

**FACULDADES EST**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

RODSON LUZ SANTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:  
FOCO NA EXPANSÃO DE POLOS EDUCACIONAIS E FORMAÇÃO DE REDES NO  
SEGMENTO EDUCACIONAL NA BAHIA

São Leopoldo - RS

2015

RODSON LUZ SANTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:  
FOCO NA EXPANSÃO DE POLOS EDUCACIONAIS E FORMAÇÃO DE REDES NO  
SEGMENTO EDUCACIONAL NA BAHIA

Trabalho Final de Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Ms. José Caetano Zanella

São Leopoldo - RS

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237g Santos, Rodson Luz

Gestão estratégica de instituições de ensino superior: foco na expansão de polos educacionais e formação de redes no segmento educacional na Bahia / Rodson Luz Santos ; orientador José Caetano Zanella. – São Leopoldo : EST/PPG, 2015.

67 p ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2015.

1. Ensino superior – Brasil. 2. Universidades e faculdades – Brasil – Administração. 3. Ensino à distância – Administração. I. Zanella, José Caetano. II. Título.

RODSON LUZ SANTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:  
FOCO NA EXPANSÃO DE POLOS EDUCACIONAIS E FORMAÇÃO DE REDES NO  
SEGMENTO EDUCACIONAL NA BAHIA

Trabalho Final de Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data:

Prof. Ms. José Caetano Zanella

---

Prof. Dr. Remí Klein

---

Dedico essa dissertação em especial ao meu Pai e à minha Mãe, que sempre acreditaram no meu potencial e que esse sonho fosse possível.

Dedico à minha filha, Dayse Beatriz VB Luz, razão da minha existência,  
persistência e determinação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus - fonte da minha sabedoria; a Faculdades EST, em especial ao meu Orientador, Ms. José Caetano Zanella; à minha família.

## RESUMO

O trabalho de Mestrado Profissional, sob o título de “Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior: Foco na Expansão de Pólos Educacionais e Formação de Redes no Segmento Educacional na Bahia” disserta sobre o modelo de gestão assumido por essas instituições de ensino superior em expansão em polos educacionais, na modalidade de Educação a Distância e/ou em rede educacional. Com o propósito de estudar e explicar os modelos gerenciais dessas organizações, classificadas como organização do conhecimento ou de aprendizagem, toma-se por base o método teórico da pesquisa qualitativa e o método empírico, baseado em coleta de informações e documentos em *locus* com especialista do corpo diretivo. O estudo analisa o modelo científico, familiar, descentralizado e estratégico, e o modelo de gestão que mais se adapta a essa forma nova de expansão.

Palavras-chave: Gestão. Ensino Superior. Educação a Distância.

## **ABSTRACT**

The Professional Master's paper with the title Strategic Management of Higher Learning Institutions: Focus on the Expansion of Educational and Formation Centers of the Networks in the Educational Segment in Bahia, discourses about the model of management assumed by these higher learning institutions in expansion through educational poles in the modality of Distance Education and/or in educational network. With the goal of studying and explaining the management models of these organizations, classified as organization of knowledge or of learning, we use as base the theoretical method of qualitative research and the empirical method based on the collection of information and documents in *locus* with a specialist from the management staff. The study analyzes the scientific, family, decentralized and strategic model and the management model which best adapts itself to this new form of expansion.

Keywords: Management. Higher learning. Distance Education.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ADMINSTRAÇÃO CIENTÍFICA VERSUS GESTÃO ESTRATÉGICA: RETROCESSOS E AVANÇOS NA GESTÃO DE IES EM EXPANSÃO DE POLOS EM FORMATO DE REDES .....</b>	<b>15</b>
1.1 ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TÉCNICA – MODELO DE FORD E TAYLOR ..	15
<b>1.1.1 Administração: avanços nos conceitos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 A necessidade de mudanças nos conceitos e estilos administrativos ....</b>	<b>18</b>
1.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: POSSIBILIDADES, CRESCIMENTO E EXPANSÃO .....	20
<b>1.2.1 Planejamento Estratégico nas Organizações.....</b>	<b>21</b>
1.3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO CONVENCIONAL VERSUS ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	24
<b>2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM INSTITUIÇÕES ISOLADAS E EM EXTENSÃO EM REDES: EXPERIÊNCIAS EM PRÁTICAS NO ENSINO SUPERIOR .....</b>	<b>27</b>
2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA, UNIVERSIDADE E DOCÊNCIA: CONCEITOS E FUNÇÕES .....	28
2.2 FORMA DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - GESTÃO ACADÊMICA E GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	29
2.3 GESTÃO DE IES, TRAÇOS CONSERVADORES E TENDÊNCIAS .....	30
2.4 GESTÃO E EXPANSÃO DO ENSINO NO BRASIL.....	32
2.5 GESTÃO DE IES ISOLADA, EM EXTENSÃO EM REDE E POLOS: UMA EXPERIÊNCIA PRÁTICA .....	35
<b>2.5.1 Faculdade Batista Brasileira: forma de gestão isolada.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.2 Faculdade de Ciências Educacionais: forma de gestão em expansão por Polos .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5.3 Faculdade de Cidade da Rede FTC - <i>um case</i> de sucesso de instituição em expansão em Polos .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.4 Algumas considerações sobre a gestão das IES isolada e em Expansão</b>	<b>44</b>
<b>3 A FORMAÇÃO DE REDES E EXPANSÃO EM POLOS NO SEGMENTO EDUCACIONAL .....</b>	<b>47</b>

3.1 IES EM EXPANSÃO COMO SOLUÇÃO DE SUSTENTABILIDADE E ALGUNS OBSTÁCULOS GERENCIAIS.....	48
3.2 TRANSFERÊNCIA DE MODELO DE GESTÃO.....	50
3.3 TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO DE IES EM EXPANSÃO EM REDES OU EM POLOS NA BAHIA .....	52
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>



## INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento o capital humano é valorizado pela capacidade que tem em transformar recursos em produtos e bens duráveis. Dessa forma, a administração perpassa pela gestão de pessoas. Essa nova forma de gerir uma organização de pessoas, hoje, é incentivada como elemento estratégico para dar respostas às transformações e à geração de valor. Porém, vale ressaltar que muitas organizações não abandonaram o modelo hierárquico de gestão, apreciado na era industrial, quando a administração tinha por base, na sua estrutura, a divisão rígida entre planejamento e execução.

Acontece que a matéria-prima das Instituições de Ensino Superior (IES) é o conhecimento que, independente do controle institucional, sofre elevada mutabilidade, perenidade e grande acessibilidade. Assim, a IES que é *lócus* de produção, construção e expressão social desse conhecimento tem que assumir uma gestão que dê conta dessa complexidade. Ocorre, entretanto, que muitas organizações aplicam um modelo de gestão que foi estruturado para um modelo de gestão científica, baseada na eficiência, enquanto, hoje, o maior desafio é a instabilidade da complexidade.

No que concerne às mudanças identificadas nas instituições de ensino, tende a expansão dos seus serviços, mediante crescimento em redes, de forma isolada ou através de alianças estratégicas com outras instituições de ensino nacionais ou internacionais. Essa inovação na gestão de redes educacionais é o objeto de estudo principal dessa dissertação. A curiosidade epistemológica tem seu foco na gestão, baseada na seguinte pergunta científica: Será que instituições com estrutura organizacional burocrática ou organização com modelo similar às empresas familiares conseguem expandir-se em redes ou em polos de forma qualitativa e quantitativa no ensino superior?

Para tanto, o objetivo geral desse estudo é analisar a gestão de instituições de ensino superior em expansão de polos educacionais ou com formação de redes no segmento educacional na Bahia. Além do estudo teórico sobre a gestão universitária, far-se-á uma consulta empírica sobre a forma de gestão de três instituições de ensino superior no Estado, visando constatar na prática de gestão das IES as experiências exitosas e as não exitosas, assim como avanços e

retrocessos no gerenciamento da instituição.

Por hipótese primeira, levanta-se o argumento de que, a gestão centralizada e baseada no modelo de gestão científica dificulta o processo de expansão em redes das instituições de ensino superior. Por consequência, esse modelo tende não sustentar um crescimento dinâmico e uma expansão descentralizada de uma estrutura em redes ou em polos educacionais.

Por hipótese segunda, sustenta-se o argumento de que ao consultar a experiência de três instituições que atuam ou atuaram com estrutura de ensino em expansão, possivelmente, indicarão os aspectos positivos e limitantes de uma gestão universitária em redes.

A hipótese terceira traz como argumento o de que existe grande possibilidade de uma instituição em formação de redes ou polos ter sucesso na medida em que assegura uma gestão descentralizada, focada numa visão de crescimento sustentável.

O estudo assume uma característica de pesquisa qualitativa. Para isso foi usado o método teórico nas leituras e referências da administração clássica, seguindo a gestão nas organizações de aprendizagem e gestão estratégica. É um tema relativamente recente no Brasil, principalmente na região Nordeste. As práticas existentes em Salvador demonstram que essas organizações se transformam em grandes potências, inovadoras e em grandes referências educacionais.

Para melhor compreensão na prática desse tema, foram selecionadas para consulta em campo, três Instituições de ensino superior, buscando ampliar o leque de informações. Foram consultadas três especialistas com cargo de gestão, uma em cada Instituição. Como não foi possível copiar documentos, foi elaborado um roteiro com destaques de pontos considerados importantes para o estudo a fim de facilitar a consulta nas IES.

As instituições de ensino consultadas são da rede privada, com estruturas de gestão e características diferentes. A primeira instituição possui um fundamento teológico na sua razão social, filosofia empresarial, missão, visão, procedimentos de conduta e ética – Faculdade Batista Brasileira/FBB, situada no Itaipara – um bairro de classe média alta e de tradição empresarial.

A segunda Faculdade consultada foi a Faculdade da Cidade – pertencente à Rede Faculdade de Tecnologia e Ciências – FTC. A rede possui uma grande expansão no Estado, nos municípios de Salvador, Feira de Santana, Vitória da

Conquista, Jequié e Itabuna. No ambiente das Instituições apresentam-se alguns símbolos que remetem à doutrina Católica, entretanto, não há uma declaração de confissão clara e expressa na missão e nos princípios educativos.

A terceira Faculdade consultada foi a Faculdade de Ciências Educacionais, situada no Baixo Sul baiano – Valença. Hoje, extinta FACE deu origem a FACTIVA. Apesar de não ser, eminentemente, teológica, essa possui grande influência da concepção religiosa dos proprietários no desenvolvimento dos currículos, além dos símbolos existentes, filosofia, princípios e valores que remetem a uma determinada religião de ordem Protestante.

A dissertação se encontra dividida em três capítulos, a saber: o primeiro aborda, teoricamente, a administração científica *versus* gestão estratégica: retrocessos e avanços na gestão de IES. O segundo capítulo trata de abordagem prática da gestão universitária em expansão e isolada. O terceiro trata de formação de redes e expansão em polos no segmento educacional.

Finalmente, vale ressaltar a importância desse tema, tanto para aprofundamento profissional, como também por ser uma tendência recente das instituições de ensino superior no Brasil reunirem-se em alianças estratégicas para expansão e sustentabilidade no mercado.



## **1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA VERSUS GESTÃO ESTRATÉGICA: RETROCESSOS E AVANÇOS NA GESTÃO DE IES EM EXPANSÃO DE POLOS EM FORMATO DE REDES**

Esse capítulo apresenta um estudo teórico analítico sobre formas de administração com base no modelo de administração científica e gestão estratégica. Na oportunidade, o objetivo é confrontar os referidos modelos e analisar se os princípios da administração científica, muito utilizados, ainda, nos dias atuais, são apropriados para a expansão de instituição em redes ou em polo. Dessa forma, usa uma breve análise comparativa entre os dois modelos e suas pertinências gerenciais para o tema dessa dissertação.

Para tanto, é abordado o modelo da administração científica, analisando não sob a ótica de um modelo superado, mas que convive na contemporaneidade de forma predominante em algumas situações produtivas e de serviços que exigem o rigor das habilidades manuais, automatizadas, com burocracia exacerbada e atividades fortemente supervisionadas. Esse modelo científico de gestão aparece, concomitantemente, com outros modelos de gestão mais modernos.

No que tange à gestão de uma instituição educacional, é relevante esse estudo em função de haver, ainda, a permanência de uma gestão centralizadora, autoritária e corporativa.

### **1.1 ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TÉCNICA – MODELO DE FORD E TAYLOR**

Para início de capítulo, há que se compreender o conceito da administração científica<sup>1</sup> como ciência e técnica. A princípio como norteador dessa pesquisa, questiona-se: Em que medida um modelo de administração por eficiência (Ford e Taylor) provocará problemas gerenciais e obstáculos para desenvolvimento e crescimento da expansão de uma instituição de ensino superior em redes de ensino?

Nesse âmbito faz-se importante explicitar o conceito desse modelo, um breve histórico e contexto econômico em que deu origem administração científica. Nessa perspectiva, como explica Chiavenato sobre o conceito de administração:

---

<sup>1</sup> Administração científica foi desenvolvida por um americano Frederick Winslow Taylor, cujo objetivo era de ampliar ou aumentar a eficiência indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho do operário. Conceito extraído de CHAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. p. 51.

A Ciência investiga e busca o conhecimento e a compreensão, elabora teorias, leis e hipóteses e aplica o método científico com rigor. No entanto a técnica opera e transforma uma realidade, aplica normas e procedimentos com rigor e sobre a base de um programa objetivamente definido<sup>2</sup>.

Desta forma, pode-se dizer que a administração é uma ciência social que estuda as técnicas e funções da gestão, como: planejamento, organização, liderança e controle. O profissional desta área gerencia negócios, recursos e pessoas, com o objetivo sempre de alcançar as metas e os resultados, de forma eficiente e eficaz, esperados pela organização.

A visão de Descartes<sup>3</sup> despertou nele a firme certeza do conhecimento científico. [...] a crença na certeza do conhecimento científico está na própria base da filosofia cartesiana e na visão de mundo dela derivada e foi aí, nessa premissa essencial, que Descartes errou. A Física do século XX mostrou-nos de maneira convincente que não existe verdade absoluta em ciência, que todos conceitos e teorias são limitados e aproximados.<sup>4</sup>

A visão cartesiana é reproduzida no modelo de administração científica, visto que existe uma forma de racionalidade estreita, relacionado ao tempo e à fragmentação do trabalho. Essa forma para lidar com pessoas expropria desses não somente aplicação do saber, mas, a expropriação da subjetividade. Isso abre possibilidades para que as pessoas se percebam como objeto e coisificação do processo de trabalho.

Pode-se concluir que há, sem sombra de dúvidas, uma complementaridade entre a ciência e a técnica, respectivamente, sendo o ambiente explicativo e comparativo da ciência e da experimentação aplicada que contribuem, afirmativamente, para novas experiências no ambiente científico. No entanto, no que tange à ética nas relações com pessoas no trabalho, que entre a ciência e a técnica, as pessoas situam como elemento importante, como ser pensante, produtor e transformador do processo. Logo, administrar com alta burocracia e centralização engessa os processos, cristaliza ou padroniza as decisões, que, erroneamente, focarão os meios e perderão de vista o objetivo fim da instituição.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, vol. 1, 2001.

<sup>3</sup> O método de pensamento de Descartes e sua concepção de natureza influenciaram todos os ramos da ciência moderna e podem ser ainda hoje úteis. A aceitação do ponto de vista cartesiano como verdade absoluta e do método de Descartes como um único meio válido de compreensão do universo.

<sup>4</sup> CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Editora Cultrix, 1998. p. 53.

Portanto, a forma de administrar deverá acompanhar os avanços sociais, econômicos e políticos, deve-se corresponder aos contextos interno e externo, principalmente, quando se trata de organização que tem como matéria-prima o conhecimento e como produto das práticas sociais a aprendizagem, a pesquisa, a tecnologia, bens e serviços. Nessa perspectiva, administrar, na atualidade, requer estar atentos às mudanças, às contingências e às dinâmicas geradoras de transformação social.

### **1.1.1 Administração: avanços nos conceitos**

Nos tempos atuais, a administração acontece em contextos em que a mutabilidade é a palavra de ordem. A instabilidade econômica e as consequências decorrentes das flutuações financeiras interferem no âmbito social, principalmente quando se trata de países em desenvolvimento, como o Brasil. Nessa perspectiva, da comunicação sem fronteira, de acelerada produção e disseminação do conhecimento, ressalta-se que “Um aspecto-chave da administração é reconhecer o papel e a importância de outras pessoas”<sup>5</sup>.

A administração científica tem seu fundamento nos princípios da ciência, dentro de uma concepção de Administração Clássica. “A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise de divisão de trabalho do operário”<sup>6</sup>. Esse modelo repercutia numa estratificação funcional a partir do chão de fábrica, para supervisores, gerentes e diretores. Nessa estrutura, havia uma rígida divisão entre execução e planejamento. O planejamento do trabalho era tarefa da liderança que, estrategicamente, produzia especialistas para execução de uma tarefa.

A contemporaneidade indica que o modelo da administração científica está incompatível com os novos tempos, por tratar-se de um modelo em que a previsibilidade e a racionalidade são possíveis e estáticas. Entretanto, o modelo de administração, muitas vezes, se resume em alcançar as metas da empresa, através do planejamento, organização, liderança e controle de forma eficiente e eficaz.

---

<sup>5</sup> DAFT, Richard. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 5.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Mcgraw Hill, 1983. p. 52.

Nessa perspectiva, induz a reflexão de que o pensamento da administração científica se concretiza no ideal e nas ações de muitos líderes, apesar de se tratar de contextos distintos. Até na atualidade, administração científica faz-se presente nas formas de controle, nos processos burocráticos, na gestão, voltada para dentro da organização, perdendo a visão sistêmica e dos fatores que interferem no desempenho interno institucional.

Filosofia da administração e formas organizacionais mudam no decorrer do tempo para atender as novas necessidades. O ambiente de trabalho hoje é diferente do que era há 50 anos – de fato, é diferente até mesmo da era há 10 anos. Mesmo assim, algumas práticas do passado ainda são bastantes relevantes e aplicáveis à administração atual.<sup>7</sup>

No que tange à relocação dos princípios da teoria da administração científica para os dias atuais, trata-se de “novas estratégias culturais do novo capitalismo que consiste em produzir um tipo de pessoa que seja compatível com seus valores e objetivos”<sup>8</sup> Isso implica em outra questão subjetiva, ou seja, induzir um pensamento estranho de pertencimento e de contribuição pessoal num negócio, aparentemente mútuo, mas que pertence à propriedade do capital. Portanto, vale salientar, materialmente não existe, enquanto propriedade do trabalhador.

Em síntese, “a perspectiva clássica geral, como uma abordagem administrativa, foi muito poderosa ferramenta de gestão e deu às empresas novas habilidades fundamentais para estabelecer alta produtividade e tratamento eficaz aos empregados”<sup>9</sup>. Essa produtividade tem-se almejado como resposta aos altos desempenhos institucionais, exigidos pelos organismos reguladores do país, na atualidade.

### **1.1.2 A necessidade de mudanças nos conceitos e estilos administrativos**

Ao pensar as instituições de ensino superior como espaço de crítica, construção e produção do conhecimento, as pessoas tornam-se o centro do processo, pois a missão está direcionada para o crescimento de pessoas e de

---

<sup>7</sup> DAFT, 2010, p.42.

<sup>8</sup> SILVA, Tomaz Tadeu. Educação e currículo na era do pós-trabalho e da pós-políticas. In: FERRETTI, Celso J; (Org). *Trabalho, Formação e Currículo – Para onde vai a escola?* São Paulo: Xamã, 1999. p.80.

<sup>9</sup> DAFT, 2010, p.52.

organizações, num contexto micro e macro no sentido da amplitude social, onde esses conhecimentos se expressam como respostas aos problemas sociais. Logo, as instituições se efetivam numa reinvenção e na adoção de aprendizados aplicados às suas práticas.

As organizações *aprendentes*, assim como as pessoas, normalmente, evoluem, aprendem e adaptam-se ao ambiente. Dessa forma, a cultura da instituição é definida a partir da missão, valores e objetivos construídos coletivamente. “No caso da organização aprendente, os propósitos são os de educar para a vida e de contribuir à apropriação econômica ou social de conhecimentos<sup>10</sup>”.

O Modelo de Gestão para Organizações Aprendentes tem como princípio que todas as pessoas jurídicas, assim como todo ser humano, possuem uma identidade, uma causa original, um jeito próprio de ser e que estes valores essenciais precisam ser descobertos, declarados, praticados e mensurados. O Modelo tem como diferencial o respeito às pessoas, à vida, por meio do aprendizado do amor<sup>11</sup>.

Seguindo com as teorias administrativas, na “ênfase nas pessoas”, destacam-se a teoria das relações humanas, “teoria do comportamento organizacional e a teoria do desenvolvimento organizacional. Enquanto na ênfase do ambiente, tem-se a teoria estruturalista, teoria neo-estruturalista e a teoria da contingência<sup>12</sup>”, e, por fim, a teoria com ênfase na tecnologia.

Estas teorias administrativas citadas acima marcaram um tempo, uma época, uma geração de pensadores, que influenciam profissionais até o momento atual. Cada teoria é de suma importância para o entendimento do contexto histórico e na evolução à teoria geral administração.

A partir da evolução de modelos administrativos, é consenso, nos dias atuais, que o administrador, além do planejamento e controle interno das organizações e pessoas, precisa ter uma excelente percepção do ambiente externo, no ambiente

---

<sup>10</sup> ROCHA, Ivan. *Gestão de Organizações de Conhecimento*. Brasília: FUNADESP, UCB/Universa, 2004. p.80.

<sup>11</sup> FERREIRA, Juliana Reis. *Modelo de Gestão para organizações aprendentes*. Belo Horizonte: ASSEMAE, 2005. p.2.

<sup>12</sup> Teoria das Relações Humanas tem ênfase na organização informal, motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo. Teoria do comportamento organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto. Teoria Estruturalista e Neo-estruturalista tem como objeto a análise intra-organizacional e análise ambiental é uma abordagem e na administração de sistema aberto. Teoria da Contingência foca a análise ambiental e na administração da tecnologia. Abordagem de sistema aberto. Conceitos extraídos de CHIAVENATO, Idalberto, 1983, p. 10. Figura 1.1. As principais teorias administrativas e seus principais enfoques.

globalizado, e, partir disso, diversas variáveis entram em questão, a saber: a sociedade, os clientes, os fornecedores, os governos, os concorrentes, a inflação etc.

Com o crescimento das organizações, da ampliação de suas atividades, na expansão de seus mercados, é necessária uma maior divisão das funções e atividades e uma maior coordenação e integração entre os setores. Além disso, o gestor precisa estar atento às variáveis do mercado externo, com a internacionalização dos negócios no ambiente competitivo, sendo imprescindível adequar os seus produtos à tecnologia, aos seus recursos humanos, com isso aumenta-se a visibilidade das organizações.

No segmento educacional não é diferente. As instituições, cada vez mais, se tornam internacionais, atuando em redes ou através das suas políticas de expansão, em parcerias e em implantação de extensões educacionais. Os polos educacionais definem uma visão estratégica empresarial, constituindo-se em forma de crescimento e expansão, através de subsidiárias e de unidades estratégicas de negócio.

## 1.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: POSSIBILIDADES, CRESCIMENTO E EXPANSÃO

Pode-se salientar que todas as teorias administrativas marcaram o seu tempo e ajudaram as pessoas na condução e na resolução de problemas em suas organizações, e isso continua influenciando até hoje. Os novos profissionais precisam ser profundos conhecedores deste contexto-histórico para que se tenha um embasamento necessário à aplicação de todo o conhecimento abordado, entre as teorias: tarefa, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia.

Na organização moderna, o administrador precisa ser um facilitador de suas funções administrativas essenciais ao desempenho organizacional. Desta forma, gerir uma empresa, nos tempos atuais, é saber o momento de tomar decisões assertivas, é criar uma inter-relação positiva na administração de pessoas, tempo e atividades, seguindo fielmente o planejamento estabelecido, para alavancar o desempenho financeiro da organização. As funções de uma boa administração não mudaram, perpassando pelo planejamento, organização, liderança e controle,

entretanto o que muda é a forma de exercer essas funções e a concepção de gestão num contexto sistêmico – no qual muitos fatores interferem na administração.

No que tange a uma administração concebida por princípios sistêmicos abertos, define-se que o sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam como um todo para alcançar um objeto comum. Logo, um sistema funciona adquirindo *inputs* (entradas) do ambiente externo, transformando-se de alguma forma, e descarregando *outputs* de volta ao ambiente<sup>13</sup>.

Nesse sentido, avalia-se como ponto chave para o sucesso de qualquer Organização que vise o crescimento e expansão, a sua compreensão sistêmica de administração voltada para a apreensão da totalidade. Pois, crescer exige análises de contextos atuais e futuros, nos quais se projetam a organização, levando em consideração prognósticos, diagnósticos e tendências para tomada de decisão. Isso irá assegurar gerenciamento baseado em conhecimentos, informações e indicadores.

Em termos de gestão no contexto atual, pode-se afirmar que a análise do ambiente assume papel de relevância. Logo, “o processo de conceber, implementar e avaliar continuamente uma estratégia que assegure o êxito atual da organização e construa as competências essenciais para o seu sucesso no futuro”.<sup>14</sup> Esta análise representa a ferramenta fundamental, uma função administrativa essencial, para estabelecer um cenário futuro da organização.

### 1.2.1 Planejamento Estratégico nas Organizações

As organizações de variados segmentos estão voltando, cada vez mais, as atenções para as questões referentes às estratégias a serem tomadas diante de cenários e ambientes externos em que pretendem atuar, ou em que estão atuando. As mudanças no cenário externo são inúmeras: as mudanças econômicas, sociais, políticas e tecnológicas. Por isso, a atenção maior da alta gestão, dos administradores pelo Planejamento Estratégico.

Desta forma, não se pode continuar neste assunto, sem antes analisar os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico para, em seguida,

---

<sup>13</sup> DAFT, 2010, p. 59.

<sup>14</sup> MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Quinn; GHOSHAL. *O Processo da Estratégia*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006, p.18.

extrapolar para o segmento educacional. Para tanto, o entendimento dessa abordagem foca o planejamento como uma função administrativa que tem por objetivo estabelecer um cenário futuro esperado, delimitando estratégias para se estabelecer diretriz organizacional. “Os administradores devem compreender o propósito da análise ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e estender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente<sup>15</sup>”

A questão central é que o planejamento das instituições de ensino nem sempre é analisada, nem as ameaças e as oportunidades no cenário externo, em relação às fraquezas e os pontos fortes da instituição. Essa falta de um planejamento estratégico e de um diagnóstico apurado do cenário contribui para a perda de uma visão sistêmica na tomada de decisão. Uma consequência disto, para uma instituição em expansão, poderá ser uma decisão equivocada sobre um possível crescimento institucional sem uma avaliação correta das tendências econômicas e do mercado frente à sustentabilidade da IES para suportar uma medida inesperada ou oscilação financeira.

No que se refere ao crescimento, antecede a instituição adotar uma estratégia de estabilidade que se concentra em sua linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las. Esta é uma estratégia utilizada em diversas situações. Uma organização que seja grande e domine seu(s) mercado (s) pode escolher uma estratégia de estabilidade para evitar controles governamentais [...] o crescimento, também pode ter efeitos prejudiciais sobre a lucratividade<sup>16</sup>.

É necessário destacar que as instituições de ensino superior no Brasil têm perdido espaço para grandes redes internacionais que enxergam o Brasil como um campo fértil para investimento em educação superior, conceito reforçado pela posição do país no mundo. “O processo atual de administração estratégica tende, especialmente em organizações menores, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO) da companhia. O presidente (CEO) é [...] o principal responsável pelo sucesso do processo<sup>17</sup>”.

A ‘solução’ neoliberal consiste em radicalizar os nexos entre a educação e

---

<sup>15</sup> CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica*. São Paulo: Person Education do Brasil, 1993, p.14.

<sup>16</sup> CERTO; PETER, 1993, p.118.

<sup>17</sup> CERTO; PETER, 1993, p. 9.

suas funções puramente econômicas. Num cenário político em que os interesses das grandes corporações são declaradamente prioritários, a educação deve, reconhecidamente, estar voltada para esses interesses. A educação é redefinida como uma mercadoria cuja produção deve atender às especificações do usuário final<sup>18</sup>.

É importante ressaltar que não é tradição das instituições fazerem alianças estratégicas, constituindo-se em grandes redes educacionais. Isso acontece, principalmente, pela falta de práticas descentralizadas, aliada à perpetuação de propósitos que carecem de atualização condizente com a demanda atual e o modelo de sociedade vigente. Ao constituírem parceiras, normalmente, são absorvidas por grandes corporações. Possivelmente, não poderá mudar uma cultura organizacional baseada numa administração centralizada nos processos, mas, existem evidências práticas de que um planejamento estratégico poderá ser uma ferramenta poderosa para uma gestão planejada.

O planejamento estratégico é um documento elaborado pela alta gestão, e deve ser acompanhado dia-a-dia, pois permite pensar estrategicamente nas ações organizacionais. A formulação das estratégias diante do cenário atual e do ambiente a ser inserido é o ponto de partida para saber estabelecer a conjuntura ideal com relação aos planos, decisões e objetivos que serão adotados para que se alcance a meta organizacional é fundamental para a formulação de um excelente planejamento estratégico.

A formulação da estratégia colabora na definição das atividades que estabelecerão as metas essenciais da missão empresarial e o desenvolvimento de um plano estratégico. A implementação desta estratégia está baseada nas ferramentas gerenciais da organização, na forma de direcionamento e alocação de recursos para se chegar aos objetivos delineados, tais como são utilizados como um sistema de controle, cultura, tecnologia e recursos humanos.

Desta forma, o projeto e o formato organizacional serão preponderantes à implementação da estratégia, devem sincronizar todo o sistema com relação ao controle, cultura, tecnologia e recursos humanos para formulação das estratégias e objetivo organizacional. Para tanto, o ambiente organizacional deve estar preparado para acolher uma concepção de gestão, participativa, qualificada e menos burocrática.

---

<sup>18</sup> SILVA, 1999, p. 75.

Diante da importância do planejamento estratégico para os gestores e para a organização moderna de uma forma geral, já explicitado no item acima, não seria diferente para os gestores do segmento educacional. Esse planejamento se tornou em uma importante ferramenta para se pensar estrategicamente na instituição e no cenário futuro.

As IES possuem um documento interno que é exigido pelo MEC, que é o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, que equivale ao Planejamento Estratégico, pois segue a mesma metodologia e é também aplicado como um aprendizado institucional, até mesmo sendo utilizado, posteriormente, como parâmetro no sistema de avaliação da qualidade.

A instituição para se manter a frente da concorrência nesse mercado, cada vez mais, competitivo e globalizado, torna-se imprescindível aprimorar continuamente a qualidade no atendimento, na prestação de serviços, nos produtos ofertados e no formato estratégico a ser implantado, tendo em vista às mudanças mercadológicas e dos indicadores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e culturais

Portanto, o planejamento estratégico torna-se fundamental no auxílio dos gestores educacionais, na tomada de decisão, em um cenário de gestão descentralizada, na aplicação estratégica frente às mudanças e às variações dos indicadores do ambiente externo.

### 1.3 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ADMINISTRAÇÃO CONVENCIONAL VERSUS ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Administração convencional tem por objetivo alcançar as metas da organização, através do planejamento, organização, liderança e controle do processo de forma eficiente e eficaz, visando alavancar o desempenho organizacional. Logo, enfoca os processos do desempenho e resultados baseados no desempenho dos trabalhadores, mesmo considerando um cenário de vantagem competitiva e em ambiente instável à organização.

Em termos de contextos atuais, a administração convencional ou clássica possui os seguintes aspectos que se tornam incompatíveis com a gestão contemporânea, primeiro: Possui ação voltada para os resultados através da eficiência dos trabalhadores, portanto, assume uma vertente de gerenciamento

focado nos processos internos, conseqüentemente perde a visão do contexto. Segundo: é possível salientar que esse modelo de gestão não contribui para a formação de saberes e competências dos colaboradores. Terceiro: a instituição. Por não se relacionar com o ambiente externo, não é constantemente desafiada, transformando-se numa organização convencional. Quarto, não possui um alto conhecimento do ambiente interno, frente ao ambiente externo, tornando-se difícil às adaptações às contingências.

A administração estratégica é um método, uma diretriz tomada pela alta gestão para desenvolver plenamente o planejamento estratégico organizacional. Esta enfoca as estratégias adotadas, a implementação dos processos diante de um cenário futuro, para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado. Ressalta-se, aqui, um papel proativo do administrador estratégico que tem por responsabilidade criar um clima organizacional propício para a implementação do plano a partir do envolvimento da alta-administração e lideranças intermediárias.

Podem-se destacar alguns aspectos importantes, a saber, primeiro: planeja a partir de análises internas e externas de cenários, constituindo fortes indicadores, conhecimentos e informações para sustentar as decisões gerenciais. Segundo: mantém um clima organizacional positivo, com sincronia, sintonia e sinergia em todos os envolvidos no processo. Terceiro: capacidade de rápidas mudanças frente aos desafios ou ameaças do ambiente externo. Quarto: estabelece um monitoramento constante dos processos e dos resultados, com constante e conseqüente correção e reorientação do plano de atividades (orientações emergentes).

Portanto, tomando-se a primeira hipótese como parcialmente elucidada, constata-se que as contribuições relevantes da administração científica tiveram seu auge e sua época. Porém, foi possível observar algumas limitações para a promoção e gestão do crescimento de instituições de ensino superior em expansão em redes, onde a adaptação torna-se, praticamente, impossível para sustentar as dinâmicas e flexibilidade que requer uma IES em expansão.

Precisamos, pois, de um novo “paradigma” – uma nova visão da realidade, uma mudança fundamental em nossos pensamentos, percepções e valores. Os primórdios dessa mudança, da transferência da concepção mecanicista

para holística da realidade, já são visíveis em todos os campos e suscetíveis de dominar a década atual.<sup>19</sup>

No tema proposto na dissertação, a flexibilidade e a participação de todos os setores é fundamental para o sucesso da IES. Para tanto, a gestão não estará centralizada unicamente em uma pessoa. Essa verticalidade e essa burocracia, na tomada de decisão não são recomendáveis na formação de redes e grupos educacionais.

Em síntese, com base nesse estudo teórico, é possível considerar que dadas a dinamicidade e a instabilidade do contexto atual se torna difícil administrar sobre uma visão cristalizada pelo tempo e sem flexibilidade para as contingências e as mudanças sociais, econômicas e de políticas educativas, exigidas no contexto atual.

Assim como, em decorrência de pouca interação com pessoas e processos, além de funções rigidamente dissociadas (operacional e executivas), tudo isso colabora para a perda de uma visão sistêmica, de sustentabilidade e dos problemas que vão se acumulando ao longo do tempo. Dessa forma, o monitoramento e as orientações passam a ser eventuais e, muitas vezes, no final do processo. Portanto, contribuem para uma decisão tardia que compromete a missão, os objetivos e as relações institucionais.

Por outra perspectiva, em função, principalmente do sucesso do novo capitalismo, que estimula a acumulação através de redes, associações de pequenas instituições ou de grandes corporações internacionais ou nacionais com outras, as instituições tendem a aderir a uma gestão estratégica. Explica-se que essa tendência é crescente em função do conhecimento acumulado e a capacidade de se reorganizar e se reinventar em novos tempos.

Finalmente, é importante ressaltar que os estudos mostram que as instituições isoladas, também, tendem transformar seu Plano de Desenvolvimento Institucional num verdadeiro plano estratégico, alinhado às políticas educacionais e às políticas de investimentos, definidas no país. Dessa forma, possibilitará à instituição ter recursos para decidir qual o melhor momento de expansão de cursos, crescimento e inovação.

---

<sup>19</sup> CAPRA, 1998, p.14.

## **2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM INSTITUIÇÕES ISOLADAS E EM EXTENSÃO EM REDES: EXPERIÊNCIAS EM PRÁTICAS NO ENSINO SUPERIOR**

Este capítulo analisa a premissa de que é possível compreender a forma de gestão de instituições isoladas e instituições em redes, destacando os avanços e os retrocessos da aplicação de alguns modelos de gestão, que nem sempre são usados de forma intencional. Para tanto, foram consultadas três instituições privadas que atuam ou atuaram com estrutura de ensino em expansão que indicaram os aspectos positivos e limitantes de uma gestão universitária em redes.

A escolha das instituições foi baseada em alguns critérios, tais como: Uma IES isolada (atuação sem polo ou rede), duas instituições com atuação em redes ou em polos. A posição geográfica, relacionando com o público de atendimento da IES. Instituições que apresentam uma vasta experiência em expansão com possibilidades de acrescentarem informações de acertos e desacertos nas escolhas gerenciais. Instituição de caráter teológico que atua de forma isolada e tem visão de expansão.

Em termos metodológicos para apreensão das informações, foram realizadas buscas na internet (Site da IES) e consulta aos profissionais de liderança da própria instituição. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista, focando os pontos de interesse da pesquisa. Durante a consulta, foi possível observar alguns relatos e depoimentos ricos em informações, sentimentos de decepções e de alegria, como também de acertos e desacertos, sucessos e conquistas. Vale assinalar que a consulta, a depender da posição do profissional na organização, não foi um relato frio e sim, muitas vezes, carregado de emoções. Em cada IES, a consulta foi realizada com um profissional, marcado com antecedência e com envio dos pontos a serem abordados.

Portanto, considera-se que esse capítulo traz informações empíricas, ou seja, fruto da experiência da gestão institucional, que demonstra na prática a necessidade de avançar, crescer, inovar ou desistir. Em todas situações, obtiveram-se conhecimentos construídos na prática, que foram disponibilizados pelos sujeitos nessa dissertação. No decorrer do capítulo, discorre-se sobre um caso de experiência não exitosa e outro de experiência de sucesso em expansão. Para fins de compreensão do campo de trabalho pesquisado, foram abordados alguns

conceitos de gestão universitária e sobre universidade e, posteriormente, as informações referentes à consulta na pesquisa de campo.

## 2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA, UNIVERSIDADE E DOCÊNCIA: CONCEITOS E FUNÇÕES

Em princípio, analisar uma gestão universitária remete a em duas questões básicas de cunho reflexivo, a fim de formar nexos entre o papel da universidade e a forma de gestão dos elementos pessoais e impessoais que constituem a organização da universidade. Quando se pensa em universidade, no consenso coletivo, se remete à cultura de mudanças e transformações sociais, através da geração do conhecimento e aplicação do mesmo na cadeia de evolução social humana.

Uma universidade que se propõe a ser crítica e aberta não tem o direito de estratificar, absolutizar qualquer conhecimento como um valor em si; ao contrário, reconhece que toda conquista do pensamento do homem passa a ser relativa, na medida em que se espacia-temporaliza. Há sempre necessidade de um pensamento novo.<sup>20</sup>

Nessa perspectiva, tem-se o entendimento de que a universidade possui um papel de suma importância na geração de pesquisas, na oferta de um ensino crítico, inovador e problematizado. Ademais, a universidade também assume uma forte atuação frente aos enfrentamentos dos problemas sociais. Dessa forma, requer dessa instituição um posicionamento estratégico de participação nas soluções dos principais problemas que afetam a comunidade na qual se insere e na sociedade de um modo geral.

A universidade que não toma a si essa tarefa de refletir criticamente e de maneira continuada sobre o momento histórico em que ela vive, sobre o projeto da sua comunidade, não está realizando a sua essência, sua característica que especifica como tal crítica. Isto nos quer dizer que a universidade é por excelência, razão concretizada, inteligência institucionalizada.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> LUCKESI, Cipriano Carlos et al. *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. São Paulo: Cortez, 1991. p.41.

<sup>21</sup> LUCKESI, Cipriano Carlos et al. 1991, p.41.

No campo da formação tem-se que considerar que existe a práxis docente reconhecida, capaz de constituir verdades, mesmo que provisórias.

A docência na universidade configura-se como um processo contínuo de construção de identidade docente e tem por base os saberes da experiência construídos no exercício profissional mediante o ensino dos saberes específicos das áreas de conhecimento<sup>22</sup>.

A função do docente na IES possui um papel destacado no que tange à consecução da missão universitária. Isso remete de forma objetiva à relação entre sujeitos no âmbito da cultura organizacional.<sup>23</sup> Essa relação envolve aspirações, ética, valores, construções de pensamentos convergentes e divergentes no processo de produção, crítica, reflexão, organização e aplicação do conhecimento.

Logo, a função da docência não se resume em ensino, pesquisa e extensão, pois existe um papel social que supera as questões puramente objetivas. A função socializadora da educação ultrapassa as dimensões reducionista e cartesiana da formação e qualificação existente na universidade. Vale ressaltar que a qualidade da função docente, depende de políticas institucionais e condições que respaldem e sustentem um projeto de desenvolvimento institucional com a devida integração entre a gestão acadêmica e a administrativa.

## 2.2 FORMA DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - GESTÃO ACADÊMICA E GESTÃO ADMINISTRATIVA

No âmbito da gestão universitária é possível identificar duas formas de gestão que convivem, muitas vezes, sem o devido entrosamento no que tange à missão universitária. Nessa perspectiva, assumem papéis relevantes a gestão acadêmica e a gestão administrativa desse microsistema chamado universidade.

---

<sup>22</sup> PIMENTA, Selma Garrido: ANASTASIOU, Léa das Graças Camargo. *Docência no ensino superior*. São Paulo Cortez, 2002. p.88.

<sup>23</sup> Nota explicativa: assim, pode-se dizer que por cultura se entende aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. Conceito extraído do artigo publicado por CALIXTO, José de Souza e MACÊDO, Kátia Barbosa. *Cultura Organizacional em Organizações Públicas*. RJ: RAP, 2006. p.84.

Os princípios de participação e respeito aos diversos grupos que compõem a comunidade acadêmica é que permitirá o êxito da gestão na aplicabilidade dos princípios pedagógicos institucionais e na concretização da missão. Por meio do efetivo funcionamento dos colegiados, com as respectivas representações, a observação e acompanhamento dos relatórios da Comissão Própria de Avaliação o gestor possui importantes ferramentas para o aprimoramento da sua função<sup>24</sup>.

O traço comum entre as áreas citadas respalda-se numa gestão de uma mesma instituição com fortes objetivos voltados para as práticas sociais, porém, com solicitações efetivas no campo da administração dos recursos e geração de crescimento, expansão e inovação. Por outro lado, o microssistema universitário efetiva suas relações num sistema mais amplo e mais complexo. Sendo assim, outros elementos se incorporam à essa realidade.

Dessa forma, compreende-se que a gestão universitária é complexa, pois não se trata, apenas, de processos administrativos e financeiros de uma organização, mas, sobretudo, administrar instituição que tem por base conhecimento, que deverá se traduzir em aprendizagens, ao tempo que deve expressar essa aprendizagem em produção científica, bens e serviços. Para tanto, é preciso uma administração integrada e sistêmica.

## 2.3 GESTÃO DE IES, TRAÇOS CONSERVADORES E TENDÊNCIAS

Logo, faz-se imprescindível compreender que a gestão de uma universidade abrange componentes tangíveis e intangíveis, sujeitos do processo e de práticas sociais, assim como fatores que representavam variáveis não controláveis no que se remetem às decisões a serem tomadas em nível de gestão. Logo, além dos intervenientes e fatores externos não é possível, portanto, desconsiderar as representações do corpo institucional nas transformações que se pretende inserir no contexto institucional. Vale ressaltar que “reformas gestadas nas instituições, sem tomar os professores como parceiros/autores, não transformam as instituições na direção de qualidade social<sup>25</sup>”.

Apesar, entretanto, dos esforços da universidade no sentido de implantar uma gestão colegiada ou participativa consubstanciada por políticas educativas mais

---

<sup>24</sup> SILVA, Heloisa Helena Rovey. SARRACENI, Jovira Maria. Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos. *Revista Científica do Unisalesiano* – Lins – SP, ano 3, n.6, jan./jun./2012. p.26.

<sup>25</sup> PIMENTA, 2002, p.89.

abertas, inserindo avaliações institucionais e de cursos, além da corresponsabilidade da qualidade educacional entre instituição, docentes e estudantes, manter uma comunicação efetiva numa gestão universitária ainda se constituem grandes desafios atualmente. No contexto dessa análise, perpassa o modelo de gestão universitário na sua implantação que decorrem de um modelo centralizado, tendo-se as consequências e seus efeitos na educação superior.

O ensino superior no Brasil iniciou-se em 1808 [...]. O modelo adotado nessas escolas foi o franco-napoleônico, que se caracterizava por uma organização não universitária, mas, profissionalmente, centrado em cursos e faculdades, visando à formação de burocratas para o desempenho das funções do Estado. [...]. Em sua organização administrativa, tratava-se de um modelo de universidade centralizador e fragmentado. Por impossibilitar e dificultar processos divergentes de pensamentos, criou uma unidade impositiva que até hoje tem dificuldades em se atualizar<sup>26</sup>.

Do ponto de vista da gestão universitária, as departamentalizações, os currículos por disciplinas justapostas, com baixo investimento em pesquisas, produção de conhecimentos e os precários investimentos em formação docente e recursos disponíveis para crescimento institucional e expansão do ensino para facilitar o acesso e as inclusões sociais fica cada vez mais difícil, quando se tem uma universidade burocrática, com gestão centralizada e setORIZADA em caixas de áreas específicas sem a devida integração.

Essa conformação também dificulta o exercício da extensão universitária, como forma de retorno dos conhecimentos produzidos e problematizados para solução de problemas reais na sociedade. A falta da visão sistêmica na gestão gera uma administração focada nas áreas de conhecimento, de forma específica e particularizada, reforçando a sedimentação das ações e direções diferentes na mesma instituição.

Por outro lado, tem surgido, frente à exigência do MEC por resultados mais qualificados pelas universidades. Dessa forma, a busca pela profissionalização da gestão universitária, tornando-se uma constante, a fim de se tornarem mais competitiva e líderes na educação superior. O modelo empresarial de gestão e estratégias para fortalecimento e sustentabilidade financeira tornaram-se uma realidade atual.

---

<sup>26</sup> PIMENTA, 2002, p 148-149.

Entretanto, não é possível deixar de lado a missão da IES ou a razão de sua existência que é a prestação de serviços educacionais. A gestão é um instrumento que deve possibilitar a aplicação efetiva dos princípios pedagógicos da Instituição para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão que na atualidade é, sem dúvida, o diferencial de mercado<sup>27</sup>.

Em termos de desafios, as instituições de ensino superior são convidadas a encontrarem formas mais apropriadas de gestão do conhecimento e novos modelos de atuação, de sorte a aliar o cumprimento da missão ao projeto de sustentabilidade. Considera-se, portanto, que as organizações do conhecimento, além da responsabilidade com a construção e produção de conhecimento, se tornem, também, “organizações aprendentes”<sup>28</sup>.

Assim como as organizações estarão sendo forçadas a aprender, a mudar e se reinventar constantemente no século XXI, assim ocorrerá com um número maior de indivíduos. O aprendizado vitalício e as aptidões de liderança que podem ser desenvolvidas através dele foram importantes apenas para uma pequena porcentagem da população, até recentemente. Essa porcentagem crescerá, sem dúvida, ao longo das próximas décadas<sup>29</sup>.

Portanto, é importante ressaltar que as correções de rumo das instituições de ensino não trilham para adesão de formas empresariais, mas compreender que as estratégias de gerenciamento por resultados devem ser vetores para evitar a falência das instituições, mais alcançar a sustentabilidade financeira para viabilização dos projetos educacionais e garantir recursos que garantam a qualidade de ensino, pesquisa e extensão.

## 2.4 GESTÃO E EXPANSÃO DO ENSINO NO BRASIL

Na década 90 houve uma grande expansão de faculdades de pequeno porte. São organizações de estrutura complexa com uma forma de gestão semelhante às pequenas e médias empresas. Nesse sentido, vale salientar que os princípios de administração empresarial e as mudanças implementadas para garantir a sustentabilidade das empresas num mercado bastante competitivo também são válidos para a gestão universitária. “Embora as IES sejam consideradas

---

<sup>27</sup> SILVA; SARRACENI, 2012, p.27.

<sup>28</sup> O conceito de organização aprendente foi criado e usado por Peter. M. Senge (SENGE, Peter) - em A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova cultura, 1990.

<sup>29</sup> KOTTER, John. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1990, p. 184.

organizações complexas, muitas características próprias na gestão estratégica em (pequenas e médias empresas) PME são perfeitamente aplicáveis às instituições privadas de pequeno porte”<sup>30</sup>

Vale salientar que a década de 90 não se limitou ao crescimento do ensino superior por instituições privadas no Brasil. Registra-se, notadamente, que a globalização econômica, a livre concorrência, o incentivo à privatização em função da redução de um Estado Neoliberal, as inovações tecnológicas com a biotecnologia, química fina, microeletrônica, fibras óticas, aliadas a uma nova visão integradora de compreender a sociedade contemporânea, no conjunto, esses fatores contribuíram para que as instituições que trabalham com o conhecimento, como base de matéria-prima, sofressem transformações significativas.

Ressalta-se que a lei 9.394/96 também contribuiu para a expansão do ensino superior privado através do crescimento de oportunidades de acesso, tendo em vista a ampliação de ofertas. “De acordo com relatório da educação superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 1996, havia no Brasil 922 Instituições de Ensino Superior (IES), das quais 711 eram de caráter privado.”<sup>31</sup>

Em 2004, o número atingiu a marca de 2.013 instituições, das quais 1.401 eram privadas. Na região Sul, onde em 1996 havia 122 instituições, apenas 21 delas em Santa Catarina, em 2004 o relatório apontou 335 IES em toda a região, o que representa um aumento de mais de 170% em oito anos. Em Santa Catarina, o aumento foi ainda mais significativo, em torno de 300%. Em 2004, o número de instituições no Estado, de acordo com dados do INEP, somava 94 IES, das quais 72 eram particulares.<sup>32</sup>

Apesar do crescimento, ainda não ocorreu absorção de novas práticas de gestão pelas instituições de ensino superior. Existe, portanto, a necessidade de uma gestão profissionalizada. Essa gestão deve partir de uma reinvenção da instituição de ensino superior no sentido de não adotar acriticamente, um modelo empresarial, mas, uma gestão que corresponda de forma positiva às interpretações e solicitações das organizações que têm como base a produção de conhecimentos através de pessoas pensantes e autônomas.

---

<sup>30</sup> MAINARDES, Emerson Wagner. *Contextus*, Revista contemporânea de Economia e Gestão, vol 9. n.1 jan/jun 2011.

<sup>31</sup> MAINARDES, 2011, p. 2.

<sup>32</sup> MAINARDES, 2011, p. 2.

As públicas seguem basicamente um modelo burocratizado, instituído por lei federal a partir da Revolução Universitária ocorrida na década de 60, que se direcionava a instituições federais. Em Santa Catarina, parte das instituições existentes até 1996 foram criadas por mobilização comunitária, instituídas por lei municipal, e adotaram o modelo de gestão das instituições federais: extremamente burocrata e hierarquizado. Entretanto, a dinâmica ambiental exige novas posturas, novos posicionamentos, respostas mais rápidas, o que, num primeiro momento, pode garantir vantagem competitiva às novas instituições.<sup>33</sup>

As universidades, portanto, apesar do crescimento em número ou quantidade, muitas permanecem com gestão centralizada e enterradas em burocracia. No entanto, o mercado competitivo nessa área requer um diferencial competitivo como forma de sustentabilidade e sobrevivência, pois se constata que a gestão do ensino superior não possui a cultura do planejamento como norteador ou subsídios para tomada de decisão da gestão, como também não é considerado como elemento de leitura de tendências para definições futuras. Normalmente, o controle interno de processos e centralização desnecessárias ocupa o dia-a-dia do gestor.

Observações qualitativas mostram que equipes de alto desempenho são caracterizadas por ambientes organizacionais inspiradores e estimulantes, que ampliam os espaços emocionais. Ambientes baseados no controle e na desconfiança restringem os espaços emocionais, conduzindo a baixos ou medíocres desempenhos<sup>34</sup>.

A gestão das organizações do conhecimento requer redirecionar os esforços gerenciais para a gestão de pessoas que mediam, constroem e produzem conhecimentos. Isso implica que “A preocupação com a subjetividade, com a cultura, a ética e com as identidades, o imaginário sempre esteve posto nas análises sobre as relações sociais na escola e na formação do trabalhador. Elas reconhecem que há uma intencionalidade, uma política cultural implícita [...]”<sup>35</sup>.

No âmbito da gestão, os gestores estão divididos em dois objetivos, apesar de visar o lucro como qualquer empresa. O reconhecimento por uma formação de qualidade na instituição, muitas vezes, supera a eficiência dos resultados e desempenho institucional. Por outro lado, a gestão torna-se complexa por se tratar de colaboradores altamente qualificados e com grande autonomia. Esse é o caso dos professores. Nas faculdades isoladas, nas quais os professores possuem alta

---

<sup>33</sup> MAINARDES, 2011, p. 2.

<sup>34</sup> ROCHA, Ivan. *Gestão de organizações do conhecimento*. Brasília: FUNADESP, UCB/Universa, 2004. p.105.

<sup>35</sup> FERRETTI, 1999, p. 31.

rotatividade de admissão e demissão, muitas vezes, eles saem em função salarial, melhores benefícios, oportunidade de participação em pesquisa, forma contratual, dentre outros aspectos, a gestão sobre os mesmos torna-se bastante difícil.

Outros problemas importantes, no âmbito da discussão, sinalizam alguns aspectos relevantes que impedem a implementação de gestão estratégica, a exemplo: a improvisação das ações, a falta de clareza de propósitos e a carência de planejamento que atenda a realidade institucional. Os planejamentos são na maioria para atender os aspectos acadêmicos ou para cumprir as exigências do Ministério da Educação. O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI que deveria nortear as ações da gestão e na tomada de decisão, muitas vezes não passa de um documento formal.

As universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;- seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;- a complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional;- sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas; e seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores.<sup>36</sup>

A gestão da instituição universitária, principalmente as consideradas de pequeno e médio porte, tem o modelo de gestão voltado para a qualidade dos processos internos, atendimento da satisfação do aluno, organização acadêmica, dentre outros. Dessa forma, perde a visão de um diagnóstico externo, a fim de avaliar as oportunidades e as ameaças que poderão alimentar as instituições com informações necessárias à tomada de decisão.

## 2.5 GESTÃO DE IES ISOLADA, EM EXTENSÃO EM REDE E POLOS: UMA EXPERIÊNCIA PRÁTICA

### 2.5.1 Faculdade Batista Brasileira: forma de gestão isolada

Para fins de constatação na prática, foi objeto de consulta a IES – Faculdade Batista Brasileira –FBB, fundada em 11 de junho de 1996. Credenciada junto ao

---

<sup>36</sup> ANDRADE, Arnaldo R. de. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002. p. 15.

MEC pela portaria 740/99, possui mantenedora religiosa e denominação Batista, situada num bairro de classe média alta, foi selecionada como campo de fornecimento de informações para identificação do modelo de gestão numa instituição que tem demonstrado um grande crescimento em Salvador- Bahia inclusive, em 2011, absorveu os cursos de outra instituição congênere. Atualmente, oferece cursos de Bacharelado em Administração, Contábeis, Teologia, Direito; licenciatura em Pedagogia, Filosofia; tecnólogo em gastronomia, além de cursos de pós-graduação e extensão.

As informações foram levantadas pela respondente líder<sup>37</sup> acadêmica da FBB. Essa decisão da instituição foi bastante relevante para essa pesquisa, pois se constituiu em uma análise por uma ótica da gestão educacional e não apenas administrativa ou de negócio. Em consonância com a função da universidade, a FBB tem por missão o ensino, a pesquisa e a extensão, primando por um ensino de qualidade e um desempenho de excelência no mercado.

A instituição pesquisada é considerada pequena, modo atuação no mercado é isolada, não está associada a um grupo educacional e não estão organizados em rede ou polos educacionais. Entretanto, conta com uma extensão no Baixo Sul do país. Possui um corpo docente qualificado, com especialistas e poucos doutores.

A instituição, apesar de mostrar tendência à expansão, se considera pequena, desde que seria muito difícil expandir em polos educacionais, mantendo o modelo familiar. Torna-se uma estrutura impraticável desde que a gestão seria descentralizada, com delegação de responsabilidades e competências. A expansão remete a outro modelo de gestão. Portanto, a instituição quer crescer sem perder o controle do modelo atual.

Conforme informações obtidas no local, a instituição apresenta um modelo de gestão semelhante a uma empresa familiar, as decisões são concentradas na direção geral e pelo mantenedor que é a Igreja Batista. Por conta disso, ela visualiza alguns entraves com relação à expansão e à flexibilidade na estrutura organizacional, pois vê certa centralização na tomada de decisão. Em relação à empresa familiar:

---

<sup>37</sup> A respondente foi a Diretora Acadêmica, indicada pela Direção Geral da Faculdade Batista Brasileira em novembro de 2014.

De acordo com o SEBRAE, essas empresas se destacam pela quantidade no mundo e ainda como em conflitos empresarias. Apesar de mostrar grandes números para economia mundial, apresentam uma estatística preocupante: 65% desaparecem do mercado, devido ao fato das disputas internas, apenas 30% delas atingem a segunda geração e 15% a terceira. O momento crítico sempre é o mesmo: o da sucessão, pois para obter sucesso é preciso planejamento e profissionalização.<sup>38</sup>

Nesse contexto, a gestão do empreendimento é controlada pelo grupo de característica familiar. As políticas, diretrizes e objetivos são emanados desse grupo, sendo que o poder está centralizado na mão de um presidente da mantenedora. Dessa forma, a estrutura organizacional recebe um design bastante peculiar de uma família. As pessoas ocupam o lugar por indicação, nem sempre existe uma seleção formal por competência, mas, sobretudo por vínculo. Pode-se constatar uma carência de profissionalização.

O grande desafio das empresas familiares está na transição da primeira para a segunda sucessão. Isso se dá porque é muito difícil ao fundador da empresa aceitar que está no momento de transmitir o poder ao seu descendente, para assumir a sua criação. Outro aspecto a ser entendido pelo fundador é que ele não está deixando apenas um patrimônio para seus herdeiros e sim a uma sociedade. Resumidamente, o fundador tem que aceitar toda essa situação, a qual deve ser resolvida no âmbito familiar, conversando sempre com seus herdeiros sobre tal situação<sup>39</sup>.

Pode-se ressaltar que os profissionais que não são da família ou que não possuem vínculo, normalmente não visualizam um crescimento profissional dentro da instituição. Por outro lado, a informalidade impera, na falta de normas, procedimentos e indicadores que resultem em informações para tomada de decisão.

A Mantenedora tem como planejamento de expansão a abertura de outra instituição no Baixo Sul, atendendo então a demanda do interior da Bahia. A Diretoria de Expansão foi implementada recentemente com este intuito e assim, poderão expandir os cursos da capital e abrir novos cursos. Ademais, tem como planejamento em longo prazo a implantação do ensino a distância como uma forma de expansão da IES. Entretanto, essa expansão não receberá o modelo de Polo, será como uma unidade autônoma, mas próximo a uma filial.

Procuraram-se informações sobre em que medida um modelo de administração científica provocará problemas gerenciais e obstáculos para

---

<sup>38</sup> BORGES, Lucimara Aparecida da Silva et al. *Modelos de Gestão utilizados pela empresa familiar*. Encontro Científico Sul Mineiro de administração, contabilidade e economia. Itajubá: FACESM, 2013. p.1.

<sup>39</sup> BERNHOEFT, 2011 apud BORGES, 2013, p. 3.

desenvolvimento e crescimento da expansão de uma instituição de ensino superior em redes de ensino ou polos. Nessa perspectiva de expansão, esse modelo burocrático e centralizador tende a provocar entraves na gestão administrativa e acadêmica, pois a falta de autonomia determina um ambiente de dependência, pouca flexibilidade e falta de assunção dos problemas pelos gestores locais.

Buscou-se compreender se o modelo de gestão estratégica poderá contribuir para as melhores práticas gerenciais nas instituições em expansão em redes no ensino superior. O retorno foi que não houve discussão a esse respeito, desde que a instituição não se encontra em rede. No entanto, considera que um modelo planejado de forma estratégica evitará a centralização, a improvisação e a informalidade.

Em relação à cultura organizacional, buscou-se compreender principalmente no que remete ao conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperadas etc. Analisou em que medida a ética e uma filosofia institucional baseada em valores poderão contribuir para um clima organizacional favorável ao crescimento institucional. A informação é que os valores teológicos da mantenedora são repassados e estão presentes na IES.

### **2.5.2 Faculdade de Ciências Educacionais: forma de gestão em expansão por Polos**

A Faculdade de Ciências Educacionais foi concebida em 2000, credenciada pela Portaria nº 430 e autorizada pela Portaria 433 em 2002. Situada na Cidade de Valença, aproximadamente a 100 km de Salvador, constitui um polo econômico significativo para Bahia. Foram autorizados cursos de Pedagogia, Normal Superior, Administração, Matemática, Letras e Cursos de pós-graduação. A consulta foi respondida pela diretora-sócia da instituição.

A primeira experiência a ser relatada na configuração em Polos foi a partir de 2005. Iniciando com cursos abertos ou de extensão e, posteriormente, em 2007, montando uma excelente estrutura de informática para suportar tecnologia com base na educação a distância. Para melhor coleta de informações foi selecionado o seguinte roteiro:

A IES começou como uma organização isolada, o que levou a se constituir em uma instituição de ensino superior em polos? Quanto tempo tem essa junção ou expansão?

A respondente<sup>40</sup> informa que a instituição começou na condição de instituição isolada – Faculdade regularmente credenciada em 2002, com dois cursos. Logo depois, mais três cursos foram reconhecidos. A partir de 2006, surgiu o plano de expansão em função das crescentes demandas, constatadas em diversos municípios no Sul da Bahia. A necessidade de se ampliar a oferta de curso superior trouxe para a IES uma proposta nova em sua concepção, oferecendo um diferencial metodológico que possibilitasse um maior acesso nas diferentes regiões do Estado.

Para tanto, quatro ações foram planejadas, a fim de criar condições para o funcionamento dos Polos, da seguinte forma: primeiro: adequação tecnológica dos ambientes de ensino através de adoção do gerenciador de cursos. Segundo: preparação dos profissionais mediante treinamento e formação dos professores em EAD. Terceiro: adequação curricular e elaboração de material e estratégias de ensino. Quarto: autorização dos cursos nos municípios parceiros. Quinta condição, autorização dos Polos Educacionais junto ao Ministério de Educação. Dos cursos submetidos, cinco cursos foram devidamente autorizados para funcionamento, definindo cinco Polos de extensão na modalidade semipresencial.

É uma organização de estrutura privada, pública ou mista? É uma organização nacional ou multinacional? Possui representação em quais Estados, cidades ou países?

A instituição é privada, entretanto, para ampliar as ofertas de cursos superiores nos municípios, foram efetivadas várias parcerias com as prefeituras, visando obter infraestrutura, facilitar a logística e obter incentivo para a população jovem e para profissionais dos referidos organismos públicos.

Outro indicador é o de localização, segundo os autores, podendo as redes ser dispersas ou aglomeradas. Redes dispersas são identificadas com relacionamentos e trocas de bens e serviços, com vantagens de logística bem desenvolvida, permitindo superar as distâncias entre as empresas, com ganhos de escopo por conseguirem ampliar sua presença no mercado. As redes aglomeradas territorialmente mantêm relações que estão além de serem somente para troca de objetivos comerciais, adquirindo uma confiança que facilita as relações.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> A respondente se refere à mestre Ana Lúcia Nogueira - Diretora da Faculdade de Ciências Educacionais e Factiva, informações obtidas em outubro 2014 e atualizada em abril de 2015.

<sup>41</sup> NETO, 2008, p. 3.

Apesar da parceria com as instituições, como as prefeituras, secretarias e associações de professores serem efetivadas, houve outra forma de parceria da IES com profissionais da educação na condição de pessoa jurídica. Os quais eram responsáveis pela gestão administrativa e supervisão das atividades acadêmicas. As empresas parceiras eram responsáveis pela manutenção do Polo naquela localidade.

O primeiro indicador, direcionalidade, subdivide-se em redes verticais e horizontais. Segundo os autores Hoffmann, Molina-Morales e Matínez-Fernandez (2007), redes verticais estão relacionadas a empresas que não competem no mesmo mercado. São empresas que possuem especialidades diferentes e atuam com o objetivo de atingir uma eficiência conjunta nos processos. Já as redes horizontais são empresas que competem no mesmo mercado, atuando em conjunto, possuindo o objetivo de adquirir ganhos que não seriam viáveis se fossem independentes. Existem também as redes que sejam verticais e horizontais, tendo objetivos na organização de rede comuns as duas características.<sup>42</sup>

O Polo educacional se implantava com toda força com características privadas, com um modelo de gestão que estabelecia uma forte ligação entre o público e o privado. O modelo de gestão centralizado na IES matriz que se fortalecia na condução acadêmica nos Polos passou a dar sinais de desgastes, pois os problemas provocados nos Polos, inclusive as insatisfações dos estudantes, eram transferidas para a matriz, gerando muitos conflitos a serem administrados pela Direção Geral.

Em função desses problemas, assim como, as dificuldades de distribuir recursos para atender necessidades específicas sem geração de receitas equitativas, os Polos foram transformados em Unidades Autônomas, semelhante a Unidade de Negócios, franquias, Polo independente, tendo uma coordenação própria que funcionava sob a supervisão geral da FACE. Esse modelo de gestão conservava os mesmos princípios acadêmicos, sendo efetivado acordo comercial de participação financeira entre a Unidade e a instituição matriz.

[...] assim como existem diversas pesquisas sobre a organização das redes internamente como: franquias, consórcio, acordos comerciais, subcontratações e outras. É interessante também distinguir entre as formas externas de organização, como os mecanismos distintos utilizados na sua

---

<sup>42</sup> HOFFMANN, Molina-Morales; MATÍNEZ-FERNANDEZ (2007) apud NETO, 2008, p. 2.

coordenação. Esse é, portanto, um favor relevante para entender o funcionamento da rede e fazer sua caracterização.<sup>43</sup>

Esse formato de gestão dos Polos contribuiu para expansão, porém com significativa descaracterização do modelo educacional original. A falta de referência de qualidade, massificação do ensino, desqualificação pedagógica e distanciamento da IES matriz dos objetivos acadêmicos iniciais conduziram os Polos para um modelo de gestão mais próximo a uma Unidade de Negócio. Na época do reconhecimento, alguns cursos foram descredenciados pelo MEC, culminando para o fechamento de alguns Polos e, conseqüentemente, da Faculdade de Ciências Educacionais no segundo semestre de 2010.

O ponto a ser discutido foi: Como foi gerenciado o clima organizacional durante e após mudanças? Esse modelo de Polos da Faculdade de Ciências Educacionais foi transferido para outra instituição de ensino superior que atua em Piauí e Bahia. Segundo a respondente (Diretora) houve uma consulta, de um dos seus coordenadores, para a adesão dessa metodologia de Polos, por essa outra instituição. Esses Polos foram assumidos, juntamente, com a maioria dos coordenadores e, ao mesmo tempo, expandido para outras localidades dos municípios baianos.

O clima organizacional deixou de assumir um desenho amorfo em função da interdependência com o modelo da matriz (FACE) que se expressava entre a ressonância de uma Teologia da Libertação de Boff e uma Pedagogia do Oprimido de Paulo Freire. A instituição nova (FAIBRA) passou a assumir um modelo pedagógico definido e controlado por essa nova instituição. Pelo contato superficial com a Instituição em Piauí, existe um modelo de gestão, também familiar, com um projeto acadêmico centralizado e controlado pela matriz, porém, num sistema de alianças estratégicas com seus parceiros, gerando uma certa autonomia das Unidades.

Ao perguntar se a Faculdade de Ciências Educacionais formou uma parceria com essa nova instituição, a respondente informou que não existe nenhum vínculo com a mesma. Acrescentou que fundaram uma instituição com o nome FACTIVA – Faculdade que oferece cursos de graduação e graduação tecnológica, porém, não existe pretensão de trabalhar com Polos educacionais. Finalizou, afirmando que a

---

<sup>43</sup> GRANDORI; SODA (1995) apud NETO, 2008, p. 2.

experiência com Polos não resultou em saldo positivo, pois a gestão administrativa é complexa e a gestão acadêmica sofre as alterações a partir do perfil e experiência do gestor do Polo. Portanto, foi difícil seguir modelo, tipo franquia, quando o processo trata do ensino e da aprendizagem e de pessoas.

### **2.5.3 Faculdade de Cidade da Rede FTC - um case de sucesso de instituição em expansão em Polos**

A IES informante<sup>44</sup> é a Faculdade da Cidade que tem 10 anos como extensão da IES matriz (FTC). Localizada no bairro do Comércio fez parte do processo de revitalização da região. A sua posição foi extremamente estratégica para atender um público trabalhador da região do comércio e de baixa renda. Em 2004, a instituição começou com os cursos nas áreas de Administração, Turismo, Ciências Contábeis, Jornalismo e Publicidade. Foi um projeto de relevante sucesso. Possui uma boa avaliação do ENADE e de Cursos.

A IES matriz - rede é uma estrutura privada, de organização nacional, com matriz localizada em Salvador – onde sustenta uma excelente estrutura na Paralela com um leque de cursos diversificados, a saber: Medicina, Enfermagem, Fisioterapia, Farmácia, Biomedicina, Jornalismo, Publicidade, Direito, Contábeis, Administração, Pedagogia, Engenharia Civil, Mecânica, Engenharia de Produção e Aeronáutica, Psicologia, Cinema, Cursos Tecnológicos, extensão, pós-graduação e Mestrado em Bioenergia. Além de oferta de cursos em Salvador, mantém IES em Vitória da Conquista, Itabuna, Jequié, Feira de Santana, em quase todos os municípios do Estado da Bahia.

Na junção de instituições diferentes, houve um processo de continuidade no modelo de gestão? Ou que mudou na estrutura (desenho) organizacional e no funcionamento institucional?

A estrutura é a mesma, seguindo o mesmo modelo pedagógico para todos os Polos. Existe uma interdependência de um modelo de gestão da matriz. Os recursos materiais, equipamentos, assim como qualquer mudança depende da Direção Geral, isso implica em centralização na matriz - Rede. A IES vivenciou outra forma de gerenciamento na sua primeira expansão em Polos em vários Municípios da Bahia.

---

<sup>44</sup> O respondente ocupa o cargo de Assessoria de Comunicação da Faculdade. Informação obtida em outubro de 2014, profissional que atua junto a Direção Geral.

A primeira experiência em 2000, com oferta de cursos em quase todos os municípios não resultou em efetiva qualidade educacional pois, a rede cresceu assustadoramente, em função da grande demanda por graduação. Foram registrados alguns problemas gerenciais, administrativos e pedagógicos. Dessa forma, a Direção resolveu repensar o modelo.

A IES matriz – rede optou por uma gestão estratégica, com um Plano de Desenvolvimento Institucional Macro que se desdobra em planos estratégicos para todos os Polos. Assim, não somente o PDI, como também os Planejamentos Acadêmico e Pedagógico são decorrentes de ações planejadas e acompanhadas pela IES matriz. Essa forma de gestão tem-se constituído em experiência de sucesso e modelo de referência de gestão de IES em Polos.

Nessa perspectiva foi possível recuperar, fortalecer e se reposicionar no mercado, como Instituição Superior de Excelência, inclusive ampliando seu raio de ação. Entre as dificuldades assinaladas pelos Polos, hoje, está a dependência com a matriz para algumas questões decisórias. Esse gerenciamento, baseado em procedimentos de qualidade, constitui-se, algumas vezes, em decisões concentradas, tendo por consequência a demora na tomada de decisão. Acredita-se que esse controle ou atitude de precaução tem sido fruto de experiências anteriores.

Em termos de ética e filosofia institucional, a IES informante tem como propósito ser um centro de Educação Superior de excelência, com referência na formação de profissionais criativos e competentes, atuando com inclusão social, responsabilidade ética e humanística. Essa missão tem sua concretização a partir do seu posicionamento geográfico, que repercute numa filosofia de inclusão social.

O modelo de gestão estratégico utilizado pela IES rede é pautado na qualidade educacional, direcionando seus cursos para o atendimento das necessidades do mercado e das demandas sociais. A sua missão tende a promover, através do Ensino, da Extensão e da Pesquisa, a formação básica e continuada, além de oferta de pós-graduação para as pessoas que trabalham e moram na Cidade Baixa e bairros adjacentes em Salvador e em outras localidades.

O cumprimento da missão da Faculdade da Cidade contribui para o desenvolvimento de Salvador no Estado da Bahia, ao formar e capacitar profissionais de nível superior; incentiva o trabalho de pesquisa, de criação e de difusão da cultura, integrando o ser humano ao meio ambiente e ao seu contexto histórico. O modelo de gestão estratégica tem contribuído para as melhores práticas

gerenciais nas instituições em expansão em redes no ensino superior na Bahia.

Portanto, a Rede FTC cresce de forma organizada e planejada, mediante um planejamento estratégico consistente. Demonstra, através de suas aquisições, patrimônios e cursos assumidos, uma boa sustentabilidade financeira. Isso pode ser verificado em função de assunção de seus compromissos com fornecedores, usuários, docentes, discentes, etc. Acrescenta o informante que administrar uma Rede, possivelmente, se torna impossível sem uma gestão estratégica. Na qual as decisões são alimentadas por informações e indicadores confiáveis. Não foram possíveis, maiores detalhes sobre a gestão da IES em função de reserva ética, de salvaguardar informações, sobre as quais não foi autorizado a informar.

Finalmente, acrescenta que o clima organizacional na Faculdade da Cidade é cooperativo, profissionalizado e saudável. Os profissionais possuem condições e oportunidades, a depender da criatividade e do planejamento de expandir, inovar e reinventar seus trabalhos, de maneira que atendam aos requisitos de qualidade do professorado pela IES e a satisfação dos estudantes. A ouvidoria e a assessoria de comunicação funcionam em prol dos estudantes e do cumprimento de uma gestão também participativa. É um setor considerado muito importante e estratégico da IES, pois através dele é possível manter um clima de confiança e de abertura com os estudantes e a comunidade acadêmica da IES.

#### **2.5.4 Algumas considerações sobre a gestão das IES isolada e em Expansão**

As peculiaridades de uma instituição universitária, que tem como o conhecimento a base de sua matéria-prima, consideram importante uma gestão que compreenda os fatores intervenientes internos e externos como aspectos e indicadores de mudanças. Nesse âmbito, vale ressaltar que conceitos como qualidade, planejamento estratégico, reengenharia devem ser maturados e metabolizados pela cultura universitária. Portanto, não devem ser assimilados como modismo, mas, algo refletido e gerenciado de forma consciente. Isso vai além de uma mudança teórica de administração.

Por isso, vem se desenvolvendo em todo o mundo um novo campo de conhecimento, que reúne acadêmicos e administradores na tarefa de elaborar novos conceitos para a gestão do ensino superior. Bons exemplos são as Câmaras de Gestão. Cada vez mais disseminadas no exterior, elas reúnem acadêmicos, administradores e planejadores

universitários para discussão e decisão de ações conjuntas para suas instituições: implantação de formas de avaliação e monitoramento no interior das IES; organização de seminários para altos cargos administrativos universitários; e criação, nas empresas de consultoria, de departamentos voltados para a gestão de instituições de ensino.<sup>45</sup>

Das três instituições consultadas decorrem cinco elementos importantes a serem considerados como relevantes numa gestão. Primeiro, uma estrutura de gestão familiar é passível de mudança em função de decisões não renováveis e centralizadas nas mesmas pessoas. Além de manter um clima condicionado a falta de crescimento dos integrantes não pertencentes ao grupo. Possivelmente, essa forma seria obstáculo para uma expansão futura.

Segundo elemento, uma administração de Polos com uma gestão fortemente centralizada na matriz torna-se praticamente, inviável em função da autonomia dos líderes sobre os processos decisórios locais. Isso acarretaria em problemas acumulados e insatisfações não respondidas, constituindo-se um verdadeiro efeito dominó, no futuro.

Terceiro: uma gestão sobre a forma de Unidade de Negócio ou franquia em diversas localidades tende ao comprometimento da qualidade educacional, pois tanto a gestão quanto o ensino estaria consoante ao perfil do franquiado. Em serviços, é possível definir atendimento aos critérios de qualidade, por se tratar de aspectos testados e aprovados pela sociedade. Entretanto, quando se trata de gestão de pessoas em processo de formação e aprendizagem, fica difícil padronizar procedimentos, processos e critérios.

Quarto elemento: Uma gestão estratégica, com planejamento sob atendimento de diretrizes e metas gerais, distribuindo funções com assunção de responsabilidades, voltadas para cumprimento de metas, a partir de um projeto institucional, evidenciou ser, conforme pesquisado na IES, o melhor modelo de gestão universitária de IES em expansão em Redes ou Polos.

Quinto, o cenário de competitividade atual entre as instituições de ensino com uma conseqüente privatização do ensino superior, aliado às exigências da legislação do ensino, torna-se urgente para as instituições de ensino superior - e seus dirigentes - se capacitar para garantir uma gestão universitária que possa associar à

---

<sup>45</sup> LOBO. Roberto Leal. Gestão Universitária e seus desafios. *Revista Trevisan*, Seção Ideias, nov. 1998.

qualidade acadêmica, à eficiência e eficácia organizacional, em tempos de instabilidade, porém, de acentuada demanda por educação superior de qualidade.

### 3 A FORMAÇÃO DE REDES E EXPANSÃO EM POLOS NO SEGMENTO EDUCACIONAL

É possível que o modelo de gestão estratégica tenha contribuído para as melhores práticas nas IES com expansão em redes<sup>46</sup> alcançando excelente desempenho institucional e qualidade de ensino. Esse modelo de gestão foi devidamente comprovado, tanto nas referências nos estudos teóricos, quanto nos estudos empíricos, como a melhor forma de administrar instituições em expansão em Redes ou em Polos.

Dessa forma, existe grande possibilidade de que o modelo planejado e sustentável de IES em formação de redes ou polos tende a crescer à medida que assegura uma gestão descentralizada focada numa visão de crescimento sustentável.

Na última década, a formação de redes no segmento educacional no Brasil, em particular na Região Nordeste tem sido uma tendência crescente. Observa-se que instituições pequenas com o mesmo campo de atuação se reúnem e formam uma instituição mais competitiva no seu segmento de mercado. Essa situação não é particular das instituições superiores, entretanto, é o foco desse estudo.

A educação, principalmente a superior, era entendida como estratégica para o desenvolvimento industrial brasileiro. Enfatizava-se o princípio da expansão com contenção de investimentos pelo poder público. Não duplicação de recursos materiais e humanos, racionalização máxima das atividades acadêmicas, eram as palavras de ordem mais enfatizadas<sup>47</sup>.

Deve-se ressaltar que a universidade, para além da questão econômica, tem a finalidade de contribuir com o desenvolvimento social. Nesse contexto de transformação a universidade busca sua autonomia financeira e econômica através de junção em rede. Essa dialética entre a sustentabilidade e a função acadêmica conduz em articulações que nem sempre garantem a expansão universitária com qualidade de ensino.

---

<sup>46</sup> Redes educacionais são constituídas por conjunto de faculdades ou universidades que formam um grupo estratégico, economicamente mais forte, mais potente e mais competitivo no segmento educacional. As redes são integradas de duas formas: A rede horizontal com objetivos e funções similares ou verticais com objetivos e funções diversas ou complementares.

<sup>47</sup> SGUISSARDI, Valdemar; SILVA, João dos Reis (Orgs). Educação Superior –Análise e perspectivas de pesquisa. São Paulo: Xamã, 2001, p.36.

Reitera-se o mote da escassez de recursos financeiros para implementar e sustentara inadiável expansão do setor, para que se convocaria e incentivaria a iniciativa privada tanto confessional como “empresarial”. A produção sobre educação superior expressará tais condicionantes, com predominância da orientação tecnicista dos intelectuais à frente dos órgãos governamentais e produtores de políticas para as esferas educacionais [...].<sup>48</sup>

Paralelamente, existe uma expansão desordenada de instituições privadas, constituindo-se em faculdades isoladas. Os temas aqui apontados sinalizam para um processo de mudanças de caráter institucional para enfretamento da competitividade com outras instituições no mercado. Essas instituições buscaram repensar e reinventar o modelo educacional a partir da aprendizagem sobre as dificuldades encontradas para a manutenção e crescimento frente uma acirrada competição no âmbito institucional e acadêmico.

### 3.1 IES EM EXPANSÃO COMO SOLUÇÃO DE SUSTENTABILIDADE E ALGUNS OBSTÁCULOS GERENCIAIS

Dessa forma, as instituições constataram que as soluções em conjunto dão poder às decisões e tornam a competitividade mais saudável. Isso remete a seguinte afirmação:

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que expandem, continuamente, sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde se estimulam padrões de comportamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas exercitam, continuamente, em aprenderem juntas<sup>49</sup>.

Pode-se, então, comparar as redes com princípios similares às organizações *aprendentes*.<sup>50</sup> Entretanto, é possível avaliar as dificuldades das organizações de mudarem de um modelo centralizado para um modelo em equipe, como também, coordenar os conflitos gerados por cultura organizacional distinta, formando um modelo a ser construído em conjunto à medida que aprendem se renovam e se

<sup>48</sup> SGUISSARDI; SILVA, 2001, p. 36.

<sup>49</sup> RICHE, Georges; ALTO, Ricardo Monte. As organizações que aprendem segundo Peter Senge: A quinta Disciplina. *Cadernos Discentes COPPEAD*, Rio de Janeiro, n.8, p. 36-55, 2001.

<sup>50</sup> As organizações aprendentes são formulações teóricas do autor Peter M. Senge – Em seu livro “A Quinta Disciplina” Peter Senge é Diretor do Programa de Aprendizagem Organizacional e Raciocínio Sistemico da Faculdade de Administração Sloan - Massachusetts of Institute Technology, além de um dos fundadores da Innovation Associates.

reinventam. Isso causa insegurança, pois, ao mesmo tempo em que se reestruturam, têm que gerar resultados competitivos e qualidade acadêmica.

Pelo contrário, a insegurança gerada pela reestruturação e justes nas empresas e no mercado parece mais facilmente levar à intensificação do individualismo do que a sinergia coletiva. A competição parece mais aguçada do que a cooperação. O medo e a insegurança parecem acionar processos de defesa individualistas, e até mesmo estimular a depressão nos trabalhadores, degradando sua qualidade de vida.<sup>51</sup>

Essa transição de modelo, muitas vezes, recai na Teoria do Capital Humano, pelos próprios obstáculos epistemológicos na operacionalização do modelo de “Organizações Aprendentes”, como também pelo próprio cenário político neoliberal que influencia e determina à medida que serve de base para a relação capital e trabalho. Essa configuração de substituição das organizações aprendentes para um modelo de Teoria de Capital Humano tem suas repercussões no sistema educacional e na forma da reprodução da estrutura econômica no contexto educacional.

Na teoria do Capital Humano, as mudanças na gestão de pessoal se apresentam sob duas perspectivas: colaboradores mais qualificados e autodesenvolvimento para ampliar as possibilidades de aproveitamento de oportunidades de trabalho. Isso se deve a crise do modelo taylorista e, por outro lado, à redefinição das relações capital e trabalho e do papel do sistema educacional. [...] A tentativa neoliberal de resgatar dessa teoria, desde a década de 80, assumiu que as diferenças de salários de responsabilidade dos próprios trabalhadores.<sup>52</sup>

No que tange às redes educacionais em expansão, existe uma tendência de crescimento em polos com adoção da modalidade de educação a distância. Essa expansão tende a reforçar a ideia da Unidade de Negócio, pela natureza da criação, como estrutura acadêmica local e a condição de sustentabilidade financeira.

Dessa forma, as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender desde o chão de fábrica até a alta gerência. Para conseguir isso, as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> ROCHA, Neto Ivan. *Gestão das organizações do conhecimento*. Brasília: FUNADESP, UCB, 2004. p. 57.

<sup>52</sup> ROCHA, 2004, p. 56.

<sup>53</sup> RICHE; ALTO, 2001, p. 37.

Constata-se, entretanto, que essa expansão nem sempre garante a qualidade de ensino. Isso não se deve à modalidade educacional adotada, mas, principalmente, à falta de infraestrutura e qualidade nas condições de ensino oferecida. Portanto, essas Unidades ou Polos buscam a sustentabilidade financeira como forma de se manterem. Por outro lado, a comparação de resultados entre os Polos tende a acirrar a competição.

### 3.2 TRANSFERÊNCIA DE MODELO DE GESTÃO

Nesse contexto, muitas vezes, a instituição matriz tem dificuldades de internalizar a missão nos Polos de maneira que os modelos mentais possam ser internalizados na rede educacional de forma sistêmica. Assim: “muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Eles incluem ideias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as nossas atitudes [...] sem que tenhamos consciência disso<sup>54</sup>”.

A empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente.<sup>55</sup>

Vale assinalar, que as instituições de ensino que querem trabalhar com aliança estratégica em redes com expansão em Polos devem trilhar no princípio de *organizações aprendentes*, a fim de que possam garantir os propósitos da ética, estética e qualidade nos processos e nos resultados. “A qualidade tem inúmeros significados e conotações aos quais subjazem lógicas que refletem posturas avaliativas que impregnam as instituições em suas múltiplas facetas, incluindo a gestão”.<sup>56</sup>

Novo desafio enfrentado pela sociedade pós-capitalista é a produtividade dos trabalhadores em serviços. Melhorar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento irá, na verdade, exigir mudanças drásticas na estrutura das organizações da sociedade pós-capitalista e na estrutura da própria sociedade.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> RICHE; ALTO, 2001, p. 38.

<sup>55</sup> RICHE; ALTO, 2001, p. 38.

<sup>56</sup> SOBRINHO, J. D; RISTOFF. *Dilemas da Educação Superior no mundo globalizado*. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento? São Paulo, Casa do Psicólogo, 2005. p.13.

<sup>57</sup> DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Guazzelli, 1993. p.55.

Nessa perspectiva, a equipe dos Polos deve cultivar a visão de globalidade, na qual o Polo faz parte de um contexto macro, onde deverá estar inserida e regida com os mesmos princípios de totalidade e inteireza. “O pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade.”<sup>58</sup>

Estratégias e redes de empresas no ramo educacional são motivos que estão exigindo a reestruturação das instituições de educação. Mudanças no ensino no Brasil estão ocorrendo em função de diversos fatores, como concorrência das Instituições de Ensino Superior – IES. Após uma expansão de ofertas de vagas em instituições de ensino, a crise financeira global – que dificultou o financiamento das instituições, o aumento da inadimplência e a entrada de grandes corporações, assumindo o mercado educacional, foram fatos expressivos para esta movimentação.<sup>59</sup>

As implicações estratégicas em rede possibilitam que as mesmas se organizem conforme sua especialidade para obter maior vantagem competitiva. Vale ressaltar que muitas dessas redes são formadas por grandes redes internacionais que compram instituições de ensino ou se associam formando alianças fortes no país.

Existe uma necessidade crescente de instituições verdadeiramente transnacionais, isto é, instituições que em sua própria esfera transcendem a nação-estado. Essas instituições, na verdade, devem tomar decisões e agir numa ampla gama de área, passando através de barreira de soberania e controlando, diretamente os cidadãos e as organizações de uma nação-estado. Essas decisões deixam de lado a nação-estado ou transformam-na em agente de instituição internacional.<sup>60</sup>

Algumas redes internacionais se apropriam de instituições com certa credibilidade no país e modificam a estrutura organizacional, relocam alguns diretores e inserem novas premissas, diretrizes, filosofia de trabalho e contrato de conduta ética. Outro modelo de gerenciamento é implantado, buscando conciliar efetividade acadêmica a eficiência dos resultados.

Constata-se que as redes internacionais preservam mais a cultura organizacional, buscando ser menos agressivas com o impacto de nova gestão, ou

---

<sup>58</sup> RICHE; ALTO, 2001, p.38.

<sup>59</sup> NETO, Lúcio de Souza Campos. *Formação de Rede como estratégia e o ensino superior privado no Brasil*, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008. p. 2.

<sup>60</sup> DRUCKER, 1993, p.106.

seja, tudo é feito de forma mais profissionalizada. São as chamadas “redes aglomeradas territorialmente mantêm relações que estão além de serem somente para troca de objetivos comerciais, adquirindo uma confiança que facilita as relações”.<sup>61</sup>

Ao observar algumas redes nacionais, constatam-se mudanças bruscas, demissões de diretores e implantação de nova gestão. Os profissionais que resultaram de uma verdadeira reengenharia, eles ficam inseguros e com dificuldade de compreender as transformações em pauta, normalmente buscam cumprir seu papel.

Dessa forma, na estrutura organizacional são colocados profissionais de confiança da Rede. Tudo leva a concluir que houve uma intervenção na gestão. Essa forma provoca um desconforto na cultura organizacional. “É denominada que a rede orbital se estrutura em um centro de poder, originando as formas de relação com as demais empresas, atuando como um centro estratégico<sup>62</sup>”.

Essa forma de gestão das redes nacionais, a depender da forma de gestão, poderá provocar ruptura na cultura organizacional e, algumas vezes, rompimento nas relações sociais. “Mais as pessoas, e especialmente os trabalhadores do conhecimento, necessitam de uma esfera adicional de vida social, de relacionamentos pessoais e de contribuição fora e além do trabalho, da organização a sua própria área de conhecimento especializado.<sup>63</sup>”

### 3.3 TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO DE IES EM EXPANSÃO EM REDES OU EM POLOS NA BAHIA

Parte-se do princípio de que, apesar de alguns obstáculos demonstrados nessa parceria, existe uma tendência de crescimento em alianças dessa modalidade no país. Conta-se com Instituições que, anteriormente, somente atuavam no Sul e Sudeste e hoje se encontram atuando com IES da Região Nordeste, formando verdadeiras corporações nacionais no ensino superior.

Da mesma forma, constata-se que existe um modelo de gestão planejado e autossustentável nas IES privadas. Pode-se evidenciar nos resultados dessas

---

<sup>61</sup> NETO, 2008, p. 3.

<sup>62</sup> NETO, 2008, p. 3.

<sup>63</sup> DRUCKER, 1993, p. 132.

parcerias, normalmente, aumentam os indicadores de desempenho institucional e de qualidade de ensino; aumenta a oferta de vagas, diversificação de modalidade de áreas e de cursos; aumentam, significativamente, as aquisições patrimoniais, equipamentos, laboratórios. Consolidam uma gestão profissionalizada nas expansões da IES, nas regiões circunvizinhas a Salvador, assim como nos municípios mais distantes no interior da Bahia. Apesar da expansão, mantém a qualidade educacional nas regiões em que atuam.

Essa tendência de expansão do ensino superior, também, pode-se constatar nas IES públicas Federais e Estaduais que se descentralizam em torno de regiões estratégicas, visando atender a população de outros municípios da Bahia. Apesar dessa descentralização, as Unidades construídas, ainda, são insuficientes para atender a demanda reprimida e a demanda atual pelo ensino superior na Bahia. Dessa forma, convivem de forma positiva as instituições privadas e as públicas em expansão em Polos ou em Redes.

### 3.4 CRESCIMENTO DA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM POLOS EDUCACIONAIS

A educação a distância ganhou adesão em todas as instituições que trabalham com expansão em Polos. Essa é uma forma de ampliar as ofertas atualizar aos novos tempos, em gerar condições para socializar o conhecimento e democratizar a educação, dirimir as desigualdades sociais, desenvolver um programa de auto-sustentabilidade e com maior participação numa economia globalizada. Assim, a educação a distância é mais que uma estratégia de ensino. É uma política de Governo para atingir meta de crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade no País.

É possível constatar que a educação a distância vem ao encontro das Políticas de educação e formação de pessoas no país. Isso porque os Polos estão situados em Regiões de grande carência educacional e, normalmente atendem a uma população, economicamente, de baixa renda. A formação nos Polos através da educação a distância em pouco tempo alcança reflexos benéficos nas condições de competitividade e internacionalização da economia.

A Educação a Distância surge como estratégia para cooperar com a expansão da oferta da Educação nos diferentes níveis de ensino. Desde 1970

quando surgiu a primeira Universidade Aberta de Londres (Open University), que decisivamente contribuiu para os diferentes métodos e técnicas, contribuindo para caracterizar os diferentes modelos na Educação a Distância. Ademais contribuiu para a evolução e uso das mídias em EAD.

Entretanto, não se pode desconhecer que ainda existem pessoas que veem essa modalidade de educação com reservas e questionam a estratégia de aumentar a inclusão, visando à redução de custos com a educação. A indução de políticas públicas, fomentando programas nacionais de cursos de graduação e de pós-graduação, tem sido determinante na superação desse desafio.<sup>64</sup>

Nessa perspectiva houve um crescimento exponencial no final do século XX e início do século XXI com a evolução tecnológica e a criação de instituição para o avanço da metodologia e no gerenciamento de cursos a distância. Mesmo assim, existe, ainda, resistência à EAD, principalmente, quando se pensa em comparar a modalidade presencial à não presencial ou transcrever a educação a distância baseada no modelo tradicional. Outro problema é quando se analisa de forma estereotipada, considerando a educação a distância de baixa qualidade ou uma educação de massificação.

Desafios e obstáculos para a implementação da educação a distância (EAD) devem ser compreendidos como estímulo à busca de novos caminhos, superação de modelos e rotinas já consolidados no ensino presencial e exigem criatividade, maturidade na condução política, seriedade, paciência, persistência, além de habilidade para trabalhar em equipe interdisciplinar. Vencer esses desafios significa trabalhar a dimensão de um todo, que é um sistema complexo, composto por um conjunto de peças interconectadas entre si.<sup>65</sup>

No que tange aos aspectos culturais, o surgimento de um novo paradigma tende a provocar algumas rejeições, desconfiças e quebra rotinas já cristalizadas. Ademais, descontrói verdades e “desmonta conceitos, ameaçando estruturas administrativas conservadoras e impondo mudanças que são muitas vezes vistas com reserva e temor.”<sup>66</sup> Essa é uma realidade que a IES em expansão, ainda,

---

<sup>64</sup> TEPERINO, Adriana Silveira, et al. *Educação a distância em Organizações Públicas: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2006. p. 20.

<sup>65</sup> TEPERINO, 2006, p.17.

<sup>66</sup> TEPERINO, 2006, p.18.

enfrenta, somando aos problemas de uma nova modalidade de ensino sem a presença do professor.

Numa abordagem mais abrangente, a educação a distância incita as questões sobre a educação que se desenrola ao longo da vida, principalmente no contexto atual da sociedade global que, cada vez mais. Tem exigido competências e capacidades mais complexas para a formação profissional, destacando especialmente, essa responsabilidade do setor público.

Nesse prisma, todos os educadores somos instados a repensar, permanentemente nossos modelos e práticas educacionais, bem como avaliar suas finalidades sociais. Trata-se de considerar época de transição entre dois Paradigmas: o da formação tradicional estática, concentrada temporalmente e auto-suficiente, e o da formação continuada, distribuída e com auto-suficiente, e o da formação continuada, distribuída e com de obsolescência.<sup>67</sup>

A Educação a distância realiza a expectativa e estudos de educadores e pesquisadores em educação – pois traz o estudante para a centralidade do processo de ensino-aprendizagem, situando-a como participante e gerador do seu aprendizado. Dessa forma, o estudante compreende seu papel nos resultados das atividades acadêmicas. Logo, a intencionalidade educativa fica evidente, desde o início dos estudos, pois não se trata de objetivos abstratos mencionados ou implícitos no planejamento, mas, algo concreto a ser construído e perseguido pelos próprios estudantes.

A inserção da educação a distância num subsistema de ensino não significa abandonar o ensino presencial, muito pelo contrário a convivência entre ambas é salutar, de complementariedade ou ação integrada, sendo que cada uma cumpre a sua função, objetivo e fins da educação. É importante, também, mencionar que, em termos de desafios de natureza tecnológica, a educação a distância busca incluir digitalmente tanto a geração X como a geração Y, sendo essa última constituída de internautas ou geração que consome as inovações tecnológicas de comunicação e informação no cotidiano das suas relações.

Constata-se que alguns professores dos Polos demonstram inseguranças e timidez no que tange ao uso de um gerenciador de cursos para planejar sua aula, na gravação de vídeo ou ao se expressar numa videoconferência, entretanto, a introdução da educação a distância requer a formação dos profissionais, tanto para

---

<sup>67</sup> TEPERINO, 2006, p. 07.

o provedor de conteúdos, design, dentre outros, como usuário. O ato, também, do planejamento, da pesquisa, da elaboração prévia das aulas e postagem no ambiente virtual reforça uma nova cultura nas práxis docentes, como mediador do processo de ensino-aprendizagem. Isso evita a improvisação no planejamento de ensino.

O fato da educação a distância não propiciar o contato frontal não significa que a relação seja impessoal ou fria. Em função de superar a impessoalidade e o isolamento, as tecnologias têm avançado no sentido de promover maior interatividade, criando comunidades virtuais ou ferramentas digitais com comunicação em tempo real. Importante, também, é não reduzir a EAD aos meios tecnológicos.

Para garantia da qualidade da educação, necessário se faz conceber a educação a distância sustentada em conceitos pedagógicos de construção de conhecimento e de ser o ambiente de aprendizagem um convite de interlocução efetiva com estudante, sendo esse o agente e sujeito do seu processo de aprendizagem.

A Educação a distância se desenvolve através da articulação de atividades pedagógicas capazes de desenvolver os aspectos afetivo, psicomotor e cognitivo dos estudantes. Para isso, utiliza-se de formas de comunicação não contígua que independem do tempo e do lugar onde se encontram os atores do processo, isso a torna interessante para alunos adultos que tem compromisso com o mercado de trabalho.<sup>68</sup>

Para cumprimento de uma gestão democrática com a inclusão da EAD, são imprescindíveis uma grande acessibilidade, flexibilidade e inovação pedagógica, pois são fatores indispensáveis à garantia de um estudo reflexivo, interativo e construtivo. Dessa forma, é possível fazer uma gestão educacional que respeite as diferenças individuais durante o processo de formação, desenvolvendo competências necessárias à qualidade educacional.

É preciso considerar os desafios sociais da educação a distância, sob o enfoque da inclusão, da acessibilidade e da ética. Não se pode deixar que nesta nova modalidade sejam reproduzidas as exclusões que são feitas na modalidade presencial ou, ainda mais grave, que se criem categorias de excluídos. Seja nas organizações públicas ou na sociedade de forma geral,

---

<sup>68</sup> MUGNOL, Márcio. Educação a Distância no Brasil: conceitos e fundamentos. *Rev Diálogo Educacional*, v.9, n 27, Curitiba. p.341.

a educação a distância precisa ser pensada sob a ótica da inclusão social e do acesso democrático [...].<sup>69</sup>

Desse modo é importante ressaltar que as instituições deverão formar rede integrada na busca de solução compatível com as necessidades existentes. Sejam de ordem física no que tange à capacidade, ou seja, de ordem metodológica, potencializando as competências e os recursos. Os níveis de ensino, juntamente com as instituições, deverão buscar soluções que atendam ao coletivo e não se transformar em verdadeiras ilhas de excelência. A qualidade deverá ser um requisito de referência para todos os elementos constituintes da Rede.

Os desafios não param nos números bastante significativos e tangíveis, para tanto deverão estar ancorados em propostas inovadoras e eficientes. Nessa premissa, é necessário desconstruir modelos tradicionais e adotar soluções qualificadas, suportada pela modalidade EAD. A Educação a distância inicia com projeto pedagógico distinto do ensino presencial.

O projeto pedagógico de EAD deverá contemplar uma base teórica sólida, questões diversas de gestão e controle de processo de aprendizagem, definição de meios que garantam a interatividade em espiral, no sentido de estimular a participação de comunidade virtual, estudar a capacidade de acompanhamento, a fim de equacionar os requisitos de quantidade e qualidade. Por fim uma Legislação que assegure a normatização, regularidade, referências legais, pedagógicas e de operacionalização, acreditação, avaliação institucional e indicadores de qualidade. Para tanto requer definições em equipes interdisciplinares e de notória competência e autoridade.

Toda legislação é criada para regulamentar situações que surgem e que precisam da norma como garantia de amparo legal para orientar procedimentos e dirimir dúvidas. São balizadoras de condutas, do estabelecimento de uma ordem mais justa, em tese, que beneficiem e protejam a instituição ou alguém que se ache prejudicado. Dessa forma, os Polos deverão funcionar devidamente credenciados e serem avaliados, constantemente, a fim de garantir a credibilidade do ensino a distância nos Polos.

No caso da educação a distância existe uma legislação que normatiza seu funcionamento em Polos, em que disponibilizam as orientações de bases legais,

---

<sup>69</sup> TEPERINO, 2006, p. 22.

pedagógicas e metodológicas. A partir desses pressupostos, implantados de uma forma ética, é possível ter norteadores que indiquem que homem e que mulher se quer formar nessa sociedade. Assim como em qualquer legislação, necessita-se definir as condições e os recursos que materializem os princípios legais e filosóficos em realidade social e bem-estar.

Torna-se imprescindível que uma gestão educacional nos Polos atenda à Legislação Específica para a Educação a Distância, claramente expressa no Plano Desenvolvimento Institucional, no Projeto Pedagógico, nos Planos de Cursos e nos planos de ensino da instituição, de forma que as políticas, diretrizes, objetivos e metas se sejam colocados em prática nos Polos das IES em expansão.

Portanto, a modalidade de educação a distância tem se constituído num elemento cooperador na expansão das IES em Redes ou em Polos. Para tanto, vale ressaltar a gestão acadêmica de uma estrutura na modalidade EAD deve ser altamente planejada, registrada e baseada num modelo pedagógico que conduza à pesquisa e à construção do conhecimento, voltado para a formação de um sujeito participativo e pensante. Dessa forma, o modelo de gestão deverá possibilitar a disseminação de informações e indicadores, altamente qualificados para o conjunto de líderes de Polos ou em Redes.

## CONCLUSÃO

No decorrer da explanação foi possível observar as limitações de um modelo científico para a gestão de uma IES em expansão e Polos. Uma gestão autoritária se opõe a um processo de expansão em função da burocracia e centralização do poder e falta delegação de responsabilidade. Pode-se acentuar que esse modelo não concorre para o desenvolvimento de outras competências e autonomia de ação, esse fato contribui para um fator impeditivo da expansão e o aparecimento de outras lideranças.

Por outro lado, uma gestão centralizadora se constitui num terreno vasto para um ambiente organizacional infértil e improdutivo. Além de acirrar a competição negativa interna, entre aqueles que possuem determinados “poder de mando”, também gera um clima de desmotivação nos funcionários. Essa gestão no cotidiano não promove mudanças e não constitui uma estrutura de mobilidade profissional. Por consequência, essa gestão baseada no modelo científico tende a supervalorizar o ambiente interno, esquecendo-se das oportunidades e ameaças existentes no cenário externo.

Foi constatado que todas às vezes, em que a IES permite que o Polo se aproxime de uma Unidade de Negócio, com um modelo adequado a essa estrutura, possibilita uma gestão voltada mais para os resultados comerciais, do que, necessariamente, acadêmico. Nesse contexto, conforme relato da IES, o Polo educacional perdeu os requisitos de qualidade acadêmica e de gestão educacional, assim como se afastou do modelo provindo da matriz, assumindo uma característica de unidade de negócio. A coordenação isolada própria desse modelo segue uma gestão própria e diferente da Matriz. Ao tempo que existe uma dinâmica para constituição de produtividade e rentabilidade financeira, pois acirra uma competição entre os Polos, principalmente, quando próximos, geograficamente.

Nesse âmbito de análise, deve-se deixar claro que a relação entre Polo e IES matriz não se resume ao trato comercial, pois a IES é responsável pela certificação dos estudantes. Portanto, comprometida com o processo educacional e com a qualidade da formação. Por outro lado, nesse modelo de negócio, toda a questão acadêmica fica camuflada e falsamente destinada ao Polo. Ao tempo que não existe um controle pela matriz. Portanto, pode-se comprovar que esse modelo tende ao

*escamoteamento* tanto acadêmico, como de gestão administrativa. A gestão dos Polos tende a assumir um modelo *laissez-faire*.

Quanto ao modelo da gestão estratégica, no *case* de sucesso, está alinhado às contingências de tempos em permanentes mudanças. Dessa forma, esse modelo de gestão faz o planejamento baseado em cenários internos e externos, numa visão sistêmica de se estudar as ameaças, aproveitar oportunidades e tendências. Em função de definição de diretrizes, metas e estratégias a curto, médio e longo prazo, com revisão sistemática, expõe um modelo baseado em desenvolvimento de competências profissionais e de liderança participativa, o que estimula um clima de satisfação, competitividade e motivação.

Essa gestão propicia um clima de crescimento e expansão, focado em responsabilidade e resultados. Ademais, realiza um acompanhamento efetivo através de recursos informatizados que imprime transparência ao sistema de gestão. Os dados e informações são disponíveis *on line*, o que permite controle, avaliação e intervenção em tempo real. Decorrente desse processo de monitoramento, existem insumos para formação continuada dos colaboradores da IES.

Vale ressaltar que, em função de um planejamento participativo, dos estabelecimentos das metas e das prioridades institucionais, existe sintonia no cumprimento dos objetivos institucionais. Assim, esse modelo é mais viável, pois as decisões são tomadas baseadas em informações e em indicadores confiáveis de gestão.

Na instituição em Polo – *Case de sucesso*, ficou constatado que essa expansão foi bastante planejada, a sua expansão não se concentrou somente na demanda, como também na capacidade de sustentar essa expansão com qualidade exigida. Outros fatores foram observados na expansão, como: processos acadêmicos e administrativos consolidados; qualidade do corpo docente; disponibilidade para a oferta de ensino, pesquisa e extensão; condições de sustentabilidade financeira.

As decisões foram baseadas em indicadores confiáveis. Um outro fator de garantia da qualidade nos processos e nos resultados foram estabelecimentos de um acompanhamento constante nos Polos, aliando os processos avaliativos acadêmicos e administrativos aos trabalhos da Comissão Própria de Avaliação, Ouvidoria, Assessoria de Comunicação e do Conselho Acadêmico. Assim, a gestão estratégica auxilia na permanência de um olhar diagnosticador, internamente, e

avaliação de oportunidades no cenário externo, sem, contudo, esquecer que o crescimento tem que gerar uma expansão responsável, principalmente, ao lidar com projetos de vidas de muitas pessoas. Essa forma de gestão tem se constituído em uma fórmula exitosa do *case de sucesso*.

Em termos de distribuição democrática do ensino, a modalidade de educação a distância é amplamente utilizada, principalmente, quando se trata de Polos, entretanto, a conjunção dessas com o ensino presencial é, fartamente, presente. As configurações em Redes primam, normalmente, por implantação física de uma IES ou Unidade local, reproduzindo uma estrutura adequada, com ensino presencial e visam à manutenção da qualidade.

Finalmente, existe uma tendência de crescimento da IES, privada e pública, em redes ou em polos. Esse crescimento está aliado ao projeto de desenvolvimento regional e de crescimento econômico, pautado na sustentabilidade financeira e na responsabilidade social. O modelo de gestão adotado é estratégico, planejado e tende a ampliar a participação da comunidade local e acadêmica, cooperando para uma transformação social mais centrada nas diversas regiões do Estado.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rose de. *Gestão Estratégica das Universidades: Análise Comparativa de Instrumentos de Planejamento e Gestão*. Anais: ENANPAD, 2003.
- \_\_\_\_\_. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.
- ANSOFF, I.; MCDONNELL, E.J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BORGES, Lucimara Aparecida da Silva et al. *Modelos de Gestão utilizados pela empresa familiar*. Encontro Científico Sul Mineiro de administração, contabilidade e economia. Itajubá: FACESM, 2013.
- CALIXTO, José de Souza e MACÊDO, Kátia Barbosa. *Cultura Organizacional em Organizações Públicas*. RJ: RAP, 2006.
- CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação*. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.
- CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica*. São Paulo: Person Education do Brasil, 1993.
- CHAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 6 Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline de França (Org.). *Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- DAFT, Richard. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DRUCKER, F. Peter. *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Guazzelli, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 1993.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. *Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria*. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de produção). Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

FERREIRA, Juliana Reis. *Modelo de Gestão para organizações aprendentes*. Belo Horizonte: ASSEMAE, 2005.

FERRETTI, Celso João; SILVA, João dos Reis; OLIVEIRA, Maria Rita N. Sales. *Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola?* São Paulo: Xamã, 1999.

GAMA FILHO, P.C.; Carvalho, H.M. *Os novos compromissos da gestão universitária*. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1998.

HOFFMANN, Molina-Morales; MATÍNEZ-FERNANDEZ (2007) apud NETO, 2008

KOTTER, John. *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

KOTLER, PHILIP. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice, 2000.

LOBO. Roberto Leal. *Gestão Universitária e seus desafios*. *Revista Trevisan*, Seção Ideias, nov. 1998.

LUCKESI, Cipriano Carlos (et al). *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. São Paulo: Cortez, 1991.

MAINARDES, Emerson Wagner. *Contextus*, Revista contemporânea de Economia e Gestão, vol 9. n.1 jan/jun 2011.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Editora Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. *MBA? Não, Obrigado!* Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão*. São Paulo: Editora Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Q.; GHOSHAL. *O Processo da Estratégia*. 4 ed. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

MINTZBERG, HENRY, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia* 2. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2010.

MUGNOL, Márcio. *Educação a Distância no Brasil: conceitos e fundamentos*. *Rev Diálogo Educacional*, v.9, n 27, Curitiba.

NETO, Lúcio de Souza Campos. *Formação de Rede como estratégia e o ensino superior privado no Brasil*, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. *Uma contribuição ao estudo dos Instrumentos facilitadores de operacionalização do planejamento estratégico nas organizações*. Tese (doutorado). São Paulo, FEA, USP, 1986.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e prática*. São Paulo, Ed. Atlas, 1998.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargo. *Docência no ensino superior*. São Paulo Cortez, 2002.

PINHEIRO, M. *Gestão e Desempenho das empresas de pequeno porte*. Tese (doutorado), São Paulo, FEA, USP, 1996.

REVISTA Ensino Superior. São Paulo: Editora Segmento, ano 9, n. 103, 2007.

RICHE, Georges; ALTO, Ricardo Monte. *As organizações que aprendem segundo Peter Senge: A quinta Disciplina*. *Cadernos Discentes COPPEAD*, Rio de Janeiro, n.8, p. 36-55, 2001.

ROCHA, Ivan. *Gestão de Organizações de Conhecimento*. Brasília: FUNADESP, UCB/Universa, 2004.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda (Best Seller), 2001.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA, João dos Reis (Org.). *Educação Superior –Análise e perspectivas de pesquisa*. São Paulo: Xamã, 2001.

SILVA, Heloisa Helena Rovero; SARRACENI, Jovira Maria. *Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos*. *Revista Científica do Unisaesiano – Lins – SP*, ano 3, n.6, jan./jun./2012.

SILVA, Tomaz Tadeu. *Educação e currículo na era do pós-trabalho e da pós-políticas*. In: FERRETTI, Celso J; (Org.). *Trabalho, Formação e Currículo – Para onde vai a escola?* São Paulo: Xamã,1999.

SILVEIRA, Adriana et al. *Educação a distância em Organizações Públicas: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2006.

SOBRINHO, J. D; RISTOFF. *Dilemas da Educação Superior no mundo globalizado*. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento? São Paulo, Casa do Psicólogo, 2005.

SPEARS, Eduardo E. et. al. *Estudo exploratório sobre o uso de ferramentas estratégicas e mercadológicas pelas empresas do setor de Varejo e serviços no município de Piracicaba*. Projeto de Pesquisa submetido ao FAP/UNIMEP, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TEPERINO, Adriana Silveira, et al. *Educação a distância em Organizações Públicas: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2006.

TOMAMASI, Livia de; WARDE, Mirian Jorge; HADDAD, Sérgio (Org.). *O Banco mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez, 2013.