



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

COMUNICAÇÕES CIENTÍFICAS

ÁREA 7: MUDANÇA E COMPORTAMENTO EM IES

O IMPACTO DO MERCADO NO MODUS OPERANDI DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Fernando Jorge Nicolau*

Resumo: O ensino superior vem experimentando um crescimento ímpar ao longo da última década, especialmente na região da Grande Florianópolis. Durante a última década, o número de IES cresceu mais de três vezes. Tais aspectos denotam a existência de indicadores que se constituem em potenciais elementos de investigação, sobretudo de como as IES vêm reagindo a ditames impostos pelo mercado, visto que o mercado pode ser caracterizado como uma das diversas dimensões que afetam a forma de atuação das Instituições de Ensino Superior. Partindo deste pressuposto foram entrevistados os diretores das IES que se instalaram no período e identificadas sete dimensões que promovem impacto ao *modus operandi* das IES, quais sejam: o Provão, o ENEM, o vestibular, o (des)estímulo à pesquisa, a organização em estrutura multicampi, os cursos e o seu ementário e o corpo docente e discente.

Palavras-chave: Administração universitária, Instituições de Ensino Superior-Administração.

Durante o processo de pesquisa sobre a perspectiva de que a economia de mercado, resultante do modelo de produção capitalista, intervém no modo de operacionalizar uma estrutura de ensino voltada à formação dos futuros condutores da sociedade, perspectivas instigantes, excitantes e imprevisíveis foram provocando conclusões e descobertas inéditas.

Como uma das características da sociedade contemporânea funda-se pela predominância das instituições e da racionalidade econômica, da multidisciplinaridade e da alta qualificação pessoal, é nesta realidade que se perpetua a importância do saber como diferencial (Jaguaribe, 1986).

* Mestre em Administração
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

Assim, a formação profissional do homem se caracteriza como a fonte geradora e propulsora do conhecimento, além do mais significativo recurso na busca de solução dos problemas vividos coletivamente, tanto social quanto organizacionalmente.

Tanto o capital intelectual quanto a detenção de *know-how* são as ferramentas mais valiosas deste novo contexto, onde ser qualificado em uma Instituição de Ensino Superior – IES, tornou-se uma vantagem competitiva indispensável na maioria dos currículos pessoais daqueles que pretendem conquistar alguma boa colocação profissional (Ribeiro, 1982).

Tal premissa, tanto regionalmente quanto em âmbito nacional, provoca o que se pode denominar de um “boom” no número de novas IES, que se fazem conhecidas e atraentes pelas propostas de cursos superiores tidos como atuais ou “de futuro”.

A evolução e as tendências dos cursos superiores tradicionais e do simultâneo processo de ensino, pesquisa e extensão, culmina com a oferta de cursos inéditos e práticas operacionais criativas, buscando o aproveitamento de oportunidades não exploradas ou carências de profissionais não atendidas, em função de uma nova mentalidade destas instituições que, segundo Trindade (1999), são fortemente orientadas por premissas de mercado, sendo que a oferta está focada na expectativa da sociedade, seja pelo seu próprio perfil comercial, ou vocação regional.

O presente artigo foi originado da verificação, para o período de 1990 a 1999, do impacto do mercado na forma de atuação das Instituições de Ensino Superior – IES da Grande Florianópolis, compreendendo verificar o impacto da economia de mercado no modo de atuação e no estabelecimento de políticas de expansão das IES; comparar a evolução na quantidade de IES na região metropolitana de Florianópolis; identificar produtos e processos existentes e potenciais nas IES; e, dimensionar capacidade *versus* demanda na produção de serviços meio ou de apoio nas IES da região face o seu crescimento.

Assim, o desenvolvimento da pesquisa permitiu que fossem alcançados alguns resultados interessantes. Em primeiro lugar, pôde-se observar que, de fato, a forma de atuação e a expansão das IES pesquisadas têm ocorrido conforme os fatores de mercado vêm se processando na sociedade.



Alguns aspectos foram denominados dimensões de análise, e constituíram-se como balizadoras da relação entre IES e mercado, como: o advento do Provão, a estrutura multicampi, o ENEM, o estímulo à pesquisa, as grades curriculares, o corpo docente e discente e o exame vestibular. No entanto, não se pode determinar que estas dimensões de leitura sejam as únicas promotoras de impacto, nem que estejam isentas de incorreções dado que, neste estudo, os fatores legais e sociais não foram abordados com maior profundidade.

Em segundo lugar, observou-se que o contexto regional apresenta algumas nuances específicas como a demasiada concentração de organizações do setor terciário e instituições públicas governamentais, onde há necessidade de profissionais qualificados, essência de uma boa prestação de serviços, gerando uma demanda maior por cursos de graduação (Cabral, 1970).

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa utilizada por se caracterizar no exame de um fenômeno dentro de seu contexto, contribuindo com inferências que traduzissem a seqüência da mudança e as relações causais entre as variáveis mercado e forma de atuação das IES (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1982).

Especificamente no que tange à origem e evolução das Instituições de Ensino Superior no país, muito do que se presencia hoje, cujas alterações são atribuídas à sociedade e ao mercado, já havia sido anunciado anteriormente. Dada esta constatação, supõe-se que alguns dissabores poderiam ter sido atenuados e determinados problemas até mesmo evitados (Gomes, 1992).

Os Diretores entrevistados das IES da Grande Florianópolis foram uníssonos ao responder que a constituição de suas instituições e a opção pela oferta dos cursos atuais obedeceu, além de uma demanda reprimida por estabelecimentos de ensino superior, a uma estratégia de mercado bem delineada, associada a uma apurada engenharia econômica.

No processo de entrevista evidenciou-se que a tendência para a abertura de cursos de graduação dá-se pela linha daqueles considerados como “emergentes” ou “da moda”, ou ainda, “de futuro”. Isto é, as Instituições de Ensino Superior – IES ao abrirem suas portas, o tem feito oferecendo cursos de graduação voltados às práticas



gerenciais e comerciais em maior frequência do que em relação às outras áreas científicas.

Não se observa, portanto, a oferta de um novo Curso de Graduação em Filosofia, Antropologia ou História, só para citar alguns. Tal postura é perigosa para as IES, pois podem levá-las a incorrer na mesmice e se preocuparem apenas com aquilo que o mercado espera ou carece. Talvez um diferencial seja exatamente o contrário. Além do mais, por mais potencial que pareça, todo mercado é saturável e toda demanda, ainda que reprimida, se extingue.

O desenvolvimento deste projeto proporcionou uma nova leitura do sistema de ensino superior na região florianopolitana. Muitos ingredientes foram adicionados ao dia-a-dia das universidades nesta última década. Segundo dados da ACAFE (1999), na Grande Florianópolis houve um considerável aumento do número de Instituições de Ensino Superior nos dez anos que foram considerados para este estudo, saltando de duas para sete (ou seis, se consideramos os dois Campi da Univali como uma IES), mais do que triplicando as opções e o número de vagas.

Como sabe-se que no mesmo período, a Grande Florianópolis não teve sua população triplicada, tal crescimento favoreceu uma maior e mais intensa pulverização da oferta e distribuição de conhecimento, via ensino de terceiro grau, necessitando redefinições por parte das IES lotadas na região.

Como salienta Buarque (1992) a universidade brasileira, com cerca de oito décadas de existência, sempre esteve à mercê dos problemas sociais e das ingerências políticas que marcaram nossa história, foi e é alvo da “elite econômica” dominante, que via de regra, não comunga dos mesmos interesses da “elite pensante”. Embora a tendência verificada seja a proliferação de instituições mantidas por mensalidades – instituições particulares, espera-se que a educação do futuro seja muito mais democrática, menos excludente, não idealizada como um empreendimento ou um grande *business*, mas imbuída de uma prática acadêmico-científica zelosa, cujo modelo pautar-se pela investigação sistemática e economicamente desinteressada.

Dentre as dimensões que foram analisadas, as duas mais significativas e merecedoras de maior destaque por promoverem maior impacto, são o advento do Provão e a estrutura múltipla de campus de uma mesma IES.



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

Aventada a hipótese de estabelecer uma autonomia definitiva e verdadeira às universidades públicas, lhe impuseram a necessidade de estabelecer um critério de comparação com as universidades particulares, a fim de comprovar a sua eficiência, eficácia e efetividade. Tal critério, denominado tecnicamente de Exame Nacional de Cursos, acabou sendo popularmente batizado de Provão, cuja alcunha pejorativa distancia-se do vulto que se esperava consignar a tal processo.

Mas do ponto de vista da sua concepção, o Provão é para as IES Públicas uma forma de confirmação do seu qualificado desempenho. Embora as Universidades Federais também tenham sido contra seu advento, para elas o Exame Nacional de Cursos constitui-se em uma ferramenta que corrobora sua imagem de centros de excelência na formação de capital intelectual, nas esferas de atuação das IES: ensino, pesquisa e extensão.

Uma destas causas para Dourado (1999) é, certamente, a alta qualificação do seu corpo docente, reflexos de uma época em que as bolsas de estudo para mestrado e doutorado no exterior eram concedidas com maior frequência.

Contudo, para as Instituições de Ensino Superior particulares (fundacionais ou privadas), o Provão é o fiel da balança, ou seja, é o instrumento que provoca a maior ou a menor aceitação da IES na sociedade e, conseqüentemente, no mercado. Embora a qualidade de ensino seja um discurso comum, todas concentram esforços para que seus cursos de graduação atinjam o melhor conceito possível, uma vez que tal resultado repercute-lhe mercadologicamente.

Este mecanismo de avaliação aplicado aos formandos, certamente proporcionaria uma noção precisa do desempenho de uma instituição perante a outra, resultando em uma ferramenta de reflexão e *insight* das IES. Sabe-se, contudo, que exceto por provocar o fechamento de umas tantas instituições particulares cuja *performance* deu-se abaixo da crítica, quem acabou prejudicado foi os alunos, pois acabam sendo discriminados na sua vida profissional se o desempenho de sua IES não for satisfatório.

Quanto à forma de organização disposta, as IES vêm se instalando de forma descentralizada em mais de um campus. Tal distribuição, denominada multicampi, vem se caracterizando como uma forma inteligente de abranger um espaço maior partindo de



um único núcleo administrativo, delegando às unidades descentralizadas poder para se auto-gerirem. Na região da Grande Florianópolis algumas das IES instaladas possuem tal característica que, ao longo do Estado aumenta ainda mais a frequência.

Quanto às demais dimensões, mesmo com os problemas que lhe são peculiares, não há um instrumento que contemple, unicamente, transparência e objetividade como o exame vestibular e, a menos que o ENEM seja revisto, nem ele tampouco, é um instrumento adequado. Outro fato a se destacar, é que a pesquisa vem sendo negligenciada pela maioria das IES. Cada vez mais, as condições para pesquisa são privilégio de poucos. Parece plausível que a saída para as universidades públicas seja a de constituírem-se em centros de pesquisa, pois pela sua própria tradição e condições de trabalho propiciadas aos seus docentes assim se justificariam (Dourado, 1999).

Quanto aos docentes, predominam nas IES os professores horistas, que sem incentivos ou condições para pesquisar acabam disponibilizando uma educação desatualizada, incapaz de verificar se esta é concernente à prática, tornando-se meros reprodutores de literatura. E o que é mais grave, impossibilitados de investigar pelas próprias mãos novas alternativas e, conseqüentemente cerceados de evoluir cientificamente.

Compreender a relação entre as IES e o alunado é de extrema importância para uma adequada leitura do contexto acadêmico conforme destaca Sucupira (1972), pois reconhecida pela sociedade como uma importante etapa no *continuum* da formação do indivíduo profissionalmente, a universidade segue como referencial cultural, visto que é a principal promotora do saber científico, não devendo temer instrumentos avaliadores, a não ser por reconhecer sua falta de habilidade ou capacidade.

O dilema das IES é curioso mas não se constitui de difícil alinhamento. Bons gestores, políticas didático-pedagógicas transparentes e atuação coerente, despida de vaidade, se constituem de um bom caminho a trilhar para poder não somente se adaptar ao mercado mas, sobremaneira, criar seu próprio espaço estruturado em um diferencial competitivo essencialmente científico (Demo, 1998).

O domínio do marketing, da engenharia econômica e do pensamento administrativo são as ferramentas de que as IES dispõem para reagir e posicionar-se ante a tais obstáculos como oportunidades e não ameaças. A combinação destas três



vertentes do arcabouço teórico-científico da administração certamente proverá os gestores das universidades de recursos eficazes e exequíveis visando conciliar a educação, a cultura e a ciência no ambiente universitário, sem macular os interesses da sociedade nem tampouco os seus próprios.

Nesta perspectiva, os responsáveis pela condução institucional das IES, devem articular condições favorecedoras, assessorando as coordenadorias dos cursos na definição de caminhos, discutindo uma sistemática de trabalho, buscando unidade e globalidade, respeitando os ritmos de cada curso e sua organização interna, refletindo sobre sua história, tradição e evolução, sem perder de vista, sob qualquer hipótese, seu compromisso com a ciência (Gadotti, 1998).

As conseqüências de uma economia centrada em resultados, na capacidade de produção e na produtividade por excelência, donde o sistema de mercado se fortalece, são de enorme impacto não apenas para a universidade, mas também para a educação em geral. Seus efeitos são enormes: exige ensinar a pensar e repensar, saber comunicar-se com eficiência e eficácia, saber pesquisar com critério e rigor, ter e praticar raciocínio lógico, fazer sínteses e elaborações teóricas cujo apego científico salte aos olhos, saber organizar seu próprio trabalho, ter disciplina para o trabalho, ser independente e autônoma, saber articular conhecimento com prática, e ser, ao mesmo tempo, aprendiz e mestre, além de disposta a expor-se.

Assim sendo, verificou-se que a economia de mercado opera fortíssimo impacto na forma de atuar das Instituições de Ensino Superior, visto ser a responsável por exigir da universidade sua redefinição, reposicionamento e reorganização, para ser competitiva, atraente, vanguardista ou simplesmente corresponder aos anseios da sociedade.

É sob este espectro que podemos delinear a panorâmica da forma de atuação das Instituições de Ensino Superior, frente aos ditames da economia de mercado, tão antenada para o que é da moda e muito envolvida com projeções econômicas de ganhos e perdas, embora consciente de seu papel social: formar o homem.

Além das tendências do ensino superior em relação ao oferecimento de cursos, de vagas, na forma de acesso e sua expansão, o levantamento da quantidade de IES na região metropolitana de Florianópolis, no período de 1990 a 1999 e a identificação dos



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

produtos e processos existentes e potenciais nas IES, contribuíram para que tal pressuposição fosse confirmada.

O objetivo geral do estudo foi verificar se as condições ambientais externas, especificamente no que diz respeito ao mercado, provocaram e provocam mudanças ou a necessidade de redefinição das políticas e diretrizes operacionais das IES. Seu valor residiu em pautar-se pela originalidade e ineditismo, visto que não havia literatura disponível que contemplasse uma perspectiva em que estivessem associados o mercado e o *modus operandi* das IES. Esta carência foi, provavelmente, uma das limitações em promover resultados melhores ou mais precisos.

Portanto, era condição *sinequanon* compreender a origem das IES, sua sistemática de ingresso e como se estabelece sua dinâmica organizacional, do ponto de vista do planejamento e do seu *modus operandi*, além de identificar como se deu a origem das instituições de ensino superior no Brasil.

O que será da universidade é praticamente impossível prever. Contudo, embora ao longo de sua história desfrute de uma limitada capacidade de gerir-se, ela vem demonstrando boa capacidade de resposta ao mercado, visto que constantemente implementa mudanças operacionais inovadoras e surpreendentes. Para isto é necessário que sua vocação de formadora de profissionais e, conseqüentemente da sociedade, não seja relegado a um plano menos importante.

Exemplificadas, tais mudanças foram contempladas por este estudo, ao permear a nova forma de distribuição de seus campi; do redesenho de suas estratégias frente as imposições ministeriais, como o Provão e o ENEM; das oscilações nas grades curriculares e no lançamento de cursos de especialização, cujo empenho seja atender necessidades regionalizadas ou emergenciais.

Não foi considerada a ampliação da oferta dos cursos de graduação da UFSC e da UDESC, nem tampouco, o impacto das medidas político-sócio-educacionais implementadas no período em questão pelo Governo Federal, caracterizando uma boa perspectiva para a continuidade deste estudo.

Cabe destacar que a não opção pela UFSC e UDESC deu-se em função do estudo buscar diagnosticar como o modo de atuação e as políticas operacionais das IES refletem as imposições ou exigências do mercado, notadamente no período de 1990 a



1999, espaço cronológico em que se verificou um aumento espantoso no número de universidades e escolas superiores na Grande Florianópolis.

Referências bibliográficas

- ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais. **ACAFE 25 anos**. Florianópolis, 1999.
- BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais** : o pólo da prática metodológica. 2.ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1982.
- BUARQUE, Critóvam. **Uma idéia de universidade**. Brasília : UnB, 1992.
- CABRAL, Oswaldo R. **História de Santa Catarina**. 2.ed. Rio de Janeiro : Laudes, 1970.
- DEMO, Pedro. **Desafios modernos da educação**. 7.ed. Petrópolis/RJ : Vozes, 1998.
- DOURADO, Luiz F.; CATANI, Afrânio (orgs.). **Universidade pública**. Goiânia/GO : UFG, 1999.
- GADOTTI, Moacir. **Educação e poder**. 11.ed. São Paulo : Cortez, 1998.
- GOMES, Roberto. **A crítica da razão tupiniquim**. 9.ed. São Paulo : Cortez, 1992.
- JAGUARIBE, Hélio. **Sociedade e cultura**. São Paulo : Vértice, 1986.
- RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. 5.ed. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1982.
- SUCUPIRA, Newton. **A condição atual da universidade**. Brasília : MEC, 1972.
- TRINDADE, Hégio (org). **Universidade em ruínas** : na república dos professores. Petrópolis/RJ : Vozes, 1999.