ensino, Pesquisa e Extensão
Centro Universitário	Ensino (obrigatória) Pesquisa e Extensão (optativa)
Faculdade	Ensino

Fonte: LDB, Lei de Diretrizes e Bases da Educação (2006)

Nessa perspectiva, abordamos os conceitos das IES públicas a partir das definições de Panizzi, um dos principais estudiosos do ensino superior público brasileiro. Elas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público Federal, Estadual ou Municipal, tendo como principais características: ambiguidade na distribuição interna de poder; distribuição hierárquica acentuada; visibilidade e prestígio no campo científico; sujeitas aos princípios e regras inerentes ao direito público; menor grau de autonomia em

relação às IES privadas, no que tange à gestão orçamentária e de recursos humanos; possibilidade de parcerias e convênios com a iniciativa privada e organizações não governamentais; restrições orçamentárias; excesso de burocracia e morosidade nas decisões superiores; decisões democráticas e colegiadas; prestígio e valorização pela sociedade; maior parte do corpo docente de mestres e doutores.

Panizzi (2004, p. 128) afirma que “a universidade pública é uma bela e generosa construção republicana; ela não pertence a governos; ela atravessa os séculos e a própria sociedade é portadora de seu destino”.

A universidade pública, segundo o autor, é uma construção coletiva, de modo que toda e qualquer discussão sobre o seu papel só tem sentido quando feito coletivamente, sendo disseminada na expressão de profunda crença no valor da educação como um bem público e da universidade como essencial para o desenvolvimento econômico e social do país (PAZINNI, 2004).

O autor relata ainda que a universidade pública não é somente uma instituição social; ela é também um bem público e está a serviço da sociedade. Sua particularidade, conforme o autor, remete à capacidade de representação cultural, intelectual e científica do lugar, por excelência, da inovação e da polêmica, e de não se conformar com a reprodução das estruturas e de valores (PAZINNI, 2004).

Panizzi (2004, p. 76) resume a universidade pública como: “aquela instituição que precisa ser contemporânea de seu tempo, e que, ao mesmo tempo, tem que estar à frente do seu tempo”.

Nesse contexto, um período muito específico da história da universidade pública foi marcante. No início da década de 1990, a universidade pública brasileira passou por uma fase de falta de investimentos do Estado e, como consequência, ocorreu uma expansão do processo de privatização do sistema de ensino superior na lógica do capital. A noção de universidade pública e gratuita estava posta à prova. No entanto, alguns defensores da ideia de gratuidade da universidade pública rebatiam esse direcionamento afirmando que ela precisava ser pública e gratuita para não ferir o texto constitucional, em seu art. 207, que cita “a educação como direito de todos”, o que, se privatizadas, o acesso da população ao ensino superior seria restringido.

No texto da Constituição da República Federativa do Brasil, a universidade pública é considerada autônoma e possuidora de certos atributos, a saber: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e

obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, CF, art. 207, 1988).

Nussenzveig (2000) relata que a expressão gratuidade, quando se refere ao ensino superior, significa apenas que seus custos não são cobertos diretamente pelos alunos, mas financiados através dos impostos pagos por toda a sociedade, quer sejam pobres, ricos ou remediados.

Boaventura de Souza Santos (2005), outro importante pesquisador que aprofundou essa temática no tocante às causas das interferências externas no contexto das IES públicas, afirma que “existe um fenômeno global que interfere significativamente na educação pública superior e que desemboca na descapitalização da universidade pública” (SANTOS, 2005, p. 106). Esse fato, segundo o autor, resultou no desenvolvimento da capacidade de geração de receitas próprias através do mercado, gerando, assim, o incremento e a competitividade das universidades privadas na busca por espaços ainda maiores no mercado. Restando à universidade pública a saída de buscar aliados políticos para impedir a emergência significativa, crescente e decisiva do mercado das universidades privadas.

Santos (2005) complementa essa ideia afirmando que a universidade pública deve promover um ambiente que propicie a ampliação do retorno social, sendo este incentivo contra a pressão unilateral dos incentivos mercantis.

Para o autor, a universidade pública deve promover modelos institucionais que garantam níveis de democratização interna e externa dentro de padrões participativos. Esses modelos devem garantir ainda que as IES públicas sejam vistas como um bem público e como promotoras de conhecimentos a serviço da sociedade; caso contrário, não terá qualquer viabilidade de assumir sua identidade diante da expansão do setor privado. Para isso, uma decisão específica, no caso do Brasil, deve fazer parte das decisões políticas: a regulação do setor privado.

Para retratar a significativa mudança de perspectiva de crescimento entre as IES públicas e as IES privadas, a seguir, apresentamos um quadro comparativo de instituições, cursos e matrículas com os dados de 1996 e de 2007.

Quadro 3 - Instituições, cursos e matrículas presenciais da educação superior – Brasil 1996 e 2007.

AN O	INSTITUIÇÕES			CURSOS			MATRÍCULAS		
	Total	Públicas	Privadas	Total	Públicos	Privados	Total	Públicas	Privadas

1996	922	211	711	6.644	2.978	3.666	1.868.529	735.427	1.133.102
2007	2.281	249	2.032	23.488	6.596	16.892	4.880.381	1.240.968	3.639.413
%	147,4	18,00	185,80	253,50	121,50	360,80	161,20	68,7	221,20

Fonte: MEC/INEP/Censo da educação superior (2009)

Enquanto as IES públicas cresceram 18% em pouco mais de 10 anos, as IES privadas superaram os 185% de crescimento no mesmo período. Essa diferença também é considerável quando comparadas aos cursos disponíveis. Percebemos que a diferença em números de cursos, entre elas, é de 16.844 oferecidos a mais nas IES privadas, além das matrículas que chegam a quase 5.000.000 nas privadas, e apenas 2.000.000 nas públicas. O que demonstra um crescimento muito superior das IES privadas em detrimento às IES públicas. No entanto, se olharmos sob o ponto de vista mercadológico, o ensino superior abre margem para continuar essa ascensão não somente por parte tanto das IES privadas, mas também por parte das IES públicas, sendo essa realidade confirmada por Santos (2005), o qual explica que essa diferença demonstra que as IES públicas sofreram uma significativa descapitalização, mas que continuam tendo seu espaço, mesmo que reduzido. Isso porque as IES privadas apresentam uma vinculação mais direta com os interesses do mercado.

Consideramos correta a interpretação de Santos (2005) quanto às interferências sofridas pelas IES públicas e acrescentamos ainda que as universidades públicas possuem prerrogativas diferentes das IES privadas; elas precisam focar na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão por meio de quadros docentes altamente qualificados e a orientação dos discentes na busca do conhecimento crítico e dinamizado ante as questões problemáticas da sociedade. Para tanto, a nosso ver, uma questão necessita ser analisada com cuidado no contexto das IES públicas: será que as mesmas estão direcionando seus esforços no intuito por oferecer serviços que atendam os anseios da sociedade? Estão conseguindo adaptarem-se as constantes mudanças, de modo que minimizem os impactos resultantes dos direcionamentos dados pelo Estado, pelo mercado e pela significativa expansão das universidades privadas?

A resposta a esses questionamentos encontramos nas afirmações de Trigueiro (2000), um dos mais importantes pesquisadores do assunto no Brasil. O autor afirma que “as IES públicas vivem um período de transformações, haja vista sofrerem forte pressão social pelo acesso às inovações e conhecimentos capazes de lhes conferirem melhores condições de qualidade e competitividade” (TRIGUEIRO, 2000, p. 19).

E aduz:

“Cada tipo de instituição, se pública ou privada, comunitária ou não, estadual, federal ou municipal, possui seus próprios desafios e especificidades nesse processo de discussão de novas propostas de desenvolvimento institucional. [...] temas como inovação organizacional, sistemas de informações gerenciais, planejamento e avaliação, necessitam ser mais bem discutidos, pois decisões são tomadas ‘intuitivamente’ ou baseadas em procedimentos pouco confiáveis no sentido de adequar as influências desse novo paradigma de gestão de IES às relações com a sociedade” (TRIGUEIRO, 2000, p. 19).

Talvez esteja nesse ponto o motivo da expansão das IES privadas frente às IES públicas. Não estamos confrontando-as de modo que se visualize uma competitividade direta entre elas, mas, justificar que a falta de um posicionamento mais concreto e realístico sobre os novos rumos que devam tomar as IES públicas, poderia deixá-las sem credibilidade diante do Estado e, conseqüentemente, perante a sociedade.

Essa discussão revela-se importante para entendermos quais perspectivas estão sendo tomadas tanto nas IES públicas quanto nas IES privadas. Nessa direção, voltamo-nos ao contexto das IES privadas, mostrando outra face, bem diferente das IES públicas, embora, em sua estrutura administrativa, também haja necessidade de oferecer ensino de qualidade e de acompanhar as constantes mudanças assim como nas IES públicas.

Dessa forma, procuramos realçar as principais características das IES privadas no contexto do ensino superior e como as mesmas estão expandindo seus negócios a partir dos modelos institucionais estabelecidos.

As IES privadas são criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC), mantidas e administradas por pessoa jurídica de direito privado e possuem um caráter específico de poder ou não ter fins lucrativos. Suas principais características são: centro do poder decisório na mantenedora; não possuem órgãos colegiados superiores, e, quando têm, geralmente são compostos de membros nomeados pelo mantenedor ou pelo reitor, que, por sua vez, é nomeado pelo mantenedor; autonomia acadêmica e pedagógica secundarizada pela vontade da mantenedora; maior concentração e centralização do poder; maior agilidade e flexibilidade nas decisões; menor resistência às mudanças e à inovação; maior disposição para incorporar novos valores; regência do direito privado em matéria econômica; pouco poder dos Conselhos Superiores para alterar as iniciativas do Reitor ou da Administração Superior (BRASIL, LDB, art. 20).

As instituições privadas de ensino se enquadram nas seguintes categorias, de acordo com a LDB, art. 20 da Lei 9394/96:

“Particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado; Comunitárias, assim entendidas por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua mantenedora representante da comunidade; Confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior; Filantrópicas, as instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais foram instituídas, colocando-os à disposição da população, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração” (BRASIL, LDB, Lei 9394/96, art. 20).

Desde o início dos anos 1990, com a expansão mais intensificada das IES privadas, surgiram pesquisadores que procuraram explicitar questões relativas às novas exigências legais e de modernização que se lhes apresentavam no novo cenário. Um desses pesquisadores, Boaventura de Souza Santos, atribuiu ao setor privado uma estratégia consistente e direcionada para, por um lado, estancar o crescimento das IES públicas, por outro lado, estabelecer um modelo institucional que pudesse prever o atendimento às novas demandas que surgissem.

Nessa direção, Santos (2005, p. 106) comenta que:

“Existe uma estratégia que foi utilizada pelo setor privado, pautada em três decisões políticas: estancar a expansão do setor público através da redução de investimentos; degradar os salários dos professores universitários a fim de forçar a busca parcial no setor privado; atuar com uma negligência benigna e premeditada na regulação do setor privado, permitindo-lhe que ele se desenvolvesse com um mínimo de constrangimento”.

Deste modo, o setor privado foi dispensado de formar os seus próprios quadros e aproveitar de todo o conhecimento e formação produzidos na universidade pública. Isto significou uma maciça transferência de recursos da universidade pública para as novas universidades privadas (SANTOS, 2005).

Santos (2005, p. 106) explica que “os adeptos do credo neoliberal exigirão igualdade entre o setor público e o setor privado, uma exigência que obviamente não fizeram quando se criou o setor privado”.

O tratamento preferencial que deve ser dado à universidade pública não assenta apenas no fato dessas realizarem funções de interesse público que, por definição, não podem ser realizadas no mercado de diplomas universitários. Assenta ainda na necessidade de corrigir alguns dos efeitos da concorrência desleal, ocasionada pelas IES privadas, e da apropriação indevida de recursos de que a universidade pública foi vítima.

De acordo com o autor, torna-se necessário entender que as IES privadas ocupam um percentual de ascensão nas últimas décadas, sendo demonstrada certa interferência nas

políticas públicas com o objetivo de readequar a educação superior as mudanças e evoluções tecnológicas e de inovação decorrentes do processo de globalização.

Sguissardi (2000, p.24), outro autor que também estuda esse assunto, resume assim:

“Além das interferências nas políticas públicas e das questões quantitativas relativas ao ensino, as IES privadas estão preenchendo a maior parte da fatia de mercado do ensino superior por causa de sua flexibilidade em adaptar-se às novas exigências da sociedade, mesmo enfrentando grande competição empresarial”.

Nessa perspectiva, apontamos alguns dados mais recentes que demonstram o crescimento das IES privadas de forma exponencial. Esses dados são apresentados por organização acadêmica e categoria administrativa.

Quadro 4 - Número de Instituições de Educação Superior, por Organização Acadêmica, segundo a Categoria Administrativa das IES (2009)

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	Instituições					
	Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET	
	Total	Total	Total	Total	Total	Total
Brasil	2.314	186	127	1.966		35
Pública	245	100	7	103		35
Federal	94	55	0	4		35
Estadual	84	38	1	45		0
Municipal	67	7	6	54		0
Privada	2.069	86	120	1.863		0
Particular	1.779	44	82	1.653		0
COMUN/CONFES	290	42	38	210		0

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP – (2009)

Estudiosos do ensino superior privado no Brasil, Conselho e Bessa (2006) afirmam que:

“[...] o crescimento das IES particulares no Brasil não pode ser considerado um sintoma de democratização do acesso, mas uma mercantilização do ensino, caracterizada como não democrática e perversa, pois ofereceu aos alunos de baixa renda uma educação de baixo nível e altas mensalidades” (CONSELHO; BESSA, 2006, p. 9).

A crítica dos autores se firma a partir da interferência explícita da política no sistema educacional, ao passo que o ensino superior privado no Brasil, ao longo de sua trajetória, o argumento que é de que existe a influência de empresas transnacionais no contexto das IES

privadas, por meio de ações expansionistas das IES e aumento da demanda por cursos e matrículas. Essas ações, afirmam os autores, “visam criar uma imagem de democratização do ensino superior” (CONSELHO; BESSA, 2006, p. 9). Dessa forma, o título acadêmico, ainda de acordo com os autores, transformou-se no sonho de várias famílias brasileiras, especialmente para as classes mais humildes, onde o curso superior significa ascensão social e, por conseguinte, uma garantia de emprego. Nesse prisma, os autores argumentam que o prestígio familiar é uma nova alternativa em caso de falência ou de sobrevivência no mundo globalizado.

Para demonstrar os argumentos dos autores apresentamos dados que revelam o distanciamento entre as IES privadas e as IES públicas em relação à quantidade de cursos e matrículas em cursos de graduação de forma a evidenciar as interferências políticas e do mercado no sistema educacional brasileiro.

Quadro 5 - Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais por Organização Acadêmica e a Categoria Administrativa das IES (2009)

Unidade da Federação/ Categoria Administrativa	Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais				
	Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
	Total	Total	Total	Total	Total
Brasil					
Pública	1.351.168	1.190.596	13.849	91.990	54.733
Federal	752.847	696.693	.	1.421	54.733
Estadual	480.145	437.044	869	42.232	.
Municipal	118.176	56.859	12.980	48.337	.
Privada	3.764.728	1.525.124	697.479	1.542.125	.
Particular	2.899.763	958.000	515.428	1.426.335	.
Comun/Confes	864.965	567.124	182.051	115.790	.

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP – (2009)

Do exposto, observamos que as categorias administrativas das IES mostram que mais da metade das matrículas em cursos presenciais no Brasil estão nas IES privadas e que, dos 5.115.896 matriculados, 3.764.728 fazem parte dos números inscritos nas IES privadas, o que revela interferências externas para realçar essa realidade.

Outro estudioso do ensino privado no Brasil, Fonseca et al. (2010), defende as IES privadas como uma das principais vias de acesso para o ensino superior, ao passo que é, atualmente, importante agente econômico e social. O autor explora essa justificativa

afirmando que, no Brasil, é a iniciativa privada a responsável pela democratização do acesso ao ensino superior. Sem ela, haveria apenas 252 instituições, em vez de 2.495 existentes.

Consideramos que os representantes das IES privadas no Brasil firmam seus posicionamentos no sentido de conseguir apoio político e da sociedade para continuar o processo de crescimento e democratização ao ensino superior. Esse nosso posicionamento se firma nas manobras de posicionamento quanto ao papel, contributivo ou não, das IES privadas no contexto de desenvolvimento do país.

Fonseca et al. (2010, p.19) afirmam que:

As IES privadas, nos últimos anos, passaram a crescer de maneira responsável e sustentável [...] tal expansão, além de ter importância econômica e social, passou a ter também credibilidade do segmento e reconhecimento pela sociedade, pois, permitiu atender à demanda de um público amplo, formado principalmente por jovens de baixa renda.

Discordamos do posicionamento dos autores no sentido de abrir campo para atender o maior número de pessoas. Consideramos importante o papel das IES privadas e sem elas o atendimento na educação superior seria ainda mais restritivo. No entanto, para atender de maneira ascendente a população torna-se necessário avaliar qualitativamente o ensino. O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) tem procurado fazer essa avaliação e controle tanto para as IES públicas quanto para as IES privadas, algumas inclusive vêm sendo fechadas por não atenderem aos padrões mínimos de qualidade.

Nosso argumento é de que as IES privadas têm sua importância no desenvolvimento econômico do país e sua parcela de contribuição no campo social, no entanto não se pode minimizar a importância das IES públicas, tanto para o desenvolvimento do país quanto para a sociedade. Nossa posição firma-se no sentido de que, atualmente, grande parte das pesquisas de cunho científico-tecnológico e de inovação nascem nos centros de pesquisa das IES públicas, sendo igualmente importantes para o desenvolvimento econômico do país; e que as mesmas possuem prerrogativas de gratuidade (acessibilidade), onde a sociedade é parte integrante de sua estrutura.

3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA: TENDÊNCIAS E MUDANÇAS NO NOVO CENÁRIO

“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”.

Aristóteles

Iniciamos contextualizando a gestão estratégica nas IES públicas e privadas dentro de um cenário de constantes mudanças, sendo esse o nosso objetivo neste capítulo. Adiante, apontamos a gestão estratégica de IES a partir da necessidade de responder às exigências da contemporaneidade, momento em que discutimos o grau de autonomia das IES ante a competitividade atual. Por fim, procuramos situar a gestão estratégica de IES no novo cenário, como uma das principais práticas de gestão que visa a incorporar as diversas perspectivas na busca e alcance dos objetivos estabelecidos.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EM IES PÚBLICAS E PRIVADAS

As instituições de ensino superior vivem uma nova realidade em seus contextos. Trata-se dos avanços tecnológicos e de uma nova visão da necessidade de utilizar e aprimorar os modelos e técnicas que intencionam alcançar objetivos e tarefas específicas, muito comuns na lógica empresarial. Assim, modelos de gestão que auxiliem no alcance dos resultados são geralmente empregados no intuito de reduzir custos financeiros, identificar possíveis ameaças e potencializar suas forças, assim, voltando-se ao atendimento das exigências da contemporaneidade.

Para entendermos de que forma esses modelos podem contribuir no contexto das IES, precisamos entender, primeiramente, o que significa gestão estratégica; quando surgiu; como e para que serve; e de que forma a gestão estratégica tem auxiliado os gestores de IES, tanto públicas quanto privadas, na obtenção de resultados com menos riscos.

Os primeiros rumores sobre a gestão estratégica aconteceram nos EUA, na década de 1950. Surgiu primeiramente com a necessidade de mudança nos currículos dos cursos de administração das escolas norte-americanas. Por volta dos anos 1970, essa abordagem disseminou-se nas empresas de todo o mundo, inclusive em instituições de ensino, revelando um avanço importante ao campo de administração e para as organizações.

De acordo com Costa (2004, p. 54), a gestão estratégica pode ser conceituada como “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da

alta administração da organização, e que visa envolver e comprometer todos os envolvidos, direta e indiretamente para o alcance dos objetivos propostos”.

O autor complementa afirmando que a gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis do ambiente externo (COSTA, 2004).

Marcelino (2004) tem vasta experiência nos estudos de gestão estratégica em IES, onde conseguiu construir importantes referências a partir do trabalho que realizou à frente da construção do planejamento estratégico na Faculdade de Administração, Contábeis e Economia da Universidade de Brasília (FACE/UnB).

Nessa direção, Marcelino (2004, p. 34) assinala que “a abordagem atual que é dada a gestão estratégica de universidades representa uma evolução do pensamento estratégico”. O autor enfatiza que estão acontecendo adaptações da comunidade acadêmica almejando reduzir as dependências e as incertezas ambientais, sem deixar de lado os próprios valores institucionais. Para o autor, a orientação estratégica tem sido preocupação de muitas instituições de ensino superior que procuram dar outra dinâmica ao seu futuro.

Marcelino (2004, p. 33) discorre afirmando que “as IES estão buscando na gestão estratégica os requisitos para promover a discussão sobre os objetivos de longo prazo e sobre os meios e ações para alcançá-los”. Para o autor, promove-se a orientação para que se possam alinhar os subsistemas internos, com as mudanças do ambiente, antecipando-se às percepções e exigências da comunidade acadêmica. Essas mudanças ambientais levam as IES a refletirem sobre seus modos de pensar e agir em relação aos modelos de gestão.

Nas últimas décadas, houve uma evolução em busca de patamares mais elevados de eficiência e eficácia no ensino superior brasileiro. Conforme elucida Marcelino (2004, p.33), “a gestão estratégica corrobora nesse cenário para fazer prevalecer a adaptabilidade necessária no sentido de induzir as IES a aceitarem as mudanças; e a se preocuparem com seu crescimento e ajustamento ao ambiente”.

Nesse pressuposto, a gestão estratégica admite, em seu processo de construção, certa adaptabilidade e flexibilidade aos direcionamentos estabelecidos a partir das análises dos ambientes. Isso, não somente para as IES públicas, mas, principalmente, para as IES privadas.

Conforme Marcelino (2004, p. 34):

“O uso da gestão estratégica no contexto das IES estimula o envolvimento das unidades acadêmicas e administrativas, dentro de um processo participativo, onde se busca em primeiro lugar, o alinhamento de todos os níveis, aos objetivos institucionais de longo prazo; também busca alcançar a transparência completa do processo de gestão e privilegia as áreas finalísticas da instituição, aceitando integralmente suas propostas e respeitando as prioridades estabelecidas”.

Aprofundamos nas diretrizes que Marcelino cita e posicionamo-nos no sentido de que, para se tornar um processo participativo num ambiente acadêmico de mudanças, torna-se necessário preparar as pessoas para as mudanças a fim de criar uma cultura de planejamento, assim sendo, elas estarão preparadas e motivadas na busca por resultados comuns que beneficiarão a todos.

Marcelino (2004, p. 93) relata que “os últimos censos da educação superior no Brasil demonstram que as IES privadas estão ofertando em torno de 80% das vagas, o que corresponde a quatro vezes mais vagas do que as IES públicas”.

No ponto de vista da gestão estratégica, consideramos que, enquanto as IES privadas possuem estrutura flexível para acompanhar as mudanças decorrentes no ensino superior; as IES públicas esbarram, por sua vez, nos investimentos oficiais do setor público, não tendo condições de atender o crescimento da demanda de maneira satisfatória.

No entanto, mesmo com recursos financeiros insuficientes, a gestão estratégica admite a possibilidade das IES públicas, a partir da identificação de ameaças e oportunidades, de minimizarem os riscos futuros decorrentes dessa falta de investimentos adequada, o que poderiam, por exemplo, acompanhar as tendências de mudanças provenientes das exigências do mercado se preparando internamente para receber satisfatoriamente os novos ingressantes; qualificando seus cursos; procurando mecanismos de absorção da demanda e de permanência de seus acadêmicos; excelência na prestação dos serviços; além de se preocuparem também com as questões de acesso ao ensino superior por parte da população de baixa renda, pois, ao menos na teoria, tratando-se de IES públicas, o objetivo é atender à sociedade, especialmente as populações menos favorecidas, em suas necessidades de educação.

Já no caso das IES privadas, estas poderiam vincular a necessidade e preocupação em promover uma formação de excelência para atender ao mercado altamente exigente em certos setores; mas também desenvolver estratégias para favorecer o acesso de setores populares a esses cursos por meio de bolsas por desempenho, bolsas de monitoria, iniciação científica, estágios profissionais, etc.

Quando citamos o acesso das classes menos favorecidas ao ensino superior, referimo-nos àquelas com renda familiar mensal, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), igual ou inferior a três salários mínimos. Dessa forma, o acesso de setores populares ao ensino superior, atualmente em ascensão, sustenta as principais estratégias das IES privadas, sendo estas impulsionadas pela abertura e favorecimento socioeconômico da população, que busca na educação novas possibilidades de investimentos com sustentabilidade; e pela implementação de programas governamentais de incentivo ao acesso no ensino superior, conforme estatística do INEP, que revela dados de estudantes oriundos de famílias de baixa renda, sendo estes responsáveis por grande parte do aumento dos ingressantes no ensino superior.

Quadro 6 - Demonstrativo de ingressantes nas IES privadas com bolsas de estudos

	IES privadas	IES privadas
710 instituições	Ingressantes por meio de resultados obtidos a partir do ENEM	
541 instituições		Adotaram o ENEM como forma de seleção para mais da metade das vagas oferecidas
10 alunos (renda inferior a 3 salários mínimos)	Para cada 10 alunos matriculados	3 alunos obtiveram bolsas de estudos de programas como o FIES ou o PROUNI

Fonte: MEC/INEP/Censo da educação superior (2009)

De acordo com o último censo do INEP (2009), 710 instituições tiveram alunos que ingressaram por meio dos resultados obtidos no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Dessas, 541 adotaram o Enem como forma de seleção para mais da metade das vagas de ingresso, ou seja, de cada dez alunos matriculados em IES privadas, por exemplo, três obtiveram bolsa de estudos de programas como o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) ou o Programa Universidade para Todos (Prouni).

Esses dados revelam que a ampliação do acesso a esse nível de ensino por parte da população de baixa renda veio, em sua grande parte, pela ação do Governo Federal de ampliar e colocar em prática programas de incentivo e concessão de bolsas de estudos.

Nossa crítica remonta na tentativa do Governo Federal de ampliar o acesso ao ensino superior para os estudantes de classe baixa por meio de isenção de alguns tributos para as IES privadas que aderissem aos programas. Não encontramos justificativa para esse procedimento

ser colocado em prática, a não ser pelo fato de que o governo possa reduzir seus gastos com a educação, pois, aderindo ao programa, as IES privadas iriam criar novas vagas no ensino superior para alunos cotistas sem nenhum investimento adicional, e o governo alcançaria sua meta de elevar o índice de acesso.

Nessa direção, um crescimento vertiginoso ocorreu entre os anos de 1998 e 2009, com a ampliação dessas vagas para os cotistas. Dados do INEP confirmam esse crescimento que, em 1998, era de 6.950 cursos nas universidades brasileiras, sendo 2.970 nas IES públicas e 3980 nas privadas. Já em 2009, o número total de cursos é de 28.671, sendo que, em média, 80% são ofertados pelas IES privadas (INEP, 2009).

Reposicionamos nossa crítica mais uma vez no sentido de que o governo se tornou omissor no que tange ao seu papel de oferecer ensino público, gratuito e de qualidade à população. Sua estratégia parece-nos ser direcionada para os incentivos às IES privadas, ao invés de dar condições suficientes para as IES públicas posicionarem-se nesse cenário com igual competitividade. Consideramos que sua omissão transpõe ao transferir as responsabilidades que lhes são atribuídas para a iniciativa privada.

Nessa perspectiva, observamos, de fato, que o acesso ao ensino superior se tornou evidente, contudo questionamos dois aspectos que consideramos cruciais nesse contexto. O primeiro é sobre os altos custos das mensalidades oferecidas pelas IES privadas, que tornam quase sem efeito o financiamento aos alunos cotistas, pois teriam que arcar com o ônus posteriormente; e segundo, a questão da qualidade do ensino, pois, devido ao aumento de cursos oferecidos, questionamos a forma como os alunos estão sendo preparados para o mercado de trabalho.

Essa estratégia demonstra a lógica privatista no campo educacional, que segundo Almeida (2006, p.23):

“Apresenta-se como elemento crucial para o desenho de cenários futuros no ensino superior e abre espaço para uma nova arena que emerge de um conjunto de instituições dos tipos mais diversos com vistas a ocupar as janelas de oportunidades abertas resultantes da legalização de instituições de ensino superior com fins lucrativos, visando, sobretudo, atender a demanda mercadológica”.

Criticamos ainda as estratégias das IES privadas no sentido de não procurarem equacionar os incentivos obtidos pelo Governo Federal aos preços das mensalidades. Consideramos, nesse cenário, que existe uma tentativa de demonstrar apenas os benefícios aos novos ingressantes, principalmente, provenientes das classes mais populares, mas, na verdade,

os altos custos das mensalidades, implícitos em forma de bolsas de estudos, escondem a omissão do governo, bem como a estratégia do setor privado para esse segmento.

Outro aspecto é a respeito da grande diferença em termos de cursos e matrículas oferecidas pelas IES privadas em detrimento às IES públicas, conforme verificado nos quadros anteriores. Nesse sentido, questionamos como deverão atuar uma e outra nesse segmento altamente competitivo e mutável? Consideramos que, enquanto a primeira necessita pensar em absorver o aumento da demanda por ingressos no ensino superior e a alta competitividade do setor de forma equilibrada, a segunda necessita, além de lutar por melhores condições estruturais e de trabalho, acompanhar as tendências provenientes de novas tecnologias e de inovação.

Segundo o censo (2009) do MEC (Ministério da Educação), as IES privadas no Brasil somam o montante de 2.069, de um total de 2.314 Instituições de Ensino Superior, entre universidades, faculdades, centros universitários, IF's e CEFET's, o que corresponde a quase 90% das IES existentes no Brasil, enquanto as IES públicas abrigam, em média, 10%.

Nessa direção, nossa reflexão procura realçar as diferentes perspectivas que as IES públicas e privadas estão priorizando, em suas estratégias, no sentido de permanecer nesse mercado altamente competitivo. O que nos leva a levantar outro questionamento sobre o contexto das IES. Por um lado, será que as IES públicas têm cumprido, com eficiência e eficácia, seu papel social de oferecer ensino público e gratuito à sociedade? Por outro lado, qual será o foco das IES privadas diante de tanta competitividade? Será que seus esforços estão voltados na oferta de ensino de qualidade ou para abarcar o máximo possível de 'clientes-alunos'? Que modelo de gestão uma e outra têm utilizado para corresponder aos anseios desses 'clientes'?

Diante desses questionamentos, o grau de autonomia que as IES possuem ante as questões que envolvem o mercado e a competitividade é essencial para que possam cumprir suas finalidades, o que veremos a seguir.

3.2 AUTONOMIA E COMPETITIVIDADE NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Dois aspectos que consideramos centrais para tratar da gestão estratégica de IES são: a questão da autonomia universitária; e a competitividade no segmento. A nosso ver, se não houver consenso e liberdade quanto aos rumos a serem tomados pelas IES no que tange às

suas finalidades, qualquer modelo de gestão poderá ser meramente mais uma atividade burocrática que trará sobrecarga e acúmulo de funções e atribuições.

No escopo da discussão sobre suas finalidades, as IES precisam refletir sobre as relações de autonomia e competitividade. Para tanto, procuramos desenvolver a fundamentação teórica dessas duas definições diante das questões que envolvem o mercado e as constantes mudanças.

Mas o que significa autonomia na gestão universitária? A palavra autonomia é de origem grega e denota a ideia de direção própria, cujo surgimento se reporta ao início da idade média. Para Bevilacqua (1998, p. 202), “a autonomia é um atestado de maturidade da universidade e que pressupõe a capacidade de escolha da instituição”.

O autor sustenta-se na liberdade de escolha do corpo docente e demais pessoas que compõem a estrutura da universidade, ao afirmar que autonomia é acreditar, defender e seguir o que considera coerente, compreensível e aplicável no ponto de vista histórico da universidade. (BEVILACQUA, 1998).

Para Vogt (1998), a autonomia tem dois lados: o que ela significa do ponto de vista do funcionamento e da otimização das relações de gestão e de desenvolvimento interno das universidades; e o que ela significa nas relações da universidade com a sociedade. O autor discorre acerca da primeira possibilidade posicionando-se sobre como tornar a universidade independente. Essa lógica, por mais paradoxal que seja, afirma Vogt (1998, p. 205), “pressupõe que se dê ênfase aos aspectos técnicos e filosóficos que constituem a essência da vida e da atividade universitária. Já a segunda possibilidade, remete ao desafio de suprir as necessidades da sociedade no que tange ao ensino”.

Neste sentido, a autonomia leva a universidade à consciência de que não existe só para ela mesma e para a sua reitoria, mas também para interagir com a sociedade e com os governos que as regulamenta. Ela existe para cumprir sua finalidade específica, mas, também, nas relações entre órgãos superiores e sua estrutura de decisão. Em outras palavras, importa como princípio de autonomia universitária a descentralização das decisões (VOGT, 1998).

Somos favoráveis aos posicionamentos de Bevilacqua e Vogt, pois consideramos que a autonomia universitária pressupõe liberdade de escolha e de decisão, ao passo que se torna necessário se alto conhecer e conhecer também as variáveis ambientais externas que podem afetar, positiva ou negativamente, sua estrutura. Assim, autonomia não quer dizer compromisso social, mas, o repensar da própria liberdade de escolha diante do que a universidade considera coerente aos seus princípios e valores.

Outra estudiosa sobre a questão da autonomia na universidade, Oliveira (2001), aponta que a autonomia universitária não deve ser analisada em situações isoladas, mas, particularmente, no contexto maior, no qual se discute o verdadeiro papel da universidade e das perspectivas qualitativas de elevação dos padrões educacionais.

A autora afirma que autonomia “supõe conceitos que devem ser examinados em conjunto e num quadro de avaliação dos impactos, implicações e conseqüências que são capazes de provocar” (OLIVEIRA, 2001, p. 113).

Na visão da autora, a universidade possui uma forma diferenciada de autonomia, a qual emerge da óptica de pensar a instituição sob as diversas possibilidades que tem para definir seu caminho, tanto de ensino como de pesquisa e de extensão (OLIVEIRA, 2001).

Discordamos em parte da afirmação de Oliveira, pois consideramos que esse contexto de autonomia da universidade não se aplica às IES privadas. A nosso ver, nas IES privadas, não existe essa liberdade de escolha e decisão descentralizada. Também nas IES públicas existe certo enfrentamento da falta de liberdade de decidir os rumos da pesquisa, pois criticamos o atual modelo que se subordina aos interesses do mercado. Sendo esse modelo aprisionador e condicionador dos rumos da pesquisa para interesses específicos de determinado setor.

Embasamos nossa posição, por meio do pensamento de Boaventura de Souza Santos, um dos principais pesquisadores do ensino superior, que remete a falta de autonomia da universidade ao seu posicionamento sobre o mercado, o Estado, e até mesmo à sociedade. Posicionamo-nos no sentido de que as universidades, especialmente as públicas, não podem condicionar-se a produção de conhecimentos visando atender especificamente as necessidades do mercado.

Somos adeptos também da utilização equilibrada do uso das práticas empresariais por parte das IES, visando, mormente, a resgatar sua autonomia e conseqüentemente, estando preparadas para as mudanças decorrentes desse cenário globalizado.

Ademais, consideramos que as universidades precisam conhecer-se para analisar com precisão os prós e os contras das mudanças de que necessitam para então direcionar seus esforços na busca e obtenção da qualidade de ensino e prestação de serviços à sociedade. A partir daí, conhecendo sua realidade, poderia produzir conhecimentos visando não somente a contribuir com o desenvolvimento do país, mas, sobretudo, de uma sociedade mais justa, crítica e sabedora de seus direitos.

De acordo com Melo (2000, p.55), para que a universidade tenha condições de se autoproclamar autônoma, é preciso que a mesma detenha a posse e os subsídios necessários para realizar, de maneira eficiente, eficaz e efetiva, suas tarefas e ser útil à sociedade.

“As IES, para gozarem de certa autonomia, tanto as públicas, quanto privadas, devem realizar auto-avaliações periódicas para discutirem seus caminhos e direções tomados ao longo de suas histórias, principalmente porque, explica o autor, ‘a modernização das universidades dependem de dois aspectos: (1) ter autonomia decisória e financeira; (2) contribuir para o desenvolvimento do país com responsabilidade’” (MELO, 2000, p. 56).

Nesse sentido, a autonomia teve, tem e sempre terá um lugar especial nas discussões sobre os avanços e retrocessos da universidade, o que nos ajuda a compreender sua essência.

Melo (2000, p.56) resume enunciando que:

“As universidades, independente da competitividade externa, precisam de autonomia para o desenvolvimento de políticas internas que estimulem a integração entre os processos participativos e de decisão, visando alinhar o desenvolvimento institucional ao regional/nacional”.

A explicação do autor é justificada num contexto de dentro para fora. No entanto, quando o cenário é analisado de fora para dentro, parece-nos que a competitividade mostra-se como um desafio à autonomia da universidade. Nosso entendimento se baseia num importante pesquisador do ensino superior na América Latina, Pablo Gentili, que afirma ser a universidade, em especial a pública, vítima de diversas ações para reduzir sua força e torná-la distante da função social de educar, sendo determinada pelos graus de eficiência, eficácia, efetividade e produtividade, movida pela competitividade.

Gentili (2001, p. 98) afirma que, para as IES públicas, os principais desafios que se apresentam são:

“O financiamento público incipiente; a reestruturação jurídica do sistema; redefinição do papel do estado; e a avaliação da produtividade institucional são práticas neoliberais que visam desestruturar as universidades públicas e que tende a um processo de terceirização do ensino, o que se lhes impõe uma reconfiguração do modo de ser e fazer educação superior”.

Compartilhamos da mesma visão de Gentil num ponto. Nossa sustentação, assim como a do autor, é de que existe uma estratégia expansionista das universidades privadas movidas pela competitividade e busca pelo lucro. Porém, quando nos voltamos para as IES

públicas, verificamos que, mesmo em proporção menor que as IES privadas, existe² um aumento da quantidade de IES públicas no Brasil, nos últimos anos, e que os investimentos estão se expandindo gradativamente, mesmo que desproporcionais à sua estrutura acadêmica. Sendo assim, consideramos que a afirmação de Gentili se revela desatualizada, pois, tanto as IES públicas quanto as IES privadas têm sofrido mudanças em suas bases ideológicas e estruturais, dessa maneira, trilhando pelos caminhos da competitividade do ensino superior.

Colocamos aqui a competitividade, no contexto das IES privadas, como a busca por serviços inovadores que possam refletir na satisfação das pessoas, visando a alcançar um padrão de qualidade administrativa; expandir seus negócios por meio do maior número possível de clientes-alunos; e superando a concorrência, que se mostra igualmente nesse contexto. Já nas IES públicas, a competitividade revela-se como um fator de busca de novas alternativas para melhorar os serviços em todos os âmbitos; e no emprego de novas tecnologias e de inovação para tentar acompanhar a velocidade das mudanças.

Achamos ainda que a universidade no Brasil, com o processo de globalização, terá que introduzir em seus processos mecanismos que proporcionem melhores resultados na prestação de serviços à sociedade. Essa tendência, ora se mostra nos moldes das universidades norte-americanas, cujas bases seguem padrões empresariais, ora, apresenta-se num cenário de disputas políticas e econômicas, objetivando adequar-se ao uso de novas possibilidades de gestão e contribuir, de alguma forma, para o desenvolvimento do país, sendo ambas respaldadas pelas exigências da própria população.

Dourado (2003, p. 23) explica que as IES sofrem interferências internas e externas, e que essas interferências as tornam dependentes do ambiente externo. Para o autor, há várias forças que atuam interna e externamente para que as universidades, especialmente as públicas, modifiquem seu modo de ser e de agir, sendo o campo universitário marcado por disputas históricas de reestruturação do ensino, da pesquisa e da extensão. Essas forças, segundo o autor, são advindas do processo de competitividade a que se submetem as IES.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE IES NO NOVO CENÁRIO

Os desafios que se apresentam à gestão das universidades vão além do fato de terem que acompanhar as mudanças e inovações do mundo globalizado. Sua lógica se sustenta na estratégia de empresas e do Estado em torno de conhecimentos e políticas governamentais na

² Ver quadro 3 - Demonstrativo de crescimento das IES no Brasil

defesa de interesses da sociedade ou até mesmo do capital. Isso se reflete no interior das IES, repercutindo na pesquisa científica, principalmente, quanto à definição das fontes de financiamentos. Para tanto, exige-se das mesmas a utilização de práticas de gestão que elevem suas competências para atingir objetivos específicos.

Na realidade, as exigências a que se submetem as IES apresentam-se num cenário de mudanças, sendo estas consideradas ideológicas ou culturais, e que se revelam por meio do uso de novas tecnologias e ferramentas de gestão.

No entanto existem barreiras quanto ao uso dessas práticas e que são visualizadas como subterfúgio ao uso da prática mercantilista em seus processos. Alguns acreditam ser esse o melhor momento, o mais favorável para que as IES procurem acompanhar essas mudanças. Esse dualismo de opiniões em torno da gestão de universidades será o foco da reflexão que propomos por meio de posicionamentos de pesquisadores que contribuirão com nosso estudo e para uma melhor visão dos desafios que se impõem às IES no campo da gestão.

Almeida (2001) comenta que os principais desafios que se apresentam às IES são de ordem estrutural e organizacional. Para o autor, existem algumas debilidades nas IES públicas e nas IES privadas, que caracterizam uma situação de crise institucional, medidas pelas consequências advindas da existência de sinais da descaracterização e perda de identidade universitária ou da construção de uma nova identidade.

Para o autor, os problemas decorrentes dessa descaracterização da identidade institucional estão intimamente ligados à estrutura organizacional, sendo apresentados da seguinte forma:

“(1) Desequilíbrio entre as áreas de atuação da Universidade (ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, cultura e extensão); (2) Confusão das atribuições de competências entre alguns órgãos de assessoramento e as unidades acadêmicas; (3) Excessivo número de níveis hierárquicos e atuação pouco integrada entre as coordenadorias e suas relações externas; (4) Estrutura de comunicação e canais de informação internos excessivamente centralizados e debilitados e se ressentindo de maior capilaridade institucional; (5) Centralização das decisões” (ALMEIDA, 2001, p. 23).

O autor complementa ainda que existem muitos outros problemas enfrentados na estrutura organizacional das IES e que afetam diretamente seu posicionamento perante a sociedade. Almeida (2001) aponta como uma das vias de escape para esses problemas, o uso da gestão estratégica, por meio de análises ambientais, da missão e da visão, ambas de forma

clara e objetiva, para identificar qual é o papel da universidade e o que ela vislumbra na sua trajetória.

Gil (2001, p. 232) complementa o raciocínio de Almeida afirmando que as mudanças nas universidades têm a função de mantê-las em atividade, uma vez que a estagnação representa-lhes o risco de desaparecimento. Para o autor, uma mudança planejada está diretamente relacionada à eficiência e a eficácia organizacional.

Hansen (2001, p. 285), um dos principais estudiosos da gestão universitária sob a égide do resgate institucional, elucida que “os principais desafios das universidades são os seguintes: repensar o seu papel; redefinir os seus rumos; vislumbrar novas perspectivas que se lhes apresentam na sociedade; e resgatar sua identidade”.

O autor comenta ainda que, para a universidade encarar esses desafios, é necessário refletir sobre o papel e o espírito vigente a partir de sua fundação, pois, sem o entendimento desses aspectos, as IES perdem-se em inúmeras atribuições secundárias que as fazem desviar da sua finalidade. Alguns aspectos surgem como norteadores dessa discussão. São eles:

“O crescimento da instituição em número de cursos e serviços prestados em face da demanda; O crescimento institucional, com vários profissionais vindos de diferentes lugares e com formações adversas daquela que a instituição se esmerava em oferecer; O aumento das exigências dos órgãos Federais e Estaduais quanto às funções sociais a serem desempenhadas pelas universidades; As dificuldades sempre crescentes quanto ao provimento de receitas pelo governo do estado para a manutenção das atividades institucionais; A sensibilidade de muitos atores dos vários segmentos institucionais (professores, funcionários técnico-administrativos, alunos, dirigentes), os quais necessitam estar atentos aos cenários da globalização que se têm mostrado no horizonte” (HANSEM, 2001, p. 285).

Achamos que as IES necessitam repensar suas mudanças estruturais, pessoais e temporais, mormente, aquelas que, de certa forma, preservam suas raízes, integrando-as ao contexto atual de desenvolvimento ao qual se submetem. Do contrário, ao sinal de qualquer crise, as IES podem sofrer consequências quase sempre irreversíveis em suas bases. Essa realidade acontece quando não se preparam para o futuro de maneira coerente, deixando de identificar possíveis distorções presentes e futuras e não levando em consideração suas potencialidades, sendo que tanto uma quanto outra poderiam minimizar os riscos ambientais internos e externos.

Essa reflexão surge tanto nas IES públicas como nas IES privadas, e um fato interessante nesse contexto é que a sociedade movida pelas mudanças está cobrando mais

atitude das universidades, sendo estas impelidas a construir gestões mais democráticas e participativas.

Para isso necessitam de mecanismos administrativos que sirvam como parâmetros de desempenho, que apontem para a compreensão das mudanças em curso no país e na redefinição de suas macropolíticas, visualizadas por meio da missão e da visão de futuro.

Dessa forma, voltamos ao comentário de Almeida (2001), em que afirma ser a gestão estratégica, uma das vias de escape para os problemas enfrentados pelas IES, o que, de certa forma, quebra o mito de que as práticas empresariais não são bem-vindas no ensino superior. Compartilhamos dessa visão de Almeida e acreditamos que elas podem contribuir, se entendidas e construídas de maneira adequada, como um dos principais sinalizadores de sucesso acadêmico.

Ghoshal (2004, p.196) comenta que:

Para as IES conseguirem um desempenho satisfatório e sustentado, precisam se abrir para as forças vigorosas do aprendizado contínuo e (re)formatar seus métodos de trabalho, criando oportunidades para introdução de estratégias de gestão que auxiliem os gestores a tomarem decisões a partir das variáveis ambientais identificadas.

O autor complementa afirmando que “o aprendizado no campo da gestão estratégica das universidades precisa seguir a mesma linha de pensamento da educação continuada, reprojetoando seu trabalho, democratizando as informações e compartilham idéias” (GHOSHAL, 2004, p. 209).

Goshal (2004, p. 209) comenta ainda que “para criar uma cultura que propicie abertura para as mudanças nas universidades, é necessário estabelecer um ambiente de aprendizado contínuo, principalmente, para as mudanças estruturais administrativas”.

Concordamos com o autor no sentido de que as IES necessitam se abrir para o aprendizado contínuo. Assim sendo, elas estarão mais preparadas para enfrentarem possíveis desajustes no campo da política e da economia. Dessa forma, poderão ainda acolher as mudanças necessárias com mais abertura, de modo que reflitam sobre os impactos, positivos e negativos, de determinada mudança; podendo escolher sobre os seus caminhos com maior liberdade.

Almeida (2001, p. 17) resume afirmando que “é preciso mais do que a busca do o aprendizado contínuo para as IES se abrirem para as mudanças, especialmente as estruturais”. E defende que: “a gestão de universidades segue uma tendência de modernização de suas

bases estruturas organizacionais orientadas, do ponto de vista teórico e prático, pela necessidade decorrente dos novos tempos e pela defesa da implantação de estruturas mais flexíveis” (ALMEIDA, 2001, p. 17).

Segundo o autor, essa estrutura flexível torna mais saudável e produtiva a vida universitária, pressupondo, antes de tudo, maior integração entre as ideias, os métodos e as pessoas, o que facilita o alcance dos objetivos propostos.

Portanto para uma gestão estratégica eficaz nas IES é necessário não somente esforços para desenvolver um ambiente de aprendizado nem tampouco uma estrutura flexível, mas é necessário que seja horizontalizada, descentralizada, transparente, com foco nas pessoas e nos resultados, permeável às inovações e potencializadora de maior interação com a sociedade.

4 O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.

Peter Drucker

Neste capítulo, adentramos no contexto das IES para entendermos qual é o papel do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para tornar as práticas administrativas e institucionais mais eficientes, eficazes e efetivas. Para tanto, nos orientaremos por meio do conceito de planejamento estratégico e a forma como ele tornou-se uma prática disseminada no ensino superior. Por fim, demonstraremos os critérios de escolha do planejamento estratégico a partir do modelo de gestão adotado, sua importância e seus impactos para os diversos setores das IES.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Para entendermos o conceito de planejamento estratégico é necessário situarmos inicialmente o próprio conceito de estratégia. A estratégia existe desde os primórdios da humanidade, quando os primeiros habitantes articulavam diferentes maneiras para se alimentarem e se defenderem dos predadores, ora, visando a sua sobrevivência, ora, conquistando novas terras. Entretanto a palavra estratégia tem sua referência mais incisiva no século XIX, quando sua terminologia começou com a descrição da arte da guerra, cujo termo militar é usado na descrição da arte do general em uma guerra, referindo-se à estratégia para atingir o alvo.

Alguns autores, conhecidos pelo trabalho de pesquisa sobre estratégia aplicada no campo empresarial, conceituam-na como instrumento diferencial de competitividade diante dos concorrentes. Vejamos alguns desses conceitos:

Zaccarelli (2005, p. 205) afirma que “estratégia significa ter vantagem competitiva administrada com foco total; é localizar o ponto mais vulnerável e protegê-lo; é conhecer as capacidades para agir ou resistir, na competição”.

Consideramos a concepção de estratégia citada por Zaccarelli mais coerente porque é definida dentro de uma estrutura maior, no entanto, quando retratada num contexto de competição, contrapomo-nos, pois, dessa forma, abre precedentes para criar obstáculos quando se pensa em estratégia para melhorar apenas os serviços ou para ser utilizada no setor público, onde não se pensa em concorrentes, por exemplo. Nossa posição é de que uma

organização não precisa trabalhar com estratégia apenas para criar vantagem competitiva sobre os concorrentes, mas para atender de forma eficiente e eficaz alguma demanda, o que não entraria em um ambiente de competitividade. A estratégia, conforme o autor a conceitua, não retrata todas as possibilidades que podem existir a partir de sua implementação.

Cusumano et al. (2002, p. 91) assinalam que agir estrategicamente corresponde a responder a duas perguntas básicas: “Aonde você quer chegar?” e “Como você quer chegar?”, envolve a seleção de um mercado atraente, a escolha de uma posição defensável ou de desenvolvimento de competências essenciais para atingir seus objetivos em meio às constantes mudanças.

Esse conceito parece-nos mais consistente e realístico, pois agrupa dois aspectos essenciais que traduzem a estratégia em ação. Nele, conseguiu integrar o mercado e as diversas possibilidades de que tratamos anteriormente, além de considerar que a estratégia deve ser formulada levando em consideração as constantes mudanças.

Para Porter (2004, p. 155), “a estratégia é o caminho por meio do qual os administradores procuram melhorar o desempenho de seus negócios, buscando compreender e prever o sucesso ou o fracasso empresarial”. Está intimamente relacionada com a comparação entre os pontos fortes e fracos da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças em seu ambiente externo.

Certo e Peter (2005, p. 3) também utilizam o conceito que remete à ampla compreensão da estratégia: “estratégia é definida como um processo contínuo e interativo que visa, em sua totalidade, manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

Dessa forma, orientamo-nos pelos três últimos conceitos, pois nos parecem estar mais coerentes. Em geral, os autores afirmam ser a estratégia o caminho para melhorar o desempenho individual e/ou organizacional por meio das análises dos ambientes, caso em que a estratégia é tratada com base em uma visão sistêmica³ e holística⁴ da realidade organizacional considerada em sua totalidade. Para nós, ela é pertinente com o futuro e está orientada para o longo prazo, sendo que a visão organizacional, em sua totalidade, torna-se importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo, sendo a

³ Visão sistêmica – significa habilidade de compreender os sistemas de acordo com sua abordagem; ter conhecimento do todo de modo a permitir a análise ou a interferência no mesmo.

⁴ Visão holística – significa ter habilidade de sintetizar unidades em totalidades; ter uma visão específica das partes visando ao contexto maior.

estratégia ponte para esse futuro. Em suma, a estratégia é concernente com o comportamento orientado para o alcance dos resultados pretendidos.

Se a estratégia tem que ver com o comportamento orientado para o alcance dos resultados e para melhorar o desempenho, é necessário planejar como implementá-la. Desse aspecto surge a necessidade de entendermos o conceito de planejamento estratégico, como surgiu e de que forma se disseminou no ensino superior brasileiro. O que veremos a seguir.

Começamos citando o principal estudioso e precursor do planejamento estratégico no meio organizacional, Peter Drucker, o qual começou a estudar o planejamento para verificar os níveis de objetividade e os resultados que poderiam ser alcançados a partir da junção entre o planejamento e o pensar estrategicamente a melhor forma de atingir um alvo. O que resultou numa teoria formada para explicar esses resultados, e que se chamou de administração por objetivos (APO). Essa teoria precisava ter o seu caráter prático, sendo que o planejamento estratégico surgiu como fruto da experiência entre a teoria e a prática nas organizações.

“Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” (DRUCKER, 1984, p. 133).

Certo e Peter (2005, p. 25) seguem o mesmo raciocínio de Drucker e expõem que “o planejamento estratégico é o melhor caminho para se atingir o desempenho organizacional pretendido”. Para eles, o planejamento estratégico é dividido em etapas cujos posicionamentos seguem uma sequência lógica de identificação e diagnóstico dos ambientes que cercam a organização. São elas: análise do ambiente (interno e externo); estabelecimento da intenção estratégica (missão, visão e objetivos); formulação da estratégia; implementação da estratégia; controle estratégico.

Nesse diapasão, “o planejamento estratégico ajuda as pessoas a compreenderem o papel e a importância do processo estratégico dentro de uma organização, seja qual for, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos” (CERTO; PETER, 2005 p. 8).

Entendemos que o planejamento estratégico (PE) é considerado um dos mais importantes documentos registrados nas organizações, por se tratar de informações acerca da razão de sua existência, o que ela pretende para o futuro, quando e como realizará as ações necessárias para este fim.

Valadares (2006) afirma que o planejamento estratégico é uma das mais importantes ferramentas de gestão para traduzir as intenções em resultados, interligando a razão de ser da organização, o negócio e o público-alvo. O autor conclui com uma frase de Peter Drucker⁵:

“Definir a finalidade e a missão de uma empresa é difícil e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar esforços e recursos para começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada para o desempenho” (DRUCKER, 1975 apud VALADARES, 2006, p. 7).

Outros pesquisadores também conceituam o planejamento estratégico seguindo as orientações de Drucker. É o caso de Costa (2004, p. 35), que sublinha: “ser o planejamento estratégico o princípio para uma organização definir um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, bem como a sua vontade e seu desejo de ser e agir”.

Para Costa (2004), o planejamento estratégico tem que ver com a avaliação da situação estratégica de uma organização, a qual pode ser comparada a um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias em relação ao andamento das transformações para a construção do seu futuro.

O autor aduz que, no processo de construção do planejamento estratégico, existem informações importantes sobre os ambientes, sendo estas formuladas a partir de questionamentos, a saber:

“Como está a competitividade da organização? Como está o portfólio de produtos ou serviços? Como está a flexibilidade em relação às mudanças? Como está o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças? Como está a capacitação para construir as transformações necessárias? Como estão os recursos estratégicos? Estão assegurados? Por quanto tempo e em que quantidade e qualidade necessárias? Como estão os processos de desenvolvimento e de inovação? Como está a estrutura de poder e de liderança? Como estão sendo tratados os temas e problemas críticos da organização? Existe um processo de projetar e construir o futuro da organização? Está implantado e é efetivo?” (COSTA, 2004, p. 51).

Todos esses questionamentos são feitos para encontrar respostas à tomada de decisão dos gestores, cujo propósito está no direcionamento das ações para validar os efeitos positivos e procurar neutralizar os impactos negativos decorrentes das informações identificadas.

⁵ Peter Ferdinand Drucker nasceu em 19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria. Foi um filósofo e economista, considerado o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos globais na economia em geral, em particular nas organizações, submetendo-se à administração moderna como a ciência que trata as pessoas nas organizações.

Da mesma forma, Born (2006, p. 18) explica que “o planejamento estratégico serve para gerar e integrar estratégias que traduzirão as intenções da organização no longo prazo, resultando num conjunto de ações responsáveis pela sua implementação”.

Martins (2007) também compartilha da visão de Born e acrescenta que existem aspectos comuns a qualquer organização, seja ela empresarial ou educacional, que podem ser clarificados por meio de problemas ou desafios. E esclarece ser a organização um espaço dinâmico e adaptável a cada situação, sendo necessário atender alguns aspectos, a saber: (1) Definição de tarefas; (2) Departamentalização; (3) Amplitude de controle; (4) Delegação de autoridade; (5) Integração externa; (5) Adequação entre inovação e adaptação.

Consideramos os aspectos elencados pelo autor comuns a todas as organizações e que, se encarados de maneira estratégica, podem tornar-se um ponto favorável de crescimento e de abertura para novas possibilidades, como, por exemplo, oferecer um serviço diferenciado. Por isso, o planejamento estratégico tem sido importante para sistematizar essas informações e agregá-las ao propósito maior da instituição.

Nesse sentido, posicionamo-nos no sentido de que o planejamento estratégico tem auxiliado no desenvolvimento harmônico entre os níveis hierárquicos e os departamentos, identificando situações que deverão ser 'atacadas'. Nesse processo, as variáveis e indicadores deverão ser analisadas para servir de termômetro a futuras decisões, auxiliando, assim, todos os envolvidos a seguirem pelo mesmo caminho. Sendo este o ciclo contínuo que envolve um processo de melhoria na trajetória da organização.

Segundo Rezende, et al. (2006, p. 2):

“As organizações se beneficiam do planejamento para melhorarem a qualidade de vida das pessoas, atenuando graves problemas que poderiam afetar a sociedade em geral. Organizações bem planejadas têm capacidades de expandirem seus negócios com maior grau de autonomia, remeter seus esforços e recursos num objetivo que seja benéfico para todos os envolvidos e, conseqüentemente, contribuir de forma mais incisiva para a geração de emprego e renda, além, de ter uma maior consciência sócio-ambiental”.

Nesse propósito, o processo de construção do planejamento estratégico necessita de atenção especial em torno das diretrizes e opções estratégicas estabelecidas. Essa atenção é citada por diversos autores como essencial para o sucesso da estratégia, pois deverá estar apoiada na eficiência, eficácia e efetividade das ações, demonstrando todas as implicações internas e externas que cercam a organização.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.39) estudam o uso do planejamento estratégico na iniciativa privada e no setor público e afirma que “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”.

Em consonância com o autor, a eficiência, a eficácia e a efetividade são os principais critérios de avaliação da gestão em qualquer segmento (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39):

- Eficiência – fazer as coisas da maneira adequada; resolver problemas; cuidar dos recursos aplicados; cumprir o dever; reduzir custos.

- Eficácia – Fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização dos recursos; obter resultados; aumentar o lucro.

- Efetividade – Manter-se sustentável no ambiente; apresentar resultados globais ao longo do tempo; coordenar esforços e energias sistematicamente.

Nessa direção, entendemos que o planejamento estratégico pode ser considerado um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca realizar, por meio do diagnóstico dos ambientes, as atividades com eficiência, eficácia e efetividade.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) salientam que:

“As diretrizes estratégicas são as principais informações pelas quais a organização deverá guiar seus passos numa direção comum. Para o autor a missão, razão de ser da organização; visão, o sonho acalentado na estrutura organização e que remete ao que ela pretende ser no longo prazo; e os valores, situação pelas quais a organização não abre mão para atingir seus objetivos”.

Outra questão igualmente importante são as opções estratégicas. O autor remete a significação das mesmas orientando-se pelo estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e ações, sendo priorizadas ações que remetam ao desafio maior, no caso, a visão. Chiavenato e Sapiro (2003) entendem o planejamento estratégico, a partir do diagnóstico estratégico, como a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente.

O autor comenta que, na prática, o diagnóstico estratégico corresponde ao estudo das forças e debilidades, ameaças e oportunidades do ambiente, sendo estas relações que se aproximam entre si ao longo do tempo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Outro importante ponto também citado pelo autor, no processo de construção do planejamento estratégico, é a análise de cenários prospectivos:

“A construção de cenários é um processo dentro do planejamento estratégico que se move muitas vezes pelas mesmas etapas, como um sistema circular, detalhando e procurando responder a perguntas, fazendo pesquisa após pesquisa, procurando indicadores, testando novos enredos e especulando sobre suas implicações.” (CHIAVENATO, 2003, p. 154).

Deve existir, de acordo com o autor, até três cenários futuros para cada objetivo estratégico, onde se isola a decisão a ser tomada, identificam-se as forças motrizes e se escolhem os indicadores para dar o direcionamento orientado para o alcance dos objetivos.

Na dinâmica e elaboração do planejamento estratégico, existem algumas implicações a serem consideradas, haja vista o ato de planejar implicar em mudança de cultura, quebra de paradigmas e de novos comportamentos diante dos problemas.

Assim sendo, posicionamo-nos com Chiavenato e Sapiro sobre o uso do planejamento estratégico voltado para a análise dos cenários e dos ambientes. Acreditamos que o planejamento estratégico só pode ser bem-sucedido quando precedido de análise criteriosa dos ambientes. Dessa forma, poder-se-á ter uma visão clara e real dos cenários e de todas as implicações que cercam as intenções da organização.

Nesse sentido, a escolha do modelo de PE (planejamento estratégico) caracteriza-se como um processo que merece cuidado, almejando adequação à realidade institucional em que será utilizado, o que, para tanto, exige certo critério para escolher um modelo adequado à realidade institucional.

De acordo com Oliveira (2006), existem filosofias que devem ser levadas em consideração nos processos de planejamento e que influenciam diretamente nos resultados da organização, são elas:

“(1) Filosofia da satisfação: designa os esforços para atingir o mínimo de satisfação, mas não necessariamente excedê-lo. (2) Filosofia de otimização: o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. (3) Filosofia de adaptação: considerada planejamento adaptativo” (OLIVEIRA, 2006, p. 41).

Diante do conceito de Oliveira sobre os tipos de filosofias a serem considerados, entende-se que a filosofia de satisfação pode ser visualizada como um ponto de equilíbrio entre a missão e os resultados. Na filosofia de otimização, exige-se a utilização de técnicas

matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisas operacionais. Já na filosofia de adaptação o principal valor do planejamento não está nos planos elaborados, mas no processo de elaboração desses planos, o que supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que o fator humano é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar e evitar.

Segundo Oliveira (2006), outros aspectos devem ser considerados na escolha da função de PE para uma organização. Esses aspectos se constituem como princípios que devem nortear as intenções estratégicas estabelecidas.

“(1) Planejamento participativo: principal foco é o maior número de pessoas participantes para atingir o resultado final. O papel do gestor não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração, disseminar e orientar as pessoas e as áreas pertinentes em cada etapa. (2) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados interdependentes, com a finalidade de proporcionar maior flexibilidade e volatibilidade no processo. (3) planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios de “baixo para cima”. (4) planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência empresarial, fatores internos e externos que propiciam necessidades extremas, pois, nenhum plano mantém seu valor com o tempo” (OLIVEIRA, 2006, p. 42).

Além da definição do modelo de planejamento estratégico adequado à realidade organizacional, existem as metodologias que variam de acordo com a abordagem, o modelo e as perspectivas estabelecidas.

Seguiremos alguns autores que, pelas experiências práticas na construção do PE em instituições de ensino superior, ajudarão a compreender o contexto em que se situam e as metodologias que orientam a formulação do planejamento em IES.

Braga e Monteiro (2005, p.150) consideram que “o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que visa dotar as IES da capacidade de antecipar as novas mudanças e ajustar suas estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for preciso”.

Para os autores, o planejamento estratégico para ser eficaz não basta correlacionar fatos, é preciso descobrir mecanismos que façam com que as coisas aconteçam. A relação de causa e efeito precisa ser compreendida. Para tanto, afirmam os autores, é necessário descobrir o que é relevante para que determinados resultados sejam alcançados (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Nesse processo, consideramos que existem diversas possibilidades e justificativas para que o PE seja aceito e implementado no ensino superior, por exemplo, numa IES pública, geralmente, existem dificuldades de ordem financeira, estrutural e de pessoal, o que remete ao planejamento estratégico para minimizar os riscos presentes e futuros decorrentes dessas dificuldades. Já numa IES privada, a grande concorrência faz com que pensem em criar diferenciais competitivos para conquistarem e manterem novos clientes e mercados.

Porém, de acordo com os autores, independente de suas características, o processo de construção do PE é o mesmo para as IES públicas e para as IES privadas, o que diferencia é o foco levantado a partir de sua missão.

Ainda, segundo os autores, o processo inicia a partir da percepção da situação atual da organização, seguido pelo levantamento de informações dos ambientes internos e externos. Este deve ser submetido a uma avaliação criteriosa das oportunidades (em termos de mercados a explorar) e ameaças (que poderão prejudicar a instituição). Esta reflexão deve ser contrastada com a análise dos pontos fortes (o que existe de bom que pode ser utilizado para explorar as oportunidades ou minimizar as ameaças) e dos pontos fracos (devem ser atacados ponto a ponto de forma que se revertam em pontos fortes). A partir daí, a análise dos cenários deve ser feita levando em consideração o posicionamento estratégico da IES, que deverá abrir caminho para os planos táticos (estes deverão ser capazes de tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades e evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças). Tudo isso levando em consideração a operacionalidade das estratégias, que precisarão de orçamento econômico-financeiro favorável para crescer ou para, primeiramente, sanar os pontos fracos e minimizar os efeitos das ameaças (BRAGA, MONTEIRO, 2005).

Os autores sugerem que, na implementação dos planos táticos (plano de *marketing*, plano financeiro, plano acadêmico, plano de recursos humanos, plano logístico, plano organizacional), um cronograma com as ações (plano operacional), responsáveis, prazos e recursos deverá ser elaborado, visando a estabelecer prioridades para as opções estratégicas a serem executadas. Feito isso, uma auditoria estratégica deverá fazer o acompanhamento dessas ações, reavaliando permanentemente se as estratégias estão sendo executadas e se os resultados têm sido satisfatórios para a instituição.

Braga e Monteiro (2005) comentam ainda que, no processo de construção do planejamento estratégico em IES, geralmente, existem alguns requisitos básicos que devem ser observados, por ordem de prioridades, que são:

“Definição das diretrizes estratégicas (missão, visão, valores); Análise ambiental (diagnóstico interno e externo); Definição dos objetivos estratégicos; Definição da metodologia aplicada; Construção do mapa estratégico; Levantamento de indicadores; Definição de metas (curto médio e longo prazo); Elaboração do plano de ação; Implementação da estratégia; Avaliação da estratégia; Controle estratégico” (BRAGA et al., 2005, p. 210).

Os autores orientam que essas informações precisam ser realçadas dentro do horizonte estabelecido pela missão (razão de ser da organização) e pela visão (o que a empresa pretende ser e alcançar no futuro). Sendo precedido pelo posicionamento estratégico, a partir de um mapa (uma macrodefinição das diretrizes estratégicas, com os objetivos estabelecidos a partir da análise ambiental). Logo em seguida, surgirá a readequação da descrição de futuro da instituição (com as informações levantadas a partir do diagnóstico estratégico, conseguirá alcançar a visão num período pré-determinado) Após essa etapa, a escolha da metodologia que contribuirá para o alcance da visão de futuro (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Para realçar a afirmação dos autores, citamos algumas das principais metodologias que favorecem o alcance dos objetivos estabelecidos, dentre elas, destacam-se: a matriz Swot, que estabelece a combinação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização; o modelo Ansoff, que direciona e prioriza a análise minuciosa do ambiente interno da empresa; e o BSC (Balanced Scorecard), metodologia que auxilia o gestor a transformar estratégia em ação.

Outra questão que Braga e Monteiro (2005) consideram importante no PE, como anteriormente referenciada em Chiavenato, é análise de cenários. Na análise dos cenários, são levantadas informações sobre o cenário político, econômico, demográfico, geográfico, ambiental, social, financeiro, dentre outros.

Para Braga e Monteiro (2005, p. 151):

“A construção de cenários, tanto nas IES públicas, quanto nas IES privadas, possibilita a definição das estratégias de forma prospectiva, antecipando-se aos possíveis problemas, compreendendo e aproveitando as tendências futuras [...] Permite ainda que a instituição reconheça, com antecedência, as ameaças e as oportunidades ao seu desenvolvimento e que gere inteligência competitiva para transformar possibilidades em oportunidades com valor agregado”.

Segundo os autores, “o processo de construção de cenários no planejamento estratégico em IES exige três elementos fundamentais. São eles: a definição da estratégia, a efetividade operacional e a efetividade prospectiva” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p. 151). A

estratégia está relacionada diretamente com a inovação, criatividade e diferenciação; a efetividade operacional relaciona-se com a melhoria constante da qualidade e dos processos; e a efetividade prospectiva envolve o conhecimento das probabilidades dos acontecimentos futuros, sendo este último principal fio condutor para a identificação dos cenários.

Citamos essa sequência para a construção do planejamento estratégico, tanto para IES públicas quanto privadas, porque consideramos que, dado o contexto de competitividade e de transformações pelas quais passam, essa traduz uma alternativa para reformular suas estruturas, de modo que se pensem a instituição no futuro e como um todo.

Nessa perspectiva, consideramos que o planejamento estratégico está intimamente ligado aos objetivos estratégicos da organização e que, dependendo da escolha destes, impactarão diretamente na viabilidade da organização. Ademais, se aplicado isoladamente, sem a análise dos ambientes e dos cenários, o planejamento estratégico torna-se insuficiente, pois, no PE, não se trabalha com ações pontuais, imediatistas e operacionais, haja vista ser o planejamento um excelente meio de identificar riscos futuros e de estabelecer planos para que os impactos decorrentes desses riscos sejam mitigados.

Nesse entendimento, aprofundamos nosso estudo seguindo as orientações de um dos principais estudiosos do uso do planejamento estratégico em IES, no Brasil, e que tem procurado compreender a dinâmica que envolve este ambiente.

Segundo Marcelino (2004, p. 34), “o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita aos gestores, públicos ou privados, estabelecerem o rumo a ser seguido com o objetivo de obter um nível de adequação entre a organização e o seu ambiente”.

Para o autor, a estrutura de planejamento estratégico utilizada nas IES, atualmente, é estabelecida seguindo um modelo de gestão que as identificam com seu propósito e sua finalidade. Podendo ainda ser caracterizada por alguns atributos que remete a flexibilidade, a qualidade nos serviços e a busca contínua por melhores resultados. A respeito, Marcelino (2004, p. 35) comenta que, “durante muito tempo as IES foram geridas dentro de estruturas inflexíveis e tradicionalistas, visualizadas por princípios racionais-burocráticos”.

O autor complementa que, de forma muito incipiente, menos de 20% das universidades se aventuram a elaborar seus planejamentos estratégicos objetivando reduzir os riscos das incertezas futuras. Desse percentual, a maioria são instituições privadas que assimilaram, por meio da percepção atual, as mudanças caracterizadas pelas tecnologias e inovações.

Marcelino (2004, p. 35) continua seu raciocínio afirmando que “as IES são vistas numa perspectiva evolutiva, pautada, ora numa prática conservadora quanto ao uso de ferramentas advindas do meio empresarial, ora pautada pela necessidade de tornar a gestão mais eficiente, eficaz e efetiva”.

Nesse cenário, o autor afirma que:

“O grande desafio de implantar uma gestão estratégica numa IES está nas dificuldades de ordem cultural, acadêmica e administrativa, onde há grandes desafios em dar uma visão estratégica e integrar as áreas de ensino, pesquisa e extensão para tornar suas atividades mais eficientes, eficazes e efetivas” (MARCELINO, 2004, p. 32).

Nosso entendimento, a partir dos conceitos dos autores, é de que o planejamento estratégico, ao ser entendido como uma prática de gestão que auxilia os gestores na tomada de decisão, pode contribuir para identificar possíveis riscos que possam comprometer os resultados, além de tornar-se um poderoso mecanismo de direcionamento para o alcance dos resultados no curto, médio e longo prazo, impactando de maneira positiva as IES.

4.2 IMPACTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Braga e Monteiro (2005) afirmam que os impactos do PE nas IES se mostram importantes para criar em suas bases um obsessivo foco nos resultados e uma profunda convicção no potencial e na motivação das pessoas para empreender as mudanças necessárias.

Certo e Peter (2005) também apontam alguns impactos do planejamento estratégico que surgem nas IES a partir de sua implementação, a saber:

“Os problemas são identificados antes que eles ocorram; comprometimento da equipe com os resultados; Chama atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas; Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza da estrutura; Melhora a canalização dos esforços para realização de objetivos predeterminados; permite que as pessoas tenham uma visão clara de todas as áreas da IES; Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades; Oferece uma visão objetiva dos problemas da administração; Fornece uma estrutura para analisar a execução do plano e controlar as atividades; Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas; Ajuda as pessoas a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer objetivos; Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades; Coordena a execução das táticas que compõem o plano; Permite a integração de todas as áreas em um esforço combinado; Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão; Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas; Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano; Ajuda a ordenar as ações

individuais em uma organização dirigida para o esforço global; Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação; Encoraja o pensamento positivo por parte do pessoal; Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades” (CERTO; PETER, 2005, p. 7).

A partir da afirmação dos autores, entendemos que os gestores das IES, ao fazer suas reflexões sobre os impactos do planejamento estratégico em seus contextos, terão condições de aceitar sua formulação, e mais, poderão atender às exigências da sociedade quanto à necessidade de oferecer os melhores serviços. Pois acreditamos que essa realidade poderá ser evidenciada pela busca por uma gestão que demonstre preocupação com a dinâmica das mudanças no mundo globalizado e faça com que as IES reavaliem suas ações para suprir os problemas enfrentados.

Consideramos também que o planejamento estratégico pode ser uma importante ferramenta de gestão para auxiliar as organizações na prática das decisões que envolvem riscos e que sua importância é clara para os diversos setores organizacionais, resultantes do direcionamento dado à prática da busca pela qualidade e por melhores resultados.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 157) também referem que:

“As organizações, sejam elas públicas ou privadas, podem se orgulhar em construir o planejamento estratégico, pois, o mesmo, certamente, trará impactos altamente positivos em seus ambientes, modificando assim suas bases [...] Assim o planejamento ajudará a evitar retrabalhos; contribuirá para tornar as atividades mais eficientes, eficazes e efetivas; ajudará a antecipar os problemas e solucioná-los antes que se tornem críticos; ajudará as pessoas e se comprometerem com a organização; contribuirá com respostas rápidas às constantes mudanças; facilitará no estabelecimento dos objetivos e buscar por melhores resultados; trará visão clara dos desafios; ajudará a explorar as oportunidades; e minimizará os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas”.

Diante das afirmações destes autores, entendemos ainda que o planejamento estratégico, se desenvolvido de maneira integrada e participativa, pode se constituir num excelente instrumento de apoio aos processos de mudanças nas universidades, agregando maior flexibilidade à sua operacionalidade. As IES, então, poderão visualizar as oportunidades que se apresentam por meio de reflexões criativas e de processos de responsabilização, de maneira a contribuir para o exercício da cidadania e predisposta à implementação de mudanças.

5 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

“Se você não sabe para onde está indo, pode acabar no lugar errado”.

Iogi Berra

O ser humano sempre dispôs do saber para facilitar sua sobrevivência na história da humanidade. Diante dos problemas que o acompanhava, o saber era posto à prova como forma de descobrir novas alternativas para superar as dificuldades.

Nessa direção, procuramos analisar uma situação de inquietude que nos parecia não estar dentro da ordem natural das coisas. Centramos na necessidade implícita de investigar a influência das práticas empresariais globais, mais especificamente o planejamento estratégico no contexto das IES.

A partir da concepção estruturada do seu desenvolvimento o dividimos da seguinte forma: planejamento, organização e a sistematização do trabalho.

No planejamento, muitas variáveis foram levadas em consideração de modo a evidenciar o porquê da pesquisa, a situação problema existente, o universo de estudo, o tipo de abordagem, os instrumentos, dentre outros aspectos.

Partindo dessa concepção de planejamento de pesquisa que Andrade (2002, p. 16) a conceitua como “um procedimento racional e sistemático, baseado no raciocínio lógico e que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos”.

A autora afirma ainda que na pesquisa existem finalidades a serem satisfeitas e que são classificadas em dois grupos: o primeiro tem por objetivo a satisfação do desejo de adquirir conhecimentos, ‘a ciência pura’; o segundo tem por finalidade as aplicações práticas, que se concretizam por meio das chamadas ‘ciências aplicadas’.

Nesse sentido, utilizamo-nos do conceito de pesquisa pura para obter conhecimentos sobre a realidade da gestão de universidades, por meio do emprego de métodos que pudessem demonstrar a influência das práticas empresariais globais no contexto das IES e o papel do planejamento estratégico nesse cenário.

5.1 BASES METODOLÓGICAS

A seguir, apresentamos os caminhos da pesquisa, configurados no planejamento feito de acordo com as abordagens e métodos que nos levassem aos resultados pretendidos.

Procuramos utilizar um roteiro claro e objetivo com técnicas e instrumentos consagrados no meio científico, pois, segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 156):

“O desenvolvimento de um trabalho científico compreende seis passos, a saber: (1) seleção do tópico ou problema para a investigação; (2) Definição e diferenciação do problema (3) Levantamento de hipóteses de trabalho; (4) coleta, sistematização e classificação dos dados; (5) Análise e interpretação dos dados e; (6) Relatório do resultado da pesquisa”.

Os autores comentam sobre a importância da metodologia para a consistência do trabalho científico e afirmam que, para o planejamento da pesquisa, existe a necessidade de elaborar um esquema ou plano de trabalho que seja de fácil visualização e que garanta o alcance dos objetivos estabelecidos.

Nessa perspectiva, atentamos para a escolha e procedimentos de coleta e análise dos dados que integrassem a análise documental e os resultados das entrevistas realizadas junto aos gestores.

Lakatos e Marconi (2001) destacam ainda a importância da escolha correta do método de abordagem, pois este pode interferir de forma positiva ou negativa nos resultados da pesquisa. Explicam, também, que o método de abordagem é caracterizado pelo nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade, sendo caracterizados da seguinte forma: (1) método indutivo, infere-se a uma verdade geral ou universal não-contidas nas partes examinadas e leva a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam, sendo essas subdivididas em formal ou científica; (2) método dedutivo, tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas, no qual os argumentos condicionais se destacam pela chamada afirmação do antecedente; (3) método hipotético-dedutivo, parte de um problema, ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, passando-se depois a criticá-la, com vistas à eliminação do erro; (4) método dialético, onde existem quatro leis que se apresentam quanto à denominação e à ordem de apresentação, são elas: ação recíproca, onde tudo se relaciona; mudança dialética, onde tudo se transforma; mudança qualitativa e; contradição.

Existem outros métodos mais específicos das ciências sociais, porém considerados métodos de procedimentos, utilizados para as etapas mais concretas da investigação e com finalidades mais restritas em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas. De acordo com as autoras, os métodos de procedimentos podem ser:

“Método histórico (investigar os acontecimentos do passado para verificar a sua influência na sociedade de hoje); método comparativo (é usado para comparações de grupos no presente, no passado, e em sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento); método monográfico (consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações); método estatístico (fornece uma descrição quantitativa da sociedade); método tipológico (consiste em separar os juízos de valor e os juízos de realidade, da análise científica, com a finalidade de perseguir o conhecimento pelo conhecimento); método funcionalista (é considerado mais um método de interpretação do que de investigação, considerando a sociedade como uma estrutura complexa de grupos ou indivíduos); método estruturalista (investigação de um fenômeno concreto)” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 110).

Dessa forma, optamos por utilizar a *abordagem qualitativa*, uma vez que não admite visões fragmentadas, isoladas no tempo. Ela desenvolve-se de forma integrada, permitindo fazer uso de uma parte significativa do contexto, interagindo assim com os sujeitos e com o ambiente de estudo, sendo este mais próximo do método estruturalista, sugerido a partir da investigação de um fenômeno concreto. No nosso caso, a pesquisa centrou-se em elementos restritos, no qual foi possível extrair as informações necessárias sobre as IES, tanto nos documentos quanto nas concepções dos gestores, para depois compará-los.

Oliveira (2007, p. 58) define a abordagem qualitativa da seguinte forma:

“É aquela que abrange aspectos políticos, sociais, culturais e econômicos de uma realidade, e que adentra em suas peculiaridades; não admite visões fragmentadas; se desenvolve de forma integrada, permitindo fazer uso de uma parte significativa do contexto, interagindo assim com os sujeitos e com o ambiente de estudo [...] Assim, tal abordagem abrange muitos aspectos, inclusive os subjetivos, os quais, na abordagem quantitativa não são contemplados”.

Laville (1999, p. 226) também comenta sobre a abordagem qualitativa afirmando que:

“O pesquisador pode preferir pela abordagem qualitativa, quando o número permite apanhar uma parte significativa de um conteúdo através das frequências e outros índices sobre a importância relativa de seus elementos [...] Daí o processo de abordagem qualitativa conserva a forma literal dos dados e revela o sentido de existência entre os elementos de pesquisa”.

Nessa direção, para a realização da investigação, além do estudo teórico com vistas a aprofundar os conhecimentos da temática sobre a gestão estratégica de IES, realizamos os seguintes procedimentos: levantamento e análise documental dos planejamentos estratégicos das IES; e realização de entrevistas com os gestores.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa foi desenvolvida em duas instituições de ensino superior de Palmas, capital do estado do Tocantins, Brasil. Sendo que os critérios para escolha das mesmas foram: a) utilização do planejamento estratégico como prática de gestão; b) quantidade de cursos disponíveis; c) quantidade de alunos matriculados e; d) o tempo de atuação, além de possuírem maior expressão quanto à estrutura e participação na sociedade.

A definição das IES foi feita a partir de uma pesquisa realizada nas secretarias das principais IES de Palmas, quando buscamos identificar a representatividade quanto aos aspectos citados anteriormente. Também levantamos tais informações nos sites do MEC (Ministério da Educação); (2) SEDUC (Secretaria de Educação e Cultura do Tocantins) e; (3) IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Outro critério preponderante foi a utilização do planejamento estratégico pelas IES como ferramenta de gestão. E, por último, a expressão junto à sociedade, em que usamos o critério de análise das principais parcerias existentes entre as instituições, os órgãos públicos e de fomento à pesquisa, bem como os projetos sociais que contribuem para o desenvolvimento regional.

Com relação às IES escolhidas, temos que, segundo o último senso do IBGE (2007), Palmas-TO possui uma população equivalente a 178.386 habitantes e conta com seis instituições de ensino superior registradas junto ao MEC (Ministério da Educação e Cultura) em regime presencial. Dentre elas, duas destacam-se e serão alvo da pesquisa: uma Instituição Pública Federal e uma Instituição Privada. São elas, a saber:

- Universidade (A) – Vinculada ao Poder Público Federal, sem fins lucrativo; possui estrutura *multicampi* em pontos estratégicos do estado, visando, particularmente, a realçar seu papel essencial em pesquisas no bioma amazônico. Possui grande expressividade política e na qualidade de seus cursos, sendo reconhecida pela ANDIFES (Associação Nacional dos Reitores de Instituições Públicas Federais) como modelo de gestão e qualidade dos cursos. Tem estrutura hierárquica descentralizada, com a definição de funcionalidades por meio de Pró-Reitorias, Diretorias e Coordenadorias, sendo que, nos *campus*, a gestão é feita pelos Diretores.

- Universidade (B) – Instituição privada de natureza confessional cristã luterana, sem fins lucrativos. Uma das primeiras instituições de ensino superior instalada em Palmas, Tocantins; possui grande estrutura física e diversidade de cursos, além, de concentrar uma das maiores quantidades de acervo bibliográficos do estado. Apresenta estrutura administrativa descentralizada, porém mantida pela mantenedora, localizada em outro estado. É tradicionalmente conhecida pela ênfase na formação profissional e cidadã, sem deixar de lado os princípios da fé cristã.

Diante do exposto, vale lembrar que o tipo de pesquisa adotado pelo presente estudo não tem a intenção de criar modelos nem tampouco julgar as evidências como verdades absolutas (ou não), mas, a partir das análises, chegar a considerações que respondam às inquietações e evidenciem certas compreensões sobre a problemática em estudo.

5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Após a seleção das instituições e para o processo de investigação do tema, decidimos desenvolver a pesquisa através de três eixos, estruturados da seguinte forma:

EIXO 1 – Pesquisa bibliográfica (identificação, características e análise das práticas empresariais globais adotadas pelas IES, explicitando as opiniões dos diversos especialistas na área), vinculado ao objetivo de (1) Caracterizar as práticas empresariais globais.

EIXO 2 - Pesquisa documental (análise dos documentos do planejamento estratégico); sendo que este eixo está vinculado aos objetivos de: (1) Apreender as concepções de planejamento estratégico adotadas nas IES; (2) Identificar o modelo de gestão adotado pelas IES pública e privada investigadas, a partir do planejamento estratégico; (3) Relacionar a missão das IES e as opções estratégicas definidas no planejamento estratégico.

EIXO 3 – Entrevista (levantamento de dados com os gestores sobre os modelos e funções dos planejamentos estratégicos adotados). Este eixo está intimamente ligado ao objetivo de: (1) Identificar as influências das práticas empresariais globais nos modelos de gestão adotados pela IES e o lugar do planejamento estratégico nesse processo.

A análise documental é importante instrumento para identificar informações reais e formais do que está sendo investigado. Para Ferreira (1998, p. 114), “a análise documental busca obter dados em resposta ao problema proposto. Para a autora, a análise documental

pode ser obtida por meio de consultas a arquivos públicos, imprensa, arquivos particulares, etc.”.

Realizamos, a princípio, a análise do processo de elaboração, execução e avaliação do planejamento estratégico, descrito por meio dos documentos (planejamentos estratégicos) das IES acessíveis ao público, em que procuramos identificar o modelo de planejamento adotado e suas interferências na gestão das IES. Consideramos as informações gerais do plano que possibilitaram a identificação dos seguintes aspectos, a saber:

- A Modelo de gestão
- B Missão e visão de futuro;
- C Opções estratégicas.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p.40), “a identificação das etapas do planejamento estratégico proporciona bases necessárias para as manobras que permitem conhecer e entender o contexto organizacional”.

Nesse propósito, a análise do modelo de planejamento estratégico nas IES e suas possíveis interferências, a partir de documentos acessíveis ao público, puderam evidenciar aspectos e informações relevantes que agregaram valor à pesquisa. A pesquisa, nesse ponto, compreendeu duas etapas, divididas da seguinte forma:

1. Na fase inicial da análise, foram identificados os modelos de planejamentos estratégicos adotados por cada uma, e, logo em seguida, os aspectos que se constituem os fundamentos para elaboração do planejamento estratégico, a saber: missão, visão e opções estratégicas das instituições. Momento em que procuramos sistematizar os ideários das IES e o que foi feito a partir de seus próprios discursos expressos nos documentos relativos aos planejamentos.

2. Na fase final da análise, buscamos apreender as relações entre o que as instituições afirmam no nível dos ideários (concepções sobre o que está escrito na missão, visão e opções estratégicas) e suas possíveis divergências e contradições (que poderão ser confirmadas a partir da pesquisa de campo).

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA UTILIZADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para realização desta investigação, enunciados nos parágrafos anteriores (eixos), serviram para identificar as fontes potenciais de informações, principalmente das partes envolvidas, estabelecendo uma sequência lógica de dados.

Nesse prisma, procuramos identificar e descrever as concepções que regem o planejamento estratégico, bem como suas variações, discrepâncias e contradições diante daquilo que está escrito e o que foi revelado pelos gestores. Para tanto, utilizamo-nos de um roteiro de entrevista com os principais gestores das IES, sobre o processo de construção e implementação dos planejamentos estratégicos.

O propósito foi de elaborar um roteiro para a entrevista de forma a extrair informações que pudessem responder às questões centrais elencadas nos objetivos e hipóteses da pesquisa.

De acordo com Barbetta (2006, p. 16):

“Para conhecermos certas características dos elementos de uma população (ou de uma amostra) precisamos coletar dados desses elementos [...] é uma fase da pesquisa que precisa ser cuidadosamente planejada e selecionada de modo que sirva como referencial para possíveis considerações [...] e para que, a partir dos dados a serem levantados, se consigam informações que atendam aos objetivos da pesquisa”.

Na etapa de construção do roteiro da entrevista, procuramos relacionar cada pergunta aos objetivos correspondentes, visando, principalmente, a não fugir do caminho determinado para o seu alcance.

Procuramos elaborar perguntas-chave, definidas com clareza e objetividade, subdivididas em três blocos temáticos, cada qual relacionada aos seus objetivos correspondentes, a saber:

- (1) competitividade;
- (2) mercantilização da educação e
- (3) gestão estratégica (planejamento estratégico).

5.5 ENTREVISTA

Os critérios para as escolhas dos sujeitos foram os seguintes: (1) conhecimento e envolvimento direto na construção do planejamento estratégico; (2) ocupante do cargo de

coordenação, direção ou membro da alta-administração que responda diretamente pelo planejamento estratégico institucional. Optamos por selecionar os sujeitos dessa forma, pois consideramos que os gestores têm condições suficientes e visão clara da realidade das IES de modo que possam contribuir com informações sobre as influências das práticas empresariais globais, mais especificamente o planejamento estratégico.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com o Reitor e com o Diretor de Planejamento da universidade pública, enquanto que, na universidade privada, foi realizada a entrevista com a coordenadora de avaliação do ensino (NAE), sendo esta responsável única e direta pelo planejamento estratégico institucional. Salientamos que não realizamos a entrevista com o Reitor da IES privada porque existe uma estrutura descentralizada administrada pela mantenedora, onde a figura do Reitor não interfere nas decisões administrativas internas de cada unidade. Igualmente com o diretor, em que sua função hierárquica, apenas, justifica o apoio ou não às coordenações para implantarem as mudanças necessárias. Nesse caso, a direção orientou-nos para realizarmos a entrevista com a coordenadora responsável diretamente pela formulação, execução e avaliação do PE, sendo esta profunda conhecedora de todas as variáveis do planejamento estratégico.

6 COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DOS RESULTADOS DA PESQUISA

“A eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo de qualquer organização”.

Michael Porter

Este capítulo enseja explicitar os resultados da pesquisa por meio de uma sinergia entre os objetivos estabelecidos, as hipóteses e os dados coletados a partir da pesquisa documental e de campo, ao mesmo tempo em que procuramos demonstrar os resultados numa ordem de pensamento que remete às práticas empresariais por nós elencadas no trabalho.

Analizamos os documentos do planejamento estratégico das instituições e as informações obtidas por meio da entrevista separadamente, pois achamos que, em determinado momento, o contexto das IES e a visão dos gestores poderiam alterar os resultados da pesquisa.

Procuramos relatar como a gestão estratégica entrou no bojo das instituições a partir do uso do planejamento estratégico e como este expressa sua influência no ensino superior. Fizemos isso de modo a responder aos objetivos da pesquisa. Após esse procedimento, adentramos nas influências das práticas empresariais globais no contexto das IES e nas concepções dos gestores sobre essa realidade.

Por fim, chegamos à conclusão por meio de uma análise que pudesse demonstrar a relação entre os objetivos e os resultados.

6.1 RESULTADOS DAS ANÁLISES DOS DOCUMENTOS (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO) DAS IES

A análise dos documentos (planejamentos estratégicos) das instituições de ensino superior de Palmas foi realizada levando em consideração aspectos como: seus históricos (criação e estabelecimento); suas características; os esforços para criar a comissão de planejamento e avaliação (integrantes e estrutura); bem como a intenção e as opções que permearam as construções dos planejamentos estratégicos.

Num primeiro momento, procuramos identificar as informações básicas de como as IES foram construídas, sendo estas direcionadas pelos esforços para se criar uma estrutura que pudesse oferecer qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Logo em seguida, aprofundamos nossa busca no sentido de levantar dados sobre suas principais características, bem como subsídios de como foram constituídas as comissões que deram os primeiros passos rumo à construção dos planejamentos estratégicos.

Na sequência, focalizamos os documentos que continham as informações que necessitávamos para identificar os modelos de gestão e as funções dos planejamentos estratégicos adotados e, para tanto, tivemos de abstrair informações relevantes sobre os direcionamentos dados a partir da missão, visão e opções estratégicas.

Por fim, analisamos os planejamentos estratégicos no sentido de responder aos objetivos estabelecidos no presente estudo, fato este que nos levou a discutir a razão de suas existências, o que pretendem para o futuro, quando e como realizarão as ações necessárias para este fim.

Achamos pertinente analisar separadamente os documentos das IES porque, em determinado momento, suas informações poderiam divergir, visto que ambas possuem focos diferentes de atuação em relação ao mercado e à sociedade. Entretanto, na elaboração do planejamento estratégico, a metodologia segue o mesmo critério tanto para a IES pública como para a IES privada, sendo direcionada na busca de fatores que norteiam as decisões presentes e futuras das IES.

Segundo Costa (2007, p. 35):

“O planejamento estratégico é considerado um instrumento de gestão que norteia as decisões presentes e futuras de uma organização [...] Seu papel adentra todas as áreas institucionais e faz com que integre desde os objetivos setoriais aos globais, dentro de um contexto que o identifica com todas as partes envolvidas neste processo”.

Consideramos importante, antes de expormos as análises, abordarmos o conceito de Costa (2007), pois suas orientações serão úteis para extrairmos os modelos de gestão adotados, bem como a metodologia de construção dos planejamentos estratégicos nas IES.

Diante do exposto, a análise apreendeu as razões pelas quais as instituições descreveram no escopo dos seus planos tais significações e sob qual pretexto. Essa apreensão se deu por meio de alguns questionamentos no tocante à relação dos documentos com a prática, definidos da seguinte forma, a saber:

- Como estão sendo elaborados os planejamentos das instituições?
- Será que existem divergências entre o que está escrito e o que está sendo praticado pelas instituições e demonstrado à comunidade acadêmica?

- As informações dos planejamentos estão de acordo com os discursos dos gestores?

Esses questionamentos levaram-nos a uma questão-chave que se constituiu no foco da discussão deste estudo, haja vista sua importância para os resultados da pesquisa: *“Qual é a relação entre o modelo e função do planejamento estratégico descrito nos documentos e o discurso dos gestores no que tange seu propósito enquanto instituição de ensino superior?”*.

Para entendermos como os planejamentos estratégicos foram instituídos nas IES pesquisadas, analisamos de ambas as IES, adiante, cada situação separadamente.

6.1.1 Histórico da IES pública

Criada em 23 de outubro de 2000, a IES pública possui mais de 10 mil alunos, quarenta e três cursos de graduação, oito cursos de mestrado e um de doutorado, possui também uma estrutura administrativa departamentalizada por meio da Reitoria e das Pró-Reitorias, além das coordenações de *campus*, localizadas em várias cidades do estado do Tocantins.

De acordo com informações levantadas nos documentos (site da IES):

“Sua gestão está voltada para alcançar a excelência administrativa e acadêmica, e seus gestores, conscientes dos desafios e das mais diversas oportunidades detectadas na região, sustentam-se na busca por uma instituição forte, democrática e sabedora do papel a ser desempenhado no processo do desenvolvimento sustentável da Amazônia”.

Conforme descrição acima, a IES precisou construir uma estrutura planejada e orientada para resultados nas áreas administrativa e acadêmica. Tal afirmação possui sustentação, ainda, a partir dos dados do planejamento estratégico (PE, 2006), conforme descrição abaixo.

“Uma das principais atribuições para se alcançar esse patamar de excelência pretendido se sustenta nos pilares da democracia, da comunidade e da diversidade, da modernização administrativa, do fortalecimento da pesquisa e da Pós-Graduação e das melhorias na infraestrutura e qualidade de ensino”.

Adiante, seguimos nossa trajetória no sentido de analisarmos as principais características da IES pública e os esforços para criar uma estrutura administrativa que pudesse direcionar a IES para atender suas pretensões no longo prazo, sendo que estas

serviram de referencial para respondermos aos objetivos da pesquisa, identificando o modelo de gestão adotado pela IES pública, as concepções de planejamento estratégico, além de descobrirmos a relação entre a missão, visão e opções estratégicas definidas.

6.1.2 Principais características da IES Pública

As principais características da IES pública identificadas se revelam em dois eixos que se complementam, a saber: administrativo e acadêmico. No eixo administrativo, a IES possui uma estrutura descentralizada com polos administrativos em várias regiões estratégicas do Estado visando direcionar o ensino e a pesquisa para a excelência nos serviços prestados, conforme citação anterior.

As regiões administrativas ou *Campi* estão localizados nas cidades de: Tocantinópolis, Araguaína, Miracema, Palmas, Porto, Gurupi e Arraias. Esses polos contribuem para que as estratégias estabelecidas sejam executadas levando em consideração as culturas e tradições locais. Foram identificadas também, a partir do direcionamento dado aos seus recursos financeiros, que os investimentos em ensino, pesquisa e extensão, visam, a priori, criar uma sintonia entre as especificidades da Amazônia Legal e o compromisso social da Universidade, sendo este, mais voltado para o eixo acadêmico.

Demonstramos, a seguir, como essa sintonia se desenvolve na prática, por meio de características específicas em cinco áreas temáticas que serviram de direcionamento para elaboração de suas estratégias.

Segundo dados extraídos dos documentos (PE, 2006) a IES direciona suas estratégias a partir da:

1) Identidade, Cultura e Territorialismo - As diversas formas de territorialidade no Tocantins estão sendo pesquisadas na Universidade por meio de grupos de pesquisa e programas de pós-graduação, desenvolvendo pesquisas nas áreas de ocupações dos espaços pelos indígenas, afro-descendentes, entre outros grupos. Nesses estudos, revelam-se também as múltiplas identidades e as diversas manifestações culturais presentes na realidade do Tocantins, bem como as questões da territorialidade como princípio para um ideal de integração e desenvolvimento local.

2) Agropecuária e Meio Ambiente - Considerando que o Tocantins tem desenvolvido o cultivo de grãos e frutas e investido na expansão do mercado de carne – ações que atraem

investidores de várias regiões do Brasil – a Universidade vem contribuindo para a adoção de novas tecnologias nestas áreas. Com o foco ampliado tanto para o pequeno quanto ao grande produtor, busca-se uma agropecuária sustentável, com elevado índice de exportação e a consequente qualidade de vida da população rural.

3) Biodiversidade e Mudanças Climáticas - Tendo em vista a riqueza e a diversidade natural da região Amazônica, os estudos da biodiversidade e das mudanças climáticas merecem destaque, a Universidade possui um papel fundamental na preservação dos ecossistemas locais, viabilizando estudos das regiões de transição entre grandes ecossistemas brasileiros presentes no Tocantins – Cerrado, Floresta Amazônica, Pantanal e Caatinga, que caracterizam o Estado como uma região de ecótonos.

4) Educação - O Tocantins possui uma população bastante heterogênea, que agrupa tribos indígenas e uma significativa população rural. A Universidade tem, portanto, o compromisso com a melhoria do nível de escolaridade do Estado, oferecendo uma educação participativa e inclusiva, desenvolvendo ações voltadas para a educação indígena, educação rural e de jovens e adultos.

5) Fontes de Energia Renovada - Diante da perspectiva de escassez das reservas de petróleo até 2050, o mundo busca fontes de energia alternativa socialmente justas, economicamente viáveis e ecologicamente corretas. Neste contexto, a Universidade desenvolve pesquisas nas áreas de energia renovável, com ênfase no estudo de sistemas híbridos – fotovoltaica/energia de hidrogênio – e biomassa, visando definir protocolos capazes de atender às demandas da Amazônia Legal.

Acreditamos que tais características foram levantadas a partir da concepção de que era necessário estabelecer um padrão de gestão que pudesse gerir os diversos recursos no sentido de criar balizamento entre o cumprimento de suas atribuições legais e regimentais (administrativa) e a busca das reais oportunidades identificadas nas cinco áreas (acadêmica).

6.1.3 Criação da Comissão de Planejamento e Avaliação da IES pública

Em maio de 2008, foi instituída a Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação da IES pública. Porém, antes da decisão de instituí-la, em 2006, já existia uma comissão, cujo propósito era de realizar trabalhos de levantamento de indicadores que pudessem servir para o estabelecimento do primeiro planejamento estratégico da IES, que viria e ser, posteriormente,

uma ferramenta para fazer cumprir as estratégias estabelecidas nas cinco áreas identificadas. (SITE da IES)

Os membros da comissão de planejamento e avaliação institucional, ao se depararem com um crescimento acentuado da graduação e da pós-graduação, com o fortalecimento desses novos cursos e com o aumento das demandas por serviços nos diversos órgãos administrativos, perceberam a necessidade de estruturar a comissão e transformá-la em Pró-Reitoria, visando formar uma estrutura técnica e científica que respondesse as razões pelas quais a IES existe e para facilitar a articulação das ações institucionais objetivando a melhoria dos serviços prestados nas áreas administrativa e acadêmica. (PE, 2006)

Embasamos nossa afirmação a partir da descrição documental que direciona os esforços na busca pela consolidação de sua estrutura, a partir da instituição da Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação.

“Até 2010, a Universidade será consolidada, *multicampi*, um espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”.

Para crescer de forma sustentável, a IES procurou, a partir da ampliação de sua estrutura organizacional (Comissão e Pró-Reitoria), garantir o sucesso das atividades por meio do planejamento estratégico, sendo essa iniciativa considerada como o primeiro passo rumo à busca da excelência pretendida.

De acordo com os documentos (PE, 2006), para garantir o sucesso das atividades, foi necessário debater as principais dificuldades e desafios a serem alcançados, promovendo amplo debate para validar as intenções e opções estratégicas, e como elas poderiam auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com a descrição nos documentos (PE, 2006):

Para que o planejamento estratégico tivesse êxito, foi preciso promover uma discussão participativa, com envolvimento da Reitoria, Coordenadores de Campi e de Cursos, representantes técnico-administrativos, docentes e discentes.

Nesse entendimento, acreditamos que a IES buscou envolvimento e participação de toda a comunidade acadêmica para alcançar as opções estratégicas estabelecidas.

Sobre a importância do processo participativo na construção do PE visando direcionar os esforços coletivos no alcance dos objetivos estabelecidos, citamos um dos mais importantes estudiosos da gestão estratégica participativa no Brasil.

De acordo com Costa (2004, p. 54)

“A gestão estratégica pode ser conceituada como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, e que visa envolver e comprometer todos os envolvidos, direta e indiretamente para o alcance dos objetivos propostos”.

Marcelino (2004, p. 34)) vai de encontro com a afirmação de Costa e complementa que o uso da gestão estratégica no contexto das IES “estimula o envolvimento das unidades acadêmicas e administrativas, dentro de um processo participativo, onde se busca o alinhamento de todos os níveis aos objetivos institucionais”.

A partir dos conceitos dos autores e para complementar, citamos outro trecho dos documentos (PE) que embasa nossa afirmação de que a comissão criou um ambiente de envolvimento e participação da comunidade acadêmica na construção do planejamento estratégico.

“Foram realizadas três oficinas de trabalho com os representantes de cada categoria e diretores dos campi, cujas finalidades foram as seguintes: (1) Elaborar a avaliação estratégica; (2) realizar as análises interna e externa e; (3) definir os parâmetros estratégicos do Plano (missão, visão, opções estratégicas e objetivos estratégicos)”.

Mais adiante, na análise do PE, verificamos ainda que a comissão optou por dividir o documento em três partes para garantir que a comunidade universitária assimilasse a razão de sua existência, explicitada por meio da missão, quais eram suas pretensões de curto, médio e longo prazo, evidenciadas através das opções estratégicas e, por último, suas ações, sendo essas elaboradas para que suas estratégias fossem alcançadas com êxito, a saber:

“Na primeira, encontram-se os resultados relativos às avaliações dos cenários para definir as diretrizes estratégicas, realizadas pelos participantes, que por sua vez, definiram, também, os elementos centrais da segunda parte, com uma discussão intensa sobre os principais problemas e desafios para os próximos anos. Na terceira parte, consta a definição das prioridades e opções estratégicas das Pró-Reitorias. Neste momento, as ações voltam-se justamente para essas definições em cada campus. Tendo sido a primeira fase conduzida conjuntamente e de modo participativo, cada unidade acadêmica escolheu suas prioridades e opções estratégicas definidas em reuniões internas, dirigidas por seus titulares. Somente após um amplo debate, o PE foi definido e se tornou o guia para a construção da grande meta de tornar a Universidade consolidada e plural, inserida na região Amazônica. Isso significa que a comissão direcionou aos trabalhos no sentido de formar um ambiente participativo em que as pessoas pudessem opinar sobre suas reais necessidades em cada ambiente de trabalho”. (PE, 2006)

Nosso entendimento sobre o processo participativo na construção do PE é de que este resulta na visão clara para todos os envolvidos de como as intenções (missão e visão) e opções estratégicas (objetivos) são internalizadas pelos envolvidos e visualizadas pela sociedade. Nesse contexto, constatamos que a comissão formou bases para a construção de um planejamento estratégico participativo, sendo que este processo coletivo pode ser considerado uma das opções estratégicas estabelecidas para o alcance dos objetivos.

Consideramos que a comissão direcionou suas atividades para uma gestão estratégica focada nas questões de interesse local, regional e nacional, que remetem às práticas de sustentabilidade administrativa e acadêmica, sendo estas, observadas nos documentos a partir de três dimensões, a saber:

- Social: democracia/participação;
- Administrativa: Gestão moderna e inovadora;
- Acadêmica: fortalecimento do ensino, da extensão e da pesquisa.

Essas práticas de sustentabilidade administrativa e acadêmica foram observadas nos documentos (PE, 2006), a partir do trecho abaixo:

“A IES busca o estabelecimento e a consolidação dos mestrados e doutorados, além de melhorar exponencialmente o ensino de graduação, desenvolver pesquisas voltadas para o Bioma Amazônico, aproximar à comunidade acadêmica e à sociedade das atividades de extensão[...] inseridas e articuladas às demandas e necessidades regionais”.

Outra citação contida nos documentos (PE, 2006), revela que a comissão construiu o planejamento estratégico dentro de um ambiente que busca a integração e a participação de todos por melhores resultados. Essa condição está explícita na análise dos documentos quanto à forma de como foi e estão sendo conduzidas suas ações.

A seguir relatamos o trecho do documento (PE, 2006) que descreve os esforços da comissão no sentido de integrar e tornar o planejamento estratégico uma ferramenta participativa, na busca por conhecer as reais necessidades administrativas e acadêmicas, em conjunto com os *campi*.

Conforme descrição do (PE, 2006):

“o planejamento estratégico é um esforço conjunto da comunidade acadêmica, por meio de suas representações, visando consolidar a Universidade como um espaço democrático e consciente do papel a ser desempenhado no processo de desenvolvimento sustentável da Amazônia”

Por fim, percebemos ainda, a partir das informações levantadas nos documentos da IES pública, que suas características se revelam a partir da integração e participação de todos os envolvidos; e que suas ações foram priorizadas pela comissão em quatro grandes áreas, a saber: Administração, Ensino, Pesquisa e Extensão. Juntas, elas integram as principais atividades a serem realizadas, tendo como base o processo participativo. Tais áreas formam bases (modelo de gestão) para o direcionamento estrutural na consecução e execução do planejamento, o que, a priori, podemos afirmar que as principais características da comissão estão no forma integrada, participativa e visionária de enxergar a Instituição no longo prazo.

Para entendermos melhor as características identificadas, iremos conhecer adiante o modelo de gestão adotado e o lugar do planejamento estratégico nesse contexto.

6.1.4 Modelo de gestão e o lugar do planejamento estratégico na IES pública

A análise das descrições contida nos documentos da IES pública seguiu uma linha de pensamento teórica de como o uso dos *Modelos de Gestão* interfere nos rumos a serem tomados para os próximos anos e como são conduzidas as ações para alcançar os objetivos.

Almeida (2001, P. 23) comenta que:

“Os principais desafios que se apresentam às IES são de ordem estrutural e organizacional [...] Uma das vias de escape para encarar esses desafios, é por meio do uso da gestão estratégica, com suas análises ambientais, estabelecimento da missão e da visão, sendo ambas para tornar clara e objetiva a identificação do papel da universidade na sociedade e o que ela vislumbra na sua trajetória.

Acrescentamos ao conceito apresentado por Almeida (2001) que os modelos de gestão existem para expressar a intenção sobre a forma como a organização é administrada. Eles são considerados a identidade (missão, visão e valores) permeada pelo contexto de direcionamentos das decisões e remetem a uma maneira única de demonstrar de que forma a organização foi constituída e como ela está sendo gerida.

Nesse entendimento, identificamos informações importantes que nos deram pistas sobre o direcionamento da IES pública para um modelo de gestão estratégica voltado para resultados.

De acordo com a missão descrita no (PE, 2006, p. 20), a IES pública visa: “Produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.”

Ao descrever que sua missão é produzir e difundir conhecimentos, a IES pública estabelece sua intenção a partir do alinhamento entre a razão de sua existência e a sua característica principal, que está diretamente ligada à oferta de ensino de qualidade e à excelência na prestação de serviços.

Sendo assim, descartamos nossa hipótese de que a IES utiliza um modelo de gestão que a distancia de suas raízes culturais locais e suas tradições humanísticas, utilizando-se do planejamento estratégico para responder as exigências da competitividade e do mercado.

Porém, sobre esse assunto, iremos aprofundar quando tratarmos da competitividade no contexto das IES.

Para embasar nossa afirmação reportamos, em seguida, à visão da Instituição, para a posteriori, confrontarmos com o entendimento dos principais estudiosos da gestão estratégica no Brasil e sabermos, de fato, por que a IES utiliza o modelo de gestão voltado para resultados.

Conforme descrição da visão da IES pública:

“Até 2010, Universidade será consolidada, multicampi, espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.”

O modelo de gestão estratégica por resultados é conceituado por especialistas – citado no capítulo III sobre gestão estratégica de IES – como direcionamento dado pela gestão para a realização eficiente, eficaz e efetiva de suas atividades administrativas, e que acopla adaptabilidade e flexibilidade para o alcance dos objetivos estabelecidos, sendo externalizada por meio do planejamento estratégico.

De acordo com Costa (2004, p. 35) a gestão estratégica, por meio do planejamento é:

“o princípio para uma organização definir um conjunto de elementos básicos (gestão estratégica) que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, bem como a sua vontade e seu desejo de ser e agir para alcançar seus resultados”.

Marcelino (2004, p. 34), outro importante estudioso do assunto afirma:

“O uso da gestão estratégica no contexto das IES estimula o envolvimento das unidades acadêmicas e administrativas, dentro de um processo participativo, onde se busca em primeiro lugar, o alinhamento de todos os níveis, aos objetivos institucionais de longo prazo; também busca alcançar a transparência completa do processo de gestão e privilegia as áreas finalísticas da instituição, aceitando integralmente suas propostas e respeitando as prioridades estabelecidas rumos aos resultados”.

Por fim, destacamos na missão e visão que a IES busca consolidar sua identidade própria e peculiar, acondicionada por meio de um modelo de gestão permanentemente voltado, por um lado, para a produção e difusão de conhecimentos, formando cidadãos e profissionais qualificados, e por outro lado, o comprometimento com o desenvolvimento sustentável da amazônia, sendo ambas, ações que vislumbram um pensamento de longo prazo voltado para resultados nessas duas dimensões.

Sendo assim, seguimos adiante, analisando o lugar do planejamento estratégico da IES pública a partir do modelo de gestão que agrega estratégia e resultado.

A seguir, para embasar nossa afirmação sobre o modelo de gestão que agrega estratégia e resultado por meio do planejamento estratégico, reportamos a afirmação de Certo e Peter (2005, p. 3) que conceitua estratégia como “um processo contínuo e iterativo que visa, em sua totalidade, manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”.

Nos documentos (PE) da IES pública encontramos citações que remetem à importância do planejamento estratégico para alcançar a qualidade na prestação de serviços à sociedade.

De acordo com os documentos (PE, 2006) da IES pública:

“A Universidade que queremos depende só pensar estrategicamente nossa missão, do estabelecimento de uma visão de futuro, acreditando que a caminhada pode nos ajudar a alcançar um patamar de excelência em vários e instância e, conseqüentemente, atingir nossos objetivos.”

Nesse sentido, a IES, ao descrever a importância do pensar estrategicamente, confirma nossa hipótese de que utiliza o planejamento estratégico como uma das principais ferramentas para gerir seus recursos na direção de uma gestão que consiga prestar um serviço qualificado à sociedade.

Na mesma citação, encontramos outra situação que nos leva a responder aos objetivos da pesquisa sobre a IES pública. Ao descrever que sua caminhada contribui para alcançar um patamar de excelência na prestação de serviços, ela deixa claro que está preocupada em melhorar seus serviços e não em competir num cenário de competitividade e constantes mudanças.

Por fim, concluímos que a IES pública utiliza o planejamento estratégico como importante ferramenta de gestão para organizar e direcionar suas atividades rumo à excelência nos serviços prestados. Entretanto, no escopo do planejamento estratégico, a IES, para conseguir organizar e direcionar suas atividades, necessita manter um alinhamento entre a missão, visão e opções estratégicas, o que veremos a seguir.

6.1.6 Missão, visão e opções estratégicas das IES pública

Levantamos o modelo de gestão adotado pela IES e o lugar do planejamento estratégico para responder aos objetivos da pesquisa. Contudo, precisamos estabelecer a relação entre a missão, visão e as opções estratégicas para constatarmos, de fato, se a IES o fez de forma coerente direcionando suas ações rumo ao propósito maior, descrito na visão.

Começamos citando alguns trechos dos documentos (PE) que enfatizam tais informações, conforme demonstrativo no quadro abaixo.

Quadro 7 – demonstrativo das intenções e opções estratégicas da IES pública

	IES pública
Missão	Produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.
Visão	Até 2010, a Universidade será consolidada, <i>multicampi</i> , um espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.
Opções estratégicas	Consolidar os cursos de graduação e pós-graduação; Apoiar a transformação do Estado; Contribuir para a construção de espaços públicos de debates; Ajudar na melhoria da qualidade da educação; Desenvolver tecnologias para aproveitar melhor os recursos naturais.

Fonte: planejamento estratégico da IES pública, 2006.

As informações sobre a missão, visão e opções estratégicas foram analisadas e caracterizadas a partir de 3 situações, a saber:

- (1) Missão (PE, 2006) - “produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados”. Seguimos as orientações de Costa, e entendemos que a IES, ao estabelecer que sua função primária é produzir e difundir conhecimentos, está cumprindo assim, sua vontade e desejo de ser e agir sem sair do foco principal, que está voltado para o ensino, à pesquisa e à extensão.
- (2) Visão (PE, 2006) - “reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”. Marcelino (2004) orienta-nos que a identificação do modelo de gestão acontece a partir do que ela expressa no longo prazo, explicitando como resultado aquilo que pode ser gerado como resultado. Dessa forma, a IES pública, ao estabelecer o seu comprometimento com o ensino, à pesquisa e à extensão, estará contribuindo com desenvolvimento sustentável na Amazônia, e consequentemente, pensando no longo prazo para alcançar os resultados pretendidos.
- (3) Opções estratégicas (PE, 2006) - “Consolidar os cursos de graduação e pós-graduação; Apoiar a transformação do Estado; Contribuir para a construção de espaços públicos de debates; Ajudar na melhoria da qualidade da educação; Desenvolver tecnologias para aproveitar melhor os recursos naturais.” Apoiamo-nos ao conceito de Costa (2004) sobre a gestão estratégica e entendemos que a IES remete ao conjunto de elementos básicos (PE) que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro para afirmar o direcionamento de suas opções no sentido de responder ao estabelecido nas intenções estratégicas (missão e visão), criando, assim, os elementos básicos do que a organização pretende para o futuro.

Para entendermos essa afirmação, vejamos a relação de causa-efeito que cada uma resulta para o alcance dos resultados pretendidos. Identificamos que a instituição existe (missão) para produzir e difundir conhecimento para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia, e que seu desejo (visão) é de que a Instituição se consolide e seja reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. Adiante, verificamos que suas opções estratégicas se voltam permanentemente para consolidar o ensino e à pesquisa, desenvolvendo tecnologias para aproveitar de forma sustentável os recursos naturais existentes no Estado.

Assim sendo, confirmamos que o planejamento estratégico da IES possui coesão entre as intenções e opções estratégicas estabelecidas, direcionando suas atividades no longo prazo

para o contexto do Bioma Amazônico, ao integrar ensino, pesquisa e extensão na busca por um nível de excelência na prestação de serviços à sociedade.

6.1.6 Histórico da IES privada

Em 1988, foi criada a Universidade Luterana do Brasil, ULBRA. A partir deste momento, a ULBRA ultrapassava barreiras e implantava novas instalações nos Estados do Rio Grande do Sul, Rondônia, Pará, Amazonas, Goiás e Tocantins. (SITE da IES <disponível em <http://ulbra-to.br/2011/02/06/Institucional>).

De acordo com os documentos (Site da IES):

“a IES privada foi criada em Palmas, capital do Estado do Tocantins, em 30 de setembro de 1992, possui estrutura física com área total de 268.233,32m², atualmente oferece 25 cursos de graduação e possui mais de 6 (seis) mil profissionais formados desde o seu início [...] sua estrutura administrativa é composta pela Diretoria Geral, Coordenadoria de Ensino e do Núcleo de Apoio Educacional, Assessoria do Núcleo de Atendimento Educacional e Pesquisa Institucional, Coordenadoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão, Assessoria da Direção Geral, Assessoria Administrativa, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria Jurídica, Secretaria Geral e Capelão.

6.1.7 Principais características da IES privada

A IES privada é uma instituição de direito privado que se rege por seu Estatuto e Regimento e pela legislação em vigor. É considerada uma instituição particular e confessional, dedicada ao ensino, à pesquisa e à extensão e mantida pela Comunidade Evangélica Luterana São Paulo (CELSP), que tem como princípio norteador divulgar a mensagem cristã.

Tendo em vista os fins e objetivos da Mantenedora, a IES se constitui, na forma da legislação vigente, em instituição comunitária confessional, conforme capítulo II, sobre diferentes perspectivas de organização das IES brasileiras (modelos institucionais).

Nos documentos (PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional), conseguimos extrair trechos que revelam o direcionamento dado pela IES para a missão, visão e opções estratégicas, a partir da caracterização econômica da região, a saber:

“A Região Metropolitana de Palmas é essencialmente micro-urbana, não deixando, entretanto, de se preocupar com o setor primário de economia, em que se destacam os

produtos agropastoris, o desenvolvimento das empresas, o crescimento do País e a administração profissional, que vêm se tornando regra, modificaram significativamente o ambiente brasileiro”.

Ainda de acordo com os documentos (PE e PDI), a IES privada “está organizada, racionalmente, de forma a garantir eficiência e plena utilização dos recursos materiais e humanos”.

Uma de suas principais características, de acordo com os documentos (PDI) é que a IES realiza suas atividades a partir das seguintes perspectivas: “empresa e cultura”.

A IES entende que é necessário pensar na relação empresa/cultura para conciliar as necessidades da população ao desenvolvimento regional.

A partir do exposto, entendemos que os documentos (PE) revelam um enfoque no ensino superior, estabelecendo ou fortificando um movimento em prol do bom relacionamento empresa-IES, a fim de criar condições para o desenvolvimento cultural, científico e tecnológico.

Consideramos que a IES, a partir da característica relacionada à relação empresa-IES, estabelece sua obrigação social com o processo de desenvolvimento regional.

Outra característica marcante da IES privada são as tradições da mantenedora e a própria experiência no ensino superior ao respeito à diversidade e à liberdade, na qual expressa o seu lema: 'Veritas vos liberabit'.

Fruto dos valores enraizados, entendemos que, a partir do estabelecimento expresso na frase 'a verdade vos libertará', a IES não cultiva preconceitos e não se contenta com verdades isoladas, procurando, desse modo, relacionar todos os conhecimentos humanos na busca pela verdade dos fatos.

Segundo descrição nos documentos (PE e PDI):

“o conhecimento humano está fragmentado em especializações estanques e concepções de mundo que se excluem reciprocamente [...] a partir de uma concepção cristã do mundo e do sentido da história, procurando recuperar a perspectiva de unidade e totalidade rumo a busca da verdade dos fatos.”

Diante do pressuposto, percebemos outra característica muito singular da IES. Além de cultivar relacionamento moral entre seus integrantes, por meio da atuação consciente e crítica de seus alunos na sociedade, a IES pauta-se pela educação não como processo de

formação apenas, mas como interação social que conduz à participação plena, produtiva e crítica das pessoas na sociedade.

Entendemos, ainda, que as características da IES privada estão voltadas para a perspectiva da valorização do ser humano e sua importância no processo crítico e consciente do desenvolvimento social por meio do aperfeiçoamento do processo de ensino e aprendizagem.

Portanto, identificamos que a IES se revela uma entidade socialmente mantida para o fim específico de promover o bem-estar social pelo cultivo das ciências, das artes e da técnica a partir das seguintes características, a saber:

- Crítica social (estrutura social);
- Cultivo à tradição (princípios da fé cristã);
- Ensino profissional com características empreendedoras (relação empresa-IES) e;
- Busca da verdade através do ensino, da pesquisa e da extensão e (cultivo das ciências, das artes e da técnica).

6.1.8 Criação da Comissão de Planejamento e Avaliação da IES pública

A IES privada atua em consonância com a filosofia educacional da Mantenedora, expressa em seu Estatuto, e fundamenta-se na fé cristã confessada nos credos ecumênicos e documentos confessionais da Igreja Luterana.

Sua atuação no Estado do Tocantins agrega o uso de recursos e tecnologias adequados para garantir a integração, articulação e sinergia dos seus cursos.

Para tanto, sua estrutura hierárquica é composta, conforme demonstrativo anterior, a partir de uma vertente descentralizada, com capacidade decisória voltada ao diálogo sobre suas características, bem como, adaptabilidade para enfrentar as mudanças decorrentes do mundo globalizado.

Nesse contexto, a IES privada leva em consideração sua autonomia para não sair do foco principal.

Sobre esse assunto, Bevilacqua (1998) afirma que:

“a autonomia é um atestado de maturidade da universidade e que pressupõe a capacidade de escolha da instituição, sustentada na liberdade de escolha do corpo docente e demais

pessoas que compõem a estrutura da universidade, para acreditar, defender e seguir o que considera coerente, compreensível e aplicável no ponto de vista histórico da universidade”.

Concordamos com Bevilacqua e entendemos que, a partir dos documentos (PE) analisados sobre suas principais características, a IES possui autonomia decisória para direcionar seus esforços para a transformação social (missão da IES) por meio do ensino consciente e crítico da realidade a partir de sua vertente cristã. Consideramos também nossa hipótese descartada, pois, imaginávamos que a IES direcionava seus esforços, exclusivamente, para aumentar o número de ‘clientes’. Caso ficasse comprovado tal situação, a IES poderia comprometer sua identidade afirmada na descrição da missão, se contrapondo aos documentos.

Para não sair do foco principal, a IES agregou alguns requisitos que, segundo Boaventura de Souza Santos, remete ao conhecimento de como lidar com as variáveis ambientais que interferem nos direcionamentos tomados pelas IES.

Santos (2005) enuncia que:

“A universidade sofreu, e ainda sofre uma erosão talvez irreparável na sua hegemonia decorrente das transformações na produção do conhecimento, com a transição, em curso, do conhecimento universitário convencional para o conhecimento pluriversitário, contextualizado pelas novas tecnologias de comunicação e de informação que alteram as relações entre conhecimento e informação, por um lado; formação e cidadania, por outro lado”.

Diante da perspectiva levantada por Boaventura, a IES privada formou sua estrutura administrativa visando, sobretudo, refletir, discutir e avaliar as principais transformações decorrentes das variáveis ambientais, bem como, acompanhar suas ações para permanecer no foco principal, porém, com gestão flexível e adaptável às mudanças impostas pelo desenvolvimento.

De acordo com os documentos (PE):

“A IES goza de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, exercida na forma da Lei e de acordo com o seu Estatuto obedecendo aos princípios da (1) indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; (2) unidade de atuação universitária nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão; (3) unidade de políticas, diretrizes e ações bem como (4) racionalidade na operacionalização das funções universitárias e das atividades de apoio técnico administrativo, com plena utilização dos recursos materiais e humanos e na (5) flexibilidade de métodos e critérios, para atender às diferenças individuais do educando, à aplicação de enfoques científicos, às peculiaridades locais e regionais e às possibilidades de combinação de conhecimentos para novos cursos e programas”.

Entendemos que o processo direcionado pela IES para não sair do foco é considerado uma opção estratégica, e que, como veremos adiante, foram formadas comissões para integrar os esforços necessários para garantir, de fato, o cumprimento da missão.

Uma das comissões formadas é o conselho superior, que possui autonomia decisória plena sobre às questões administrativas e de ensino. Compete ao Conselho Superior da IES, órgão superior, de natureza consultiva, deliberativa e normativa e instância final para todos os assuntos acadêmico-administrativos, avaliar às ações, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, para o cumprimento da missão, visão e opções estratégicas estabelecidas.

De acordo com os documentos (PDI) compete ao Conselho:

- I. definir as diretrizes e políticas gerais do Centro Universitário.
- II. aprovar normas gerais de funcionamento do Centro Universitário;
- III. aprovar o plano de carreira docente;
- IV. propor a criação, desmembramento, fusão ou extinção de unidades acadêmicas, administrativas ou suplementares, ouvidos o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e demais órgãos interessados;
- V. reformular o Estatuto;
- VI. apurar responsabilidade da Diretoria, quando, por omissão ou tolerância, permitir ou favorecer o não cumprimento da legislação de ensino, do Estatuto, do Regimento Geral ou de normas complementares;
- VII. instituir e conceder títulos honoríficos e prêmios;
- VIII. decidir coletivamente sobre recursos que lhe forem encaminhados pela Direção Geral;
- IX. prevenir ou corrigir atos de disciplina coletiva;
- X. intervir nos demais órgãos do Centro Universitário, esgotadas as vias ordinárias, bem como evocar as atribuições a eles conferidas;
- XI. determinar recesso parcial ou total das atividades escolares de cada curso ou de todos, ouvido o CONSEPE, quando necessário;
- XII. definir a sistemática e o processo de avaliação institucional;

- XIII. instituir símbolos, bandeiras e flâmulas;
- XIV. exercer o poder disciplinar, originariamente ou em grau de recurso, como instância superior;
- XV. interpretar o presente Estatuto e o Regimento Geral e resolver casos neles omissos;
- XVI. instituir comissões;
- XVII. exercer as demais atribuições de sua competência, por força de lei do Estatuto.

Para cuidar da execução e avaliação do planejamento estratégico foi instituído o núcleo de assuntos educacionais (NAE). Este núcleo é formado por coordenadores de cursos e suas principais atribuições remetem ao objetivo de levantar informações sobre a Instituição o mercado e as tendências de desenvolvimento regional para fins de tomada de decisão por parte do conselho. (Estatuto, XVI)

Segundo os documentos (PDI) da IES privada:

“O Conselho designará um núcleo de Assuntos Educacionais cuja finalidade é promover as mudanças que serão alvo dos levantamentos realizados nos diversos cursos, e que resultarão nas melhorias necessárias para tornar o ensino de qualidade e os serviços satisfatórios a comunidade universitária.”

Acreditamos que a IES, ao descrever tal afirmação, estabelece os esforços necessários na busca pela qualidade dos serviços prestados, porém, sua estratégia se volta, a priori, para ações que remetem a inserção regional, por meio do uso de novas ferramentas de gestão e novas tecnologias para atuar num cenário altamente competitivo e diversificado.

Sobre esse assunto Boaventura (2005) afirma que:

“A educação, no mundo, movimenta mais do que o dobro do mercado automobilístico global [...] um mercado gigantesco, muito fragmentado, pouco produtivo, de baixo nível tecnológico, mas com grande procura de tecnologia e com grande carência de gestão profissional, um cenário de mudanças e incertezas cuja concepção se volta para a sociedade de informação em rápida expansão (a gestão, a qualidade e a velocidade da informação são essenciais à competitividade econômica) e a economia baseada no conhecimento (cada vez mais o capital humano é exigido como condição de criatividade no uso da informação, do aumento de eficiência na economia de serviços e, ainda, como condição de empregabilidade, uma vez que, quanto mais elevado for o capital humano, maior é a sua capacidade de adaptação ao novo cenário globalizado)”.

Concluímos que a IES, a partir da criação da comissão de planejamento e avaliação (núcleo de assuntos educacionais - NAE) direcionou suas atividades no sentido de introduzir novas ferramentas de gestão e novas tecnologias, tornando seus serviços alinhados ao foco principal, à oferta de ensino de qualidade e à inserção social para promover um desenvolvimento regional mais equilibrado, sendo que o modelo de gestão e o lugar do planejamento, como veremos adiante, nos dará subsídios para realçar nossa afirmação.

6.1.9 Modelo de Gestão e o lugar do planejamento estratégico da IES privada

No campo da gestão, a partir das características levantadas nos documentos, vimos que a IES se volta constantemente para reafirmar seu papel na sociedade, procurando responder a razão de sua existência, suas pretensões no longo prazo e ações são necessárias para este fim.

Sobre esse assunto, Hansen (2001) afirma que:

“os modelos de gestão existem para fazer com que as organizações repensem o seu papel; redefinam os seus rumos; vislumbrem novas perspectivas que se lhes apresentam na sociedade; e contribuem para o resgate da identidade”.

Complementamos a afirmação de Hansen, afirmando que o modelo de gestão de IES foi identificado a partir das descrições contidas nas características específicas estabelecidas.

Sobre esse assunto, Ghoshal (2004, p.196) comenta que:

“Para as IES conseguirem um desempenho satisfatório e sustentado, precisam se abrir para as forças vigorosas do aprendizado contínuo e (re)formatar seus métodos de trabalho, criando oportunidades para introdução de estratégias de gestão que auxiliem os gestores a tomarem decisões a partir das variáveis ambientais identificadas”.

Na análise dos documentos (PE) da IES privada, seguimos as orientações de Ghoshal no sentido de analisar os possíveis métodos de trabalho identificados a partir das características (estratégias) e dos critérios utilizados para constituição da comissão de planejamento.

A priori, constatamos que sua missão, visão e opções estratégias agregam informações voltadas à tradição e à busca da verdade por meio do ensino com características empreendedoras.

Mais adiante, analisamos as principais características do Plano de Desenvolvimento Institucional pormenorizadas, a saber; (1) definição das diretrizes e políticas gerais; (2) decidir coletivamente sobre a destinação dos recursos; (3) definir a sistemática e o processo de avaliação institucional; (4) instituir comissões.

De acordo com os documentos (PE e PDI) da IES, citados anteriormente no levantamento das características e na formação da comissão, algumas pistas foram essenciais para conhecermos o modelo de gestão adotado pela IES, categorizadas da seguinte forma, a saber:

- 1) Características a partir do PE (missão, visão e opções estratégicas)
- 2) Características a partir do PDI (estatuto e regimento)

Outra situação identificada acopla uma estratégia voltada para direcionar suas opções que justificam o modelo de gestão adotado.

De acordo com os documentos (PE) da IES privada, a mesma visa:

“Proporcionar crescimento pessoal e desenvolvimento profissional conforme princípios da fé cristã; Fidelização dos clientes; Ser referência em educação superior; Exploração do potencial turístico, agropecuário, de recursos hídricos e ambientais; Exploração de investimentos estrangeiros no Estado; Crescente demanda por cursos profissionalizantes e captação de recursos externos”

Nessa direção, podemos inferir que o modelo de gestão, a partir do planejamento estratégico no contexto da IES pesquisada, é percebido como uma das principais vias para se alcançar os objetivos estabelecidos, sendo auxílio para pensar estrategicamente suas ações no longo prazo, e ainda contribuindo para minimizar os riscos futuros de possíveis intervenções nas suas estruturas, agregando novas práticas de gestão e novas tecnologias.

Nesse contexto, a IES volta-se para uma gestão, conforme Ghoshal afirma, que prioriza o aprendizado contínuo, a reformatação dos métodos de trabalho, a participação coletiva e a introdução de estratégias para auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Portanto, entendemos que a IES privada utiliza o *modelo de gestão estratégica por resultados* que direciona suas ações na busca pela qualidade dos serviços prestados por meio do uso de novas ferramentas de gestão e de novas tecnologias.

Para sustentar nossa afirmação, recordamos que as principais ações da IES foram caracterizadas dentro do modelo de gestão estratégica por resultados, a partir do uso do planejamento estratégico.

Nosso entendimento é que o planejamento estratégico expressa algumas particularidades que integram as informações necessárias para sabermos, de fato, o modelo de gestão e o lugar do planejamento no contexto da IES.

Sabemos, conforme descrição dos documentos citados anteriormente que o enfoque da IES recai na relação empresa-IES, a qual direciona suas estratégias no sentido de estabelecer uma relação de proximidade entre seus alunos e o mercado, o que, a priori, podemos inferir que a mesma busca formar profissionais para atender aos anseios e necessidades das empresas.

Sobre esse assunto, Coêlho (2006) afirma que:

“As dimensões adotadas pelas IES são direcionadas ao aprender a fazer, a executar tarefas, a formação profissional que atende provisoriamente as exigências do mercado e pouco contribui para a empregabilidade, num mercado educacional contextualizado pela busca permanente da eficiência, da produtividade, e do lucro rápido e seguro[...]”.

Nosso entendimento nos faz concordar em parte com o autor. Por um lado, consideramos que a IES necessita identificar e direcionar o aprendizado para as reais necessidades do mercado, porém, de outro lado, não deve se tornar alienada no sentido de atender exclusivamente aos interesses e às exigências deste. Essa se revela uma discussão importante, o que, num momento posterior, quando tratarmos da questão da 'competitividade', poderemos abstrair as concepções de estudiosos e dos gestores sobre o que, de fato, entendem sobre a relação empresa-IES, no contexto da competitividade.

O lugar do planejamento estratégico nesse contexto condiciona as principais informações sobre sua influência no direcionamento estratégico levantado pelos gestores.

Born (2006) afirma que:

“O planejamento estratégico serve para gerar e integrar estratégias que traduzirão as intenções da organização no longo prazo, resultando num conjunto de ações responsáveis pela sua implementação.”

Complementamos a afirmação do autor, constatando que o planejamento estratégico é estabelecido a partir de um modelo de gestão que o identifica com o propósito e a finalidade das IES.

Nesse sentido, identificamos ainda que a IES, ao introduzir o planejamento estratégico em seu contexto, consideram-no importante ferramenta de auxílio para a gestão, haja vista realçar as prioridades que serão alvo dos esforços na busca por melhores resultados.

Mais adiante, ao identificar que o planejamento estratégico é considerado uma importante ferramenta de gestão para melhorar a prestação de serviços à sociedade, adentramos nas funções de planejamento das IES pesquisadas.

Na análise dos documentos das IES, deparamo-nos com duas realidades distintas, sendo estas retratadas pela forma como o planejamento foi construído. Queremos dizer que, dada às circunstâncias de construção do PE, o mesmo elucidou características singulares em suas bases. Por exemplo: para atingir seus objetivos específicos, o PE foi feito de forma coordenada, e suas ações foram projetadas separadamente, mas levando em consideração suas relações de interdependências com a finalidade de proporcionar maior flexibilidade e volatilidade ao processo. Chegamos a essa conclusão pelo fato da IES ter construído vários planos estratégicos para atender a situações específicas em cada área (administração, ensino, pesquisa e extensão). Ainda nos documentos da IES privada, essa evidência é confirmada pelos planos estratégicos nas quatro áreas descritas e que remetem a projetos, metas e ações específicas para se alcançar a visão, conforme podemos observar nos documentos (PE) da IES privada:

Plano estratégico I; Diretriz administrativa (Projeto de desenvolvimento e integração dos colaboradores); meta 1 (fortalecer a associação dos funcionários); ações (reunir com a diretoria da Afuncelsp; Relacionar as principais necessidades; dar o apoio necessário para as mudanças; avaliar os resultados) (PE, IES PRIVADA, 2007, p. 12).

Desse modo, entendemos que o lugar do planejamento estratégico identificado no contexto da IES pesquisada demonstrou que suas bases de gestão são formadas a partir da busca e consolidação pelo resgate institucional e para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos.

Nosso posicionamento, a partir da análise dos documentos, é de que o planejamento estratégico foi construído também, de forma coletiva, com a participação dos principais envolvidos no processo decisório da IES.

Por fim, afirmamos que a IES privada, a partir dos documentos (PE e PDI) citados anteriormente, compete para se manter no mercado altamente competitivo e para conquistar e reter novos clientes-alunos. No entanto, utiliza do planejamento estratégico para configurar-

se, nesse cenário, como alternativa para dinamizar seu ambiente na tentativa de resolver os problemas internos, focar em ações cujos direcionamentos deverão estabelecer, de forma participativa, suas prioridades, além de contribuir para realçar a missão de formar profissionais e cidadãos para o mercado e para a sociedade.

6.1.10 A missão, visão e as opções estratégicas das IES privada

Ao definir a missão, a IES privada relaciona o propósito maior (visão), à perspectiva de atender aos anseios da comunidade universitária (missão), com o intuito de prestar um serviço de qualidade. Já as opções estratégicas contribui para priorizar as ações necessárias para se alcançar os objetivos. Sendo assim, iniciamos a análise da missão, visão e das opções estratégicas das IES a partir das informações extraídas dos documentos (PE), conforme demonstrativo, a seguir:

Quadro 8 - Demonstrativo da missão, visão e opções estratégicas da IES privada

	IES privada
Missão	Proporcionar crescimento pessoal e desenvolvimento profissional conforme os princípios da fé cristã.
Visão	Transformar a sociedade através da educação.
Opções estratégicas	Demanda crescente por cursos de graduação e pós-graduação; Exploração do potencial turístico, agropecuário, recursos hídricos e ambientais; Captação de recursos externos; Investimentos estrangeiros no Estado; Parcerias com instituições públicas e privadas.

Fonte: Planejamento Estratégico da IES Privada (2007)

Analisamos a missão, visão e opções estratégicas das IES pesquisadas, a partir das concepções de Chiavenato e Sapiro (2003), em que os mesmos orientam que as diretrizes devem ser discutidas, refletidas e validadas, em todas as suas dimensões, frente ao propósito maior, haja vista pretender ser a única razão explícita do porquê de sua existência e o que se pretende no longo prazo.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) afirmam que:

“As diretrizes estratégicas são as principais informações pelas quais a organização deverá guiar seus passos numa direção comum [...] a missão é razão de ser da organização; a visão é o sonho acalentado na estrutura organização e que remete ao que ela pretende ser no

longo prazo; e os valores são situações pelas quais a organização não abre mão para atingir seus objetivos [...] Outra questão igualmente importante são as opções estratégicas, cuja significação orienta-se pelo estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e ações, sendo priorizadas ações que remetam ao desafio maior, no caso a visão”.

Sendo assim, procuramos analisar separadamente cada diretriz, bem como as opções, para entendermos a relação entre ambas na escolha do modelo de gestão adotado.

De acordo com os documentos (PE) a missão da IES é: “Proporcionar crescimento pessoal e desenvolvimento profissional conforme os princípios da fé cristã.”

No contexto da IES pesquisada, o que nos chamou atenção nos documentos (PE) foi o fato de que a missão foi pensada estrategicamente visando não somente a demonstrar a razão de sua existência, mas, também, a razão pela qual os esforços se aglutinam em prol de um objetivo comum.

Nosso entendimento é de que a missão expressa, conforme afirmam Chiavenato & Sapiro, uma profunda e implícita vontade de cumprir seu papel diante do mercado e da sociedade. E isso pode ser visualizado a partir do direcionamento dado no sentido de alcançar a essência de sua missão, voltada para a busca da identidade institucional.

Nesse caso, a IES privada preconiza, ainda, o esforço para formar profissionais e cidadãos, conforme os princípios éticos e da fé cristã, visando, sobretudo, alinhar os objetivos (opções estratégicas) à missão e à visão.

De acordo com os documentos (PE), a visão da IES é “proporcionar Transformação social através da educação”.

Percebemos, em parte, que à missão e à visão, quando comparadas às opções estratégicas, estabelecem sinergia entre as ações no sentido de contribuição ao propósito maior, sendo que a formação de profissionais qualificados e que atendam as necessidades do mercado e da sociedade se revelam como a essência desse desafio.

Entretanto, quando a IES aponta para proporcionar crescimento pessoal no sentido de transformação social, esse desafio torna-se ainda maior, pois as ações para este fim necessitam de participação direta de toda a comunidade acadêmica, o que não identificamos nas opções estratégicas estabelecidas.

Os documentos (PE) revelam apenas que a IES, por meio das opções estratégicas pretende:

“Investir nos cursos de graduação e pós-graduação para aumentar suas demandas; investir em pesquisas para explorar o potencial turístico, agropecuário, recursos hídricos e ambientais; Na captação de recursos externos para viabilizar tais pesquisas; e em

investimentos estrangeiros no Estado, além de promover parcerias com instituições públicas e privadas regionais”.

Para entendermos melhor como acontece a relação entre missão, visão e opções estratégicas, tomamos como exemplo as citações a seguir:

A IES, ao proporcionar crescimento pessoal e desenvolvimento profissional (missão), por meio de ações nos cursos de graduação e pós-graduação, visando explorar de forma sustentável o potencial turístico, agropecuário, os recursos hídricos e ambientais (opções estratégicas), estará dando um passo rumo a transformação da sociedade por meio da educação (visão).

Por fim, entendemos que a IES formulou suas diretrizes e opções estratégicas para cumprir a finalidade exatamente como expressa nos documentos, integrando o que ela é, e o que pretende no longo prazo.

6.1.11 Relações entre os PE's das IES pública e privada

Em ambos os casos, vimos que a missão das IES possui relação de proximidade e alinhamento com as opções estratégicas, sendo estas articuladas no sentido de alcançar os resultados pretendidos. Essa verificação é explicitada nos documentos das IES reafirmados em suas identidades por meio da missão e direcionadas às opções estratégicas, e por conseguinte, à visão.

Esse entendimento é constatado através das ações levantadas para favorecer o alcance dos objetivos nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração, sendo que, pelo lado da IES privada, de forma coordenada (com vários planos), e pelo lado da IES pública, de forma integrada e participativa, (estrutura *multicampi*).

Dessa forma, percebemos que existem diferentes posicionamentos entre o modelo de gestão da IES pública e o da IES privada, fato constatado a partir do uso do planejamento estratégico que visa a atingir objetivos específicos em cada contexto.

Essa verificação foi possível quando extraímos dos planejamentos estratégicos as definições das diretrizes e das opções estratégicas, ocasião em que nos aprovamos das descrições-chave que nos levaram aos modelos de gestão adotados e ao lugar do planejamento estratégico nesse contexto.

Afirmamos, ainda, que as IES seguiram as orientações de Costa (2004), no sentido de estabelecerem suas estratégias sem sair do foco principal, voltado para o ensino de qualidade.

Esse é, de fato, um viés que vai de encontro à descrição contida nos documentos (PE) tanto da IES pública, quanto da IES privada, de direcionar seus esforços na busca pela excelência no ensino, pesquisa e extensão, priorizando o alinhamento de todos os níveis, aos objetivos institucionais de longo prazo.

A análise dos documentos das IES (PE e PDI) revelaram que as IES cumprem seus propósitos institucionais de maneira coerente com a metodologia e procuram deixar claro que, conforme Melo (2000) afirma:

“As universidades, independente da competitividade externa, precisam de autonomia para o desenvolvimento de políticas internas que estimulem a integração entre os processos participativos e de decisão, visando alinhar o desenvolvimento institucional ao regional/nacional”

Por fim, concordamos com Melo no sentido de que as IES, após as análises documentais, necessitam continuar o processo de desenvolvimento de práticas e processos de gestão que favoreçam o desenvolvimento de políticas internas para melhorarem os serviços prestados à sociedade, além de (re)afirmarem seu papel na sociedade.

Acrescentamos ainda que, nossa conclusão remete aos documentos analisados e que tais documentos serão confrontados, adiante, com os discursos dos gestores, para sabermos, de fato, se existe congruência nas informações e nos discursos.

6.2 RESULTADO DA ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DAS IES

Procuramos realizar as entrevistas com os principais gestores das IES pesquisadas, sendo estes os responsáveis diretos pela iniciativa e construção dos planejamentos estratégicos no intuito de responder aos objetivos estabelecidos.

Na estrutura funcional da IES privada, por ser centralizada, existem apenas duas funções que poderiam contribuir para nossa pesquisa. A Diretoria Geral, responsável por toda a gestão da instituição e pela presidência do conselho, porém com atribuições mais voltadas para a imagem institucional externa, que aglomera os esforços para levar adiante o processo de construção, execução e avaliação do planejamento estratégico; e a Coordenadoria do NAE (Núcleo de Avaliação Educacional), responsável direta pela comissão que articula todas as

ações do planejamento estratégico da IES e de todas as decisões que envolvem a introdução de novas práticas de gestão e tecnologias para melhorar os serviços prestados, fato este que nos levou a entrevistá-la.

Ao entrevistá-la, procuramos extrair as principais informações sobre a influência das práticas empresariais globais, especialmente quanto ao planejamento estratégico, no contexto da IES.

Já na estrutura funcional da IES pública, um pouco mais complexa, com Reitoria e Pró-Reitorias, procuramos entrevistar duas pessoas-chave que foram decisivas para a realização das entrevistas e para que pudéssemos compor as informações atinentes ao planejamento estratégico. As duas pessoas são: o Reitor e o Diretor de Planejamento, sendo este último responsável direto pelas informações levantadas a partir da utilização do planejamento estratégico. Também aproveitamos a entrevista para tratar das concepções dos gestores sobre as práticas empresariais globais no contexto da IES.

Tanto para a IES privada, quanto para a IES pública, estruturamos a entrevista da seguinte forma: (1) organização das informações por objetivo da pesquisa, ou seja, cada pergunta remete ao objetivo específico a ser pesquisado; (2) divisão em blocos temáticos para melhor entendimento (competitividade, mercantilização da educação e gestão estratégica/planejamento estratégico).

Dessa forma, analisamos as concepções dos gestores das IES pública e privada, concomitantemente, por ordem de prioridade da pesquisa, começando a partir da gestão estratégica e o PE, depois, a competitividade e, por último, a visão dos gestores sobre a mercantilização da educação.

6.2.1 Concepções sobre a gestão estratégica e o PE das IES

A gestão estratégica se mostra no contexto das IES um modelo que contribui para direcionar os esforços numa única direção, no sentido de focar suas ações para a atividade principal.

De acordo com Marcelino (2004):

“O uso da gestão estratégica no contexto das IES estimula o envolvimento das unidades acadêmicas e administrativas, dentro de um processo participativo, onde se busca em primeiro lugar, o alinhamento de todos os níveis, aos objetivos institucionais de longo prazo; também busca alcançar a transparência completa do processo de gestão e privilegia

as áreas finalísticas da instituição, aceitando integralmente suas propostas e respeitando as prioridades estabelecidas”.

Dessa forma, começamos analisando a entrevista do Diretor da IES pública sobre seu entendimento da importância da Gestão estratégica (PE) no contexto da IES pública.

Em entrevista com o diretor da IES pública, o mesmo afirma que:

“Existe uma mudança na realidade do ensino superior por meio do uso das novas tecnologias, o que resultou numa outra dinâmica na atividade de ensino. Costumamos relacionar a questão da competitividade com a melhoria na prestação de serviços, na participação em editais para captação de recursos, disputando recursos com outras instituições, o que gera certa competitividade nesse sentido. A universidade também tem procurado parcerias com empresas privadas no sentido de viabilizar alguns projetos, porém diferente das instituições de ensino particular” (DIRETOR DA IES PÚBLICA).

A análise da concepção do diretor da IES pública sobre a gestão estratégica revelou informações relevantes para o estudo.

Vimos que o Diretor afirma que as mudanças interferem no contexto da IES e que a mesma precisa planejar ações estratégicas de longo prazo para prestar um serviço de qualidade à sociedade.

O Diretor da IES pública afirma que:

“a gestão estratégica, a partir do planejamento estratégico, só pode ser considerada eficiente, eficaz e efetiva quando, de fato, existir diálogo e consenso quanto ao real papel da universidade na sociedade”.

O diretor da IES pública complementa afirmando ser “a gestão estratégica (planejamento estratégico) importante ferramenta para fazer as pessoas mudarem de atitudes e comportamentos para atingir objetivos globais estabelecidos”.

Outra citação, o diretor afirma que: “A alta gestão da universidade tem essa visão de que o planejamento estratégico é importante e serve para auxiliar nas decisões” (DIRETOR DA IES PÚBLICA).

O diretor da IES pública aduz ainda que:

“As práticas de gestão advindas do setor privado podem contribuir muito, principalmente quanto aos processos, ao estabelecimento de procedimentos que facilitem a execução das atividades, para evitar retrabalhos, e para planejar de uma forma geral, sendo que ela deve ser adaptada ao contexto da instituição, mesmo porque a forma de como funciona na iniciativa privada pode não funcionar no setor público. Existe ainda uma visão diferente em relação à administração pública, e isso está sendo mudado aos poucos, é uma questão

cultural [...] Vejo que houve um grande avanço nessa questão, com investimentos em ferramentas de gestão e uso de novas tecnologias”.

Sobre a importância da Gestão Estratégica (planejamento estratégico) para a IES pública, o Reitor relata que:

“As pessoas precisam entender que é necessário pensar no futuro, que é necessário ter um planejamento para seguir adiante; o planejamento estratégico é feito para o médio e longo prazo e a dificuldade maior dele é fazer com que as pessoas enxerguem a instituição como um todo; o planejamento estratégico é uma relação dialética entre o que a sociedade deseja, almeja e espera, e o potencial, a vocação, o perfil, a reflexão e o amadurecimento institucional para atender as demandas sempre crescentes por cursos”.

Reportamo-nos à identificação nos documentos de que o planejamento estratégico é importante ferramenta para auxiliar na tomada de decisão, sendo essa realidade também confirmada tanto nos documentos quanto nas concepções dos gestores da IES pública, que reafirmam a importância de assimilar a missão e visão para o alcance dos objetivos, aproximando-se das concepções de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), que enunciam:

“O planejamento estratégico deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. De acordo com o autor, a eficiência, a eficácia e a efetividade são os principais critérios de avaliação da gestão em qualquer segmento”.

Dessa forma, tanto na fala do diretor, quanto na fala do Reitor da IES pública, confirmamos que existe congruência na relação entre a descrição dos documentos e os discursos, haja vista considerarem a Gestão estratégica uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisão, garantindo a indissociabilidade entre as ações nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Por sua vez, a concepção da coordenadora da IES privada sinaliza para a existência de um cenário em que a gestão estratégica é essencial para não somente oferecer um serviço de qualidade, mas para se sobressair a concorrência, confirmando as orientações de Melo (2000) no sentido de que as universidades, independente da competitividade externa, precisam de autonomia para o desenvolvimento de políticas internas que estimulem a integração entre os processos participativos e de decisão, visando alinhar o desenvolvimento institucional ao regional/nacional.

Segundo a visão da coordenadora do NAE (IES privada):

“A gestão estratégica contribui para melhorar os processos, evitar retrabalhos, ter informações precisas sobre o que está acontecendo e para tomar decisões baseadas em fatos concretos; além de melhorar a comunicação, contribui também para avaliar os índices da instituição, reduzindo especialmente o tempo, que é fundamental nessa realidade, tornando assim as atividades institucionais mais eficientes, eficazes e efetivas”.

Percebemos que a concepção da coordenadora da IES privada sobre a gestão estratégica é voltada para a introdução de ferramentas de gestão, especialmente o planejamento estratégico, visando a alcançar melhores resultados, conforme identificado em sua entrevista:

“Temos que saber o que podemos oferecer como diferencial para os alunos, o que se observa por meio das análises dos ambientes. E não é concebível uma pessoa estar à frente de como gestor e ficar alheio a essa questão. Isso tem que mudar logo. As IES já esperaram demais para mudar. Os gestores precisam aderir a essa nova realidade e modificá-las, por meio de práticas (planejamento estratégico) que influenciem na qualidade institucional”.

De acordo com a coordenadora da IES privada, as práticas de gestão, especialmente o planejamento estratégico, são importantes para favorecer a melhoria na prestação de serviços. Vejamos, ainda, o que relata a coordenadora da IES privada:

“É necessário fazer com que a comunidade acadêmica entenda e veja que de fato o planejamento estratégico é importante e que a análise ambiental serve para refletir sobre a proposta da instituição de torná-la entendida por todos. Para que, de fato, seja um planejamento que auxilie na visão global do mercado, é necessário que seja institucionalizado e que não seja apenas para tampar buracos ou resolver problemas pontuais, é necessário pensar de forma estratégica para avançar, no sentido de melhorar as práticas oferecidas à sociedade, e que estas sejam condizentes com os propósitos institucionais”.

A coordenadora da IES privada infere que:

“Por muito tempo os gestores das IES estiveram deitados em berços esplêndidos, como se as mudanças do mercado não interferissem na forma de gerir. Não podemos ser considerados apenas professores que ministram aulas, todos temos que ser gestores, e de fato somos, quando assumimos alguma atividade administrativa e que necessita de entendimento das práticas de gestão para auxiliar nas decisões. Isso deve ser agregado ao perfil e função de cada colaborador. Temos que saber o que podemos oferecer como diferencial para os alunos, o que se observa por meio das análises dos ambientes. E não é concebível uma pessoa estar à frente de como gestor e ficar alheio a essa questão”.

Consideramos, a partir da análise da entrevista com a coordenadora da IES privada, que os documentos e suas concepções estão alinhadas à introdução de práticas de gestão que favoreçam a melhoria da qualidade dos serviços prestados, percebidas como necessárias, e que a gestão estratégica, a partir do planejamento estratégico, é, atualmente, importante e essencial ferramenta de gestão, confirmando também, que o discurso está coerente com os documentos da IES privada.

6.2.2 Concepções dos gestores sobre a missão e as opções estratégicas das IES

Na elaboração do planejamento estratégico, as diretrizes estratégicas possuem papel fundamental na definição do foco a fim de que sejam pensadas e construídas as opções estratégicas das IES.

Certo & Peter (2005) afirmam que:

“O planejamento estratégico é o melhor caminho para se atingir o desempenho organizacional pretendido [...] suas etapas seguem uma sequência lógica de identificação e diagnóstico dos ambientes que cercam a organização, divididas em análise do ambiente (interno e externo); estabelecimento da intenção estratégica (missão, visão e objetivos), formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico”.

Concordamos com os autores no sentido de que o planejamento estratégico ajuda as pessoas a compreenderem o papel e a importância do processo estratégico dentro de uma organização, seja qual for, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Nessa direção, vimos quais as concepções dos gestores, tanto da IES pública, quanto da IES privada, sobre a missão, visão e opções estratégicas.

Os relatos dos gestores aproximam-se, também, da concepção dos autores e apontam alguns traços que se constituem no estabelecimento das diretrizes, a saber: (1) reflexão sobre qual é o foco principal; (2) contribuição para a sociedade e para o desenvolvimento do país; (3) dinâmica das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão; e (4) diversidade de áreas e de conhecimentos entre os docentes.

Segundo o Reitor da IES pública:

“A universidade ficou um bom tempo discutindo a missão, visão e valores, onde cada palavra foi minuciosamente pensada, horas de reflexão. O impacto dessas escolhas reflete a preocupação da universidade em aproximar-se comunidade, e que esta precisa entender, na prática, as questões que envolvem as atividades acadêmicas. O interessante dessa discussão

é que, quando você coloca algum tema que não está de acordo com o estabelecido no planejamento estratégico, é necessário falar e explicar sua importância e a similaridade com as prioridades escolhidas. Se não acontecer dessa forma, não penetra na cultura institucional e ninguém vai falar em formação cidadã, em diversidade, em qualificação profissional. É necessário ter ação afirmativa na universidade”.

O diretor da IES pública complementa indicando que:

“As diretrizes estratégicas estabelecidas no planejamento estratégico é o alinhamento de pensamento em todos os níveis da instituição [...] raramente alguém cita a missão em reuniões na universidade, isso é questão cultural [...] procuramos unir o PDI (plano de desenvolvimento institucional), com o PE (planejamento estratégico), dando uma conotação mais estratégica, com discussões e reflexões sobre os rumos da universidade [...] se enxergarmos o planejamento de maneira estratégica, poderemos assimilar a razão de ser da instituição, às opções estratégicas, sendo que as ações poderiam ser alinhadas aos serviços prestados à sociedade”.

Percebemos que as concepções dos gestores da IES pública remetem a ideia de universidade consciente da importância da descrição da missão para direcionar todos os esforços na busca pela consolidação da identidade institucional no cenário regional e nacional. As concepções elucidaram também a tentativa de alinhar a missão às opções estratégicas no sentido de auxiliar na execução das ações e no alcance dos objetivos estabelecidos.

No caso da IES privada, a concepção da gestora, vai de encontro com a posição dos autores, de que as diretrizes estratégicas se mostram as mais importantes informações na busca de reafirmar sua identidade institucional.

Segundo a coordenadora do NAE (IES privada):

“As diretrizes estratégicas não podem ser consideradas apenas como frases afixadas no mural, mas sim, bases sustentáveis para criar uma cultura de planejamento na instituição ao longo do tempo”.

O posicionamento da coordenadora não deixa claro, no entanto, que a integração entre a missão e as opções estratégicas é essencial para que o planejamento estratégico se perpetue, sendo estas últimas consequências das escolhas estabelecidas nas diretrizes estratégicas.

Sobre essa relação entre as diretrizes e as opções estratégicas, citamos outros importantes estudiosos no assunto.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) salientam que:

“As diretrizes estratégicas são as principais informações pelas quais a organização deverá guiar seus passos numa direção comum. Para o autor a missão, razão de ser da organização; visão, o sonho acalentado na estrutura organização e que remete ao que ela pretende ser no longo prazo; e os valores, situação pelas quais a organização não abre mão para atingir seus objetivos”.

De acordo com a coordenadora do NAE da IES privada:

“à medida que se tem essa compreensão, fica mais fácil criar estratégias de mudanças e identificar variáveis que interferem no sucesso da gestão, a partir do seu foco (missão). Portanto, as diretrizes estratégicas refletem diretamente nas decisões estratégicas da instituição e que, ao formulá-las, não pensamos em competitividade, e sim na qualidade dos serviços e na razão de ser da instituição”.

Ao analisar as entrevistas com os gestores das IES, entendemos que as diretrizes (missão, visão e valores) possuem lugar de destaque em suas estruturas e que existe a preocupação em dar transparência sobre os meios para se atingir os objetivos estabelecidos.

Dessa forma, entendemos que as concepções dos gestores sobre a missão e as opções estratégicas, tanto da IES pública quanto da IES privada, apontam a condição de integração entre as diretrizes e as opções estratégicas, fato este que propicia a criação de um ambiente que estimula as mudanças necessárias e facilita o processo de execução e controle das ações para alcançar a visão.

Por fim, concordamos com os autores citados anteriormente de que as IES se apoiam na relação das diretrizes estratégicas para guiá-las na direção dos resultados esperados, sendo essa definição realçada, tanto nos documentos, quanto nas concepções dos gestores das IES.

6.2.3 Implicações da competitividade e da mercantilização da educação para as práticas de gestão

Ao analisar as concepções dos gestores sobre a competitividade e a mercantilização da educação no contexto das IES, identificamos que estas seguem uma tendência mundial de abertura para a inovação e ao uso de novas tecnologias, movidas pela competitividade. Essa realidade é válida tanto para a IES privada quanto para a IES pública, sendo que a competitividade nesse cenário se mostra de formas diferentes entre ambas.

Sobre essa realidade reportamos a Boaventura de Souza Santo, importante estudioso do assunto.

De acordo com Boaventura (2005):

“A universidade sofreu, e ainda sofre uma erosão talvez irreparável na sua hegemonia decorrente das transformações na produção do conhecimento, com a transição, em curso, do conhecimento universitário convencional para o conhecimento pluriversitário, contextualizado pelas novas tecnologias de comunicação e de informação que alteram as relações entre conhecimento e informação, por um lado; formação e cidadania, por outro lado”.

Concordamos com o autor no sentido em que a Universidade sofreu, e ainda sofre, com as mudanças decorrentes das transformações do mundo globalizado. Inferimos, ainda, que a universidade tem buscado reparar os danos sofridos pelas transformações por meio do resgate de sua identidade. No entanto, um fator que interfere causando distorções na razão pela qual a IES existe é a competitividade.

Sobre esse assunto, pelo lado da IES pública, o Reitor sublinha que:

“Eu não preocupo com competitividade, não competimos com ninguém [...] não competimos com instituições privadas, não disputamos alunos com nenhuma instituição. Nós competimos com nós mesmos, essa é a minha perspectiva. Amanhã eu tenho que ser melhor do que sou hoje”.

Já o Diretor da IES pública comenta que:

“Existe uma mudança na realidade do ensino superior por meio do uso das novas tecnologias, o que resultou numa outra dinâmica na atividade de ensino. Costumamos relacionar a questão da competitividade com a melhoria na prestação de serviços, na participação em editais para captação de recursos, disputando recursos com outras instituições, o que gera certa competitividade nesse sentido”.

As concepções dos gestores da IES pública mostram-se em determinado momento divergentes quanto à questão da competitividade, haja vista a função social da universidade pública prevalecer sobre a ideia de competitividade, que geralmente é mais incisiva nas IES privadas. Contudo, a concepção do diretor da IES pública foi importante para verificarmos que a competitividade pode ser visualizada de forma diferente. Seguindo o mesmo raciocínio de Boaventura, entendemos que, quando as novas ferramentas de gestão (planejamento estratégico, inovação e novas tecnologias) adentram na estrutura da IES, quer por necessidade, ou por obrigações legais, ou até mesmo movidas pelas mudanças do mercado, a IES cria outra dinâmica em suas atividades, podendo se sobressair em relação àquelas que não

possuem a mesma prática ou tecnologia, demonstrando assim, que suas práticas a torna competitiva.

Mais adiante, individuamos, ainda no caso da IES pública, a partir das concepções dos gestores, que a competição mercadológica não faz parte da ideia de função social exercida pela IES pública, e que os concorrentes podem ser seus próprios funcionários (servidores). Essa percepção segue a tendência das IES públicas de tornar as práticas acadêmicas e institucionais mais eficientes, eficazes e efetivas, visando, sobretudo, a melhorar a prestação de serviços à sociedade.

A concepção do Reitor da IES pública sobre a competitividade é retratada como um processo de busca da excelência, e que engloba a condição de ser melhor a cada dia, de sempre evoluir, segundo o Reitor revela na entrevista:

“A Instituição tem que prestar os melhores serviços e atingir o maior número de pessoas, ou seja, com qualidade e com mais pessoas, ela estará cumprindo o seu papel de inclusão social. É com essa concepção, procurando ser melhor hoje do que fui ontem, que atingiremos a excelência”.

O diretor da IES pública também compartilha da mesma visão do Reitor e acrescenta ser uma preocupação da universidade com a excelência na prestação dos serviços, e não com a competitividade atual, e que o uso das práticas empresariais globais em seu contexto é feito ensejando contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, conforme afirma o diretor da IES pública:

“A universidade também tem procurado parcerias com empresas privadas no sentido de viabilizar alguns projetos, porém diferente das instituições de ensino particular. Ao contrário das IES privadas, não disputamos mercado, nossa universidade segue uma visão um pouco mais público-social”.

Percebemos que a forma como a IES pública visualiza a competitividade é por meio da preocupação em melhorar a prestação de serviços à sociedade, sendo esta traduzida por meio da excelência e refletida pela capacidade de ser melhor a cada dia, conforme identificamos na fala dos gestores.

Outra questão que nos chamou atenção na análise das concepções dos gestores da IES pública foi o fato de que, segundo suas visões, existe uma mudança no jeito de pensar a universidade pública, resultante da exigência da sociedade e da dinâmica que envolve as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para o diretor da IES pública, essa realidade surgiu a partir das mudanças do mundo globalizado, no entanto o que levou a universidade a refletir sobre como oferecer um nível de excelência na prestação de serviços foram as mudanças decorrentes da introdução das novas ferramentas de gestão, das novas tecnologias e da inovação. Nesse contexto, a competitividade tem se mostrado evidente e uma prática sem retorno.

Já no contexto da IES privada, a competitividade é visualizada sob o paradigma mercadológico, conforme pudemos constatar na entrevista com a coordenadora da IES.

De acordo com a coordenadora da IES privada:

“Não dá para conceber que o local por excelência, considerado para a disseminação do conhecimento, esteja inerte ao uso das novas tecnologias. Compartilhar os conhecimentos por meio do uso de novas tecnologias é uma forma de se manter competitiva no mercado, sendo que a competitividade, nesse caso, torna-se uma consequência do emprego das novas tecnologias” (COORDENADORA DA IES PRIVADA).

Sobre essa ideia de competitividade voltada para o mercado, citamos outros importantes estudiosos dessa temática.

Segundo Dourado, Catani e Oliveira (2003):

“sob a influência do capitalismo, compete à universidade contribuir significativamente com a produção de mais-valia relativa, ou seja, ela deve formar profissionais e gerar tecnologias e inovações que sejam colocadas não somente a serviço do capital produtivo, mas, também, voltados para os interesses da sociedade como um todo”.

Concordamos com os autores no sentido de que as IES precisam assumir que o processo de transformação a que vivem, a partir das novas tecnologias e da inovação, serve para equilibrar tais práticas com as necessidades da sociedade.

Essa concepção demonstra que a IES privada está preocupada não somente em oferecer os melhores serviços, mas em ser competitiva. A diferença que percebemos está no uso tanto das novas tecnologias quanto das ferramentas de gestão utilizadas, sendo estas visualizadas como diferenciais competitivos. Entretanto, como dissemos anteriormente, a IES pode evidenciar que as práticas competitivas servem para realçar a preocupação da mesma em oferecer qualidade na prestação de serviços à sociedade.

Identificamos ainda que a IES privada vive um momento de ajustes para entender e acompanhar a intensa competitividade que se revela. Isso porque, a IES privada pesquisada possui valores dos quais não está disposta a abrir mão, mesmo diante dessa competitividade,

fato este que leva a coordenadora do NAE a afirmar que “a educação superior privada no Brasil é vista como uma excelente oportunidade de lucros”.

Para a coordenadora da IES privada, ser competitiva é importante, no entanto, a mesma elucida que:

“A própria disseminação de novas tecnologias vai além da concepção de competitividade. Atualmente é necessidade para as empresas públicas e privadas. É uma necessidade de qualquer instituição de ensino superior ter em sua estrutura o uso de novas tecnologias, sendo que, nesse segmento, demorou-se para introduzir em seu bojo essas novas tecnologias. Não dá para conceber que o local por excelência, considerado para a disseminação do conhecimento, esteja inerte ao uso das novas práticas de gestão e das novas tecnologias”.

A competitividade no cenário das IES privadas, a nosso ver, perpassa a sua própria missão e se mostra como principal fator para se criar vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Nossa visão é de que o uso das novas tecnologias e da inovação é uma necessidade para se criar vantagem competitiva, sendo positiva no sentido de estimular a busca pela melhoria contínua dos serviços; e negativa no sentido de tornar-se um círculo vicioso na busca por lucros.

A coordenadora da IES privada exprime que:

“A competitividade para mim é salutar e serve para tirar as instituições da comodidade e vislumbrar melhores serviços, podendo torná-las mais eficientes, tanto na gestão, quanto no ensino. O universo do ensino superior durante muito tempo a competitividade era vista como uma coisa negativa, que atrapalhava a universidade em disseminar o conhecimento e que a desviava do seu foco. Agora, essa concepção está mudando, pois, estão percebendo que ser competitivo é ser atual, possuir ferramentas adequadas para melhorar seus serviços. Portanto, a competitividade existe para aumentar a ideia de como promover pesquisa, extensão, ensino de um jeito novo, buscando novas práticas”.

Outra realidade que tem sido foco de discussões, reflexões e debates nas IES pesquisadas é a mercantilização da educação.

Para Paula (2002, p. 43):

“A mercantilização do sistema universitário resulta na transformação da pesquisa e da extensão em treinamento, voltado cada vez mais estritamente para o mercado de trabalho, perdendo assim, o sentido de formação integral do homem para a vida e para a construção de cidadania”.

Compactuamos com Paula e entendemos que as implicações da mercantilização da educação no contexto das IES se revelam uma prática constante e que se manifesta por meio do oferecimento de conhecimentos como se fossem mercadorias.

Para entendermos como a competitividade e a mercantilização da educação se desenvolve no contexto das IES, citamos outro importante estudioso e crítico dessa realidade.

De acordo com Santomé (2003, p. 39):

“essa progressiva mercantilização mostra-se latente quando se lançam denúncias contra as instituições de educação, a partir da esfera produtiva, ou seja, os grupos econômicos mais poderosos e com maior acesso ao ensino superior se aproveitam e apostam no sucesso da mercantilização da educação a partir de um discurso que prega a urgente privatização dos serviços públicos”.

Também concordamos com Santomé e identificamos que a mesma concepção é compartilhada pelos gestores de ambas as IES, de que essa prática se revela como estratégia mercadológica de expansão em mercados considerados lucrativos, sendo esse contexto voltado mais para as IES privadas.

Na concepção da coordenadora da IES privada:

“As pessoas trabalham como se estivessem vendendo um pacote de açúcar no supermercado [...] é difícil você fazer as pessoas acreditarem que o ensino vai além de um pedaço de papel enrolado numa fita, num diploma”.

A coordenadora da IES privada, assim, complementa:

“Tem receio da mercantilização porque a universidade, ao adentrar nesse cenário, pode perder o seu foco. As experiências deixam de ser trocadas entre alunos e professores e isso tudo é perdido porque você vive em prol de horários, nunca tem tempo para conversar, para dialogar. Mas, muitas instituições, ao refletirem sobre essa realidade, estão buscando rever seus conceitos e voltar para a realização dos seus ideais, sendo que o resultado dessa reflexão a médio e longo prazo vai mostrar que a educação não pode ser tratada como mercadoria. Educar é diferenciado, e esse resultado vai fazer com as coisas retornem ou mudem para melhor”.

A preocupação da IES privada sobre a distorção do sentido literal da palavra “educação” demonstra completo repúdio quanto a essas práticas, confirmadas tanto nos documentos quanto no discurso da coordenadora, conforma citações anteriores.

Já na IES pública, verificamos que as concepções dos gestores são de que o ensino superior no Brasil, em geral, é visto como uma grande oportunidade de negócios, e que

algumas instituições deturpam o sentido da educação. Assim sendo, o ensino superior público também faz parte desse contexto, mesmo que proporcionalmente menor que as IES privadas.

Segundo o diretor de IES pública:

“As IES públicas não estão numa redoma de cristal, alheias aos problemas do mundo, pelo contrário, acho que, quando se tem uma oportunidade de ganhar mais recursos, correm atrás, no entanto, o que pode acontecer no setor público por meio da produção de conhecimentos por encomenda é que não visamos lucros. Mas, mesmo sem visar lucros, essa realidade acontece por meio de patentes, conhecimentos que podem gerar produtos, etc. Com isso, será a sociedade que vai interagir com a instituição na busca por alternativas, e não a universidade que tomará frente diante dessa questão. Esse tipo de ação numa IES pública pode ocorrer por meio de uma pesquisa desenvolvida por um docente que virá em forma de benefícios para a instituição, como por exemplo, a construção de laboratórios, a aquisição de equipamentos, a construção de prédios, etc”.

O Reitor é mais incisivo em sua colocação ao inferir que:

“O MEC (Ministério da Educação) precisa descredenciar as Instituições que não se preocupam com a qualidade do ensino, pensando apenas em aumentar a quantidade de 'clientes', e comportando em sua estrutura, em alguns casos, mais de 100.000 alunos, e muitos deles, assistindo aulas até mesmo em cima de 'butecos' [...] nos dias atuais, o Estado está procurando retomar o papel de indutor e regulador da educação”.

Percebemos nos discursos dos gestores das IES que a competitividade e a mercantilização da educação no Brasil existe e é uma realidade crescente; a qual é percebida como uma grande oportunidade de negócios; e que existe para satisfazer as necessidades do mercado. No entanto afirmam que existem muitas instituições de ensino superior sérias e que o Estado tem procurado retomar o papel de indutor e regulador da educação com o propósito de fazer com que as mesmas não sejam vistas mais dessa forma, mas sim como espaços de reflexão sobre essa realidade. Procurando, dessa forma, rever seus conceitos e voltando-se para a realização dos seus ideais, o que sinaliza para importantes mudanças nas políticas públicas com relação à educação superior.

Nesse sentido, consideramos que as diferentes formas de pensar a competitividade e a mercantilização da educação entre as IES públicas e privadas revelam-se de duas formas, a saber: na IES pública, a competitividade mostra-se por meio do uso de novas ferramentas e práticas que favoreçam a qualidade na prestação dos serviços e publicização de seus resultados, e quanto a mercantilização da educação, essa realidade existe, mas no sentido de produção de conhecimentos para viabilizar suas pesquisas, porém, em proporção menor do que nas IES privadas. Já na IES privada, a competitividade evidencia-se intensa; percebe-se a

necessidade de que possuir abertura para a introdução de diferenciais competitivos é essencial; essa situação faz com que a mesma procure oferecer os melhores serviços para ampliar o atendimento aos alunos/clientes e, por consequência, sobressair-se sobre a concorrência. Em relação à mercantilização da educação, consideramos que a IES privada reconhecer que a mercantilização inseriu-se no cenário da educação superior e, em seu contexto, não é diferente, apesar de que seus gestores não são complacentes com essa prática, deixando claro que é inadmissível esse tipo de comportamento e que os princípios e valores da instituição direcionam suas ações para a busca da qualidade da educação; e não da venda de conhecimentos como se fossem mercadorias.

Consideramos ainda que a competitividade e a mercantilização da educação no contexto das IES pesquisadas refletem o interesse de oferecer os melhores serviços à sociedade, e que essa visão supera os impactos negativos de competição e busca por lucros, no caso da IES privada; e conhecimentos feitos por encomendas, no caso da IES pública.

Nosso entendimento é de que as IES têm consciência de que não se pode deixar o foco principal para adentrar numa competitividade desregrada; nem de produzir e vender conhecimentos por encomenda, mas, para melhorar suas estruturas, é preciso introduzir novas ferramentas que favoreçam o estímulo da melhoria contínua, a qual resultará em satisfação por parte da sociedade.

Essa nossa constatação expressa a necessidade de haver um balizamento e equilíbrio das necessidades do mercado (competitividade) com as necessidades da sociedade (qualidade nos serviços), ou seja, a educação superior deverá mediar o processo de construção e transmissão de saberes que dêem conta dessa nova realidade, sendo que as IES deverão estar apoiadas em processos de gestão adequados (planejamento estratégico) que garantam a aproximação entre os projetos individuais e as necessidades da coletividade e do desenvolvimento.

Portanto, cumprindo a finalidade de analisar as possíveis influências das práticas empresariais globais (planejamento estratégico, competitividade e mercantilização da educação) nos modelos de gestão adotados por universidades públicas e privadas, e a identificação de como os modelos de planejamento estratégico expressam essa influência concluímos que as práticas empresariais globais nos contextos das IES se mostram de diferentes maneiras em ambas as IES. Descobrimos que o planejamento estratégico, como uma prática considerada importante e essencial, é utilizado para balizar os efeitos negativos da competitividade e da mercantilização da educação, sendo construído para reavaliar sua

identidade institucional e equacionar as ações de longo prazo, dessa maneira, centrando a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investigar como as práticas empresariais globais (planejamento estratégico, competitividade e mercantilização da educação) têm influenciado os modelos de gestão adotados pelas universidades, frente aos desafios que enfrentam no tocante à oferta da educação superior, e como os planejamentos estratégicos expressam essa influência, contribui para entendermos os caminhos que as universidades brasileiras percorreram até os dias atuais e como têm se adaptado às constantes mudanças, dessa maneira, constituindo-se na questão central que conduziu o estudo que estamos concluindo.

No percurso da investigação, conseguimos moldar, com bases referenciais, teóricas, documentais e a partir da coleta de dados, realizada junto a uma IES pública e outra privada da cidade de Palmas/Tocantins, a estrutura metodológica que tratou de forma específica os objetivos do estudo, caracterizada da seguinte forma: (1) Identificar as concepções dos gestores sobre as implicações das práticas empresariais globais (competitividade e mercantilização da educação) para a educação superior na atualidade; (2) Apreender as concepções de planejamento estratégico adotadas nas IES; (3) Identificar o modelo de gestão adotado pelas IES pública e privada investigadas a partir do planejamento estratégico utilizado; (4) Relacionar a missão e visão das IES às opções estratégicas definidas no planejamento estratégico; (5) Identificar as influências das práticas empresariais globais nos modelos de gestão adotados pela IES e o lugar do planejamento estratégico nesse processo.

Na estrutura referencial teórica adotada, recorreremos, num primeiro momento, à história da universidade e sua evolução a partir dos modelos europeus que exerceram forte influência na educação superior na América Latina. Estabelecemos, assim, uma sinergia com nosso objeto de estudo de forma a evidenciar os avanços e retrocessos do ensino superior no Brasil, as influências determinantes de Portugal na implantação da primeira universidade e a utilização dos modelos de universidades européias e norte-americanas no processo de consolidação do ensino superior no Brasil. Nesse cenário, identificamos também forte relação entre o papel da universidade e o desenvolvimento do país por meio da produção de conhecimentos.

Num segundo momento, tratamos da questão da competitividade e da autonomia da universidade frente aos interesses econômicos e financeiros, passando a formar profissionais ‘por encomenda’ e deixando transparecer que sua hegemonia está abalada pela estrutura do mercado, dessa forma, passando a trilhar caminhos diferentes da sua proposta inicial.

Em seguida, tratamos das diferentes perspectivas entre as IES públicas e privadas, bem como suas principais características, desdobramentos e particularidades. Buscamos, então, adentrar na gestão estratégica das IES, por meio do planejamento estratégico. Direcionamos nosso estudo a fim de identificar os modelos, funções e usos dos planejamentos estratégicos nas IES, momento em que procuramos vincular as afirmações das IES, conforme seus documentos (planejamentos estratégicos), às suas práticas (concepções dos gestores). Por fim, ainda com relação à gestão estratégica de universidades, procuramos também evidenciar, a partir do modelo de gestão adotado, como as IES, tanto pública quanto privada, estão procurando acompanhar as tendências e inovações do mundo globalizado para tornarem-se mais competitivas.

Na sequência, descrevemos os resultados da pesquisa, seguindo uma estrutura de reflexão e discussão cujos elementos captados, seja dos documentos como das declarações dos gestores, pudessem oferecer subsídios necessários para atingir a resposta à questão central proposta.

Nessa direção, primeiramente, podemos afirmar que a discussão sobre as influências das práticas empresariais no contexto do ensino superior, especialmente o planejamento estratégico, puderam abrir precedentes a futuras discussões para estudiosos dessa temática e profissionais que atuam no cotidiano das IES, sejam eles gestores ou professores.

Essa inquietação no tocante ao estudo em questão se deve, em primeiro lugar, pelas constantes discussões no ambiente do ensino superior, haja vista existir preocupações sobre como lidar com as constantes mudanças ocasionadas pela globalização, e, em segundo lugar, em como equilibrar o uso das práticas empresariais globais (planejamento estratégico, competitividade e mercantilização da educação) à missão institucional. Essa situação leva-nos a afirmar que a preocupação com a qualidade do ensino e a excelência na prestação de serviços à sociedade não interferem no foco principal das IES. Entendemos que o cenário de competitividade interna e externa, resultante da busca por oferecer os melhores serviços à sociedade, pode ser visualizado de vários ângulos, seja para se destacar perante a concorrência, para conquista de novos clientes ou mercados, ou até mesmo para introduzir em suas estruturas novas tecnologias e novas ferramentas que auxiliem na melhoria da qualidade do ensino. Essa preocupação difere de uma IES para outra. Uma IES pública, por exemplo, visa a inserir-se nesse cenário competitivo de modo a melhorar a qualidade nos serviços, assim, oferecendo variedade de cursos para atender às necessidades da sociedade. Já a segunda, além de aglomerar os desafios da pública, almeja competir no mercado com intuito

de criar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, o que é percebido pela expansão das IES privadas nos últimos anos.

Esse é, portanto, o cenário que se situa a discussão construída nesta dissertação. Vale ressaltar que apesar dos limites de caracterização das entrevistas, a consistência de dados extraídos com os gestores e dos documentos deram condições a que pudéssemos construir respostas concisas para a questão proposta. Fizemos esse percurso metodológico por entender que, dessa forma, poderíamos confrontar os escritos nos documentos com as afirmações dos gestores, assim, aprofundando as evidências conclusivas a respeito dos modelos e funções de planejamentos estratégicos adotados, como sinalizado anteriormente.

Acreditamos que o caminho foi válido e que os resultados encontrados trazem contribuições significativas para a discussão na área. Sendo assim, ao finalizarmos este trabalho, podemos afirmar que os objetivos delineados foram alcançados, o que procuraremos explicitar na sequência.

Desse modo, começamos dando ênfase ao primeiro objetivo, o qual intencionou identificar as concepções dos gestores sobre as implicações das práticas empresariais globais (competitividade e mercantilização da educação) para a educação superior na atualidade, sinalizando uma compreensão acerca dos impactos ocasionados a partir de sua utilização. Focalizamos, no primeiro momento, a abertura para a inovação e o uso de novas tecnologias movidas pela competitividade. Procuramos saber de que forma a competitividade entre as IES têm influenciado na utilização e disseminação dessas novas tecnologias para melhorar a prestação de serviços à sociedade. Quanto a esse aspecto, pudemos perceber que as concepções dos gestores em relação à competitividade diferem de uma para a outra. Na concepção dos gestores da IES pública, existe forte preocupação com a introdução de novas tecnologias visando a melhorar a qualidade dos serviços, bem como quanto à competitividade interna, na submissão dos projetos de captação de recursos e ao preenchimento dos cargos e funções ainda não supridos. Já na IES privada, os gestores estão mais preocupados no uso das novas tecnologias e da inovação para contribuir com a melhoria da qualidade do ensino e para criar vantagem competitiva sobre os concorrentes, sendo que a competitividade, nesse caso, torna-se consequência da introdução dessas novas tecnologias.

Sendo que ambos concordam e reconhecem que a competitividade traduz o desejo da universidade em introduzir novas ferramentas que possam auxiliar na profissionalização da universidade e na melhoria da prestação dos serviços à sociedade, não as deixando entrar no comodismo.

Ainda nesse aspecto, chamou-nos atenção o fato de que, quando visualizadas dentro de um segmento altamente competitivo, cujas bases são orientadas a partir de premissas mercadológicas, as IES fogem dessa premissa e adentram na busca pela ascensão “a qualquer custo”, sem se preocuparem com a qualidade do ensino.

Esse é um aspecto relevante, pois indica uma tendência ao desvio das IES em relação ao seu foco principal, isso se não houver mudanças quanto à produção de conhecimentos objetivando atender aos anseios e necessidades do mercado.

Há de se considerar, ainda nesse ponto da discussão, que a competitividade surge como elemento indutor de decisões, que podem ser, ora positiva, ora negativa, a depender da visão dos gestores sobre o papel e missão das IES, em relação às constantes mudanças.

Nesse propósito, outro aspecto destacado na concepção dos gestores é a preocupação quanto à mercantilização da educação. Procuramos entender como os gestores percebem a mercantilização da educação na atualidade, de que forma a mercantilização atinge a educação superior no Brasil e como é vista e entendida.

Nessa propositura, pudemos perceber um consenso dos gestores quanto ao tratamento dado à educação superior e como ela vem sendo conduzida. Na visão dos gestores, fica claro que existe uma manipulação do mercado para que se produzam conhecimentos por encomenda, como uma mercadoria vendida nas prateleiras das lojas. O discurso move-se na perspectiva de que o mercado é regulador do desenvolvimento do país. É evidente, nesse caso, a insatisfação dos gestores quanto a tal tendência, o que demonstra preocupação com a qualidade do ensino e responsabilidade na formação profissional.

Ainda nessa direção, na educação superior, ao menos na teoria, existe outra ala sinalizada pela menção do próprio MEC – Ministério da Educação – quanto ao propósito de resgatar essa identidade das IES, inclusive com afirmativas de que a educação é um ‘bem público’, no caso da pública, e direito de todos, para ambas.

Com relação ao segundo objetivo, procuramos apreender as concepções dos gestores sobre a influência do planejamento estratégico nas IES, sendo este um dos pilares sob o qual se constituiu a questão central da pesquisa.

Pudemos perceber que os gestores são abertos ao uso do planejamento estratégico como forma de auxiliar no alcance dos seus objetivos, o que remete à concepção de que o mesmo é uma ferramenta da gestão, assim, contribuindo ao resgate da identidade institucional e adoção de uma visão estratégica de longo prazo, bem como para evitar retrabalhos, tornar as atividades mais eficientes, eficazes e efetivas, para antecipar-se aos problemas antes que se

tornem críticos, contribuir na valorização e integração das pessoas, encontrar respostas rápidas às constantes mudanças, priorizar os esforços na busca por novas oportunidades, realçar a visão dos desafios e, por fim, minimizar os riscos de situações indesejáveis. Por estes motivos, acreditamos que os tenham introduzido em seus processos intencionando, mormente, trilhar os caminhos da competitividade, não como forma de perda da autonomia frente aos interesses do mercado, mas para ordenar suas ações em prol de melhores resultados e na busca pela qualidade.

No entanto, foi necessário avançarmos um pouco mais na análise sobre esse aspecto. Assim, num primeiro momento, percebemos um destaque no uso dessa prática como forma de contribuir, principalmente, quanto aos processos, ao estabelecimento de procedimentos que facilitem a execução das atividades e para evitar retrabalhos. Essa concepção traduz um contexto de imensos desafios no que tange à operacionalização do sistema e da estrutura em si, tanto na IES pública como privada, sendo que a influência do planejamento estratégico é expressa no sentido de facilitar os trabalhos. Num segundo momento, foi expresso por meio da indicação de que existem dificuldades pessoais e culturais quando de sua implementação, de modo que as ações promovam a qualidade dos serviços. Afirmamos que o planejamento estratégico das IES pesquisadas, nesse cenário, expressa o sentimento das pessoas em assumir ‘mais uma atividade’, ou seja, está sendo transmitido como uma atividade exigente, que engessa a estrutura e gera sobrecarga.

Ainda sobre esse aspecto, ficou claro que a concepção enraizada no bojo de ambas as IES é o fato de que a principal influência do planejamento estratégico é para tornar as ações mais eficientes, eficazes e efetivas, portanto requerendo comprometimento e compromisso com seu sucesso. No entanto essa concepção é expressa por meio do que os gestores pensam da instituição no longo prazo, e não em como fazer para integrar os esforços em prol dos resultados.

Quanto ao terceiro objetivo, identificamos este como outro pilar que trata do modelo de gestão adotado pelas IES pública e privada investigadas a partir do planejamento estratégico. Esse modelo foi identificado, principalmente, quando houve a percepção de como estão sendo direcionados os esforços em prol da formação de uma identidade própria. Nesse sentido, observamos caminhos distintos entre as IES públicas e privadas: na primeira, procurou-se adotar um modelo de gestão pautado na afirmação consensual de universidade inserida num contexto específico, e na visão clara da busca pela excelência nos serviços. Essa concepção é resumida como busca por resultados de médio e longo prazo. Por sua vez, na IES

privada, há uma concepção de modelo que a direciona para um ambiente competitivo, num cenário de oportunidades e desafios. Essa realidade é impositiva e indutora de práticas inovadoras necessárias não somente para acompanhar as tendências do mundo globalizado, mas, sobretudo, para antecipar essas tendências e sobressair-se sobre os concorrentes. Entretanto percebemos que essa atitude pode ser redesenhada numa direção que remete aos interesses coletivos e que atendam aos anseios e necessidades não somente do mercado, mas, sim, da sociedade, sendo sua expansão consequência do foco na qualidade dos serviços.

Evidenciou-se, tanto na IES pública quanto na IES privada, que existe um esforço para manter o equilíbrio e o posicionamento entre o modelo de gestão adotado a partir do planejamento estratégico e a busca pela qualidade dos serviços prestados à sociedade sem perder de vista suas identidades institucionais.

Já no quarto objetivo, procuramos dar sentido ao contexto do planejamento estratégico nas IES, dessa forma, relacionando-os aos direcionamentos dados por elas nos documentos. Estabelecemos como importante para alcançar este objetivo, a análise da missão e das opções estratégicas definidas, assim, visando a identificar se os escritos condizem com as práticas afirmadas pelos gestores. As concepções dos gestores sobre essa relação elucidaram elementos que revelam uma aproximação entre a missão e as opções estratégicas.

Para que essa aproximação fosse identificada tivemos, precedentemente, de analisar se as diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) expressavam a realidade dos esforços conjuntos na busca por resultados. Nesse caso, os documentos e as concepções dos gestores levaram-nos as conclusões pertinentes a essa aproximação. Na IES pública, a definição clara da missão e a disseminação das ações que traduzem as opções estratégicas na busca pelo alcance da visão institucional evidenciaram duas situações, a saber: (1) o foco está bem definido, claro e tangível. (2) os esforços nas atividades de ensino, pesquisa e extensão estão voltados para atender a esse foco, sendo a administração base de sustentação para atingir esse alvo, e que o maior desafio se encontra nessa base, pois, de antemão, observamos que as pessoas não foram sensibilizadas e conscientizadas quanto à importância dessa prática e como ela deve ser conduzida dentro de cada especificidade.

Na IES privada, a realidade expressa uma tendência ao uso de práticas cada vez mais globalizadas, com sua ambientação propensa ao risco de fugir do seu foco, haja vista estar em um ambiente no qual constantemente é provada e provocada a se desprender da busca pela qualidade do ensino e conquistar mais ‘clientes’ para manter sua estrutura funcionando. Mesmo com essa visão, afirmamos que a IES privada possui uma relação muito próxima entre

a missão estabelecida e as opções estratégicas, fato este que a posiciona como uma IES focalizada em atender aos interesses e anseios da sociedade em primeiro lugar, mas não deixando, de tudo, de atender aos interesses do mercado.

Nesse contexto, podemos inferir que, talvez, as IES pudessem trabalhar melhor a cultura de planejamento estratégico em seus contextos, objetivando melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por fim, ao concluir este trabalho, retornamos à questão central da pesquisa procurando construir uma resposta mais objetiva para a mesma. Nessa perspectiva, lançamos alguns questionamentos iniciais: Como as práticas empresariais globais (planejamento estratégico, competitividade e mercantilização da educação) têm influenciado os modelos de gestão adotados pelas universidades frente aos desafios que enfrentam no tocante à oferta da educação superior?

Podemos afirmar que, a partir da discussão anterior, existem duas realidades distintas nesse contexto, a saber: (1) essas práticas evidenciam uma influência de adaptação e quebra de paradigma concernentemente às práticas advindas do setor privado; (2) um esforço enorme para introduzi-las, visto que enfrenta ainda grande resistência, e para não perder de vista sua missão, constituindo-se numa busca constante de reafirmação de seus próprios ideais.

Outro questionamento que colocamos é como os planejamentos estratégicos expressam essa influência? Constatamos, então, que os planejamentos estratégicos expressam influências de modo a tornar o ambiente mais propenso à introdução de mecanismos que auxiliem as pessoas a exercerem suas atividades com maior eficiência, eficácia e efetividade. Essas influências demonstraram que o planejamento estratégico, além de auxiliar no equilíbrio atinente à introdução de novas tecnologias, também agrega valor aos objetivos que se pretende alcançar, assim como individua os caminhos pelos quais se deve seguir para atingi-los.

Concluimos que o planejamento estratégico é considerado, pelos gestores, como importante ferramenta e que tem lugar de destaque na gestão das IES pesquisadas, auxiliando-as a melhorarem suas atividades acadêmicas e administrativas na prestação de serviços à sociedade.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Márcio. **A universidade possível: experiências de gestão universitária**. São Paulo: Cultura, 2001.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.

APPLE, Michael W. **Educando à direita: Mercados, Padrões, Deus e Desigualdade**. São Paulo: Cortez, 2003.

AZEVEDO, Janete M. Lins de. **A educação como política pública**. 3. ed. Campinas/SP: Autores Associados, 2004.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BEVILACQUA, Luiz; et al. **(Re)pensando a universidade: autonomia**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPEA, 2004.

BORN, Roger. **Desvendando o planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. MEC – Ministério da educação. Disponível em: <[http://www.mec.gov.br/ensino superior](http://www.mec.gov.br/ensino_superior)>. Acesso em: 14 de jun. 2009.

CHARLES, Sebastien. **A universidade na época democrática: problemas e desafios**. Integração, Ano XI, n. 43, p. 359-368, out./nov./dez. 2005.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade operacional**. São Paulo: Moderna, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COÊLHO, Ildeu M. **Formar para o mercado ou para a autonomia? O papel da universidade**. Campinas/São Paulo. Papirus, 2006.

CONSELHO, Deise Elen Abreu do Bom; BESSE, Pedro Pires. **Ensino Superior Particular no Brasil; Histórico e Desafios**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

CONSIDERA, Cláudio; COUTINHO, Luciano; SILVA, Ozires. **Universidade: para que modelo de desenvolvimento do Brasil?** Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

COSTA, Benny Kramer et al. **Estratégia: direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. **Gestão estratégica: da empresa que temos a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2007.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas**. 3. ed. São Paulo: Unesp, 2007.

_____. **A universidade crítica: o ensino superior na república populista**. São Paulo: UNESP, 2007.

_____. **A universidade reformada. O golpe de 1964 e a modernização do ensino superior**. São Paulo: UNESP, 2007.

CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

DELORS Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 10. ed. São Paulo/Brasília: Cortez/MEC/Unesco, 2006.

DORIA, Francisco Antônio. **A crise da Universidade**. Rio de Janeiro: Revan, 1998.

DOURADO, Luiz F; CATANI, Afrânio M; OLIVEIRA, João F. de. **Políticas e gestão da educação superior: transformações recentes e debates atuais**. São Paulo: Xamã, 2003.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, Rosilda Arruda. **A pesquisa científica nas ciências sociais**: Recife: Ed. Universitária da UFPE, 1998.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto et al. **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas fundamentos e análises**. Brasília: Liber, 2006.

_____. **A gestão da educação na sociedade mundializada: por uma nova cidadania**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

FISCHMANN, Adalberto, A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONSECA, Eduardo Gianneti. **Produzindo Capital Humano: o papel do ensino superior privado como agente econômico e social**. São Paulo: Cultura, 2010.

GENTILI, Pablo (Org.). **Universidade na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001.

GIANOTTI, José Artur et al. **Financiamento da Universidade Pública**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2001.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GROPPO, Luís Antônio. **Autogestão, universidade e movimento estudantil**. Campinas/SP: Autores ASSOCIADOS, 2006.

HANSEN, Gilvan Luiz. **Limites e potenciais das novas modalidades de gestão universitária**. São Paulo: Cultura, 2001.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/senso>>. Acesso em: 04 abr. 2009.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/sinopse>. Acesso em: 13 abr. 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2009.

LUECKE, Richard. **Estratégia: criar e implementar a melhor estratégia para o seu negócio**. Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARCELINO, Gileno Fernandes (Org.). **Gestão estratégica de universidade: a construção da FACE/UnB**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MARTINS, José do Prado. **Gestão educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

MELO, Pedro Antônio et al. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

MENEZES, Luís Carlos. **Universidade sitiada: a ameaça de liquidação da universidade brasileira**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

MINTO, Lalo Watanabe. **As reformas do ensino superior no Brasil: o público e o privado em questão**. Campinas/SP: Autores Associados, 2006.

NUSSENZVEIG, H. Moisés. **Financiamento da universidade pública**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PANIZZI, Wana Maria. **Universidade pública, gratuita e de qualidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

_____. **Universidade para quê?** Porto Alegre: Libretos, 2006.

PAULA, Maria de Fátima de (Org.). **Debatendo a universidade: subsídios para a reforma universitária**. Florianópolis: Insular, 2004.

PETER, J. P.; CERTO, C. Samuel. **Administração estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, Denis Alcides et al. **Planejamento estratégico municipal**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SANTOMÉ, Jurjo Torres. **A educação em tempos de neoliberalismo**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

SCHWARTZMANN, Simon. **O futuro da universidade superior no Brasil**. Campinas/São Paulo: Papyrus, 1994.

SGUISSARDI, Valdemar (Org.) **Educação superior: velhos e novos desafios**. São Paulo: Xamã, 2000.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A universidade do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

STOER, Stephen R; MAGALHÃES, Antônio M. **A escola para todos e a excelência acadêmica**. São Paulo: Cortez, 2002.

TEODORO, Antônio; VASCONCELOS, Lúcia Maria. **Ensinar e aprender no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Globalização e educação: políticas educacionais e novos modos de governação**. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Histórias (re)construídas**. São Paulo: Cortez, 2004.

TOCANTINS. SEDUC – Secretaria estadual de educação e cultura. Disponível em: <<http://www.seduc.to.gov.br>>. Acesso em: 26 de ago. 2009.

TRIGUEIRO, Michelângelo Giotto Santoro. **Gestão da educação superior no Brasil.** São Paulo, 2000.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é Universidade?** São Paulo: Brasiliense, 2003.

APÊNDICE A - ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DAS IES

Análise dos documentos das IES públicas

Criada a partir de necessidade de suprir uma demanda por profissionais na região norte, a IES pública expandiu-se ao longo de sua existência (10 anos) e conta atualmente (2009) com quarenta e três cursos de graduação nas diversas áreas do conhecimento, além de sete cursos de mestrado e um de doutorado.

A IES pública necessitou introduzir uma ferramenta de gestão que pudesse auxiliar no processo de expansão, ocasião em que foi criada uma comissão de planejamento, posteriormente Pró-Reitoria de planejamento e avaliação, no intuito de levantar informações sobre os ambientes internos e externos, visando, sobretudo, auxiliar nas decisões estratégicas da Instituição.

A partir daí, surgiu o primeiro planejamento estratégico da Universidade Federal para o período de 2006-2010. Este foi uma elaboração conjunta da Reitoria, das Pró-Reitorias, Coordenadores dos Campi e de cursos, representantes técnico-administrativos, docentes e discentes.

No processo de construção do planejamento estratégico da IES procuramos levar em consideração algumas características peculiares da gestão que nortearam os rumos para o alcance dos objetivos da pesquisa. São elas a saber: (1) Gestão e perfil empreendedora, por se tratar de uma IES relativamente nova; (2) Foco em pesquisas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia, informação descrita na visão da IES; (3) Forte integração entre ensino, pesquisa e extensão, situação que elucida a participação conjunta na busca por melhores resultados nas atividades administrativas e acadêmicas; (4) Diversidade de culturas entre docentes, discentes e técnico-administrativos, por se tratar de uma cidade nova e com muitas oportunidades de profissionalização e no mercado de trabalho; e (5) abertura à introdução de novas ferramentas de gestão que auxiliem nas decisões estratégicas que envolvam riscos.

Diante dessas características, verificamos que a os gestores focaram suas ações no sentido de estabelecer um novo redimensionamento a sua estrutura, buscando alcançar melhores resultados a partir do planejamento estratégico.

Assim sendo, identificamos que a IES optou por utilizar um modelo de gestão que integrasse os diversos níveis hierárquicos e suas estruturas ao seu propósito maior. Esse modelo é conhecido como *administração por resultados*, que consiste em identificar e descrever os principais objetivos a atingir, com a definição de prazos e responsáveis por cada objetivo. Identificamos ainda que a IES utiliza um *planejamento integrado e permanente*. Integrado porque existe uma sinergia entre os diversos escalões, e permanente porque, devido aos fatores ambientais internos e externos, o mesmo é feito sempre pensando nos riscos e nas variáveis que podem afetar sua estrutura continuamente, sendo necessário planejar para o longo prazo.

Analizamos também que o modelo de gestão adotado é identificado a partir de informações que remetem a razão de ser da IES. Em parte, essa constatação só foi possível depois que analisamos as diretrizes estratégicas (missão, visão e valores) e percebemos que existe a busca constante de uma identidade própria e peculiar, situada na descrição da missão, e que condiciona um modelo de gestão permanentemente voltado para os resultados de longo prazo. Entendemos ainda que o modelo de gestão identificado no contexto da IES demonstra que suas bases de gestão são formadas a partir da busca pelo resgate institucional e para facilitar a visualização dos objetivos estabelecidos; além das iniciativas estratégicas para seu alcance.

Nessa trajetória, ao ampliar sua estrutura organizacional, a IES procurou dar sentido à nova estrutura, transmitindo aos gestores da Pró-Reitoria de planejamento e avaliação a incumbência de elaborar um planejamento estratégico orientado para os resultados e que pudesse agregar ações de favorecessem a integração entre ensino, pesquisa e extensão com o foco na sustentabilidade da

Amazônia. Esse direcionamento surgiu como diretriz para a construção da missão da IES, a saber: *“Produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia”*

Costa (2007) afirma que:

A missão, além de expressar uma imagem simples e objetiva, expressa também um sentido claro sobre a razão da existência da IES, e que, se não houver essa razão, ela pode se perder numa infinidade de objetivos secundários e imediatistas, deixando de lado sua identidade principal. (COSTA, 2007, p. 36)

Nos documentos analisados, verificamos que a IES direcionou suas diretrizes no intuito de reafirmar seu papel como importante construtora do desenvolvimento regional e nacional, além do compromisso social de formar não somente profissionais, mas também, cidadãos.

Nesse caso, vimos que a missão possui uma relação de proximidade e alinhamento com visão e as opções estratégicas, sendo estas articuladas no sentido de alcançar os resultados pretendidos. Essa verificação é explicitada nos documentos onde a IES reafirma insistentemente sua identidade por meio da missão; e direciona as opções estratégicas através de ações que favoreçam o alcance da visão.

Nesse sentido, concluímos que a descrição da missão estabelecida pela universidade possui interferência direta nas demais descrições formuladas no planejamento, e que, indiretamente, influencia na realidade local, seja dentro da instituição ou até mesmo na sociedade. Essa influência pode ser ora positiva, ora negativa, a depender do seu grau de autonomia diante das questões políticas e financeiras e do estágio de maturidade administrativa a que se submete. Isso quer dizer que, se por um lado a mesma não possui autonomia de recursos humanos, estruturais e financeiros, as opções estratégicas definidas a partir do estabelecido nas diretrizes (missão e visão) podem ser comprometidas pela não continuidade nas ações. Por outro lado, se houver autonomia suficiente, a mesma tende a alinhar o que foi definido nas diretrizes com as opções estratégicas estabelecidas, alcançando assim seus propósitos. Mais adiante, analisamos que a visão estabelecida pela IES pauta-se pela utilização de informações de como a organização pretende estar no futuro.

Costa (2007) afirma que:

A visão organizacional é o sonho acalentado pela organização. É um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização, refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro e pode ser conceituada como a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seu tempo para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios (COSTA, 2007, p.35).

A reflexão sobre uma das partes mais importantes descritas no documento (visão), por estar relacionada com seus sonhos, suas conquistas futuras e seus desafios, faz-nos compreender o motivo da preocupação em torno da elaboração da visão de qualquer organização.

Na visão da Universidade nota-se que, apesar de ser uma instituição pública, a mesma orienta-se por descrever uma realidade competitiva num cenário dinâmico e mutável. Sua descrição traduz um quadro de afirmação e objetividade, refletindo num contexto maior a questão da competitividade, de acordo com o emprego de novas tecnologias e busca constante de serviços e/ou produtos inovadores que possam refletir na satisfação das pessoas. Vejamos conforme foi descrita a visão da IES: *“Até 2010 a UFT será uma universidade consolidada, multicampi, um espaço de expressão democrática e cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”*.

Nesse sentido, a definição da visão transforma-se numa estratégia da IES, onde o contexto do Bioma Amazônico torna-se essencial para a realização de pesquisas acadêmicas, sendo estas, de interesse regional, nacional e internacional; e que necessitam de recursos tanto do governo quanto da iniciativa privada para viabilizar seus projetos. A partir daí, começamos a entender como a missão tem ligação direta com a visão, e que ambas foram integradas às opções estratégicas.

Em suma, observamos que a visão da universidade é caracterizada pela constante busca de um ideal e que para isso, precisa valer-se de opções estratégicas bem delineadas e alinhadas as suas próprias suas convicções (em que acredita).

Dessa forma, remetemos à caracterização das opções estratégicas (objetivos) expressas no documento formal, cuja sistemática se desenvolve dentro de uma inter-relação com a missão e visão institucional. Nesse ponto, procuramos identificar suas relações com as diretrizes estratégicas.

Sobre essa consonância, reportamos ao conceito de Oliveira (2006) no qual afirma que:

Os gestores poderão escolher determinadas opções estratégicas que sejam mais adequadas, tendo em vista a capacidade de execução dos envolvidos, a capacidade financeira e a integração entre a missão e visão, ou seja, dispõe de recursos suficientes e preparados para este fim (OLIVEIRA, 2006, p. 197).

Observamos que a busca pela excelência poder-se-á tornar mais tangível à medida que a IES compreende a ligação entre as diretrizes e as opções estratégicas, haja vista os envolvidos necessitarem entender o processo, então, se motivarem nas ações para o alcance dos objetivos.

Vale ressaltar que as opções estratégicas delimitadas no escopo do documento, por si só, não justifica uma conclusão sobre suas intenções, porém, mostra como a instituição optou pelas ações que levarão ao alcance da visão. Sendo assim, as mesmas poderão ou não resultar numa consonância entre o que está escrito e o que está sendo praticado, o que saberemos a partir da entrevista com os gestores.

Nessa fase, sinalizamos que os gestores deverão estar cientes de que suas escolhas poderão nortear o desenvolvimento ou não da IES por um período de tempo, e que poderá ser curto ou longo, a depender do ciclo escolhido para desenvolver as atividades e do estágio de maturidade da organização.

Nos documentos, analisamos que as opções estratégicas apresentadas no escopo do planejamento da IES retrata a busca da otimização dos efeitos sobre a qualidade do ensino e o reflexo da imagem institucional diante da sociedade.

Essa busca é identificada por meio das escolhas que a instituição fez em detrimento à necessidade de introduzir novas ferramentas que pudesse auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados, adentrando num ambiente competitivo. Trata-se de uma instituição que não compete diretamente com as instituições privadas, porém, necessita adequar-se às constantes mudanças do mundo globalizado, com suas inovações e tecnologias, visando prestar um serviço de excelência à sociedade. Todavia, não aprofundaremos nessa abordagem porque o foco das nossas atenções é identificar o modelo de gestão adotado a partir do planejamento estratégico e suas possíveis influencias nas decisões institucionais da IES.

Para tanto, servimo-nos de alguns questionamentos sobre essa realidade, a saber:

1. A instituição construiu às opções estratégicas levando em consideração o descrito na missão e visão institucional?
2. A instituição buscou adequar às diversas realidades das unidades acadêmicas à construção do PE?
3. A definição das opções estratégicas serviu para nortear as metas e ações no alcance da visão?

Esses questionamentos foram alvo de investigação e as informações consideradas na análise foram confrontadas com a pesquisa de campo.

Em resumo, após analisar os documentos, concluímos que a IES possui um modelo de gestão voltado para os resultados, sendo o planejamento estratégico importante ferramenta que tem auxiliado a IES na busca pela excelência e que nos orientou para esse posicionamento. Concluímos também que o PE é conduzido de forma integrada e permanente e que as opções estratégicas correspondem ao direcionamento dado aos objetivos no que tange as diretrizes (missão e visão). Pela descrição dos documentos, concluímos também que o processo levou em consideração as

experiências e diversidades produzidas (autonomia das unidades acadêmicas) entre as áreas de ensino, pesquisa e extensão, auxiliando assim, no alcance dos objetivos estabelecidos a partir da visão.

Análise dos documentos da IES privada

Uma das primeiras instituições de ensino superior instaladas na capital, a IES privada possui uma estrutura administrativa e acadêmica diversificada e foco no desenvolvimento regional. Sempre procurando inovar, tem buscado, por meio de novas ferramentas de gestão e inovação, agregar valor e oferecer serviços de qualidade dentro dos princípios da fé cristã.

Para que pudesse se orientar dentro dessas premissas, foi necessário fazer uma reengenharia em seus processos e readequar sua estrutura funcional de maneira integrada e participativa, alinhando as novas metodologias e ferramentas de gestão aos anseios e necessidades da sociedade'.

Nessa nova estrutura, surgiu o NAE (Núcleo de avaliação do Ensino), cuja proposta não é somente avaliar o ensino, mas identificar novas práticas de gestão e experiências de sucesso em instituições no Brasil e no Mundo. Esse núcleo tem por objetivo levantar informações sobre os ambientes internos e externos, no sentido de avaliar e reavaliar suas ações e corrigir as não-conformidades, além de acompanhar e monitorar os resultados e proporcionar um ambiente de satisfação para os clientes internos e externos. Para tanto, a IES procurou sistematizar esses objetivos por meio da construção do planejamento estratégico, que veremos a seguir.

Sua trajetória para construir um planejamento que pudesse integrar todas as iniciativas de gestão, às reais necessidades da comunidade acadêmica fez com que demandasse grande esforço para construí-lo. Nessa trajetória, pudemos identificar nos documentos que o modelo de gestão adotado pela IES se revela a partir da definição das diretrizes estratégicas, sendo que o estabelecimento das opções estratégicas surgiu como consequência do trabalho coordenado para alcançar o propósito maior da instituição.

Lembramos que a análise dos documentos da IES privada se fixou somente nas informações acessíveis ao público, pois, trata-se de informações restritas e que podem comprometer os resultados esperados pela instituição. A análise dos documentos acessíveis ao público não impede de alcançar nosso objetivo, haja vista a pesquisa centrar-se na identificação do modelo de gestão adotado e as funções de planejamento aplicadas com suas possíveis interferências, sendo esse processo recomendável que seja disseminado a toda comunidade acadêmica e para a sociedade.

De acordo com Marcelino (2004):

A estrutura de planejamento estratégico utilizada numa IES, atualmente, é estabelecida seguindo um modelo de gestão que a identifica com seu propósito e sua finalidade. [...] Pode ser caracterizada por alguns atributos que remete a flexibilidade, a acessibilidade, a qualidade nos serviços e a busca contínua por melhores resultados (MARCELINO, 2004, p. 35).

Voltamos nossa análise para identificar o modelo de gestão da IES. Conforme levantamos anteriormente, vimos que a IES utiliza o planejamento estratégico para auxiliar em suas decisões estratégicas, e que este, geralmente, utiliza-se de critérios para o alcance dos objetivos. Não obstante termos o uso do PE como base orientadora para identificar o modelo de gestão da IES, servimo-nos das diretrizes estratégicas, cujo propósito e finalidade se voltam para o alcance de melhores resultados, para concluirmos que a IES privada, igualmente à pública, utiliza em sua estrutura o modelo de gestão chamado de *administração por resultados*. Esse modelo, também chamado de *gestão estratégica por resultados*, visa, sobretudo, atingir os objetivos específicos por meio do planejamento estratégico, sendo este feito de forma coordenada, isto é, suas ações são projetadas

interdependentes com a finalidade de proporcionar maior flexibilidade e volatilidade ao processo. Percebemos ainda que a utilização desse modelo prioriza a introdução de novas tecnologias e ferramentas de gestão, especialmente o planejamento estratégico, por meio do direcionamento de seus esforços na busca de uma identidade institucional que favoreça a integração e a participação das pessoas entre os diversos níveis hierárquicos, visando, sobretudo, alcançar os resultados pretendidos.

Ao chegarmos a essa conclusão, percebemos que, dessa forma, a IES poderia competir num cenário de constantes mudanças, direcionando seus esforços na construção de um planejamento coordenado e participativo. Esse direcionamento é resultante da análise dos documentos, especialmente as diretrizes estratégicas, que revelam iniciativas quanto ao uso de novas alternativas para oferecer ensino de qualidade e criar vantagem competitiva sobre os concorrentes. A utilização do modelo de gestão estratégica por resultados, a partir do planejamento estratégico coordenado e participativo, torna a IES mais competitiva, favorecendo o alcance dos objetivos estabelecidos.

Segundo Oliveira (2006), os aspectos que devem ser considerados na escolha da função de PE para uma organização são:

(1) Planejamento participativo: principal foco é o maior número de pessoas participantes para atingir o resultado final. O papel do gestor não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração, disseminar e orientar as pessoas e as áreas pertinentes em cada etapa. (2) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados interdependentes, com a finalidade de proporcionar maior flexibilidade e volatilidade no processo. (3) planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios de “baixo para cima”. (4) planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência empresarial, fatores internos e externos que propiciam necessidades extremas, pois, nenhum plano mantém seu valor com o tempo (OLIVEIRA, 2006, p. 42).

Sendo assim, verificamos que as funções aplicadas pela instituição remetem ao planejamento coordenado, onde todas as ações devem ser projetadas de forma interdependente, com a finalidade de proporcionar maior flexibilidade e volatilidade no processo, além da participação de todos os envolvidos na busca por melhores resultados.

Após a identificação desses aspectos, partimos para a análise das diretrizes estratégicas (missão, visão e valores), onde percebemos que as mesmas foram construídas pensando em dois aspectos, a saber: (1) afirmação e resgate da identidade institucional e; (2) prestar um serviço de qualidade à comunidade acadêmica.

Na busca constante de sua razão de ser, a IES privada expõe uma significação à missão que remete-nos ao pensamento de Costa (2007) sobre sua identidade, quando os documentos atestam que houve um grande esforço por parte dos gestores e que *o propósito inicial foi de interferir nas práticas de planejamento visando resgatar a essência da instituição*.

Costa (2007) salienta que “não se pode estabelecer a missão de forma aleatória, distanciando-se das metodologias utilizadas e consagradas no processo de construção do planejamento estratégico”. Nesse contexto, a IES procurou transmitir aos envolvidos que essa interferência visa, sobretudo, integrar as partes com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Nessa proposição, descrevemos a missão da IES, a saber: *“Proporcionar crescimento pessoal e desenvolvimento profissional conforme princípios da fé cristã”* pressupõe uma preocupação da instituição com o futuro profissional dos acadêmicos, sem esquecer a fé cristã.

Vale lembrar que para uma instituição de ensino superior desenvolver um planejamento estratégico que vise proporcionar crescimento pessoal e desenvolvimento profissional, a mesma necessita focar na qualidade dos serviços prestados em todos os âmbitos, estabelecendo, dessa

forma, diretrizes estratégicas (missão e visão) que demonstrem bases sustentáveis para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Sobre esse aspecto, CERTO, C. Samuel; PETER, J. P. afirmam que:

Não se pode descaracterizar a formulação do planejamento estratégico por meio de informações superficiais ou infundadas”, pois, segundo os autores, as diretrizes estratégicas traduzem um entendimento da razão da existência, do que a instituição vislumbra para o futuro e de que forma ela pretende agir para alcançar seus objetivos [...] tentando equilibrar as oportunidades e riscos que o ambiente externo aos seus pontos fortes e fracos. (CERTO; et. Al. 2005, p. 70)

Dessa forma, verificou-se na missão da instituição prioriza 'as pessoas, tanto no aspecto da formação profissional, sendo esta uma exigência para contribuir com o desenvolvimento regional e nacional, quanto no aspecto da fé cristã, sendo este caracterizado pela abertura e acolhimento das pessoas, independente do vínculo religioso.

Nesse processo, consideramos necessário o processo de sensibilizar e conscientizar os envolvidos quanto à importância da mudança no contexto organizacional, pois, para se estabelecer a missão é essencial que todos internalizem qual é a razão de ser da organização. Essa etapa serve para motivar e integrar as pessoas com vistas a alcançar os objetivos estabelecidos.

Entretanto, percebemos na missão da IES algumas divergências que podem comprometer os resultados esperados, fazendo com que a missão não fosse idealizada dentro da realidade institucional e que interfere diretamente nas opções estratégicas estabelecidas, a saber: (1) Coordenação do plano centrada em uma única pessoa; (2) Falta de autonomia para as mudanças; (3) Falta de direcionamento e foco definido quanto às especificidades de atuação.

Por outro lado, um fator positivo que constatamos nos documentos é o fato de que na formulação do planejamento a iniciativa partiu da alta administração. Essa iniciativa absorve grande parte do esforço coletivo em prol da construção do mesmo, sendo que, por se tratar de uma iniciativa da alta direção, esta torna-se mais fácil de ser disseminada entre os envolvidos.

Mais adiante, analisamos que a visão da IES foi estabelecida realçando o sentido do que se pretende ser ou alcançar no futuro. Diversos estudiosos afirma que no ideário da visão deve-se haver um sonho acalentado, com possibilidade concreta de alcance, pois, para alinhar-se aos critérios de construção da visão, qualquer organização necessitará levar em consideração sua viabilidade e disponibilidade para alcançá-la.

Vejamos a visão da IES a seguir: *“Transformar a sociedade através da educação”*

Chiavenato (2003) orienta-nos sobre a visão, da seguinte forma:

A descrição da visão precisa ser concisa, porém poderosa [...] ela necessita ter um foco definido, propor uma lista de várias intenções como preservar o ambiente e atender às demandas dos clientes. A visão deve ser sucinta, mas mantendo sua capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os interessados. (CHIAVENATO, 2003, p. 66)

Ao descrever sua visão, consideramos que a IES se distanciou da metodologia, criando barreiras que podem influir nos seus resultados. Perguntas como essas são constantemente confrontadas com a descrição da visão: Quando é que vamos conseguir alcançar essa visão? Será que temos condições de alcançar essa visão?

Nesse cenário, concluímos que a visão da IES pode tornar-se desacreditada no futuro, por não fixar um parâmetro de tempo para seu alcance, e que, sua integração à missão, pode promover um sentimento distanciamento do propósito maior. Razão pela qual as diretrizes necessitam caracterizar uma realidade de transformação da sociedade por meio de informações que elucidem a realidade, por meio da busca pela qualidade do ensino e pela formação de profissionais diferenciados para o mercado e para a sociedade. Dessa forma, ao promover ações que favoreçam a busca pela melhoria da qualidade dos serviços e na satisfação dos clientes-alunos, a IES, mesmo dentro de um ambiente de intensa competitividade, não perderá de vista seu foco inicial.

Mais adiante, ao analisarmos as opções estratégicas, vimos que foram criadas de forma coordenada, entretanto sem consonância com as diretrizes. Embasamos nossa posição em conjunto com Oliveira (2006) que afirma ser “as opções estratégicas o ponto de partida para a mudança e sinal de maturidade no sentido integrá-las a missão e visão organizacional”.

Entendemos que as opções estratégicas são refletidas à medida que os gestores conhecem suas realidades (missão) e tomam decisões significativas para o seu futuro (visão), lançando novas

“luzes” sobre o horizonte estratégico da organização, sendo que esse alinhamento passa a ser consequência do que se quer alcançar (objetivos).

Dessa forma, as opções estratégicas precisam estar integradas à missão e a visão, levando em consideração os aspectos inerentes ao seu bom funcionamento, o que, nesse caso, a instituição não priorizou os macro-objetivos de forma que pudesse orientá-los no alcance da visão, sendo feito de forma coordenada, porém, fragmentada e sem uma definição do foco principal (propósito maior).

Essas variações são identificadas por meio das escolhas que a instituição fez em detrimento à sua capacidade e estrutura para atingir seu alvo. Por exemplo: Como e quando a IES pretende transformar a sociedade pela educação? Que educação pela essa? Essa visão, ao refletirmos sobre sua essência, torna-se utópica e de difícil alcance. No entanto, entendemos que, mesmo as diretrizes não sendo formuladas de acordo com a metodologia, e as opções estratégicas não representando ações que direcionem na busca e alcance da visão, a IES propicia um ambiente para a introdução de novas ferramentas de gestão para auxiliar em dois aspectos: (1) melhorar a prestação de serviços a comunidade acadêmica; e (2) competir num cenário em constante mutação.

Por fim, concluímos que as informações consideradas na análise dos documentos (planejamento estratégicos) revelam que, na tentativa de alinhar as diretrizes, às opções estratégicas, a IES não priorizou algumas necessidades essenciais antes de procurar atingir seus objetivos, o que, provavelmente, pode ter afetado no alcance dos objetivos e na sequência das atividades elencadas nos documentos. Contudo, reafirmamos que o uso do planejamento estratégico no sentido de adequação à metodologia, visando, sobretudo, reafirmar seu papel na sociedade e não perder de vista seu foco principal, é um sinal de maturidade da IES e que a mesma orienta-se, dentro do cenário de competitividade, por meio da formação ética e profissional de seus alunos para o mercado de trabalho e para a vida.

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM OS GESTORES DAS IES

A análise das entrevistas com os gestores procurou demonstrar as influências das práticas empresariais globais nos modelos de gestão adotados pelas IES da cidade de Palmas-TO no que se refere, mais especificamente, ao uso do planejamento estratégico. No entanto, a sistemática da construção do planejamento estratégico foi evidenciada sob uma concepção do uso das práticas empresariais de gestão em seu bojo. Razão pela qual direcionamos nossa pesquisa para a ideia de competitividade, mercantilização da educação e planejamento estratégico nas IES.

Objetivo da entrevista: Coletar dados sobre a visão dos gestores das IES em temas específicos, tais como: competitividade; mercantilização da educação e gestão estratégica de IES. As perguntas foram divididas em blocos temáticos e elaboradas visando contribuir para responder alguns questionamentos sobre os rumos tomados pelas instituições de ensino superior nesse cenário competitivo. Ou seja, de que forma ela está se preparando para enfrentar as mudanças advindas do processo de globalização? O uso das práticas de gestão nas IES ajuda ou atrapalha na afirmação de sua identidade institucional? Por que alguns comparam a educação superior como uma mercadoria? Será que existem diferenças entre as IES públicas e as IES privadas nesse contexto de competitividade? Nessa perspectiva, o objetivo principal da entrevista é extrair dados que respondam a esses questionamentos, onde poderemos compará-los com a análise documental para obter os resultados esperados.

Objetivos específicos:

- Identificar as concepções dos gestores sobre as implicações das práticas empresariais globais (competitividade, mercantilização da educação) para a educação superior na atualidade;
- Apreender as concepções de planejamento estratégico adotadas nas IES;
- Identificar o modelo de gestão adotado pelas IES pública e privada investigada, a partir do planejamento estratégico utilizado;
- Relacionar a missão das IES e as opções estratégicas definidas no planejamento estratégico;
- Identificar as influências das práticas empresariais globais nos modelos de gestão adotados pela IES e o lugar do planejamento estratégico nesse processo.

Bloco temático I – Competitividade

- **Relação com o objetivo específico:** Identificar as concepções dos gestores sobre as implicações das práticas empresariais globais (competitividade, mercantilização da educação) para a educação superior na atualidade

Pergunta n.1 - A universidade no Brasil segue uma tendência mundial de abertura para a inovação e o uso de novas tecnologias, movidas pela competitividade. De que forma a competitividade entre as IES têm influenciado na utilização e disseminação dessas novas tecnologias para melhorar a prestação de serviços à sociedade?

Resposta n.1 – Reitor da Universidade Pública - Eu não preocupo com competitividade, não competimos com ninguém aqui no Tocantins e nem no Brasil. Não competimos com instituições privadas, não disputamos alunos com nenhuma instituição. Nós competimos com nós mesmos, essa é a minha perspectiva. Amanhã eu tenho que ser melhor do que sou hoje. A Instituição tem que prestar os melhores serviços e atingir o maior número de pessoas, ou seja, com qualidade e com mais pessoas, ela estará cumprindo o seu papel de inclusão social. É com essa concepção, procurando ser melhor hoje do que fui ontem, que atingiremos a excelência.

Resposta n.1 – Diretor da Universidade Pública - Existe uma mudança na realidade do ensino superior por meio do uso das novas tecnologias, o que resultou numa outra dinâmica na atividade de ensino. Costumamos relacionar a questão da competitividade com a melhoria na prestação de serviços, na participação em editais para captação de recursos, disputando recursos com outras instituições, o que gera certa competitividade nesse sentido. A universidade também tem procurado parcerias com empresas privadas no sentido de viabilizar alguns projetos, porém diferente das instituições de ensino particular. Essas práticas, no entanto, são mais utilizadas nos cursos de engenharia, sistemas de informação, TI, administração, dentre outros, que tem uma possibilidade de aproximação com as empresas, prova disso é a utilização de mestrados profissionais, que foram detectadas demandas nos diversos órgãos locais que atuam na área do meio ambiente e que tem grande interesse em capacitar profissionais, referindo-se a essa atividade profissional não acadêmica. Ao contrário das IES privadas, não disputamos mercado, sendo que com toda dificuldade existente inerente ao setor público. O primeiro fator que anularia essa competitividade é o fato de possuímos os docentes mais qualificados, os melhores classificados nos vestibulares, num processo de seleção bastante disputado, porém, não no sentido de ganhar o espaço das IES privadas. Outra questão que relaciona a competitividade entre as IES públicas e privadas é a questão dos cursos ofertados, sendo estes com focos diferentes, portanto há um espaço muito grande a ser explorado tanto para as IES públicas quanto para as IES privadas, com uma demanda crescente. Outra questão que envolve a competitividade está relacionada com a competitividade interna, sendo esta preocupante, pois, tende a crescer à medida que a instituição vai aumentando sua estrutura, o que ocorre principalmente na atividade científica e na submissão de projetos, onde os diretores dos campus “lutam” para conseguir mais recursos para os seus pólos, e isso pode se transformar em recursos para gerir suas estruturas.

Resposta n.1 – Coordenadora da Universidade Privada - A própria disseminação de novas tecnologias vai além da concepção de competitividade. Atualmente é necessidade para as empresas públicas e privadas. É uma necessidade de qualquer instituição de ensino superior ter em sua estrutura o uso de novas tecnologias, sendo que, nesse segmento, demorou-se para introduzir em seu bojo essas novas tecnologias. Não dá para conceber que o local por excelência, considerado para a disseminação do conhecimento, esteja inerte ao uso das novas tecnologias. Compartilhar os conhecimentos por meio do uso de novas tecnologias é uma forma de se manter competitiva no mercado, sendo que a competitividade, nesse caso, torna-se uma consequência do emprego das novas tecnologias.

Pergunta n.2 - A educação superior é um dos segmentos que mais cresce e um dos mais lucrativos da economia. Quando visualizada dentro de um segmento altamente competitivo, cujas bases são orientadas a partir de premissas mercadológicas ou político-partidárias, como as IES compreendem a competitividade e de que forma podem interferir nesse processo de maneira positiva?

Resposta n.2 – Reitor da Universidade Pública - Pergunta respondida por meio da resposta anterior.

Resposta n.2 – Diretor da Universidade Pública - A competitividade é benéfica principalmente para captação de recursos. As universidades não dispõem de recursos suficientes para realizar pesquisas e administrar sua estrutura, sendo impulsionada a buscar novas fontes, a que só acontece, por exemplo, nos projetos de captação de recursos que são submetidos. Dessa forma, as parcerias com as empresas acontecem num segundo momento. Por exemplo, o projeto de produção de etanol, quando chegou a um determinado nível de tecnologia, a parceria com a empresa veio no sentido de viabilizar a comercialização. Por outro lado, acho que a universidade não está preparada para receber os empresários a fim de viabilizarem projetos em conjunto, com exceção de alguns, o que demonstra certo receio com essa prática, com a questão mercadológica, etc. A nossa universidade segue uma visão um pouco mais público-social.

Resposta n.2 – Coordenadora da Universidade Privada - A realidade do ensino superior em Palmas mudou durante os últimos anos. Antes existia apenas uma instituição privada, porém, hoje, existem várias instituições disponibilizando os mesmos cursos. Hoje vivemos outro contexto, outro cenário, onde cada curso compete não pela busca de alunos, mas pela melhoria da qualidade. O que tentamos mostrar para os gestores dos cursos, é que eles precisam entender essa nova

realidade, onde gerir um curso torna-se uma grande complexidade, pois, é necessário, além de gerir, identificar como são os cursos dos concorrentes, o que, a partir do momento que você entende o que os outros cursos estão oferecendo, estão fazendo de novo, você pode criar projeções para os seus cursos, fortalecendo-os. Então, eu não vejo isso como uma guerra mercadológica, mas uma ideia básica de visão de negócio, porque ao mesmo tempo em que trabalhamos com a questão do conhecimento, a instituição de ensino é uma unidade de negócio, uma empresa, que tem a obrigação de oferecer os melhores serviços, obrigação de criar meios para que os cursos sobrevivam. A lógica é estar atento a essas variáveis. Não vejo como negativo essa questão, mas para entender o contexto visando melhorar a prestação de serviços à sociedade.

Pergunta n. 3 - A competitividade está presente em todos os âmbitos da sociedade, sendo que nas empresas, se mostra mais latente. Como esta competitividade se revela nas IES e de que forma essa implicação pode afetar o ensino superior?

Resposta n.3 – Reitor da Universidade Pública - Por meio da excelência. A excelência é traduzida na capacidade de ser melhor. Se hoje não tenho condições de ser ótimo, vou buscar o bom. Isso é um processo até chegar num patamar de construção da excelência. Pois não nascemos sabendo. É uma construção. Na Universidade não preocupamos em competição e sim em fazer o melhor.

Resposta n.3 – Diretor da Universidade Pública - Vejo a competitividade interessante no sentido de estimular. O ser humano tem que ser constantemente estimulado de alguma forma. Ficando claro de que essa é uma opinião pessoal minha, sendo que as IES públicas têm algumas peculiaridades, como por exemplo: as culturas enraizadas. Vejo que há uma resistência muito grande por parte dos docentes com a questão da competitividade, no sentido produtivista, com um discurso protecionista, o que não concordo, acho que hoje, com toda dificuldade, a competitividade está adentrando na IES pública por meio de ferramentas para auxiliar a gestão, como por exemplo, “o *gespública*”. Essa atitude se mostra como uma mudança de paradigma, sendo que a linha mais jovem é mais aberta a aceitar essa linha de pensamento, por outro lado, por questões até mesmo salariais, outra ala considera essa questão mais voltada para a necessidade de formação para o mercado. Portanto, a questão da competitividade é benéfica sim, porém, falta-lhe mais critério para avaliar seus impactos, explicitar melhor como a instituição deverá ser cobrada pela comunidade acadêmica. Enfim, a competitividade interna muda de acordo com os interesses de classes, por exemplo, o comportamento do professor torna-se diferente entre o ensino e a pesquisa, entre a graduação e a pós-graduação, sua maneira de agir, de um nível para o outro, reflete num patamar de competitividade mais elevado. A competitividade nesse aspecto é altamente salutar, pois, não pensamos em superar os concorrentes e sim as nossas próprias deficiências.

Resposta n.3 – Coordenadora da Universidade Privada - A competitividade para mim é salutar e serve para tirar as instituições da comodidade e vislumbrar melhores serviços, podendo torná-las mais eficientes, tanto na gestão, quanto no ensino. O universo do ensino superior durante muito tempo a competitividade era vista como uma coisa negativa, que atrapalhava a universidade em disseminar o conhecimento e que a desviava do seu foco. Agora, essa concepção está mudando, pois, estão percebendo que ser competitivo é ser atual, possuir ferramentas adequadas para melhorar seus serviços. Portanto, a competitividade existe para aumentar a ideia de como promover pesquisa, extensão, ensino de um jeito novo, buscando novas práticas.

Bloco temático II – Mercantilização da educação

- **Relação com o objetivo específico:** Identificar as concepções dos gestores sobre as implicações das práticas empresariais globais (competitividade, mercantilização da educação) para a educação superior na atualidade

Pergunta n. 1 - Como percebe a mercantilização da educação na atualidade?

Resposta n.1 – Reitor da Universidade Pública - A educação foi tratada durante muito tempo como mercadoria, principalmente nos anos 90, quando se abandonou o ensino público e

passou a investir no ensino privado. Essa mentalidade de que o mercado pudesse regular a qualidade do ensino, abrindo e incentivando a expansão da iniciativa privada e não contratando novos servidores, durante aproximadamente oito anos, teve um efeito contrário e devastador. A lógica era de que, com provão, seriam abertas novas oportunidades para a iniciativa privada, que começaria a investir no ensino superior, tendo o governo, uma participação cada vez menor nesse processo. Com o provão, a população iria ranquear e verificar que uma instituição é melhor do que a outra, e aquelas que aparecessem por baixo, o mercado iria eliminá-la. Essa era a lógica da mercantilização que se tentou implementar no Brasil, onde os alunos procurariam aquelas que tivessem as melhores estruturas, porém, o mercado não o fez assim. Ele regulou por baixo, porque muitas vezes o aluno só se preocupa com o diploma e não com a qualidade, e “aquilo que não vale nada”, mas a mensalidade é acessível teria mais alunos. Entretanto, outra Instituição com professores qualificados e estrutura apropriada e mais cara, não teria como suportar a baixa quantidade de alunos, sendo que esta última acabaria por demitir seus doutores e deixar de fazer pesquisa, tornando-se uma universidade medíocre. Nesse sentido a educação virou mercadoria. Afirmando isso porque deixou para o mercado regular. Entretanto, atualmente está havendo uma discussão diferente, inclusive no próprio PDE (plano de desenvolvimento da escola) existe a afirmativa de que a educação é um “bem público”.

Resposta n.1 – Diretor da Universidade Pública - Acho que o ensino é visto como uma grande oportunidade de negócios e que algumas instituições deturpam o sentido da educação, vislumbrando outros fatores. Existe uma diferença entre IES pública e privada nesta visão de mercantilização da educação, o que pode mostrar-se mais latente na iniciativa privada, porém, na pública há uma preocupação quanto à quantidade de alunos, à qualidade do ensino e da pesquisa. Não estou querendo dizer com essas palavras que estamos numa redoma de cristal, alheios aos problemas do mundo, pelo contrário, acho que, quando se tem uma oportunidade de ganhar mais recursos, corremos atrás, no entanto, o que pode acontecer no setor público por meio da produção de conhecimentos por encomenda é que não visamos lucros. Mas, mesmo sem visar lucros, essa realidade acontece por meio de patentes, conhecimentos que podem gerar produtos, etc. Com isso, será a sociedade que vai interagir com a instituição na busca por alternativas, e não a universidade que tomará frente diante dessa questão. Esse tipo de ação numa IES pública pode ocorrer por meio de uma pesquisa desenvolvida por um docente que virá em forma de benefícios para a instituição, como por exemplo, a construção de laboratórios, a aquisição de equipamentos, a construção de prédios, etc.

Resposta n.1 – Coordenadora da Universidade Privada - A mercantilização da educação no Brasil existe e é uma realidade crescente. É muito complexo porque muitas instituições de ensino superior trabalham como se estivesse vendendo um pacote de açúcar no supermercado, e você cria uma experiência coletiva que é difícil de entender aonde vai chegar essa prática. É difícil você fazer as pessoas acreditarem que o ensino vai além de um pedaço de papel enrolado numa fita, um diploma. O conhecimento é mais amplo, porém, as pessoas não entendem que o conhecimento adquirido é mais importante do que o papel conquistado. Acredito que, de uma forma genérica, existem muitas instituições sérias no Brasil, porém, vivemos essa mercantilização de forma bem evidente, sendo considerada uma corrida sem ideal.

Pergunta n. 2 - Acha que esse processo de mercantilização atinge a educação superior no Brasil, independente de sua estrutura legal? Em que sentido?

Resposta n.2 – Reitor da Universidade Pública - O MEC (Ministério da Educação) precisa descredenciar as Instituições que não se preocupam com a qualidade do ensino, pensando apenas em aumentar a quantidade de “clientes”, e comportando em sua estrutura, em alguns casos, mais de 100.000 alunos, e muitos deles, ‘assistindo aulas até mesmo em cima de butecos’. Nos dias atuais, o Estado está procurando retomar o papel de indutor e regulador da educação, com o propósito de fazer com que a mesma não seja vista mais dessa forma, e sim, como um bem público.

Resposta n.2 – Diretor da Universidade Pública - Acho que existe sim, porém em dois sentidos. O primeiro para auxiliar na introdução de novas alternativas de produtos e serviços, o que se mostra uma atitude positiva. Segundo, para satisfazer as necessidades do mercado, com estratégias para não depender somente de recursos públicos, o que pode ocasionar um círculo

vicioso, pois, a universidade precisará formar para o mercado, no sentido de somente ensinar a executar e não a pensar, refletir e criticar.

Resposta n.2 – Coordenadora da Universidade Privada - Tenho receio da mercantilização, porque a universidade pode perder o seu foco. As experiências deixam de ser trocadas entre alunos e professores e isso tudo é perdido porque você vive em prol de horários, nunca tem tempo para conversar, para dialogar. Mas, muitas instituições, ao refletirem sobre essa realidade, estão buscando rever seus conceitos e voltar para a realização dos seus ideais, sendo que o resultado dessa reflexão a médio e longo prazo vai mostrar que a educação não pode ser tratada como mercadoria. Educar é diferenciado, e esse resultado vai fazer com as coisas retornem ou mudem para melhor.

Pergunta n. 3 - A educação superior é vista por muitos como uma excelente oportunidade de negócios, podendo gerar lucros excepcionais, haja vista sua expansão, principalmente na última década. Entretanto, muitos críticos dessa visão afirmam que a produção de conhecimentos e a formação educacional não podem ser vistas como produtos que são vendidos nas prateleiras das lojas, sendo feitos por encomenda e sob demanda. Essa realidade existe nas IES e qual é a sua opinião sobre enxergar a educação como uma mercadoria?

Resposta n.3 – Reitor da Universidade Pública - Sim. Porém, com menos intensidade do que alguns anos atrás. A educação superior no Brasil não pode ser tratada como mercadoria. Ela tem que ser oferecida com qualidade e responsabilidade.

Resposta n.3 – Diretor da Universidade Pública - No contexto das IES públicas existem opiniões diferentes acerca dessa questão, alguns acham que ela está se vendendo e que o mercado está interferindo demais na autonomia da universidade. Temos que tomar muito cuidado com essa questão para não fugirmos do foco principal da instituição.

Resposta n.3 – Coordenadora da Universidade Privada - Sempre temi que o mercado conduzisse a educação e não a educação conduzisse o mercado. Os cursos são criados pelas demandas do mercado e são excluídos pela mesma situação. Nesse contexto, você fica de mãos atadas, e se existir um trabalho mais sério nas IES, no que tange especialmente a pesquisa e a extensão, essa realidade pode mudar. Você pode sair desse círculo vicioso, de equiparar a educação a um negócio, onde o que vale é o lucro, o negócio precisa ser rentável. Mas não é só isso, há uma profundidade nesse contexto, o que falta essa reflexão de que as IES privadas, de fato, precisam começar a mudar essa concepção de que a educação não é e nunca será mercadoria.

Bloco temático III – Gestão estratégica

Relação com os objetivos específicos:

- Apreender as concepções de planejamento estratégico adotadas nas IES;
- Identificar o modelo de gestão adotado pelas IES pública e privada investigada, a partir do planejamento estratégico utilizado;
- Relacionar a missão das IES e as opções estratégicas definidas no planejamento estratégico.

Pergunta n. 1 - As universidades estão buscando introduzir em seus processos ferramentas da gestão utilizadas no meio empresarial. Nesse sentido, como a introdução de novas ferramentas de gestão podem contribuir para tornar as práticas administrativas das IES mais eficientes, eficazes e efetivas?

Resposta n.1 – Reitor da Universidade Pública - O planejamento estratégico não pode ser considerado uma ferramenta estritamente empresarial. Esta é uma visão totalmente equivocada. A concepção de planejamento existe há muito tempo, no entanto, não foi a partir da I guerra mundial que veio à tona. Não foi a partir da revolução industrial que essa concepção foi criada, não surgiu no setor privado e sim, quem mais defendeu a bandeira do uso da prática do planejamento foi o sistema

socialista. Até os dias atuais, a China é considerada uma das nações que mais cresce por causa de seu planejamento em longo prazo, centrado na busca por novos ideais. Se você pegar o início do socialismo, na União Soviética, este tinha um plano estratégico pautado na óptica da inclusão social. Na verdade, as empresas privadas absorveram das ideias socialistas a questão do planejamento, isso porque o capitalismo procura trabalhar com outra lógica, não com a premissa da regulação estatal para distribuir as riquezas e dar oportunidades iguais para todos. Diferente do planejamento disseminado por meio das práticas empresariais, onde, inserido no contexto do mercado, este é condicionado pela lei da oferta e da procura, esperando-se que o mercado se comporte de acordo com essas variações. Só que eles entenderam essa lógica do regime socialista em parte, traduzindo esse discurso do planejamento numa realidade que partiu das empresas privadas e do capitalismo. Essa visão ajuda as IES a melhorarem suas práticas, tornando-as mais eficientes, eficazes e efetivas, o que sou totalmente a favor. Contudo, não as faz refletir verdadeiramente sobre o seu papel na sociedade. A efetividade do planejamento estratégico é quando as pessoas começam a entender que as ações se voltam para as diretrizes estratégicas estabelecidas, na interdisciplinaridade das atividades, da problemática da Amazônia, na formação cidadã, nos discursos de professores, técnicos e alunos, onde a estrutura multicampi, estabelecida na visão, onde até 2020, a universidade seja uma instituição democrática, consolidada, então nossa estrutura caminha para a consolidação e não tem um movimento para acabar com essa estrutura.

Resposta n.1 – Diretor da Universidade Pública - Acho que as práticas de gestão advindas do setor privado podem contribuir muito, principalmente quanto aos processos, ao estabelecimento de procedimentos que facilitem a execução das atividades, para evitar retrabalhos, e para planejar de uma forma geral, sendo que ela deve ser adaptada ao contexto da instituição, mesmo porque a forma de como funciona na iniciativa privada pode não funcionar no setor público. Existe ainda uma visão diferente em relação à administração pública, e isso está sendo mudado aos poucos, é uma questão cultural, existe este paradigma de que a gestão pública é ineficiente por excelência, e que as pessoas quando entram no setor público parecem que incorporam essa visão e torna-se difícil de mudar essa concepção. Mas eu vejo que houve um grande avanço nessa questão, com investimentos em ferramentas de gestão e uso de novas tecnologias. Por exemplo, alguns órgãos da administração pública possuem normas de certificação NBR normas ISO 9000, o que há alguns anos isso era inimaginável. Ainda existe uma resistência grande quanto ao uso dessas práticas, pois, alguns acham que tais práticas tentam manipular os seus passos, monitorar suas ações e exercer controle sobre seus atos. O uso de algumas práticas na instituição houve certa imposição sim, sendo que a disponibilidade de recursos foi condicionada a execução dessas atividades, sendo que a instituição ainda enfrenta muita resistência, e está adaptando aos poucos a essa visão. Existe uma dificuldade pessoal, cultural, aliada ao quadro de pessoal restrito e ao cuidado em estar passando mais atividades para as pessoas assumirem, vejo como primeiro passo para tornar as ações mais eficientes, eficazes e efetivas, quebrar o paradigma de que o planejamento estratégico é mais um trabalho e mudar a forma das pessoas pensarem. Isso vai mudar quando alguém pegar, implementar e mostrar resultados concretos, diminuindo retrabalhos. No entanto, existem outros desafios na área da gestão a serem trabalhadas paralelamente para o mesmo tenha êxito.

Resposta n.1 – Coordenadora da Universidade Privada - Podem contribuir em vários aspectos, no tange a questão de tempo, processos, evitar retrabalhos, ter informações precisas sobre o que está acontecendo e poder tomar decisões baseadas em fatos concretos. A utilização de novas ferramentas, nesse aspecto, ajudam a otimizar os processos e servem para melhorar a comunicação. Existem centenas de ferramentas informacionais que realizam essa tarefa de melhorar e avaliar os índices das instituições, reduzindo especialmente o tempo, que é fundamental nessa realidade, tornando as atividades institucionais mais eficientes, eficazes e efetivas.

Pergunta n. 2 - Na elaboração do planejamento estratégico, a metodologia sugere que sejam pensadas e construídas as diretrizes estratégicas (missão, visão, valores). Estas nortearão as decisões presentes e futuras da organização. Quais são os impactos da escolha dessas diretrizes estratégicas para a universidade e para a sociedade e como elas se revelam dentro da competitividade entre as IES?

Resposta n.2 – Reitor da Universidade Pública - Ficamos um bom tempo discutindo a nossa missão, visão e valores, onde cada palavra foi minuciosamente pensada, horas de reflexão, o que vinha primeiro, o que vinha em segundo, cidadãos ou profissionais qualificados. Optamos por escolher cidadãos em primeiro lugar porque na nossa concepção de universidade a qualificação profissional é menos importante que a formação do ser humano, a formação do cidadão. O impacto dessas escolhas reflete a preocupação da universidade em aproximar-se da comunidade, e que esta precisa entender, na prática, as questões que envolvem as atividades acadêmicas. O interessante dessa discussão é que, quando você coloca algum tema que não está de acordo com o estabelecido no planejamento estratégico, é necessário falar e explicar sua importância e a similaridade com as prioridades escolhidas. Se não acontecer dessa forma, não penetra na cultura institucional e ninguém vai falar em formação cidadã, em diversidade, em qualificação profissional. É necessário ter ação afirmativa na universidade. O dirigente máximo tem que ter clareza desses pontos e comandar o processo com as pessoas do início ao fim.

Resposta n.2 – Diretor da Universidade Pública - O impacto pode ser muito grande se as pessoas assimilarem as diretrizes estabelecidas. Porém, não podemos culpar as pessoas da não assimilação do que a instituição pretende. Se as pessoas desconhecem é porque houve falha de transparência do que foi estabelecido. A experiência nos ensinou que podemos classificar os cenários para facilitar o processo de assimilação das pessoas quanto às diretrizes estratégicas. Mas, ainda sim, encontramos grande resistência de alguns setores das IES públicas na introdução de práticas que possam interferir na sua identidade, quer positiva ou negativamente. A alta gestão da universidade tem essa visão de que o planejamento estratégico é importante e serve para auxiliar nas decisões. Mas dentro de uma esfera um pouco mais baixa, não existe essa visão. Portanto, a grande dificuldade que temos para disseminar as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico é o alinhamento de pensamento em todos os níveis da instituição. O que não temos essa capacidade ainda. Raramente alguém cita a missão em reuniões na universidade, isso é questão cultural. A universidade adota o planejamento estratégico sistêmico e não participativo. Espero que seja um caminho sem volta essa construção. Procuramos unir o PDI (plano de desenvolvimento institucional), com o PE (planejamento estratégico), dando uma conotação mais estratégica, com discussões e reflexões sobre os rumos da universidade. Agora, acho que uma forma de motivar é fazer com que as pessoas assimilem é transparente. Assim elas irão aderir sem resistências. As metas precisam ser mais tangíveis. O ponto positivo que vejo em nosso PE foi dar o primeiro passo e o grande ponto negativo foi termos deixado de fazer um trabalho de base quanto a assimilação da importância e dos resultados que poderiam ser obtidos. Se enxergarmos o planejamento de maneira estratégica, poderemos assimilar a razão de ser da instituição aos objetivos institucionais, sendo que as ações poderiam ser alinhadas aos serviços prestados à sociedade.

Resposta n.2 – Coordenadora da Universidade Privada - Quando se concebe a missão de uma IES é algo extremamente complexo e relevante. Esta não pode ser considerada apenas uma frase que será afixada no quadro. Aqui divulgamos as diretrizes em todos os documentos e em todos os lugares visíveis e de grande circulação, para que se torne evidente o que de fato queremos alcançar e o que estamos fazendo para isso. Não só os gestores, mas os docentes, discentes e colaboradores precisam saber qual é o papel da instituição na sociedade. À medida que se tem essa compreensão, fica mais fácil criar estratégias de mudanças e identificar variáveis que interferem no sucesso da gestão, a partir do seu foco. Portanto, as diretrizes estratégicas refletem diretamente nas decisões estratégicas da instituição e que, ao formulá-las, não pensamos em competitividade, e sim na qualidade dos serviços e na razão de ser da instituição.

Pergunta n. 3 - Estatísticas revelam que o uso da gestão estratégica nas empresas forma bases para a conquista de novos “clientes”, ajuda a superar a concorrência e auxilia na busca por novos mercados. Como esse processo é visto pelos gestores das IES? A gestão estratégica tem contribuído para estabelecer objetivos claros que propiciem uma melhor adaptação das IES as constantes mudanças?

Resposta n.3 – Reitor da Universidade Pública - O planejamento estratégico é feito para o médio e longo prazo e a dificuldade maior dele é fazer com que as pessoas enxerguem a instituição como um todo. É fazer com que o professor de história enxergue outras áreas de atuação conjunta, ou seja, os cursos assimilem de alguma forma, o vínculo de suas pesquisas à temática da Amazônia.

Isso porque a colocamos no contexto da missão. Para que os objetivos se tornassem mais claros, procuramos explicitar o porquê do enfoque na Amazônia. E, assim, após esse entendimento, a maioria das ações se voltou para a questão da Amazônia.

Resposta n.3 – Diretor da Universidade Pública - Antigamente, quem tinha a incumbência de planejar as ações da instituição era a Pró-Reitoria de administração e finanças, sendo que a mesma não tinha estrutura para cumprir essa atribuição. O planejamento estratégico é interessante quando analisado dentro de um contexto que engloba a discussão quanto a capacidade de implementar as ações. A gestão estratégica é isso. O dia-a-dia vai fazendo amadurecer esse conceito e nos auxiliando na adaptação ao meio. Algumas pessoas com visões mais amplas dos processos e outros não. Acho que um dos principais objetivos do planejamento é evitar retrabalho e isso precisa ser assimilado pelas pessoas. Vejo que a gestão estratégica pode melhorar sim a instituição no que tange aos processos, ajudando a elucidar os objetivos estabelecidos e auxiliando no seu alcance. Existe também uma característica nas IES públicas que é a pouca flexibilidade. Esta tem, por natureza, grande dificuldade de adaptação as novas situações, com ações de controle e regulação visando o uso correto do bem público, o que a torna mais engessada. Vejo essa a grande dificuldade de adaptação as constantes mudanças.

Resposta n.3 – Coordenadora da Universidade Privada - Por muito tempo os gestores das IES estiveram deitados em berços esplêndidos, como se as mudanças do mercado não interferissem na forma de gerir. Não podemos ser considerados apenas professores que ministram aulas, todos temos que ser gestores, e de fato somos, quando assumimos alguma atividade administrativa e que necessita de entendimento das práticas de gestão para auxiliar nas decisões. Isso deve ser agregado ao perfil e função de cada colaborador. Temos que saber o que podemos oferecer como diferencial para os alunos, o que se observa por meio das análises dos ambientes. E não é concebível uma pessoa estar à frente de como gestor e ficar alheio a essa questão. Isso tem que mudar logo. As IES já esperaram demais para mudar. Os gestores precisam aderir a essa nova realidade e modificá-las, por meio de práticas que influenciem na qualidade institucional. Dessa forma, aconteceram as mudanças necessárias e as IES se adaptarão a esse novo cenário.

Pergunta n. 4 - O aumento da demanda por educação superior tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Como a IES estão se preparando administrativamente para atender essa demanda?

Resposta n.4 – Reitor da Universidade Pública - Por meio de um planejamento estratégico de longo prazo. Nesse caso, o planejamento torna-se numa relação dialética entre o que a sociedade deseja, almeja e espera, e o potencial, a vocação, o perfil, a reflexão e o amadurecimento institucional para atender as demandas sempre crescentes por cursos.

Resposta n.4 – Diretor da Universidade Pública - Pensando a universidade daqui alguns anos. É importante refletir sobre todos os aspectos que podem impactar a universidade. Sendo assim, optamos por ferramentas de gestão que pudessem auxiliar nesse processo. Ouve um grande investimento do governo nos últimos anos e estamos trabalhando para otimizar esses recursos de modo de melhorar os serviços prestados à comunidade. Nos três últimos anos, aumentamos em 50% o numero de vagas, o que mostra uma necessidade de melhor preparo para receber essa demanda. Porém, aumentando a demanda, eleva a necessidade de aumentar os investimentos para acompanhar essa crescente procura por ensino superior público e gratuito. Nossa preocupação é com a qualidade. Porém, um grande problema enfrentado é quando estamos num cenário favorável como esses, as pessoas não costumam pensar quando está tudo bem. Aqui nós procuramos pensar, e acho que tem dado certo. A instituição está ciente das dificuldades que enfrenta e tenta, dentro de suas limitações, introduzir novas formas de minimizar os efeitos proporcionados pela sua estrutura.

Resposta n.4 – Coordenadora da Universidade Privada - Começando por construir um conjunto de situações para visualizar o mapa de projeções futuras, para analisar essa realidade. A partir daí, passar a utilizar novas ferramentas de gestão para auxiliar nesse processo, oferecendo assim, os melhores serviços.

Pergunta n. 5 - Existem muitos críticos do uso de ferramentas de gestão utilizadas nas empresas para formar os processos internos das IES. Como conciliar a necessidade de aprimorar, melhorar e oferecer qualidade nos serviços de educação superior à sociedade, com a necessidade de resgatar e manter sua identidade institucional?

Resposta n.5 – Reitor da Universidade Pública - Não considero o planejamento estratégico uma ferramenta empresarial somente, no entanto, essa prática tem auxiliado na busca por melhores resultados dentro da Universidade. Procuramos superar as dificuldades e construir um planejamento estratégico em conjunto com os demais representantes dos campi. Sabíamos que o mesmo não deve ser construído somente com três ou quatro pessoas dentro de um escritório, é necessário, no mínimo envolver os representantes dos campi e dos cursos, visando estabelecer uma relação de cooperação e integração no sentido de alcançar os objetivos. Procuramos construí-lo dentro de um ambiente de discussão e reflexão sobre os principais desafios enfrentados pela universidade, discutindo com os pares nas bases, e criando um ambiente coletivo de pessoas representativas. Então, primeira coisa que fizemos foi reunir essas pessoas para traçar os rumos da instituição, porém, com o cuidado de não fugir das nossas raízes. Procuramos definir os responsáveis pelo planejamento, porém, cada um teria um papel importante no processo, e que o gestor maior teria a incumbência de motivar as pessoas de participarem, e auxiliar na busca por uma metodologia que fosse alinhada aos princípios e valores enraizados. Sabemos que o reitor ou pró-reitor de planejamento, sozinhos, não fazem acontecer o planejamento estratégico. No entanto, o dirigente máximo da instituição tem que acreditar nisso, tem que conhecer e liderar o processo, porque não é fácil transferir o que foi discutido, o que foi planejado, para uma cultura institucional, para a prática. Nessa transferência, tem haver o comprometimento de todos para levar adiante o planejamento, para transferir o que foi decidido no nível do discurso, para a prática no cotidiano das pessoas. Para isso, identificamos as principais linhas de ação e as transformamos em projetos interdisciplinares, que por sua vez criou-se uma relação íntima da melhoria dos serviços prestados, com o resgate da identidade institucional.

Resposta n.5 – Diretor da Universidade Pública - Críticos sempre existirão. Mas de maneira geral, as pessoas têm vestido a camisa da instituição, fazendo parte desse crescimento. Contudo, a utilização de ferramentas de gestão precisam ser apropriadas e adequadas para conseguirmos o aval das pessoas. Acho que a grande dificuldade está na nossa estrutura multi-campi, onde existem interesses que não estão alinhados a missão e visão da instituição ou que não foram assimilados ainda pelos diretores. Em suma, temos uma grande dificuldade de fazer o planejamento, e sabemos que temos de arrumar a casa, ao mesmo tempo, fazer acontecer às decisões presentes, e ainda, pensar de maneira estratégica o futuro. Vejo esse fato como um entrave ao uso do planejamento estratégico e que muitos gestores ainda não têm essa cultura. A universidade tem uma estrutura pequena e depende muito da visão do gestor em levar o planejamento estratégico adiante. Aqui as decisões da alta administração têm um reflexo muito rápido na base. Vejo a instituição com uma visão bastante otimista nesse sentido. Acho que uma administração que pensa estrategicamente é aquela que identifica novas oportunidades e usam-nas para melhorar seus serviços. Isso é muito importante e estratégico para a instituição e os gestores precisam assimilar isso.

Resposta n.5 – Coordenadora da Universidade Privada - Acredito que existem discursos prontos para cada situação, no entanto, muitos desses foram diluídos porque não tinham força para serem sustentados. Os críticos do uso das ferramentas de gestão foram vendo que os resultados são consideráveis. Aqueles críticos não mais poderão afirmar que o uso de práticas advindas das empresas não resultou em benefícios, então serão adeptos das mesmas. Acreditar que a utilização de uma ferramenta gerencial numa IES é uma coisa ruim não pode ser aceitável. Às vezes, é por não entender quais resultados são gerados a partir de sua implementação, que estes se colocam na defensiva

Pergunta n. 6 - O planejamento estratégico tem contribuído, nos diversos segmentos, para reduzir os riscos diante das incertezas que assolam as empresas, dentre elas, as incertezas políticas, econômicas, sociais, ambientais. Dessa forma, muitas empresas optam por utilizar o planejamento estratégico (PE) para ter uma visão global de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e

assim poder tomar decisões por meio de informações concretas sobre os ambientes. Nas universidades, essa visão é compartilhada ou o PE é usado apenas para alguma finalidade restrita?

Resposta n.6 – Reitor da Universidade Pública - Compartilhamos dessa visão sim. Achamos que o planejamento estratégico não pode ser construído sem você entender o ambiente externo. Isso é fato. Consideramos que a análise de cenários é extremamente importante para conhecer as variáveis que cercam o ambiente da educação superior no Brasil. Pesquisando os ambientes internos e externos com diversas lideranças, sobre o que elas pensam da universidade, os principais desafios e se estamos preparados para enfrentá-los, encontramos a ressonância perfeita para o sucesso de qualquer ação. Porque não adianta você fazer um planejamento estratégico para sua instituição, se ficar isolado do que a sociedade almeja e espera. Tem que ter um diálogo, o que remete ao entendimento da dinâmica que cerca as IES e buscar uma equidade das ações e decisões em prol do coletivo, e não somente para atender aos interesses de alguns grupos isolados. Os gestores das universidades têm enxergar um pouco além do que a sociedade visualiza.

Resposta n.6 – Diretor da Universidade Pública - Alguns indicadores elencados como ameaças e oportunidades foram casados com ações externas e deram certo. Podemos correr o risco de perder isso com o tempo. Porém, procuramos planejar hoje para não sermos surpreendidos amanhã. É necessário planejar tanto num cenário favorável, quanto num cenário desfavorável, prevendo os possíveis riscos. É na adversidade que o planejamento estratégico se mostra como um desafio para superar os obstáculos.

Resposta n.6 – Coordenadora da Universidade Privada - Acho que é complicado sair dentro do universo acadêmico, porém, é necessário fazer com que a comunidade acadêmica entenda e veja que de fato o planejamento estratégico é importante e que a análise ambiental serve para refletir sobre a proposta da instituição de torná-la entendida por todos. Para que, de fato, seja um planejamento que auxilie na visão global do mercado, é necessário que seja institucionalizado e que não seja apenas para tampar buracos ou resolver problemas pontuais, é necessário pensar de forma estratégica para avançar, no sentido de melhorar as práticas oferecidas à sociedade, e que estas sejam condizentes com os propósitos institucionais. Dessa forma, acho que essa mudança começou a se iniciar, porque não se tem como iniciar algum curso sem conhecer os ambientes que o cerca. Você precisa identificar que tipo de métodos prospectivos existem para serem implementados. Acho que é possível trabalhar essa questão de forma a agregar valor institucional. Não dá para pensar em sucesso num futuro próximo, se não identificarmos todas as variáveis internas e externas, pois, são integradas.

Pergunta n. 7 - A missão e visão da universidade são diretrizes norteadoras de decisões em todas as instâncias administrativas da instituição (nível estratégico, tático e operacional). Como essas diretrizes contribuem para reafirmar o papel da universidade na sociedade e como podem auxiliar os gestores no alcance dos objetivos estabelecidos?

Resposta n.7 – Reitor da Universidade Pública - As pessoas precisam entender que é necessário pensar no futuro, que é necessário ter um planejamento para seguir adiante. E que as diretrizes contribuem para reafirmar o papel da universidade na sociedade. Porém, o planejamento não é uma camisa de força, ele não pode ser usado para enrijecer a instituição, é um consenso que você vai criando aos poucos entre os diferentes atores. A instituição não pode ficar a mercê da cabeça somente dos gestores, ou totalmente dependente do planejamento estratégico, onde cada reitor que entrar pense de uma forma. O pensamento tem que ser comum para um período de tempo razoável a fim de se alcançar o estabelecido. Inclusive, sobre isso, queremos fazer o nosso novo planejamento até 2020, para que, independente do gestor que estiver à frente, pense a instituição como um todo, um norte assimilado pela comunidade e quem quiser fazer diferente pode até fazer, mas que criou um consenso e que foram decididas ações, sendo que o gestor poderá ser cobrado por suas ações. Eu acho que muitas coisas advindas da iniciativa privada devem ser utilizadas, assim como também as coisas boas das instituições públicas devem ser utilizadas na iniciativa privada. O que é bom é pra ser utilizado sem preconceito. O que é bom é bom mesmo! Agora, o que é ruim, por exemplo, a apatia e o comodismo.

Resposta n.7 – Diretor da Universidade Pública - O planejamento estratégico foi implantado por meio de pessoas que não possuíam experiência nenhuma na construção. A missão da universidade é bem clara com relação ao que ela é e o que pretende ser no cenário nacional, com ações voltadas para o que foi estabelecido nas diretrizes estratégicas. Tudo isso é muito presente nas ações da universidade, explicitando sua identidade e foco de atuação. Consciente ou inconscientemente, as pessoas têm feito acontecer o estabelecido na missão e visão institucional, assumindo uma identidade diante dos órgãos superiores e de fomento à pesquisa. Acho que a universidade está no caminho certo e que essa definição tem ajudado muito a manter sua identidade, mesmo utilizando praticas empresariais globais. Com toda dificuldade, inerente da administração pública, acho que a governança e a governabilidade, explícitas na gestão, são decisivas para reafirmar o papel da universidade na sociedade, oferecendo serviços cada vez melhores e consolidando o planejamento estratégico como uma ferramenta, mesmo que considerada empresarial, importante para auxiliar os gestores nesse processo.

Resposta n.7 – Coordenadora da Universidade Privada - Considero que um dos principais objetivos das IES é compartilhar o mesmo pensamento com todos, de atingir os objetivos que elevem a instituição a um patamar de qualidade na prestação de serviços. É fazer com que todos auxiliem a mudança institucional. Saber trabalhar com essa questão é compartilhar os mesmos objetivos institucionais. As diretrizes, nesse aspecto, auxiliam para reafirmar o papel da IES na sociedade. Não vejo como uma contradição o uso de ferramentas de gestão, especialmente o planejamento estratégico, nem tampouco a diversidade de pensamentos quanto ao uso dessa ferramenta. Acho que ajuda a identificar melhor para que a instituição foi criada (missão), o que a instituição quer (visão), para que serve e que mecanismos estão utilizados para atingir seus objetivos, auxiliando os gestores no alcance dos objetivos. Porém, é necessário ao usar tais práticas, ter cuidado para não achar que só por meio delas que a instituição vai assegurar a identidade institucional, pois, existem outros meios para esta finalidade, e um é o complemento do outro, sendo todos, bases de sustentação institucional.