

GESTÃO PROFISSIONAL NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO: UMA REFLEXÃO SOBRE O PAPEL DO COORDENADOR DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Por: Daniel Quintana Sperb*

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo provocar uma breve reflexão sobre o papel do Coordenador de Curso de Graduação no Ensino Superior Privado, apresentando aspectos históricos, estatísticos, pedagógicos e administrativos. Por meio da revisão de literatura adotada, foi possível apresentar brevemente o panorama no qual as Instituições de Ensino Superior Privadas brasileiras estão inseridas, na atualidade. Os resultados se mostraram satisfatórios ao apresentarem alguns elementos fundamentais em processos de gestão sistêmica no âmbito da realidade enfocada.

Palavras Chave: Gestão. Ensino Superior. Cursos de Graduação. Coordenador de Curso.

INTRODUÇÃO

A Coordenação de Curso de Graduação no Ensino Superior Privado (ESP) surgiu com a reforma universitária na década de 60 em substituição aos Conselhos Administrativos e Congregações. Suas atribuições privilegiavam o aspecto didático pedagógico. No início da década de 80, o MEC passou a reconhecer o Coordenador de Curso de Graduação (CCG) como um gestor de projetos de aprendizagem, com uma visão mais ampla, mas ainda focado essencialmente no aspecto pedagógico do funcionamento dos cursos. Com a nova LDB de 1996, os Cursos passaram a ser organizados não mais dentro de departamentos, mas como unidades acadêmico-administrativas, de modo que, o CCG passou a ser o Gestor de seu curso e a se responsabilizar pelos seus colegiados, fato este que passou a exigir do desta função, características que iriam além da análise dos aspectos pedagógicos relacionados à sua área de atuação, demandando também aperfeiçoamento em gestão administrativa. Contudo, mesmo após quinze anos, poucos foram os CCG que buscaram aprimoramento sob esse enfoque, continuando a evidenciar perfil predominantemente pedagógico.

Atualmente, algumas inquietudes tomam conta das Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) mais atentas, pois elas passaram a compreender que a compensação financeira com relação aos cursos que geram receita em detrimento dos que geram prejuízo, precisaria ser revista. A meritocracia é algo que começa a chamar a atenção de quem objetiva operar por resultados com base na geração de tempos livres, fator crucial para gerar inovação. Algumas IPES do país, por exemplo, têm distribuído bônus por resultados para seus docentes. Muito embora esta prática seja disseminada entre grandes

empresas, a remuneração variável é novidade nas IPES e passa a constituir mais uma evidência da profissionalização do ESP nos moldes adequados a uma sociedade que se apóia na estrutura de um mercado competitivo.

Os CCG, lentamente, começam a atuar como gestores de conflitos e passam a equacionar o coeficiente de incômodo necessário para combater a falsa sensação de que tudo está funcionando, gerando embates orientados. A gestão do tempo entre trabalho e casa está passando a ser tratada com mais flexibilidade em função da melhoria da produtividade e do foco em resultados. A gestão do conhecimento está ganhando espaço nas metas dos gestores que sabem que é preciso acabar com a rotatividade, atraindo os professores mais talentosos, para que estes possam originar corpo de conhecimento capaz de gerar valor ao público interno e externo. Profissional talentoso é uma “raça” que precisa ser criada em um ambiente inovador e com doses diárias de motivação e desafios, caso contrário, ele vai embora!

O modelo que emerge em um novo cenário é aquele no qual o CCG passa a atuar ao nível estratégico, não mais tático. Porém, o que se percebe hoje, é que algumas IPES ainda não compreenderam que o valor hora que investem em seus gestores é significativo e acabam por sobrecarregá-los com ações em nível operacional. Os CCG são profissionais de suma importância para o sucesso da estratégia das IPES em um mercado extremamente acirrado, pois, após muitos anos de crescimento, o Ensino Superior vive atualmente um período de estabilização.

O ENSINO SUPERIOR EM NÚMEROS

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) evidenciam significativo crescimento das IPES até a segunda metade do século XX, quando houve uma estagnação em torno de 600 Instituições. Um novo ciclo de crescimento teve início no ano de 1996 em função da LDB (Lei nº 9.394/96), que flexibilizou a regulamentação referente à abertura de novas Instituições de Ensino, passando-se então das 1000 unidades.

Segundo as estatísticas do INEP, ao final da década de 90 havia 5.384 cursos em IPES. O percentual de crescimento dos alunos matriculados no setor privado foi de 132% no período de 1997 a 2003, com uma média de 15% nesse período. Já no ano de 2004, foi registrada a maior quantidade de IPES, um número que se aproximava das 1800, a ponto de que, pouco mais tarde, o censo de 2007 tenha registrado 2016 Instituições, fato este que proporcionou a matrícula de 4,88 milhões de alunos, sendo 3,64 milhões matriculados em IPES, correspondentes a 74,6% do total. Contudo, o censo de 2009 registrou, em um ano, crescimento de 3,8% no número de instituições públicas e 2,6% no de particulares. O número de matrículas divulgado pelo INEP no Censo de 2009 é de 5,9 milhões. Porém, a

ociosidade continua aumentando, pois, só na rede privada, que representa 73,5% do total de alunos no Ensino Superior, sobraram 58% das 2,7 milhões de vagas abertas em 2009.

Braga (2010), afirma que, desde 2009, 76 IPES faliram e que em breve, o desafio não será mais profissionalizar a gestão, mas sim, atuar na gestão da aprendizagem. Com base nessas considerações, seguem abaixo, seis importantes pontos que devem ser observados pelos CCG em seus processos de gestão:

METODOLOGIAS DE TRABALHO

No âmbito do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e da regulação dos cursos de graduação no país, prevê-se que os cursos sejam avaliados periodicamente. Assim, os cursos de graduação passam por três tipos de avaliação: para autorização, para reconhecimento e para renovação de reconhecimento, sendo que, a renovação de reconhecimento é feita de acordo com o ciclo do SINAES, ou seja, a cada três anos. Entretanto, as metodologias de trabalho das IPES, em sua maioria, estão pouco alinhadas com os instrumentos avaliativos utilizados pelo MEC e tão menos possuem sistemas robustos de gestão que transcendam a forma de avaliação do Ministério e possibilitem a inovação nestas mesmas metodologias de trabalho.

Braga (2010) relata que, para haver mudança do foco do ensino para a aprendizagem, é preciso: (I) a difusão dos conhecimentos sobre os mecanismos de aprendizagem, (II) alteração no perfil e nos objetivos das avaliações discentes, (III) uso de plataformas tecnológicas na mediação da relação ensino/aprendizagem, (IV) modularização do ensino e anatomização do conteúdo, (V) mudança da estrutura docente, (professor gestor em sala de aula), e por fim, (VI) a criação de “*learning centers*”.

Faz-se necessária, conseqüentemente, uma atitude voltada para resultados, tanto no âmbito pedagógico, quanto no âmbito administrativo.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Frente à realidade das IPES descrita nos itens anteriores, percebe-se que é inadiável uma profunda transformação em seus processos de gestão, uma vez que grande parte destas instituições é gerida por grupos familiares. Esta realidade não é mérito do ESP, como evidenciam os dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pois 90% dos quatro bilhões de empreendimentos nacionais são familiares, mas apenas 30% destas chegam à segunda geração sob o comando das famílias fundadoras, sendo a maioria vendida a terceiros. Frente a este cenário, as boas práticas em Governança Corporativa têm conquistado espaço.

Siffert Filho (1998), define Governança Corporativa como a forma pela qual os controladores instituem mecanismos de monitoramento e controle em relação aos

administradores e fazem com que estes ajam de acordo com o interesse dos controladores, numa visão mais ampla, os chamados *Stakeholders*.

Entretanto, a transição para uma gestão profissionalizada é vista por muitos com extremo receio, uma vez que a separação entre propriedade e gestão representa um grande impasse, pois, se de um lado há um mercado competitivo e a necessidade de profissionalização, de outro há o receio de delegar demasiada autonomia aos gestores.

VALOR DA MARCA

Muito embora qualquer empresa nos dias atuais saiba a importância da imagem que possui frente a seus clientes, raras são aquelas que investem deliberadamente em *Design*, que realizam a gestão desta imagem. Com o desenvolvimento de novas práticas, o *Branding*, busca implantar uma cultura estratégica e de gestão permanente orientada para a marca dentro das organizações. E, acima de tudo, expressa uma identidade inspiradora e transformadora que auxilia no relacionamento com diferentes públicos de modo contínuo e sistêmico.

Em entrevista à Revista *Época Negócios* (2009), Motomura, afirma que as mudanças organizacionais exigidas nos dias atuais envolvem reinvenção na área de *Design*. O *Design* é uma atividade profissional pouco compreendida, sendo, inclusive, considerada por alguns estudiosos como essencial a todas as áreas da atividade humana, pois trabalha com o equacionamento simultâneo de fatores ergonômicos, perceptivos, antropológicos, tecnológicos, econômicos e ecológicos, no projeto dos elementos e estruturas físicas necessárias à vida, ao bem estar e/ou a cultura do homem (REDIG, 2006).

O *Design* está, inclusive, presente no sistema político, econômico e social que prevalece no país. Nussbaum (2009) aponta que apenas os produtos são passíveis de serem desenhados, mas também um organograma, uma experiência social ou a performance de uma equipe. O autor indica ainda que, escolas de ponta nos Estados Unidos, como o *Instituto de Design, em Stanford*, e a *Parsons*, em Nova York, estão promovendo essa mudança. No currículo dessas escolas, constam disciplinas como Criação de Protótipos para Mudanças Organizacionais e Criação de Ação Infecciosa, que estuda a disseminação de ideias e as motivações dentro de redes sociais. Nesse sentido, o *Design* contribui de forma imensurável para os CCG, pois é a materialização da visão sistêmica, integrando saberes relativos a modelagem organizacional, comunicação e estratégia.

GESTÃO DE TALENTOS

As consequências de não desafiar a inquieta e pró-ativa Geração Y, pode representar um desperdício em ativos de conhecimento muito oneroso, pois muitas organizações, em função de suas carências organizacionais, acabam por se especializar em formar ótimos gestores polivalentes, mas não desenvolvem estratégias de retenção e captação de novos

talentos e acabam por desperdiçar anos de investimento, presenteando a concorrência por meio de experientes gestores com ótimas condições operacionais, táticas e estratégicas de gerenciamento.

As IPES precisam atentar para o fato de que além de formar seus talentos com base em formação continuada e capacitações periódicas, faz-se necessário promover a identificação de seus colaboradores com a marca da instituição. É preciso criar experiências no cliente, tanto externo, quanto interno. Sim, o aluno, embora não seja cliente em sala de aula, é cliente na biblioteca, na secretaria, na tesouraria, na cantina e nos diversos serviços de suporte inseridos no espaço acadêmico.

É preciso repensar o *outdoor*, o *flyer*, o jornal e começar a pensar em investir em marketing de relacionamento e *endomarketing*. Ao contrário do que talvez pensem muitos dos Departamentos de Comunicação das IPES, quando um curso de Graduação trabalha como uma unidade de negócio focada em estratégia, toda Instituição se beneficia.

ESTRATÉGIA E CRESCIMENTO DO MERCADO

Existem duas importantes ferramentas para auxiliar no Planejamento Estratégico que devem ganhar espaço no mundo acadêmico. A FFOA, que significa (*Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças*) e a PEST, que significa análise (*Política, Econômica, Social e Tecnológica*), ambas possibilitando um mapeamento abrangente do ambiente mercadológico.

Um dos grandes desafios dos CCG nas IPES, conforme descrito em itens anteriores é abandonar a gestão por ensaio e erro. Steiner (1979 - apud Salles - 2006) cita que, se uma organização é administrada por gênios intuitivos, não há necessidade de um planejamento estratégico formal.

A exemplo de outros setores da economia, a consolidação do setor educacional é uma realidade. Aquisições de grandes grupos educacionais como *Laurette International*, *Kroton Educacional*, *Estácio Participações*, *SEB S/A*, *Multi Brasil S/A*, por exemplo, têm agitado os bastidores do Ensino Superior Privado em nosso país. É inadiável que as IPES comecem a realizar planejamentos pautados no equilíbrio entre as visões educacionais e empresariais de forma a trabalhar por resultados e cumprimentos de metas. Conforme disse Albert Einstein, não se pode resolver um problema com o mesmo raciocínio que o causou. É preciso inovar.

GESTÃO POR RESULTADOS

Segundo Sperb (2010), em análise comparativa com outros sistemas de controle da qualidade, como por exemplo, o Prêmio *Malcolm Baldrige*, os instrumentos do MEC deixam a desejar em diversos aspectos, principalmente no que tange a uma visão holística

da educação alinhada com o atual cenário educacional do país, pois, muito embora o objetivo central da Universidade seja a geração de conhecimentos, não se pode subestimar o papel fundamental do mundo do trabalho.

Como transformar o mundo do trabalho e atender às demandas mercadológicas se o Ministério da Educação incentiva as IPES, por exemplo, a possuir um Quadro Docente com regime integral de trabalho aos moldes da educação pública? Não deveria haver incentivos para que pudessem possuir um percentual de docentes atuantes em sua atividade profissional, específica no mercado de trabalho, reduzindo um isolamento acadêmico que pode favorecer a baixa auto-estima de nossos estudantes ao inseri-los no ambiente de trabalho como corpos estranhos a uma cultura mercadológica? Nos próximos dez anos, quanto mais jovens se graduarem em cursos superiores, mais os respectivos diplomas se transformarão em *commodities*. Por que o MEC não avalia a quantidade de acadêmicos inseridos no mercado de trabalho em sua área de atuação? Esse é um forte indicador de qualidade.

Recente pesquisa do IBGE evidenciou que, embora o Brasil esteja formando um número razoável de Mestres e Doutores, estes não estão alavancando o país com seus conhecimentos aplicados na indústria, por exemplo, pois as pesquisas realizadas na área geralmente permanecem circunscritas no ambiente acadêmico. Para uma IPES inovar operando orientada pelos resultados, é fundamental fazer uma auto-reflexão com as perguntas certas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investir em pesquisas de avaliação institucional e técnicas de gestão acadêmica em IPES por meio de ferramentas da qualidade, objetivando redução de custos, cumprimento de metas e aumento da qualidade e do valor agregado, representa um grande desafio.

As IPES, bem como seus CCG, precisam implementar setores de decodificação cultural. Compreender o comportamento humano é primordial. Desta forma, será possível adotar a gestão estratégica antecipatória como elemento norteador em seus processos de gestão, prevendo tendências mercadológicas, tornando os Cursos de Graduação um organismo flexível e adaptável ao cenário e suas necessidades.

Obviamente, as IPES não podem ignorar as “regras do jogo” ditadas pelo MEC, contudo, é fundamental inovar na busca por resultados, e para isso, é preciso fitar além do horizonte, pensar “fora da caixa”, caso contrário, elas serão vítima da comoditização. Afinal, conforme *Charles Darwin*, já há muito tempo indicou, não é a mais forte das espécies a que sobrevive, nem a mais inteligente, mas aquela que melhor responde às mudanças.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Ryon. **Seminário de Diretores**. Porto Alegre: Hoper, 2010.

MOTOMURA, Oscar, (2009), “**Fritjov Capra por Oscar Motomura**”. Revista Época Negócios. São Paulo, Edição 04 de Março.

NUSSBAUM, Bruce (2009), “**O Novo Desenho da Inovação**”. Revista Época Negócios. São Paulo, 30 de Abril.

SALLES, Paulo Eduardo M. de. O futuro do planejamento estratégico nas IES. IN: GARCIA, Maurício (Org.). **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior**.. Vila Velha, Espírito Santo: Editora Hoper, 2006.

SIFFERT FILHO, Nelson. **Governança Corporativa: Padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro. v. 9, jun. 1998.

SPERB, Daniel Quintana (2010). “**Design: Gestão de Projetos para Sistemas Educacionais de Ensino Superior Privado**”, Monografia de Especialização em Gestão Educacional. Canoas: ULBRA

REDIG, Joaquim. **Sobre desenho industrial**. Porto Alegre: UNIRITTER, 2006.

***Daniel Quintana Sperb:** É Consultor em Gestão Educacional, Gestão em Ergonomia, Gestão em Desenho Industrial/Design e Gestão de Pessoas. Possui Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Especialização em Gestão Educacional pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA e Graduação em Desenho Industrial (BDi) pelo Centro Universitário Franciscano - UNIFRA. Foi Coordenador de Curso de Graduação por mais de cinco anos e atualmente é docente na área de Ergonomia na Escola de Design da Unisinos e no Centro Universitário Ritter dos Reis – UNIRITTER responde pela Coordenação Setorial de Ensino e pela Coordenação do Centro de Design. Contato: dqsperb@gmail.com