A contribuição dos instrumentos de gestão na sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior.

Julio Simões Junior[1]; Prof. Dr. Eduardo João Ribeiro dos Santos[2]; Prof. Dr. Luiz Claudio Zenone[3]
[1] Doutorando em Psicologia da Educação na Universidade de Coimbra/Portugal
[2] Professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Coimbra
[3] Prof. Dr. da Pontifícia Universidade Católica/SP

E-mail para correspondência: jsimoes@unisanta.com.br

Resumo: O crescimento do setor educacional, em especial daquele que abrange o ensino superior, tem proporcionado acirrada concorrência, ocorrendo diversas fusões, aquisições, abertura de capital. Aquelas que desejam se manter no mercado devem se preocupar em tomar algumas medidas que venham a propiciar sua sustentabilidade. O objetivo desse artigo é ressaltar alguns instrumentos de gestão que podem auxiliar nessa tarefa.

Palavras-chave: Ensino superior; Sustentabilidade; Gestão.

The contribution of management instruments in the sustainability of higher education institutions.

Abstract: The growth of the education sector, especially that concerned on covering higher education, has provided strong competition, occurring several mergers, acquisitions, ignition public offering. Those who want to be in the market should worry about taking a behavior that will promote their sustainability. The purpose of this article is to highlight some management tools that can assist in this duty.

Keywords: Higher education; Sustainability; Management.

Introdução

Desde a vinda da Família Real Portuguesa em 1808, o ensino superior no Brasil vem expandindo a implantação de instituições de ensino, iniciando com 65 universidades, embora somente 7 destas tinham mais de 20 mil alunos. De acordo com o Soares (2002), neste mesmo ano, passou para 800 instituições isoladas, das quais 250 tinham menos de 300 alunos. O Relatório Técnico, com dados do censo da Educação Superior, no ano de 2008, apresentava um total de 2.252 Instituições de Ensino Superior (IES), das quais 2.016 eram privadas e responsáveis pela oferta de 24.719 cursos superiores (INEP, 2008). Dessa forma, a educação superior se tornou um mercado altamente competitivo, desencadeando inclusive processos de fusões e aquisições neste setor.

Um estudo realizado pela empresa CM Consultoria, especializada em estudos na área da Educação Superior, verificou que a partir de 2007 a movimentação em relação a fusões e aquisições movimentou R$ 427,4 milhões, mediante a abertura de capital internacional de grupos como Anhanguera, Estácio, Kroton e SEB. Este último deixou de negociar suas ações em Bolsa, a partir de junho de 2010, vendendo parte delas ao grupo Pearson. Já em 2008, além desses grupos, também movimentaram esse mercado: a GP Invest, o IUNI e o Grupo Cruzeiro do Sul, contabilizando 39 transações e movimentação financeira de R$ 927 milhões, excluindo o Grupo Cruzeiro do Sul que não divulgou o valor de suas negociações. A movimentação frente as fusões e aquisições no setor, tem sugerido redobrada atenção em relação a temas antes não preocupantes, uma vez que as IES não tinham gestão profissional. A tônica então, recai para a fidelização dos alunos, a gestão da marca, ao *share-of-heart* e às mídias sociais, essenciais ao sucesso da gestão, agora corporativa.

Machado (2008, p. 15) ressalta que na atualidade muitos são os problemas nas IESP, pois, atingem fatores fundamentiais como: financeiros; falta de posicionamento mercadológico; dificuldade em ocupar todas as vagas oferecidas pelo vestibular; falta de relacionamento com os alunos e fidelização deles; falta de medição de desempenho com critérios mais objetivos; falta de perspectivas claras; distância do mercado empregador; e da comunidade em que está inserida; falta de pesquisa relevante e, insatisfação interna. Embora a tentativa de profissionalizar a administração das IESP tenha avançado no Brasil, ainda tem muito há se fazer, no sentido de melhorar a qualidade dessas instituições, nos serviços acadêmicos ofertados. Ressaltando esse cenário de alta competitividade é possivel a reflexão de que aquelas IESP se ajustarem seus processos administrativos, poderão se manter ativas. Outras, passarão por processos de fusões e aquisições e, aquelas menos qualificadas, serão descredenciadas pelo Ministério da Educação (MEC), como ocorreu com duas Instituições, no inicio de 2004, por problemas que comprometiam a qualidade dos serviços prestados.

Materiais e métodos

Este estudo de metodologia descritiva e de carater qualitativo, empregou como método uma pesquisa bibliografica e também uma pesquisa documental. Este ultimo método buscou informações e dados que permitiram, após análise, eleger dois intrumentos de gestão, como Planejamento Estratégico e Marketing de Relacionamento, por serem estes, considerados os gargalos das IES. Todavia, estes instrumentos não devem ser aplicados isoladamente, mas em

conjunto, uma vez que eles envolverão todas as pessoas que colaboram com a Instituição. Assim, o Planejamento Estratégico torna possivel definir a missão da Instituição, ou seja, qual é razão dela existir. Ao declarar a sua visão, a IES anuncia onde ela quer chegar, apontando o sentido para qual ela deve se dirigir. Os valores da IES também devem ser acreditados como desejáveis e recomendáveis às pessoas e às Instituições que com ela se relaciona.

No entender de Machado (2008), para se obter um adequado Planejamento Estratégico é preciso considerar os cenários estratégicos, por meio de prospecções futuras quanto a atuação da IES para um determinado período de tempo. Essa análise engloba o estudo das tendências: econômicas, inclusive com a análise de indicadores financeiros que podem afetar o setor educacional; socioculturais; políticas e de novas legislações, acompanhando o desenvolvimento da política educacional do governo; tecnológicas procurando conhecer e antever os novos avanços aplicados ao setor, os impactos da internet; as tendências da atuação da concorrência, analisando o comportamento dos concorrentes em relação aos alunos, procurando conhecer suas expectativas e necessidades; tendências do mercado empregador, procurando conhecer o comportamento das organizações que contratam os egressos da IES, e o que elas esperam do setor educacional. Outro passo é identificar as oportunidades e ameaças, originadas no ambito externo à organização, assim como os pontos fortes e fracos, no contexto interno da empresa. Após análise dos cenários estratégicos é que as tendências foram classificadas como ameaças ou oportunidades. As questões relacionadas ao cenário externo, se constituem em variáveis incontroláveis pela IES. A análise dos pontos fortes e fracos da IES, são variáveis controláveis, uma vez que exigem a atuação direta das instituições, com a finalidade de consolidar os pontos que já são fortes e, principalmente, reduzir os chamados pontos fracos da IES.

Após estas análises, o passo seguinte é desenvolver o plano corporativo que posicionará a IES estrategicamente frente ao mercado e aos concorrentes. Nessa fase, as IES definirão seus objetivos e metas a serem atingidas em determinado período de tempo. Posterior a elaboração do plano corporativo, as unidades escolares da instituição deverão elaborar, para cada uma delas, um plano tático, baseando-se nas premissas do plano corporativo, e através da realização de análise *swot* própria. Já os objetivos, metas, indicadores traçados nesse plano, deverão estar em sintonia com aqueles traçados no plano

corporativo. Por fim, deve ser elaborado o plano de ação, pois, até antes dele, tudo não passava de planejamento.

Discussão

A partir do plano onde se determinam as ações que deverão ser executadas, o mesmo orienta a definir: 1) O que fazer? (What); 2) Quem fará o quê? (Who); 3) Quando será feito? (When); 4) Onde será feito? (Where); 5) Por que será feito? (Why); 6) Como será feito? (How); 7) Quanto custará? (How much). Logo, as respostas ensejarão, o uso da ferramenta composta pelo modelo 5W2H representado por cinco palavras inglesas iniciadas pela letra W e duas pela letra H.

Outra ferramenta é o *Balanced Scorecard* (BSC), modelo de gerenciamento da estratégia empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenhos financeiros e não financeiros, servindo de base para estabelecer métrica e gestão estratégica. (SILVA, 2012).

Entretanto, o Planejamento Estratégico e o BSC somente surtirão o efeito desejado se forem do conhecimento dos atuantes na IES. Se não houver o engajamento das pessoas, dificilmente os resultados almejados serão alcançados, principalmente aqueles relacionados à qualidade do ensino superior. Todavia, não é objetivo do presente artigo tratar da qualidade do ensino por já ser avaliada pelo SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.

Para Silva (2012), as IES são prestadoras de serviços, onde o cliente é o próprio aluno e assim, estão sujeitas às sanções previstas no Código de Defesa do Consumidor (CDC), no que diz respeito à prestação de serviços. Dessa forma, a qualidade deve ser entendida como um elemento primordial a ser implementada pelas IES, podendo diferenciá-la em termos mercadológicos (CAMPOS, 1992). Assim como para o Planejamento Estratégico é essencial treinamento contínuo dos colaboradores envolvidos com a prestação de serviço de qualidade, é igualmente necessário aos colaboradores que atuam diretamente no atendimento ao público, apresentarem condições plenas de orientar adequadamente os seus clientes, sejam estes internos ou externos. A IES precisará definir Planos de Marketing de Relacionamento, estabelecendo canais de comunicação com seus alunos, fornecedores e comunidade onde está localizada, no intuito de fixar sua marca e fidelizar seus clientes.

Assim, convém aplicar os conceitos de Zenone (2010) que sugerem a necessidade de mentalizar que não se pode generalizar os clientes, pois estes são únicos, dotados de características e perfis variados, apresentando retornos diferentes para as empresas, em relação ao seu potencial de consumo. Para o autor, ao desenvolver o conceito de Marketing de Relacionamento é preciso identificar as conexões, redes e interações entre os participantes do processo, com a utilização de recursos tecnológicos que muito auxiliam na implantação de um adequado programa de relacionamento.

Considerações Finais

A implantação dos instrumentos de gestão pode e deve ocorrer na instituição de modo integral, a fim de que se obtenham os resultados desejados. Deve se esclarecer que não se trata de alternativa única para toda e qualquer IES, pois devem ser consideradas a cultura, o ambiente em que está localizada, o tipo de público alvo, entre outras variáveis. A partir dos estudos realizados é possível a reflexão de que a gestão não é uma ciência exata, devendo, portanto, levar em consideração as variáveis que interfiram direta ou indiretamente na vida da IES. A adoção de medidas de gestão deve ser implantada, provocando melhorias nos serviços acadêmicos, na relação com as pessoas, colaboradores, e parceiros em geral, como fornecedores e comunidade, primando pela sustentabilidade, fixação e fidelização da marca no concorrido mercado.

Referências Bibliográficas

CAMPOS, V. F. (1992) **Controle da qualidade total** (no estilo japonês)**.** Belo Horizonte – MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Bloch Editores S.A.

CM CONSULTORIA. **Estudo:** fusões e aquisições no ensino superior – panorama 2007 a 2014 (maio/2014). Disponível em www.cmconsultoria.com.br/arquivos/GraficoAquisicoesIES.pdf. Acesso em 26.05.2014.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais "Anísio Teixeira". **Resumo técnico:** Censo da Educação Superior 2008 (Dados Preliminares). Disponível em http://download.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf. Acesso em 23/09/2014.

MACHADO, L.E. (2008) **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas.** Rio de Janeiro : Editora FGV, 2008.

SILVA, R. (2012). **Balanced Scorecard – BSC: Gestão do Ensino Superior – gestão profissionlizada e qualidade de ensino para Instituições de Ensino Superior Privado**. Curitiba (PR): Juruá, 2012.

SOARES, M. S. A. (Coord.) (2002). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre. Disponível em http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf. Acesso em 27.01.2014.

ZENONE, L. C. **Marketing de relacionamento:** Tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.