

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY**  
**ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIO – EGN**  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Curso de Mestrado em Administração

**AS MUDANÇAS DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**  
**E A GESTÃO DAS IES PRIVADAS:**  
O caso de uma universidade no Estado do Rio de Janeiro

FREDERICO ADOLFO SCHIFFER JUNIOR

RIO DE JANEIRO  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Frederico Adolfo Schiffer Junior

**AS MUDANÇAS DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL  
E A GESTÃO DAS IES PRIVADAS:**

O caso de uma universidade no Estado do Rio de Janeiro

Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio  
Professor José de Souza Herdy,  
como parte dos requisitos parciais  
para a obtenção do grau de mestre  
em Administração.

Área de Concentração:  
Ciências Sociais Aplicadas

Orientadora: Rejane Prevot Nascimento

Rio de Janeiro  
2009

## TERMO DE APROVAÇÃO

**FREDERICO ADOLFO SCHIFFER JUNIOR**

### **AS MUDANÇAS DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E A GESTÃO DAS IES PRIVADAS:**

O caso de uma universidade no Estado do Rio de Janeiro

Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio  
Professor José de Souza Herdy,  
como parte dos requisitos parciais  
para a obtenção do grau de mestre  
em Administração.

Aprovado por

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Orientadora Rejane Prevot Nascimento, D.Sc.

---

Prof. Dr. Rui Otávio, D.Sc

---

Prof. Dr Antonio Martinez Fandiño D.Sc. .

Rio de Janeiro  
2009

Dedico este trabalho às minhas meninas, Renata e Hanni, que por mais de dois anos conseguiram compreender, respeitar e apoiar a finalização deste projeto.

Aos meus pais Frederico Schiffer (*in memoriam*) e Iara Schiffer, que sempre vibraram com as minhas conquistas.

Ao Professor Arody Cordeiro Herdy, pelo primeiro copo d'água que me foi oferecido em Duque de Caxias, e por acreditar em mim como acadêmico e artista.

A José Luiz Lordello, meu amigo, tutor e incentivador deste projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao tempo que, cúmplice e companheiro, foi longo quando precisei e curto quando era obrigado a produzir.

À professora Rejane Prevot Nascimento que, com tantos sins e nãoos, certos e errados, tinha razão absoluta em todas as suas ponderações.

À minha amiga e colega de curso Celina Martins, que teve um papel fundamental, me aconselhando e ajudando a produzir um trabalho melhor.

À Juliana Ugolino que, com seu olho crítico, me ajudou a descobrir correções nas entrelinhas de tantas palavras.

A todos da Unigranrio, que não mediram esforços para me passar todas as informações de que precisei para redigir este trabalho.

## RESUMO

O presente estudo objetiva investigar o conjunto de transformações ocorridas no âmbito da educação superior no Brasil no período de 1994 a 2008, estudando em paralelo o processo de profissionalização de uma IES particular de caráter familiar. A abordagem do estudo foi de caráter qualitativo, que compreendeu pesquisa bibliográfica complementada por estudo de caso com base em pesquisa de campo, observação e entrevistas com os principais atores da instituição pesquisada. Concluiu-se que os dois governos vigentes no período contribuíram para a expansão e permanência das instituições de ensino que estavam preparadas para mudanças legislativas, com flexibilidade e velocidade para se adaptarem às novas regras. Nesse contexto, a IES pesquisada recorreu a mecanismos empresariais com vistas à profissionalização e, a partir da vocação empreendedora de seus gestores, manteve a ampliação de unidades, o crescimento do número de alunos e de cursos oferecidos e conseguiu, em 2008, conquistar o segundo lugar entre as universidades privadas do Estado do Rio de Janeiro.

**Palavras-chaves:** Educação. Gestão de Instituições de Ensino Superior. Transformações. Ensino Superior. Universidades Privadas. Empresa Familiar.

## ABSTRACT

This study aims to investigate the set of changes occurring in the context of higher education in Brazil from 1994 to 2008, studying in parallel the process of professionalization of a particular University if common characteristics. The approach of the study was qualitative, which consisted of bibliographic complemented by case study based on field research, observation and interviews with key actors of the research institution. It was concluded that the two governments existing in the period contributed to the expansion and retention of educational institutions that were prepared for legislative changes, with flexibility and speed to adapt to new rules. In this context, the University searched resorted to mechanisms with a view to business and professional, from the entrepreneurial vocation of their managers kept the extensions of the growth in student numbers and courses offered and managed in 2008, winning the second place among the private universities in the State of Rio de Janeiro.

**Keywords:** Education. Transformation. Superior Education. Private University. Family Business.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3. SUPOSIÇÕES.....	17
1.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 O ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO NO PERÍODO 1994-2008.....	19
<b>2.1.1 Impactos Econômicos dos governos FHC e Lula sobre as IES Privadas</b> .....	<b>27</b>
2.2 MUDANÇAS NO STATUS DAS IES PRIVADAS .....	38
2.3 GESTÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES. ....	42
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>48</b>
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA.....	49
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	50
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	50
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>52</b>
4.1. APRESENTAÇÃO DA IES ESTUDADA.....	52
4.2. HISTÓRICO DA IES.....	53
4.3 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO ATUAL DA IES.....	54
4.4 APRESENTAÇÃO DE DADOS .....	56
<b>4.4.1. Histórico da Unigranrio segundo os entrevistados</b> .....	<b>58</b>
<b>4.4.2. Impacto das ações dos governos FHC e Lula (1994/2009)</b> .....	<b>62</b>
<b>4.4.3. O papel das avaliações do MEC e os diversos mecanismos governamentais surgidos para regulamentar a educação do Brasil na percepção dos entrevistados</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4.4 Gestão Familiar X Profissionalização</b> .....	<b>74</b>
4.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	90
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>101</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 15 anos, o Ministério da Educação (MEC) vem criando instrumentos para regular o funcionamento das Instituições de Ensino Superior (IES), sejam elas de cunho público ou privado. As IES convivem com certo desconforto diante das incertezas e obstáculos presentes no aparato local do Sistema Educacional Brasileiro, causado pelas alterações às regras descritas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instrumento regulador do Ministério da Educação.

Vale ressaltar, nesse contexto, a importância das IES de caráter familiar privado, já que estas representam a maioria das IES no Brasil. Nos governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva, que totalizam mais de 15 anos de atuação, essas instituições tiveram que se adaptar a regulamentações de maior ou menor impacto em sua gestão, exigindo uma constante mudança e flexibilidade não apenas no que tange à gestão como instituição, mas também à revisão permanente da sua principal função, que é promover o conhecimento, seja na análise do oferecimento de cursos de graduação, pós-graduação e extensão, ou de seu nível de inserção em pesquisa.

O governo FHC talvez possa ser reconhecido como o que mais promoveu o crescimento e a expansão das IES privadas. Correto ou não, isto deu a visibilidade necessária para chamar a atenção para a importância da educação de nível superior no Brasil e no mundo, já que o cenário de globalização e crise exige uma revisão intensa do papel da educação para o desenvolvimento de um país e dos seus cidadãos.

Por outro lado, as IES de caráter familiar privado tiveram que se defrontar com a opção pela renúncia da filantropia, face à acirrada concorrência e profissionalização do setor. O setor de ensino superior brasileiro, como decorrência do processo globalizatório, conta agora com atores de perfil mais agressivo e estratégias mais empresarias, até mesmo em decorrência da entrada de investimentos estrangeiros em instituições do setor, como por exemplo àqueles destinados às universidades paulistas Anhanguera Educacional (com 20 mil alunos em 2008 segundo a Folha de SP -2008) e a Anhembí (com 25 mil alunos segundo o jornal a Hora do Povo- 2007). A entrada destes novos atores amplia não só o raio de atuação das IES privadas, mas também abre novos caminhos para a captação de recursos, com a abertura de capital ou o aporte de investidores nacionais ou internacionais para fazer base ao projeto de ampliação. As mudanças que ocorreram nesses anos impactaram todas as IES, privadas ou públicas. Não se pode atribuir as causas destas mudanças apenas à LDB, mas também, como dito, a uma decorrência do atual movimento da economia mundial.

Face ao crescimento da concorrência e o desenvolvimento do aparato tecnológico mundial, é colocada para as IES a necessidade de profissionalização de seus processos gerenciais. Os gestores de hoje precisam encarar a universidade como uma unidade de negócio, que precisa ter um planejamento estratégico bem definido a partir da análise da realidade interna e externa, buscando identificar as áreas mais promissoras ou futuras oportunidades.

Os gestores de IES, principalmente as privadas, precisam observar que a sobrevivência empresarial passa necessariamente por alta qualidade dos serviços, uma rígida organização, controle de custos, ética, seriedade e, por fim, mas não menos importante, profissionalismo.

Diante dessas mudanças, o Ministério da Educação tem sido um grande influenciador por meio de projetos, ações e leis, conforme verificado da LDB (Lei de diretrizes Básicas de Educação Nacional) de 2008 abrangendo por meio de seu sistema de avaliação e regulação os seguintes itens:

Sinaes – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, que compreende:

a.1) O Enade (Exame Nacional de Desempenho de Estudante), que avalia quadrianualmente os cursos de graduação;

a.2) Avaliação EAD (Ensino a Distância); que também passa pela fiscalização periódica do MEC, verificando o cumprimento dos projetos pedagógicos, infraestrutura e qualificação dos docentes;

a.3) Avaliação “*in loco*” das IES, seus *campi* e infraestrutura e seus cursos.

Em termos de legislação, nos últimos quinze anos observa-se algumas mudanças mais significativas, identificadas abaixo:

Diretrizes curriculares nacionais;

Sistemas de cotas para acesso de grupos étnicos e raciais;

Certificação digital para a interação com o Portal do Ministério da Educação;

Lei do Calote – P414-MP 2.173-24: segundo o artigo 6 da lei número 9870 de 1999, o desligamento do aluno por inadimplência somente poderá ocorrer ao final do ano letivo, ou ao final do semestre para o ensino superior, o que abre espaço para que os alunos consigam finalizar o semestre letivo sem quitar completamente as mensalidades

Segundo o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), é fato que o ensino superior vem vivenciando uma fase de crescimento. Em 1996, havia no Brasil 922 Instituições de Ensino Superior, 211 públicas e 711 privadas. Em 2007, este número subiu para 2.281 – 249 públicas e 2.032 privadas, sendo que, entre as privadas, 1.594 são particulares e 438 são confessionais ou filantrópicas. Isto ocorreu não só porque houve um aumento da demanda por ensino superior de alunos provenientes do ensino médio, mas também cresceu a busca dos brasileiros por qualificação, visando melhorar sua condição de vida, conforme retratado no site da Associação Brasileira das Mantenedoras de Ensino Superior, em 2008 (ABMES, 2008).

Analisando a diferença entre instituições públicas e privadas, percebemos que o foco de crescimento do ensino superior está muito atrelado à ineficiência do Estado em prover e atender esta demanda. Para Anderlini (2003, p.220):

É fato que o ensino superior brasileiro, particularmente o privado, tem crescido muito nas últimas décadas, fruto da livre concorrência mercadológica atrelada a uma concepção econômica de cunho (neo)liberal de transferência de setores até então sob o controle exclusivo do Estado.

Em 2000 foi criada, pelo então ministro da Educação Tarso Genro, a terceira versão do Anteprojeto de Lei da Educação Superior, que visa estabelecer normas gerais para educação superior (FRAUCHES, 2005). Na visão de Frauches, o projeto insiste em discriminar a livre iniciativa na área da educação superior, além de prejudicar a autonomia das universidades privadas. A própria globalização, muito antes das crises mundiais do século XXI que abalaram a economia mundial, colocou o ensino superior diante de um impasse: a desregulamentação ou o possível mercantilismo desenfreado do ensino (FRAUCHES, 2005). A relação entre o estado e as IES privadas, ainda de acordo com Frauches (2005), revela uma contradição

posto que, ainda que a livre iniciativa seja alvo de críticas por parte do governo, este não tem condições econômico-financeiras de custear o ensino superior gratuito para todo o Programa Universidade para Todos (Prouni). Depende da iniciativa privada. A este respeito, Frauches (2005) destaca ainda que 75% dos estudantes de nível superior estão nas instituições privadas, percentual este que é corroborado por dados divulgados no censo da educação superior do ano de 2007, realizado pelo INEP/MEC (INEP, 2007). Segundo o autor, este percentual é elevado porque os governos, em todos os níveis, mas especialmente no nível federal, não têm capacidade econômico-financeira para reduzir a participação da iniciativa privada na educação superior. Tais dados reforçam ainda a importância das IES privadas para o aumento dos níveis de escolaridade no país.

Pelos estudos da ABMES, foi comprovado que a maioria das IES particulares existentes no Brasil são de origem familiar (ABMES, 2008). Das mais de 2.480 instituições particulares identificadas em 2007/08, a maioria se enquadra nesta categoria. A mesma pesquisa ressalta que desde 2004, a oferta e a demanda do ensino vem crescendo, apontando para o surgimento de novas pequenas IES ou mesmo a aquisição das pequenas IES por grandes corporações de cunho não familiar.

Para a ABMES, um fato que merece relevância é que as IES privadas de cunho familiar que tiveram seu capital aberto ou trouxeram investidores externos, na maioria dos casos, mantiveram um membro da família no conselho de administração, como forma de manter algum traço de identidade da IES adquirida.

Por outro lado, a recessão internacional que assombra o mundo desde 2008 afeta diretamente a liquidez e a eficiência empresarial das IES privadas de cunho

familiar, assim como de todas as empresas do setor de educação, exigindo uma revisão profunda nas formas de gestão e de compreender o mercado.

Mancebo (2004) já identificava que não é correto atribuir à rígida restrição governamental todas as dificuldades que as IES privadas enfrentam.

(...) já que reconhecem que a globalização trouxe não só para a educação, como para os demais setores da economia mais oportunidades, mas também um acirramento na competitividade que exige competência e agilidade muitas vezes adormecidas em instituições que não renovarem seu estilo de governança (MANCEBO, 2004).

Há um consenso de que o governo brasileiro atual perdeu a capacidade de investimento e desenvolvimento na educação superior. Entretanto, não se pode afirmar que o governo é o primeiro responsável pelas dificuldades enfrentadas pelas IES privadas, tendo em vista que estas são, na sua maioria, oriundas de capital privado familiar (MANCEBO, 2004).

Para Anderlini (2003, p.220), “o futuro promissor ou não de tais instituições estará atrelado a um foco diferenciado por parte do MEC no que se refere à vivência da flexibilidade nas IES privadas”.

No cenário atual, é fundamental para as IES privadas uma gestão profissionalizada e dinâmica, que possa reagir às determinações mercadológicas e governamentais, buscando eficiência, encontrando nichos de mercado, aprimorando o acesso dos alunos através de formas mais fáceis de financiamento, criando cursos mais alinhados com a realidade do mercado e, principalmente, mantendo-se atentas ao planejamento, observando-se como uma empresa dentro de um mercado competitivo, onde os serviços são contratados por um tempo superior aos demais segmentos.

O impacto mais importante da atual crise mundial nas IES privadas ocorre em duas pontas essenciais para a manutenção das instituições. Durante anos, as IES

obtiveram a liquidez necessária à sua operação através dos recebíveis bancários, ou seja, de bancos que antecipavam as mensalidades dos alunos para as IES rolarem suas dívidas. Hoje, com a restrição cada vez maior ao crédito e o aumento da inadimplência por parte dos alunos, as IES se viram obrigadas a rever seus custos de operação e começaram a busca por investidores para manter a máquina funcionando.

## 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o conjunto de transformações descritas anteriormente, ocorridas nos últimos 15 anos (1994-2008), esta dissertação se propõe responder à seguinte questão: quais foram as mudanças implementadas no modelo de gestão das IES privadas para adaptarem-se ao contexto de transformação decorrente dos novos marcos regulatórios e diretrizes para o ensino superior, impostos pelo Ministério da Educação?

## 1.2. OBJETIVOS

O objetivo desta dissertação é analisar o processo de mudança na gestão das IES privadas para adaptarem-se ao conjunto de transformações ocorridas no setor da educação superior no Brasil nos últimos 15 anos (1994-2008), utilizando como exemplo a caso de uma IES privada no Estado do Rio de Janeiro.



### **1.2.1. Objetivos Específicos**

O objetivo deste trabalho é estudar o processo de profissionalização da IES familiar frente às mudanças ocorridas nos últimos 15 anos nos setores governamentais reguladores da educação, bem como do público-alvo, dos novos concorrentes entrantes no mercado, do novo cenário mundial de globalização e de países emergentes que têm gerado capital para investimentos internacionais. Entre os objetivos específicos, estão:

a) Realizar um levantamento histórico sobre o contexto de mudanças ocorridas no ensino superior brasileiro nos últimos 15 anos. Tal levantamento inclui, principalmente, a abordagem dos estudos realizados sobre a temática da mudança na legislação e diretrizes para o ensino superior no período delimitado por este projeto;

b) Elaboração de uma contextualização da atuação das IES privadas no Brasil nos últimos 15 anos, relacionando-as com as mudanças legais e das diretrizes para cursos de graduação;

c) Fazer uma pesquisa bibliográfica sobre conceitos, teses, estudos e casos que abordem a temática da gestão de empresas familiares, gestão de universidades e mudança organizacional. Tal pesquisa propiciará a base teórica necessária para a análise do processo de transformação das IES privadas em geral e da universidade abordada neste projeto, em particular, nos últimos 15 anos;

d) Realizar uma pesquisa de campo em uma IES privada de capital familiar, que atravessou todo o período delimitado por este estudo, e que tem passado por mudanças na sua gestão;

e) Estudo da trajetória da IES em questão em relação à sua governança. Pretende-se, com esta abordagem, pontuar aspectos relacionados à sua gestão

quando Analisar os dados obtidos em campo face ao referencial teórico apresentado neste trabalho, possibilitando obter respostas para a questão-problema em estudo.

### 1.3. SUPOSIÇÕES

A suposição geral deste estudo baseia-se na idéia de que as IES privadas se adaptaram ao contexto de mudanças ocorridas nos últimos 15 anos no ensino superior brasileiro. Aquelas que não mudaram seus processos de gestão foram extintas ou compradas pelas que sobreviveram ou por grupos econômicos nacionais e internacionais, que implementaram uma forma de gestão profissionalizada. Desta forma, parte-se da hipótese de que as mudanças aplicadas à gestão das IES privadas estão orientadas para a ampliação e a abertura de unidades, visando atingir novos públicos, a abertura de capital ou a busca de investidores, e a ampliação do portfólio de serviços (como a oferta de cursos EAD – Ensino a Distância, novos cursos de extensão e atualização ,de graduação tecnológico e graduação tradicional ,pós graduação lato e stricto sensu) .Mesmo com a implantação de novos serviços, o foco central é o grau de alteração do modelo de gestão desde da fundação da IES até os dias de hoje , se adaptando não só a legislação em vigor, mas ao mercado globalizado

### 1.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este projeto se propõe investigar os impactos dos marcos regulatórios impostos pelo Ministério da Educação sobre as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas no período de 15 anos (1994-2008), limitando-se ao estudo das mudanças

na gestão das universidades decorrentes destes impactos, a partir da análise da literatura concernente a este tema e de um estudo de caso em uma IES privada do Rio de Janeiro, de capital familiar, que se encontra em pleno processo de mudança.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos, teorias, estudos e pesquisas que oferecem uma sustentação teórica para a análise do tema em estudo. As seções seguintes apresentam os conceitos relacionados à evolução do ensino superior brasileiro no período de 1994 a 2008, a descrição das mudanças na gestão das IES privadas para adaptarem-se às transformações ocorridas no setor no período investigado e, por fim, a gestão das empresas familiares, posto que constatou-se, na literatura pesquisada, que um número significativo de IES privadas - cerca de 69,8% - são controladas majoritariamente por capital de cunho familiar (INEP, 2007).

### 2.1 O ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO NO PERÍODO 1994-2008

O conhecimento tem se mostrado um dos principais pilares da sociedade, sob o ponto de vista econômico e social, conforme relata Maciel (2000, p.9):

As transformações radicais e aceleradas que sacodem o mundo e a humanidade neste fim de milênio têm em comum fator cada vez mais central em todas as atividades produtivas, materiais e imateriais: o conhecimento. Torna-se, a cada dia, mais evidente que não se pode pensar o desenvolvimento social e econômico sem colocar este fator como fulcro das Políticas e estratégias do avanço das nações.

A autora destaca também que, para chegarmos a um consenso a respeito da educação no Brasil, é necessário pensar estrategicamente sobre a distribuição do conhecimento, isto é, da educação.

No contexto das principais mudanças no setor educacional no Brasil, a década de 1990 foi responsável, segundo Soares (2002), por uma série de mudanças no ensino superior no país, principalmente depois da década de 1980 ter sido caracterizada por um período de estagnação e crise. Desta forma, Soares (2002, p.301) descreve algumas dessas mudanças:

- a) A expansão da matrícula no nível superior, resultante do crescimento do ensino médio, bem como da pressão vinda de uma clientela formada por adultos (já integrados ao mercado de trabalho) que busca melhorar suas oportunidades profissionais, por meio da obtenção de um título de nível superior.
- b) Atualização da legislação pertinente à educação superior como reflexo da nova LDBN/96 e dos decretos e regulamentos dela decorrentes, como também a criação do novo Conselho Nacional de Educação e sua respectiva Câmara de Educação Superior.
- c) A implantação e aprimoramento do processo de avaliação no sistema de educação superior: a criação do Exame Nacional de Cursos e da avaliação das condições das ofertas institucionais, somadas à já tradicional avaliação da pós-graduação possibilitaram a acurada mensuração da eficiência e da produtividade do sistema. Tais práticas avaliativas, cujos procedimentos ainda são alvo de constantes discussões, acabaram por angariar credibilidade, tanto dentro como fora do próprio sistema de ensino superior.
- d) Processo de diversificação institucional, não somente em termos de natureza e/ou dependência administrativa, como também quanto aos perfis organizacionais e vocações acadêmicas, criou novas perspectivas profissionais para os estudantes.
- e) A consolidação do sistema nacional de pós-graduação *stricto sensu*.
- f) A pesquisa, especialmente nas instituições de ensino superior federal, em grande medida estimulada pelos órgãos de fomento mediante a concessão de bolsas de formação e de pesquisa, experimentou grande avanço e significativo crescimento na produção científica, oferecendo uma valiosa contribuição à qualificação de recursos humanos.
- g) Fortalecimento do complexo nacional de C&T (Ciência e Tecnologia), mediante a criação dos Fundos Setoriais com vistas ao financiamento das atividades no setor, como também a introdução de dois sistemas de coleta e disseminação de dados relativos à produção científica e tecnológica, quais sejam, o Diretório dos Grupos de Pesquisa/CNPq e o *Curriculum Lattes*.
- h) Aumento da inserção internacional dos pesquisadores brasileiros: as bolsas para realização de cursos de pós-graduação, estágios e intercâmbio acadêmico, concedidas pelos órgãos de fomento (CAPES e CNPq), criaram as condições favoráveis para que a pesquisa e os pesquisadores brasileiros se tornassem mais conhecidos, integrando-os às redes mundiais de pesquisadores e aumentando a cooperação internacional.
- i) Portal de Periódicos da CAPES ampliou e democratizou o acesso à informação científica, pelos estudantes, docentes e pesquisadores.
- j) A expansão do número de instituições de ensino superior, que oferecem cursos a distância, alargou o acesso de um expressivo número de pessoas de todas as regiões do país a um amplo leque de cursos de formação e atualização.

- k) Aumento e a diversificação das atividades de extensão, nas instituições de ensino superior, tanto privada como públicas, abriram novas oportunidades de socialização dos resultados das pesquisas e dos estudos nelas desenvolvidos.
- l) A ampla e rápida conexão, à Internet, das instituições de ensino superior, por meio da Rede Nacional de Pesquisa, possibilitou-lhes a incorporação, no desenvolvimento de suas atividades científicas e administrativas, das novas tecnologias da informação.

Observando a mesma década tratada por Soares (2002), Colossi, Consentino e Queiroz (2001) retratam o contexto de mudanças por meio da figura apresentada abaixo:

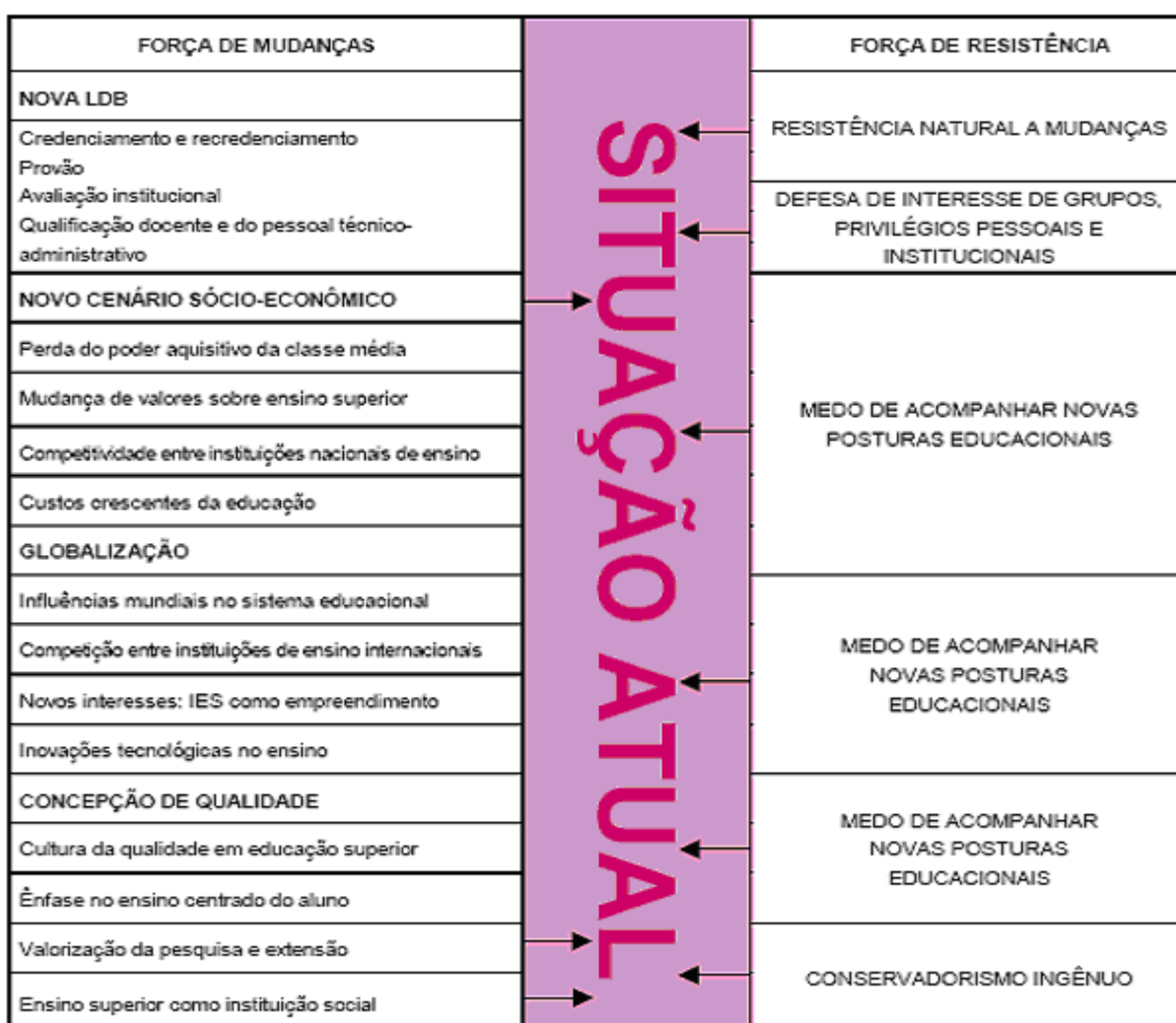


Figura 1: Força de mudanças no ambiente da educação superior no Brasil  
 Fonte: Adaptado de Colossi, Consetino e Queiroz (2001, p.54).

Na referida figura, os autores relatam o contexto de mudanças no cenário do ensino superior no Brasil até 2001, analisando as forças impulsionadoras do

ambiente das IES, demonstrando que estas mudanças podem provocar impactos no ambiente interno, isto é, no status das IES, o qual será tratado na próxima seção.

Já para Carvalho (2006), a década de 1990 é representada pelos dois mandatos do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), em que o Banco Mundial teve destaque efetivo na política educacional, não havendo uma lei que retratasse todas as mudanças ocorridas, mas uma série de textos, projetos e programas. O primeiro deles referiu-se ao fato do governo federal conceder autonomia às universidades públicas federais de maior importância, descrito pelo Ministério de Administração e da Reforma do Estado (MARE), em 1997. Porém, com a reação dos acadêmicos a este projeto, o mesmo passou a ter caráter voluntário.

Carvalho (2006) prossegue destacando que a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) foi a principal iniciativa da legislação implantada. Esta lei foi sancionada em 1996, aprovando a existência tanto de instituições privadas, quanto públicas, com a manutenção da gratuidade nos estabelecimentos de ensino públicos. A partir desta lei, houve um crescimento da produtividade nas universidades públicas, com a abertura de cursos noturnos e aumento do número de alunos sem, contudo, haver crescimento do quadro funcional. No que diz respeito ao ajuste fiscal, as constantes mudanças na legislação previdenciária repercutiram no setor público com a indução da aposentadoria do corpo docente, fazendo com que os mesmos migrassem para instituições particulares.

Além das mudanças decorrentes da nova LDB nas instituições privadas, houve também, em 1997, a implantação de uma lei que determina a possibilidade de opção para as universidades privadas de se constituírem, no lugar de instituições filantrópicas, como empresas privadas *stricto sensu* ou sem fins lucrativos. Como empresas privadas, estas universidades deixam de se beneficiar diretamente de

recursos públicos e indiretamente da renúncia fiscal. Como instituições sem fins lucrativos, elas continuaram isentas de tributação, segundo Carvalho (2006). Contudo, para manterem-se com o status de filantrópicas, as universidades privadas devem comprovar anualmente a existência de ações sociais, que revertam em atividades de prestação de serviços à comunidade o valor igual ou superior ao imposto devido.

Outro autor a tratar dessas mudanças foi McCowan (2005), apontando que as mudanças ocorridas no ensino superior não se restringiram a somente alguns países, mas ao contexto mundial, tendo como principais características duas formas de privatização: a primeira foi a crescente proporção de financiamento privado para as universidades particulares, que afetou em grande parte os países ricos; e a segunda envolve o crescimento de universidades particulares, que nos países periféricos, como o Brasil, teve bastante impacto, já que os sistemas públicos estão longe de satisfazerem as demandas populacionais.

McCowan (2005) retrata que estas mudanças nos países periféricos, foco deste estudo, ocorreram devido a três fatores:

a) O aumento de demanda, assim como o crescimento da população, ampliando as matrículas nas instituições de ensino e a necessidade de diplomas para o mercado de trabalho;

b) Os empresários começam a perceber no ensino superior uma área de investimentos bastante atrativa;

c) E o oferecimento, por parte do governo, de incentivos, inclusive redução de impostos e empréstimos de baixo custo, sob a influência do Banco Mundial, que destacava que o ensino básico deveria receber maiores recursos, pois o investimento no ensino superior tem um retorno bastante reduzido.



Por mais que ainda houvesse grupos privilegiados, aliados dos antigos governos que influenciaram a política educacional na década de 1980, os anos 1990 foram marcados por uma evolução na área do ensino. O próprio cenário econômico, que paulatinamente configurou-se por um maior controle dos altos índices de inflação e da ameaça de recessão, contribuiu para dar legitimidade às reformas educacionais. A globalização também foi um elo de fortalecimento para as mudanças na educação, pois, à medida que o país buscava se tornar atraente para investimentos externos, era necessário propiciar uma formação educacional de qualidade e, para isto, formar profissionais mais qualificados. Neste contexto, em que o Brasil buscava um alinhamento e intercâmbio com os países desenvolvidos, buscou-se alavancar o número de pesquisadores formados no exterior através da ampliação de programas de bolsas de mestrado e doutorado, via Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), principalmente (INEP, 2002). Em função da necessidade de alinhamento econômico, tecnológico e científico para possibilitar a inserção do país no mundo globalizado, pela primeira vez se contemplava conceitos como qualidade do ensino, foco no aluno, valorização da pesquisa e extensão. Enfim, o ensino superior passa a ser visto com uma instituição social.

Sendo assim, a década de 1990 foi fundamental para a reformulação política e econômica do ensino superior, conforme relatado por Mancebo (2004, p. 857). Contudo, nos anos 2000, ao longo do governo Lula, a agenda educacional sofreu diversos impactos. Mancebo (2004, p.858) destaca alguns desses impactos:

- a) A deterioração das condições do trabalho universitário;
- b) O desenvolvimento de um ensino alheio à dinâmica social e à própria leitura que a universidade poderia fazer dessa realidade, no qual grades

- curriculares, duração dos cursos e avaliação dos estudantes, entre outros aspectos, não são definidos pelas universidades públicas;
- c) A mercantilização do sistema de pós-graduação e a perda de poder acadêmico pelas universidades em prol de uma racionalidade que enfatiza a eficácia do mercado como mola social e política e como modelo de organização das próprias instituições;
  - d) A privatização da agenda científica, com a restrição da autonomia acadêmica em relação a decisões sobre linhas de pesquisa, temas de investigação, conteúdos e formas das pesquisas, prazos para conclusão de investigações, avaliação de métodos e de resultados, intercâmbios internacionais, entre outros;
  - e) A desvalorização social das atividades de extensão, transformadas na venda de serviços oferecidos ao mercado, visando à rentabilidade direta e funcionando como fonte de recursos suplementares de manutenção da instituição e/ou de subsídio adicional para a remuneração insatisfatória de docentes e funcionários;
  - f) O desenvolvimento de um sistema de avaliação calcado em critérios de produtividade empresarial, que quantifica a atividade docente e funciona como mecanismo de distribuição de recursos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa ou para a distribuição de incentivos salariais ao corpo docente, elegendo a “competitividade” como mola mestra do trabalho acadêmico;
  - g) A agregação de novos compromissos para a prática docente, cabendo destaque para os esforços institucionais que devem empreender para a obtenção de fundos externos, à maneira do mercado, constituindo o que Slaughter & Leslie (1999) denominaram de “capitalismo acadêmico” ou capitalização sobre a base da pesquisa universitária ou do conhecimento universitário especializado;
  - h) E, por fim, o que Gentili (2001) denominou “reconversão intelectual do campo acadêmico” ou bloqueio das condições de produção de um pensamento autônomo e crítico sobre a realidade social e, especificamente, sobre a realidade educacional, que tem deslocado a produção teórica no sentido de um pragmatismo reducionista, que advoga para os saberes universitários uma utilidade prática imediata.

Analisando também o governo Lula, Carvalho (2006) retrata que o governo obteve uma elevação do superávit primário através de duas medidas: o aumento da carga tributária e corte nos gastos públicos, resultado do acordo entre o governo anterior e o Fundo Monetário Internacional (FMI), provocando cortes nas verbas e redução dos investimentos públicos. Sendo assim, houve um quadro de esgotamento do crescimento privado, tendo o governo o objetivo de não mais criar cursos e aumentar as matrículas, mas sim “criar condições para a sustentação financeira dos estabelecimentos já existentes” (CARVALHO, 2006, p.7).

O Programa Universidade para Todos (Prouni), criado em 2003, foi uma alternativa para o excesso de vagas ociosas nas instituições privadas. E no que se

refere às finanças públicas, se a maioria das instituições privadas que possuem caráter filantrópico renunciarem ou perderem este status, poderá haver um aumento da arrecadação previdenciária (CARVALHO, 2006).

Outra iniciativa diz respeito à reforma da educação superior, baseada, segundo Carvalho (2006), na opção pela adoção de projetos e leis a partir do diálogo com a sociedade civil e a comunidade acadêmica, por meio da realização de seminários, por exemplo.

Carvalho (2006) também destaca que, ao longo da formulação dos três anteprojetos da reforma universitária, os parâmetros de avaliação foram sendo reduzidos por força da pressão de grupos educacionais privados. Quanto ao financiamento, nos anteprojetos pretendia-se uma vinculação de 75% da receita constitucional para o segmento federal, excluindo-se destes recursos referentes a, por exemplo, débitos judiciais e hospitais universitários, o que seria uma proposta bastante razoável, mas que encontra resistência dos ministérios da Previdência e da Saúde.

Para retratar todo esse processo, Carvalho (2006, p.11) destaca que o governo:

Na prática, por um lado, estreitou as relações público/privado e optou pela solvência das IES privadas através do Prouni, bem como manteve e até mesmo aprofundou os parâmetros avaliativos e a função regulatória do Estado através do SINAES, mas, por outro, reverteu, em parte, o processo de sucateamento do segmento federal e de desvalorização do serviço público em geral, inclusive, com a reposição salarial e dos quadros funcionais.

Neves, Raizer e Fachinetto (2007, p.151) afirmam que o governo de Lula deu prioridade à reforma do sistema educacional brasileiro por meio de inúmeras medidas como:

- a) Retomada do crescimento do número de IES públicas, de modo a aumentar a oferta de vagas públicas através da criação de novas universidades, da consolidação daquela que estava em processo de instalação e das criadas por transformação ou desdobramento e, ainda, ampliação dos *campi* já existentes;
- b) Ampliação do programa de crédito educativo (Fundo de Financiamento ao estudante de Ensino Superior - FIES);
- c) Destaca-se, especialmente, o Programa Universidade para Todos (PROUNI), criado pela MP nº. 213/2004 e institucionalizado pela Lei nº. 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Tem como finalidade a concessão de bolsas de estudos integrais e parciais a estudantes de baixa renda, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior, oferecendo, em contrapartida, isenção de alguns tributos àquelas que aderirem ao Programa. No seu primeiro processo seletivo, o ProUni ofereceu 112 mil bolsas em 1.142 instituições de ensino superior de todo o país. Nos próximos quatro anos, o programa deverá oferecer 400 mil novas bolsas de estudos;
- d) Implantação de políticas afirmativas, com a reserva de cotas para estudantes negros e um sistema especial de reserva de vagas para alunos egressos de escolas públicas. Essas, no entanto, são medidas polêmicas que têm provocado reações em diversos segmentos do próprio nível superior e na opinião pública.

Por mais que Neves, Raizer e Fachinetto (2007, p.151) afirmem que o governo Lula deu prioridade à reforma do sistema educacional brasileiro, nota-se que, durante o mandato, o sistema de ensino sofreu diversos impactos, sendo o principal deles o aumento da carga tributária, que trouxe uma grande redução dos investimentos públicos, gerando um quadro de esgotamento do crescimento privado, conforme será abordado a seguir.

### **2.1.1 Impactos Econômicos dos governos FHC e Lula sobre as IES Privadas**

A proposta de governo do candidato FHC para o seu primeiro mandato (Cardoso,1994) foi elaborada pela equipe coordenada pelo economista Paulo Renato Souza, ex-secretário de Educação do Estado de São Paulo, ex-reitor da Universidade de *Campinas*, naquele momento técnico do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Com a eleição de FHC para a Presidência da República, Paulo Souza foi nomeado ministro da Educação, cargo que ocupou de 1995 a 2002, durante os mandatos do presidente (DOURADO, 2002).

A característica mais marcante da educação como meta prioritária da proposta é o destaque para o papel econômico da educação, como base do novo estilo de desenvolvimento, cujo dinamismo e sustentação provêm de fora dela mesma, através do progresso científico e tecnológico. Essa indução atuaria no sistema educacional pelo topo, isto é, pela universidade, entendendo-se que a competência científica e tecnológica é fundamental para garantir a qualidade do ensino básico, secundário e técnico, assim como para aumentar a qualificação geral da população. Para se conseguir isso, a proposta afirmava a necessidade de se estabelecer uma “uma verdadeira parceria” entre o setor privado e o governo, entre a universidade e a indústria, tanto na gestão, quanto no financiamento do sistema brasileiro de desenvolvimento científico e tecnológico (DOURADO, 2002).

A proposta referia-se negativamente à rede federal de ensino superior, que precisaria ser revista silenciando-se quanto ao conjunto do ensino privado, que é, majoritário e inegavelmente, de qualidade bem inferior. Assim, dizia ser inaceitável que a rede federal consumisse de 70% a 80% do orçamento do Ministério da Educação (uma estimativa, aliás, bem exagerada) para atender a 22% dos estudantes de graduação (DOURADO, 2002).

A política para o ensino superior deveria promover uma “revolução administrativa”: o objeto seria a administração mais racional dos recursos e a utilização da capacidade ociosa, visando generalizar os cursos noturnos e aumentar as matrículas, sem despesas adicionais. Para isso, as universidades deveriam ter “efetiva autonomia”, mas que condicionasse o montante de verbas que viessem a receber à avaliação de desempenho. Nessa avaliação, seriam levados em conta, especialmente, o número de estudantes efetivamente formados, as pesquisas realizadas e os serviços prestados. A racionalização dos gastos e o aumento de

produtividade deveriam se refletir em aumentos salariais de professores e funcionários (DOURADO, 2002).

Segundo Resende (2002), foi constatado que, no período de FHC, aproveitando-se da hegemonia do Congresso pela coalizão de centro-direita por ele articulada, foram aprovadas várias leis com forte impacto no financiamento da educação, tais como a LDB, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e o Plano Nacional de Educação. Na visão de Resende (2002), entende-se que a diretriz mestra adotada pelo governo FHC para a educação foi a de que os recursos já existentes são suficientes, cabendo apenas otimizar a sua utilização.

Resende (2002, p.121) apresenta ainda uma relação com as metas de principal impacto para o financiamento da educação, inclusive com os itens que foram vetados pelo presidente FHC:

- a) Prover, em 10 anos, atendimento para 30% da faixa etária de 18-24 anos;
- b) (VETADO) Ampliar a oferta de ensino público, de forma que ele responda por, no mínimo 40%, do total de vagas oferecidas;
- c) Dobrar em 10 anos o número de pesquisadores qualificados;
- d) Aumento de 5% ao ano do número de mestres e doutores formados;
- e) (VETADO) Criação, por meio de legislação, do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Superior, constituído, entre outras fontes, de pelo menos 75% dos recursos da União vinculados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino para a expansão da rede federal;
- f) (VETADO) Ampliar o programa de Crédito Educativo de modo a atender 30% da população matriculada no setor privado;
- g) (VETADO) Ampliar o financiamento público à pesquisa científica e tecnológica, de forma a triplicar em 10 anos os recursos de setor.

A conclusão de Resende (2002), através de uma rápida análise das metas apresentadas, mostra com clareza a postura adotada pelo Executivo diante do projeto aprovado pelo Congresso Nacional: vetar todos os mecanismos que viabilizariam financeiramente, sem um comprometimento maior de qualidade, o atendimento das metas ali estabelecidas. Assim, de forma geral, foram vetados

todos os itens que implicassem um aporte adicional de recursos para o ensino público, por parte do governo federal, como se fosse possível atender o seu conjunto de metas sem a alteração dos valores gastos com ensino no Brasil naquele momento.

A principal consequência desta manutenção de investimentos para o ensino superior público, com elevação das metas a serem atingidas por estas universidades, foi o sucateamento do aparato educacional público, com a manutenção do número de vagas oferecidas por estas universidades (apesar do aumento da demanda pelo ensino superior), a deterioração da estrutura física e a aposentadoria do corpo docente sem a correspondente reposição de professores. Indiretamente, estas mudanças desencadearam um aumento da demanda pelo ensino superior privado, principalmente nos chamados níveis de profissões básicas (Administração, Contabilidade, Comunicação Social, Psicologia, Serviço Social, entre outras áreas das Ciências Sociais) em detrimento das profissões chamadas tradicionais, como as engenharias e os cursos da área biomédica, que requerem um investimento maior em infraestrutura.

Para Resende (2002), no que se refere ao financiamento da educação, pode-se afirmar que a política para o setor nos anos FHC teve como pressuposto básico o postulado de que os recursos existentes para a educação no Brasil eram suficientes, cabendo apenas otimizar a sua utilização por meio de uma maior focagem nos investimentos e uma maior “participação” da sociedade. Dentro desta lógica, aliás, em fina sintonia com o pensamento neoliberal, prioriza-se, por exemplo, o ensino fundamental em detrimento do ensino superior.

Nos anos FHC, apesar de o país ter vivido um progressivo aumento de carga tributária, esta melhoria de arrecadação pouco repercutiu no sentido de ampliar

efetivamente os gastos com o ensino no Brasil. Aliás, dois fatores ajudam a entender por que esse aumento das receitas públicas não se refletiu em maiores investimentos no ensino (RESENDE, 2002).

Em primeiro lugar, isso aconteceu porque boa parte do aumento da receita ocorreu na esfera federal, que é a que possui menor comprometimento com a educação, segundo Resende (2002), sendo responsável, conforme estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (IPEA, 1998 Apud Fernandes, 1999, p.120) por apenas 25% dos gastos do setor. No período, inclusive, apesar do grande aumento das receitas federais, os gastos da União com a educação caíram em termos reais (Ação Educativa, 1999). Em segundo lugar, o aumento de receita ocorreu basicamente por meio da criação de fundos e contribuições como a CPMF, que são fontes sobre as quais não incidem os percentuais constitucionais para o ensino. Estas políticas empreendidas durante o governo FHC contribuíram fortemente para a expansão das IES privadas ao longo da década de 1990.

A partir das principais leis aprovadas no período FHC, podem-se destacar três: LDB; Plano Nacional de Educação e FUNDEF. A LDB reserva à educação superior um conjunto de princípios que indicam alterações para esse nível de ensino, por um lado balizado, paradoxalmente, pelos processos ditos descentralizados graças à flexibilização presente nessa legislação e, por outro lado, por novas formas de controle e padronização, através de processos avaliativos estandardizados. Cury (2001) chama a atenção para as várias vozes, presentes na legislação, cujos sons não são uníssonos e, ao mesmo tempo, indica os eixos balizadores da LDB, como flexibilidade e descentralização de competências, que têm como contraponto a regulamentação dos órgãos normativos articulados à



implementação de um sistema nacional de avaliação em contraposição ao Sistema Nacional de Educação (DOURADO, 2002).

A proposta do PNE feita pelo MEC/INEP, aprovada na contramão de intensa mobilização da sociedade civil, é reveladora dos seguintes indicativos de políticas para a educação superior: diversificação do sistema por meio de políticas de expansão da educação superior, a não ampliação dos recursos vinculados ao governo federal para esse nível de ensino, aferição da qualidade de ensino mediante sistema de avaliação, ampliação do crédito educativo envolvendo recursos estaduais e ênfase no papel da educação a distância (DOURADO, 2002).

As políticas de expansão da educação superior, nesse contexto, configuram-se por meio de movimentos assíncronicos, caracterizando esse nível de ensino no país como amplo e heterogêneo, permeado por práticas de natureza pública e privada, com predominância destas últimas. Nos últimos anos, esse processo expansionista foi deliberadamente conduzido pelas políticas oficiais, tendo se consubstanciado por natureza e caráter predominantemente privado, como a criação de novas IES, novos cursos e formatos organizativos, reestruturação das IES, entre outras medidas. Tais políticas têm resultado em um intenso processo de massificação e privatização da educação superior no Brasil, caracterizado pela precarização e privatização da agenda científica, negligenciando o papel social da educação superior como espaço de investigação, discussão e difusão dos projetos e modelos de organização da vida social, tendo por norte a garantia dos direitos sociais (DOURADO, 2002).

O FUNDEF, aprovado pelo congresso nacional em 1997, obriga os governos, em todas as esferas, a aplicarem na educação 25% dos recursos resultantes da receita de impostos e transparência, sendo que não menos de 60% deverão ser

destinados ao ensino fundamental. Sua implementação, em nível nacional, iniciou-se em 1º de janeiro de 1998 (ABRUCIO, 2005).

O objetivo do governo Federal com o FUNDEF foi corrigir a má distribuição de recursos entre as diversas regiões e dentro dos próprios Estados, diminuindo as desigualdades presentes na rede pública de ensino. Trata-se, neste sentido, de uma política vertical e horizontal de redistribuição de recursos, que se faz única no federalismo brasileiro. Em comparação com a saúde, em que o papel do governo Federal no período FHC foi sempre muito forte, a ação na educação foi prejudicada pela forma confusa e movediça de distribuição de responsabilidades e competências (ABRUCIO, 2005).

Nesta "Torre de Babel", a união cumpria as tarefas mais variadas em todos os níveis educacionais, mas não conseguia direcionar a contento os esforços para o ensino fundamental. Desse modo, o comprometimento era mais voluntarista ou discricionário do que fruto de um plano de cooperação federativa na área educacional - isto apesar de a Constituição definir expressamente a missão do governo federal: promover prioritariamente a universalização e equidade no ensino público, incentivando o financiamento e fornecendo assistência técnica a Estados e municípios (ABRUCIO, 2005).

O FUNDEF conseguiu reorganizar com sucesso a ação federal, melhorando a redistribuição de recursos (em termos verticais e horizontais), aumentando a esperança por simetria entre os níveis de governo, além de impulsionar uma municipalização mais planejada e a colaboração intergovernamental. Contudo, existem dois dilemas federativos não equacionais: o primeiro, a fragilidade do controle, perceptível pelo enorme crescimento das denúncias de corrupção em

vários Estados, segundo a falta de comprometimento dos municípios com o programa. (ABRUCIO, 2005).

Tudo somado, em 1995, FHC encontrou o ensino superior com 1,2 milhão de estudantes de graduação e o deixou com 3,5 milhões – um crescimento de 209% em oito anos. O alunado do setor público cresceu um pouco, mas foi o setor privado que impulsionou essa curva ascendente. Se, ao início desse período, o setor privado respondia por cerca de 60% do efetivo discente, ao fim dele, essa proporção subiu a 70%. O número de universidades públicas ficou estagnado, mas as privadas cresceram de 63 para 84. E o de centros universitários, de zero a 77, dos quais 74 eram privados. A periferia das áreas metropolitanas e as cidades do interior passaram a frente das capitais na disputa pelo alunado (54% x 46% em 2002). Uma declaração do diretor do INEP, por ocasião da divulgação do Censo da Educação Superior, em outubro de 2003, dá conta de que, só no último ano do octênio FHC, foram autorizados 186 cursos de graduação e 53 novas IES (CUNHA, 2004).

Para Cunha (2003 *apud* Trindade, 2004, p.835), no primeiro mandato do presidente Lula, era indispensável romper-se a lógica do governo anterior, que aprofundou a privatização pela expansão descontrolada desse setor, e estabelecer critérios de um crescimento estrategicamente definido em função das necessidades nacionais e regionais, sem considerar que o único critério seja comandado pela demanda do mercado, respeitados os princípios educacionais. Daí a necessidade de expansão de vagas, sobretudo no setor público, com políticas de inclusão social, cursos noturnos, cotas para estudantes oriundos de escolas públicas do ensino médio, afrodescendentes e índios, que fazem parte do processo de democratização do ensino superior.

Para Trindade (2004), a priorização da Reforma Universitária no governo Lula foi, por um lado, um ato de ousadia política diante da complexidade de sua elaboração participativa num contexto democrático, já que as leis universitárias anteriores foram elaboradas em situações autoritárias. Por outro lado, esta se constituiu como um desafio de alto risco político diante das tendências restritivas da economia brasileira para ampliar os níveis de financiamento público, das resistências tradicionais às mudanças nas instituições públicas e da capacidade de pressão sobre o congresso.

No Brasil, os desafios de uma reforma universitária, para Trindade (2004), são enormes e complexos, já que deve responder questões como: qual o papel do Estado no contexto da economia mundializada para enfrentar a reforma de um sistema público/privado tão desequilibrado? Qual o nível de massificação aceitável para o sistema público de educação superior, para que ele possa cumprir suas funções inovadoras na pesquisa fundamental aplicada para as novas economias? Qual a função estratégica da universidade na construção de um projeto de Nação soberana e inserida na competição internacional pela geração de conhecimentos científicos e tecnológicos?

Para Trindade (2004), há de se reconhecer, desde logo, o fato de que o ministro Tarso Genro, ao instituir o Grupo Executivo da Reforma Universitária, sob a sua presidência, desencadeou um processo com cronograma definido, prevendo amplos debates com entidades representativas dos reitores, segmentos da comunidade acadêmica e setores mais amplos da sociedade por meio de "audiências públicas regionais". Apesar da complexidade destes encontros, o processo de discussões foi desenvolvido em um ritmo regular, segundo o autor.

De acordo com Trindade (2004), no primeiro governo Lula, a articulação entre as políticas do MEC no campo da educação superior e o debate democrático das propostas provavelmente resultaram em um projeto que ofereceu alternativas para a situação crítica em que se encontrava a educação superior brasileira, especialmente a pública, e que definiu as bases para sua implementação. Diante de um quadro de hegemonia incontestável dos segmentos privados de educação superior e de uma universidade pública bloqueada na sua expansão, houve uma expectativa legítima de que o novo projeto de reforma correspondesse a uma proposta republicana de reforma universitária.

O ministro Tarso Genro, ao tratar do “desafio” da reforma universitária em aula magna proferida em março de 2004 na Universidade Federal de Juiz de Fora, reconheceu que “a reforma da universidade é um processo complexo que envolve um conjunto de interesses enraizados historicamente (...) num mundo com os principais paradigmas de pós-iluminismo em crise” (TRINDADE, 2004, p.837). O ministro prossegue declarando que (TRINDADE, 2004, p.837):

O processo reformador que estamos propondo ocorre num momento de enfraquecimento do Estado e de diluição negativa entre as fronteiras do Estado e sociedade. A centralização como princípio estruturante submeteu-se não ao controle do cidadão, mas à tutela do capital financeiro sobre a via pública.

Segundo Trindade (2004), nesta conferência, o ministro manifesta sua clara filiação à ideia da democratização da educação superior pela ampliação de acesso aos setores excluídos, o que implicaria, conseqüentemente, em sua necessária expansão pública sob pena de estagná-la, não alterando significativamente a relação público-privado da educação que atingiu o Brasil, considerado um dos sistemas educacionais mais perversos do planeta. O acesso amplo das classes médias à universidade, que se operou lentamente a partir da revolução de 1930, foi

um sensível impulso modernizante na sociedade brasileira, que no período FHC sofreu um completo esgotamento. Isso implica dizer que as formas de acesso permaneceram conservadoras.

Para Trindade (2004), no início do segundo ano do governo Lula, com a mudança do titular do Ministério da Educação, a “reforma universitária” foi trazida para uma agenda de prioridades do governo depois de várias décadas. Esse é um fato por si mesmo significativo, uma vez que, durante o primeiro ano do governo, a questão foi tratada em seminários nacionais e internacionais sem que houvesse um compromisso de ações voltadas à sua implementação. O principal avanço foi a iniciativa da Educação Superior do Ministério da Educação (SESU/MEC), em meados de 2003, de criar uma Comissão Especial de Avaliação que elaborou a proposta de um novo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), aprovado pelo Congresso por intermédio da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.

O principal impasse durante os dois mandatos do governo anterior foi o de não ter enfrentado o trinômio avaliação - autonomia - financiamento. Na gestão do ministro Paulo Renato, a autonomia transformou-se numa estratégia para reduzir o financiamento público. As várias tentativas de aprovar um projeto de autonomia fracassaram porque pretendiam descomprometer o Estado progressivamente do financiamento (TRINDADE, 2004).

Autonomia sem avaliação significaria, igualmente, lançar a instituição social universidade ao isolacionismo contraditório com sua identidade histórica. A universidade e a sociedade têm uma relação simbiótica sem a qual a universidade se reduz a uma organização complexa, apartada do seu entorno societal. (TRINDADE, 2004).

Para Trindade (2004), a autonomia é uma condição necessária ao próprio conceito multissecular de universidade, mas não o suficiente: as universidades de qualquer natureza, sejam elas públicas ou privadas, não podem feudalizar-se na autonomia como um fim em si. Daí a importância de um sistema de avaliação institucional que permita, periodicamente, verificar se ela está cumprindo com qualidade sua missão acadêmica e social - em outros termos, a missão pública que justifica o financiamento público ou sua autorização privada nos termos da lei.

Em síntese: a avaliação da educação superior é precondição para assegurar que a autonomia não isole as instituições autônomas dos controles do Estado e da sociedade, como se a educação fosse um bem privatizável por entes públicos ou privados. Em contrapartida, se internamente qualquer instituição de educação superior deve assegurar autonomia da comunidade face aos seus mantenedores públicos ou privados, é pela democratização do acesso às instituições de ensino superior que se estabelece o elo entre elas e a sociedade que as mantém.

## 2.2 MUDANÇAS NO STATUS DAS IES PRIVADAS

Antes de retratar as mudanças ocorridas e os possíveis desafios das IES privadas, o que será feito neste capítulo, é necessário destacar que Frauches e Fagundes (2007) apresentam duas premissas, nas quais está demonstrada a responsabilidade social das mesmas:

a) A primeira destaca que as IES particulares são fornecedoras de serviços e, desta forma, são responsáveis pelos serviços prestados de forma adequada e inadequada (art. 14 do código de proteção e defesa do consumidor e parágrafo único do artigo 927 do Código Civil); e

b) A segunda retrata que as IES particulares têm responsabilidade pelos atos cometidos ilicitamente pelo seus empregados ou aqueles que venham a causar algum dano (artigo 186, inciso III do artigo 932 e artigo 933, do Código Civil);

Estas premissas norteiam a importância das Instituições de ensino superior, como prestadoras de serviço sendo passíveis de punições pelo o não cumprimento dos serviços ofertados, o que nem sempre são fácil de serem mensurados: como o da qualidade percebida. Daí importância de um órgão regulador que parametrize o tipo de serviço entregue pela instituições de ensino superior.

No que se refere às mudanças experimentadas pelas IES, Anderlini (2003) retrata que este setor como um todo tende à continuidade, mas as IES particulares, quando comparadas às públicas, destacam-se em vários aspectos, segundo Monteiro e Braga (2003 *apud* Anderlini, 2003, p.22):

O modelo público apresenta estrutura universitária que conjuga ensino, pesquisa e extensão, dando ênfase, tais instituições, às áreas científicas e às profissionais clássicas. Já as instituições de ensino superior particulares ou privadas – caracterizadas pela predominância de instituições isoladas – são focadas no ensino e, praticamente sem o elemento da pesquisa. Além do mais, estas se concentram nas áreas das ciências sociais aplicadas e humanas.

Sather (2001) destaca que as IES privadas têm de preocupar-se com a sua imagem e identidade, pois sofrem constantemente a avaliação da sua rede de relação. Em vista disto, as IES privadas devem possuir: uma cultura organizacional capaz de representar, ordenar e dar sentido às relações entre os indivíduos e a organização e uma boa imagem da marca, para que novos alunos possam ser atraídos.

Outros dois fatores destacados com a mudança do ensino superior são tratados por Trigueiro (2000, p.56). No que tange à estrutura organizacional, “as instituições privadas, em geral, são bem mais ‘leves’, ágeis e flexíveis que as IES



públicas. Por 'leves quero dizer menos burocráticas, com menos colegiados e mais simples do ponto de vista da complexidade e da diferenciação interna [...]'. E no que concerne ao funcionamento interno, o autor retrata que há uma centralização do poder nas IES privadas que gera uma maior agilidade e flexibilidade (pois não há a necessidade de as decisões passarem por vários colegiados).

Pereira (2008) relata que a entrada das universidades nas bolsas de valores revela uma mudança neste mercado e, para os alunos que estudam e estudarão nas mesmas, no que diz respeito à infraestrutura, melhor ensino, redução de mensalidades, aumento da concessão de bolsa de estudos.

Já Franco (2003) afirma que as instituições de Ensino Superior passam hoje por cinco desafios que precisam ser vencidos. Primeiro, o desafio das instituições de ensino para definirem suas missões, suas vocações, seus objetivos, suas metas, em vista das comunidades a que servem, desde que essas idéias da formação sejam aceitas claramente pela instituição. Segundo, o desafio de quebrar de vez por todas a dicotomia entre o ensino público e privado, avaliando que o mais importante neste mercado é o aluno e a aprendizagem. Terceiro, o desafio da expansão da oferta educacional para uma sociedade que almeja a universalidade do ensino em todos os graus e níveis, avaliando este como instrumento para reconhecimento dos pontos fracos e com certo grau de dificuldade. Quarto, o desafio da avaliação da qualidade do fazer educacional, visto que a demanda está cada vez maior. Finalmente, por quinto, o desafio do fomento, em que o discurso a respeito da prioridade educacional, já aplicado em alguns países desenvolvidos, no Brasil ainda não colocou-se em prática.

A breve experiência da abertura do capital nas universidades já aponta para alguns ganhos: mensalidades mais baixas, avanços na infraestrutura e, por vezes,

melhora no ensino. Ao abrirem o capital, as universidades juntam dinheiro para distribuírem-se por vários endereços e logo se transformam em redes de ensino, nas quais tudo é pensado em larga escala. Torna-se possível, por exemplo, a compra de equipamentos para laboratórios pela metade do preço, daí as chances de a infraestrutura melhorar. Com este tipo de economia, a margem de lucro de uma faculdade, que normalmente beira os 7%, chega a 20%. É por isso que grupos que entraram na bolsa conseguem cobrar mensalidades até 50% mais baixas (PEREIRA, 2008).

Para certas faculdades, a entrada na bolsa acaba tendo ainda impacto positivo no nível de ensino. Uma das razões remete de novo aos ganhos de escala. Numa rede, o custo de confecção de material didático cai drasticamente. O mesmo material é adotado em dezenas de faculdades. Outro fator que pode impulsionar a melhora do ensino diz respeito à simples lógica do mercado: faculdades muito ruins espantam os investidores e, por isso, aquelas que vão à bolsa têm que se preocupar mais com o lado acadêmico. A experiência de entrar na bolsa, contudo, nem sempre é fácil, especialmente para um setor tão pouco profissionalizado. Para abrir capital, os grupos precisam apresentar três anos de contas auditadas, um conselho de administração e metas bem definidas de expansão.

Estas mudanças sinalizam que as IES não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas. Para as IES que estão se defrontando com a necessidade de melhoria de qualidade do processo de ensino, aprendizagem, com o problema de encolhimento da margem de lucro, com a necessidade de diminuir custos unitários operacionais e melhorar o *overhead* nestes mercados competitivos, o

equacionamento de tais questões constitui hoje uma preocupação-chave (ANDRADE; TACHIZAWA, 1999).

Com mercados e seus protagonistas em constantes modificações, a possibilidade de que a IES possam estabelecer vantagem competitiva duradora não existe mais. Nenhuma instituição de ensino superior, enfim, pode-se dar ao luxo de descansar sobre louros. Cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver. É neste contexto que os autores propõem um modelo de gestão dentre outros passíveis de serem adotados pelas IES, para fazer frente aos novos tempos, um modelo de gestão sistêmico e metodológico, segregando as variáveis estruturais, comuns a todas as IESs. De fato, certas estratégias e instrumentos de gestão são comuns a todas as Instituições. No entanto existem estratégias específicas e instrumentos particulares que variam em função das crenças, valores e estilo de gestão que são similares a cada IES. (ANDRADE; TACHIZAWA, 1999, p. 63).

## 2.3 GESTÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

Para Santos (2003), a empresa familiar, por sua natureza, inicia suas atividades como micro ou pequena empresa, na qual não existe diferenciação de cargos ou funções, mesmo porque seu efetivo pessoal é bastante reduzido e, quase sempre, preenchido pelos membros da família. Assim, cada qual realiza tudo, cumprindo todas as tarefas necessárias à produção de bens ou prestação de serviços, sendo tais atribuições distribuídas de acordo com a disponibilidade e/ou aptidão de cada um. Trata-se, sem dúvida, de um exemplo de treinamento em serviço, durante o qual, por ensaio ou erro, vai se aprendendo a melhor forma de

fazer. Para ser bem sucedida, na medida em que cresce, a empresa deve contratar profissionais especializados para cada área de atividade. Ou seja, com o crescimento, da empresa torna-se necessário o preenchimento de funções para as quais os membros da família não têm capacidade técnica, mas ainda com a preponderância, contudo, da força política da família para autorizar ou não propostas de profissionais contratados. Os valores que permitiram ao fundador da empresa obter sucesso no empreendimento permanecem presentes na cultura empresarial.

Esse valor matricial, que na origem é de extrema importância para a implantação da empresa, pode se converter, na fase subsequente, em empecilho à profissionalização da gestão. Profissionalizar a gestão significa recrutar quadros especializados, profissionalmente formados, familiares ou não, para execução das funções gerenciais da empresa (SANTOS, 2003).

Na gestão profissionalizada, as posturas deverão estar isentas dos vieses subjetivos das relações familiares, primando pela racionalidade, competência e desenvolvendo-se com bases em atribuições claramente explicitadas. Para tanto, é necessário integrar os profissionais familiares na direção e gerência da empresa. Ou afastá-los se a competência não for compatível com os cargos ou quando os pactos psicológicos comprometem a performance. Lodi (1993, p.25 *apud* MOREIRA JUNIOR; RUETTE, 2007) destaca que:

(...) a profissionalização é um processo pelo qual uma organização familiar tradicional assume práticas administrativas racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Confirmada por Oliveira, que considera possível a profissionalização da empresa familiar.

Oliveira (1999 *apud* LEONE, 2003) afirma que a profissionalização ocorre também quando executivos profissionais passam a ocupar cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um conselho, que pode ou não atuar como um conselho de administração. Rica (1998 *apud* LEONE, 2003), entretanto, destaca a necessidade de planejamento durante a profissionalização da empresa familiar, não só observando a adaptação da família, mas também a inclusão do novo ator, que é o executivo externo ao ambiente familiar e que tem por papel conduzir processos de mudança de cultura e inovação.

Para Rica (1998 *apud* LEONE, 2003), o processo de profissionalização da empresa familiar deve ser planejado com cuidado, observando a importância de contratar um profissional não somente pensando na sua eficiência técnica, mas também na sua sensibilidade política para assegurar que ele possa inovar e preservar os valores da organização. Além disso, é importante preparar previamente a área em que o profissional irá trabalhar, não transferindo para ele responsabilidades e problemas que são da competência da família que detém o controle do negócio; acompanhar de perto o processo de integração do profissional contratado à empresa, porque sempre existe o risco de rejeição pelos funcionários, especialmente os mais antigos; delegar autoridade para que o profissional possa obter os resultados desejados; definir os controles de aferição de desempenho do profissional contratado e, por fim, evitar sempre que possível que o processo de profissionalização se transforme num conflito entre os membros da família. Lodi (1993 *apud* MOREIRA JUNIOR; RUETTE, 2007) alerta para o processo paulatino de integração de uma gestão através da contratação de profissionais que não pertencem ao ciclo familiar.

Lodi (1993 *apud* MOREIRA JUNIOR; RUETTE, 2007) afirma que, por mais acurado que seja o planejamento da profissionalização da gestão, os novos profissionais deverão ser integrados cuidadosa e paulatinamente, pois cada erro reforça o sistema anterior. Segundo este autor, a questão dos profissionais não familiares é bem delicada, partindo-se da premissa de que a família não é capaz de dirigir sozinha o negócio.

Ou seja, na ambientação de um profissional externo, deve-se atentar para sua tomada de decisões e para a sua própria autonomia, porque, se ele errar em uma ação, os decisores, representados pelos familiares ligados ao antigo modelo, vão buscar justificativas para o processo voltar a funcionar da forma antiga, com base no desconhecimento do novo profissional que está buscando a profissionalização da empresa. Garcia (2001 *apud* MOREIRA JUNIOR; RUETTE, 2007) destaca a possível decepção de ambas as partes (família e profissional externo) quando a cultura não consegue ser absorvida. Para Garcia (2001 *apud* MOREIRA JUNIOR; RUETTE, 2007), são muitos e frequentes os casos de insucesso da relação entre a família empresária e o profissional contratado. A consequência disso é que ambas as partes se frustram. Importa observar, porém, que, para a empresa, a falta de continuidade traz prejuízos e, invariavelmente, deixa sequelas. Para esse autor, a decisão de contratar profissionais não pertencentes ao grupo familiar - quase sempre, é tomada em situações muito especiais.

Ricca (1998 *apud* LEONE, 2003) chama a atenção para os seguintes pontos: o primeiro engano de um processo de profissionalização é tentar mudar tudo rápido demais ou manter o mesmo que vinha sendo feito antes. O mais importante é começar com poucos e bons profissionais.

O administrador profissional de empresa familiar é o homem que se interpõe entre a família e os subordinados. Ele alcança suas metas administrando todas as relações e tenta fazer o melhor para alcançar as exigências dos dois lados da empresa – o dos donos e o dos empregados, que em muitos casos não coincidem. É necessário reconhecer as dificuldades de um desempenho consistente devido a exigências conflitantes, principalmente quando tais dificuldades provêm de uma facção familiar. Quando a empresa delega autoridade, ela não transfere todo o poder, mas exige responsabilidade. A autoridade se instalará de forma lenta, quando os controladores estiverem seguros sobre a confiabilidade e a lealdade do profissional contratado.

No que se refere à cultura, no Brasil, diferentemente do que ocorre em países da Europa e dos Estados Unidos, nota-se que os fundadores têm a tendência de trazer para dentro da empresa “sentimentos” que são inerentes à vida familiar. Isto pode ter um aspecto positivo, pois os funcionários sentem-se como “membros” de uma grande família, extrapolando os limites da racionalidade dentro da teoria da burocracia. Por outro lado, o sentimentalismo pode tolher o planejamento sistêmico, à medida que as normas são cumpridas em função da falta de comprometimento e medo de errar ao executarem as tarefas pelo reflexo do poder dos dirigentes (patriarcas). Santos (2003) alerta para a necessidade de um membro da família estar sempre próximo dos profissionais que venham a ser contratados para o gerenciamento de uma empresa familiar. Segundo este autor, o desejável é ter-se no gerenciamento do negócio membros da família ao lado de profissionais contratados, uma vez que a endogenia, provocada pela mobilização exclusiva dos familiares, impede a oxigenação da organização. Isto pode deixar a empresa alienada do contexto social mais amplo e do mercado, restringindo-se a visão dos

membros da família – a qual, por definição, tenderá a ser homogênea em virtude dos laços, experiências e histórias comuns que unem seus membros.

De outra parte, a ausência de pessoas da família na condução dos negócios poderá, a longo prazo, determinar que elas sejam excluídas da empresa, pois, por mais eficazes que sejam os mecanismos de acompanhamento e controle da gestão, não há o que substitua a participação direta no negócio. O melhor, portanto, é a posição de equilíbrio, com espaço para membros da família, qualificados e profissionalizados, e para pessoas recrutadas no mercado por sua competência técnica e ética.

Davis (2005) alerta para o processo sucessório dentro de empresas familiares. Segundo este autor, os desafios da sucessão são os seguintes: o estabelecimento de critérios claros para a escolha do sucessor, a necessidade de resistir à tentação de vigiar e o desejo de clonar, à imagem e semelhança da família, o novo executivo; a escolha de um ou mais líderes, a decisão pelo momento mais oportuno para efetuar a transição da administração e da propriedade, resolver quem escolhe, assumir as responsabilidades, abrir mão do poder e gerenciar a transição.

Os critérios para selecionar os sucessores na família são: competência técnica, competência administrativa, habilidade de liderança, experiência, valores, relações com várias partes interessadas, representatividade na empresa e ser a imagem da empresa.

As lições adquiridas com a experiência de uma gestão familiar indicam que a família se reúna para discutir o negócio, o progresso profissional de cada um e a situação futura da propriedade. A família deve ser instruída acerca das responsabilidades da propriedade. Deve construir relações familiares fora do negócio. Devem-se discutir os princípios dos negócios, da família e da propriedade.



### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho adotou uma abordagem do tipo qualitativa, a qual está sustentada em quatro tendências, segundo Flick (2004):

a) O retorno ao oral – em que há a formulação de teorias e a realização de estudos empíricos baseados na narrativa, linguagem e comunicação;

b) O retorno ao particular – analisando problemas que ocorrem em tipos específicos de situações para a formulação de teorias e realização de estudos empíricos;

c) O retorno ao local – “encontra sua expressão no estudo de sistemas do conhecimento, práticas e experiências, novamente no contexto daquelas tradições e forma de vida (locais) nas quais estão fixados, em vez de presumir e tentar testar sua validade universal” (FLICK, 2004, p.28);

d) O retorno ao oportuno – explicar, manifestar, desenvolver e descrever os problemas e as soluções dentro de seu contexto temporal e histórico.

Além da abordagem qualitativa, o trabalho está baseado em um estudo de caso. Segundo Yin (2003, p.19), os estudos de caso “representam a estratégia preferida quando se colocam questões tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Este autor (2001, p.27) retrata ainda que o

Estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Por fazer parte do corpo diretivo da instituição, o pesquisador permaneceu dentro da instituição durante todo o processo de pesquisa e estudo, mais precisamente em sua sede, onde teve acesso aos principais atores do processo, aos documentos históricos e a personagens que testemunharam *in loco* o processo de mudança. Isso facilitou a captação de informações, ajudou na análise de dados, além das entrevistas gravadas.

### 3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

O universo, de acordo com Vergara (2004), envolve toda a população pesquisada e a amostra - a população amostral definida como uma parte do universo que se pretende estudar.

Portanto, o universo da pesquisa envolve todos os funcionários da IES. Desta forma, os sujeitos escolhidos para a pesquisa encontram-se basicamente entre os responsáveis pelo processo de mudança na universidade, que fazem parte dos níveis gerenciais e diretores da instituição (coordenadores, diretores, pró-reitores), sejam da família mantenedora ou não, tendo sido utilizados como critérios para a escolha destes entrevistados:

a) O tempo de trabalho na IES: antigos funcionários que testemunharam o nascimento e a evolução da instituição em suas várias fases;

b) Experiência em cargos de gerência e direção: diretores de áreas especialistas (RH, Marketing, Tecnologia, por exemplo), diretores de escolas e coordenadores de cursos, que precisarão se adaptar ao novo modelo de gestão.

Após a definição dos sujeitos entrevistados, da realização das entrevistas

qualitativas, dos encontros informais realizados após a transcrição das fitas que propiciaram o aprofundamento das questões abordadas nas entrevistas, de forma a eliminar eventuais dúvidas surgidas nas transcrições para fundamentar o cruzamento dos dados, comparando o que foi dito por cada entrevistado, dos métodos de observação e da coleta de documentos, foi realizada a análise dos dados criando-se a base para o texto final do estudo de caso.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados necessários, serão utilizados dois tipos de instrumentos: as entrevistas semi-estruturadas e a observação participante.

As entrevistas semi-estruturadas foram escolhidas, pois, segundo Flick (2004, p.38), “é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto, do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário”.

Já a observação participante envolve, “simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas e a introspecção” (DENZIN, 1989 *apud* FLICK, 2004, p.152). Esta foi escolhida para a pesquisa porque o pesquisador faz parte do corpo diretivo da universidade estudada.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados obtidos durante a pesquisa será feita com base na apreciação do discurso dos entrevistados, “cujo objetivo de pesquisa não descarta o

conteúdo, ou seja, o que está sendo dito sobre determinado tema, mas vai além. Investigar como o conteúdo é usado para o alcance de determinados efeitos” (VERGARA, 2006, p.27).

Além disso, na análise dos dados, serão respeitados os seguintes critérios para avaliar o grau de profissionalização alcançado pela gestão da universidade, com base no referencial teórico levantado para este trabalho:

a) Rapidez nas decisões: o sentimento de que existem muitas restrições a decisões rápidas ou dinâmicas, já que dependem de uma escala hierárquica que burocratiza as ações;

b) Comprometimento dos familiares com o processo de profissionalização: todos os membros da família que trabalham ou não na IES são comprometidos com o processo de transformação e profissionalização, a busca de investidores; Profissionalização: toda a comunidade da instituição considera positivo o movimento de profissionalização;

c) Interferência: o grau de interferência dos familiares no processo de profissionalização.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, serão apresentados um histórico e a descrição da IES estudada, assim como os dados obtidos nas entrevistas e por meio da observação. Por fim, será apresentada a análise destes dados. Deve-se ressaltar que a descrição da IES está baseada em dados obtidos via observação direta e na página da universidade na internet.

### 4.1. APRESENTAÇÃO DA IES ESTUDADA

O estudo de caso refere-se a uma IES localizada na região da Baixada Fluminense, no Rio de Janeiro, com 39 anos de existência e distribuída em 11 unidades e *campi* em todo o Estado. Este estudo focalizará um momento de expansão de oferta de *campi* e unidades, face a uma demanda natural do mercado versus a perda de filantropia imposta pelo Ministério Público, obrigando a uma revisão geral na governança, reduzindo custos, revendo processos, sem a perda da qualidade.

Atualmente, a governança desta instituição já identificou que, com a perda da filantropia e a conseqüente carga tributária que virá, não há chance de sobrevivência se não houver drásticas reduções de custo através de um novo layout de funcionamento da instituição, abrangendo todas as áreas de atuação e em todas as unidades e *campi*.

No decorrer de várias reuniões da família, ficou demonstrado de forma clara e factual que, se a mudança na gestão corporativa não for implementada de forma

contínua e com prazo definido, a instituição pode ficar em uma situação irreversível no seu processo de sustentabilidade.

Neste exato momento, estão em análise os caminhos para lidar com o fantasma do pagamento de impostos regulares, o que não havia no período de filantropia; a substituição de mão de obra básica (isenta de contribuição social na filantropia) por firmas terceirizadas e uma drástica mudança do modelo acadêmico-financeiro, buscando um fluxo de trabalho eficiente e auto-sustentável.

## 4.2. HISTÓRICO DA IES

Criada em 1970 pelo pastor e professor José de Souza Herdy, a Associação Fluminense de Educação (AFE) foi a entidade mantenedora que possibilitou o surgimento das Faculdades Unidas do Grande Rio.

Apenas dois anos depois surgiram os primeiros cursos: Administração e Ciência Contábeis, seguidos pelos cursos de Pedagogia e Letras. Em 1974, é criado o Centro Educacional de Duque de Caxias, que veio a se transformar no Colégio de Aplicação das faculdades (CAP).

Na década de 1980 surgem os primeiros cursos na área de saúde: Odontologia, Farmácia e Enfermagem, que marcariam a grande diferenciação da Unigranrio em relação às suas concorrentes, estabelecidas com cursos focados em áreas humanas e sociais. Na sequência, surgiram os cursos de Biologia, Matemática e Química.

No ano de 1989, falece em um acidente automobilístico o Prof. José de Souza Herdy, fundador da instituição, assumindo a direção geral Arody Cordeiro Herdy, o segundo mais velho entre sete irmãos. Foi na gestão do novo reitor que ocorreu o processo de reconhecimento da Unigranrio como universidade. O ato de

reconhecimento se deu em 1994 e, neste ano, foram criados os cursos de Direito, Informática e Secretariado Executivo.

Em 1995, são criados os cursos de Medicina Veterinária e Letras. Ainda nos anos 1990, surgiram os cursos de Medicina e Fisioterapia, criando assim o grande diferencial de uma universidade “completa”, no sentido de que atende a todas as áreas do conhecimento, na Baixada Fluminense.

No ano de 2000 surge o curso de Educação Física. Em 2003, além da criação do curso de Serviço Social, a universidade começa a identificar o potencial da criação de cursos superiores em tecnologia, atendendo a uma demanda do local. Em 2004, são lançados os cursos de Nutrição e Educação Artística, além de vários cursos na área de Engenharia, como Produção, atendendo à demanda crescente da área de Petróleo. Em 2007, surge o curso de Comunicação Social e, em 2009, novos nichos a serem explorados, como Gestão Eclesiástica, curso oferecido no vestibular de 2009.2.

#### 4.3 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO ATUAL DA IES

Como parte importante do contexto atual pelo qual passa a IES, pode-se destacar que a instituição objeto deste estudo passa por um processo de descredenciamento de sua filantropia, conquistada em 1982, e que já em 2010 deve terminar por ação da Procuradoria do Estado do Rio de Janeiro. Em face da perda deste status, ela precisa reformular sua governança corporativa impondo um modelo mais profissionalizado, além de rever as margens de contribuição dos cursos ou seus preços, já que hoje, dentro dos estudos de viabilidade, não se contempla o peso de impostos como o Imposto sobre Serviço (ISS).

A universidade é uma instituição familiar em sua segunda geração, que tinha até 2008 parte dos membros da família em cargos diretivos. Hoje, apenas o reitor representa a família e é o único executivo dentro da linha de governança superior.

Para este processo de transformação, em um cenário sem filantropia, a IES precisa rever seu modelo de gestão, revisar seus custos de operação e reavaliar sua missão, já que a função social deve ser revista sem perder sua inclusão na comunidade, marca da instituição nestes 39 anos.

Foi diagnosticado que a IES em questão possui um projeto de expansão definido para os próximos dez anos, que se traduz por estar entre as dez melhores universidades privadas do Brasil.

A IES não trabalha ainda no regime de orçamento e provisionamento de custos, mas já revê esta importante ferramenta de gestão.

Foi criada em 2009 uma direção de Recursos Humanos (RH) que mudou a forma de captação de profissionais e recrutamento, já percebida e reconhecida pelo público interno, sejam funcionários, alunos e professores.

Não foi definido ainda um modelo de governança corporativa e quais serão os instrumentos de controle. Há real necessidade de uma melhor comunicação interna, aprimorar os esforços de venda com o uso intensivo de ferramentas de Tecnologia da Informação, bem como auditoria e reformulação nos sistemas acadêmico e financeiro, revisão dos pactos psicológicos em função da perda de eficiência no processo gerencial e, por fim, padronizar os processos visando minimizar o excesso de imprevisto no dia a dia da instituição.



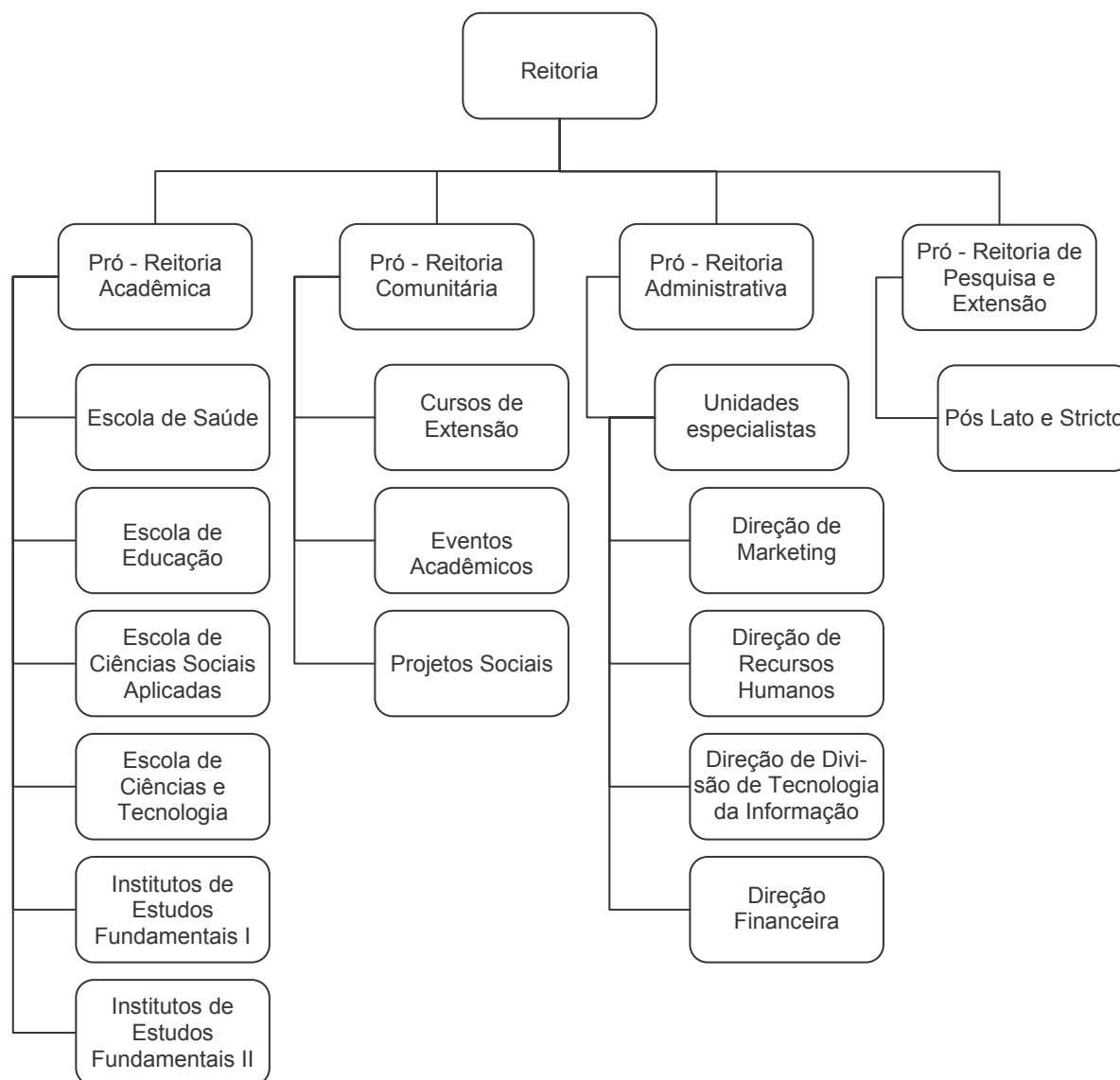


Figura 2: Organograma da Unigranrio no segundo semestre de 2009.  
Fonte: Dados do site da Unigranrio

## 4.4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

A apresentação dos dados deste estudo de caso está dividida em quatro grandes temas que vão ao encontro do objetivo da dissertação:

### 4.4.1. Histórico Universidade Unigranrio segundo os entrevistados

### 4.4.2. Impacto das ações dos governos FHC e Lula (1994/2009)

#### **4.4.3. O papel das avaliações do MEC e os diversos mecanismos governamentais surgidos para regulamentar a educação do Brasil na percepção dos entrevistados**

#### **4.4.4. Gestão Familiar X Profissionalização.**

Esses temas pautaram as entrevistas com cinco personagens fundamentais para a Unigranrio. Alguns deles viram o surgimento da instituição e outros foram testemunhas e atores das principais mudanças nas estratégias de condução e manutenção da universidade. São eles:

- a) Reitor, denominado no texto como entrevistado 1;
- b) Pró-Reitor Acadêmico, entrevistado 2; que desde 1976 já estava na equipe do Prof José de Souza Herdy ajudando na criação da AFE.
- c) Pró-Reitor Administrativo, entrevistado 3; que ingressou na instituição em 1989
- d) Diretor da Escola de Ciências Sociais e Aplicadas e diretor da ADESA, departamento responsável pela preparação da instituição para as avaliações, entrevistado 4. Este entrou na instituição em 1993 com a função de professor, coordenou parcerias na área de pós-graduação, sendo depois convidado pelo professor Arody Herdy para coordenar o processo de regulação e avaliação do MEC;
- e) Ex-coordenador de Administração, desligado da instituição em agosto de 2009, entrevistado 5. que ingressou na instituição em 1992

#### 4.4.1. Histórico da Unigranrio segundo os entrevistados

Segundo um dos entrevistados, em 1976 quando da fundação das Faculdades Unidas Grande Rio, já havia até um nome criado para a futura universidade: “Unigranrio“,. Segundo conta o entrevistado 2, o professor José de Souza Herdy era educador e tinha uma escola que ganhou projeção na região da Baixada Fluminense. A partir disso, conseguiu o aval do Estado para transformá-la em uma escola de nível superior. O mesmo entrevistado destaca que, quando a Unigranrio ganhou status de Universidade, contava com apenas 11 doutores, o que demonstra a facilidade desse tipo de regularização naquela época, comparando-se a legislação atual, que exige que pelo menos um terço do corpo docente seja composto por doutores para que uma instituição se torne universidade.

Em 1980, a instituição passa a focar a abertura de cursos na área de saúde, surgindo a faculdade de Odontologia que, segundo o entrevistado 2, era uma raridade na região da Baixada Fluminense. Em 1985, começa a funcionar a primeira escola de Farmácia de uma universidade privada no Estado do Rio de Janeiro, marcando o empreendedorismo da instituição na Baixada Fluminense.

Na década de 1990, segundo o entrevistado 2,

Já não são mais escolinhas isoladas, e sim uma espécie de confederação de escolas chamada Faculdades Unidas do Grande Rio, conhecidas pelo nome Unigranrio. Essas faculdades começam então a passar pelo processo de transformação em universidade, recebendo uma comissão do MEC que acompanha o processo por aproximadamente dois anos. Quando a Unigranrio recebe enfim sua plena autonomia, recebe também a possibilidade de expansão com a criação de novos cursos.

Segundo os entrevistados, no início de 90 a universidade contava com apenas quatro escolas e quatro diretorias acadêmicas. Logo que a Unigranrio conquistou o status de universidade, as escolas passaram a ser denominadas

institutos, que atendiam aos vários cursos da instituição fornecendo professores nas demandas de disciplinas básicas.

Para o entrevistado 3, foram muitas mudanças vivenciadas nos seus 19 anos de Unigranrio:

Quando eu cheguei aqui em 1990, haviam 2,8 mil alunos e a gente tinha um desafio que já estava em curso, já estava começando, que era iniciar o projeto universidade. A instituição se movimentou, criou uma comissão, um grupo do qual fiz parte no final, para criar o último relatório de sustentabilidade financeira.

O processo de transformação para universidade aconteceu em 1994. Este foi o primeiro marco importante da instituição, quando ela passou a ser autônoma. Com a outorga de universidade, a instituição passa por um estágio importante de crescimento, com a criação de dois *campi*: Silva Jardim e Ipanema.

O entrevistado 3 destaca que, com três *campi*, a Unigranrio começa a sair das “amarras do MEC”, de pedir cursos, para finalmente ter autonomia. Nesta ocasião, são abertos vários novos cursos, como Direito e Secretariado Executivo. A Unigranrio experimenta um crescimento mais rápido, que se consolida no início de 2000. Este ano marca o momento de expansão em ambientes onde a universidade já operava.

Segundo o Pro Reitor Administrativo, o crescimento da instituição se deu em quatro estágios que são para ele claramente identificáveis:

a) Estágio Inicial – 1970 a 1980 – A Unigranrio chega ao final deste estágio com 1.800 alunos

b) Estágio de Escala – 1981 a 1999 – A Unigranrio chega ao final deste estágio com 7.000 alunos. É importante destacar que em 1994 ela passa a ser Universidade.

c) Estágio de Expansão – 2000 a 2008 – A Unigranrio chega ao final de período com 22.000 alunos. Neste período também ocorreu o maior crescimento de cursos e *campi*, consolidando o processo de expansão. A universidade sai (ela não saiu, permanece lá!) ultrapassa os limites da baixada fluminense e abre unidades na Barra, Lapa e em Vicente de Carvalho.

d) 2009 em diante – Estágio de nova expansão, agora com consolidação da marca e qualidade de ensino – A previsão inicial é chegar em 2010 com 25.000 alunos e em 2014 com o dobro, através de alunos do projeto de EAD –Ensino a Distância e a abertura de novas unidades no Estado.

A fase denominada de “nova expansão” tem como meta que a Universidade seja reconhecida em 2014 como uma das 10 melhores Universidade privadas do Brasil e a melhor do Estado do Rio.

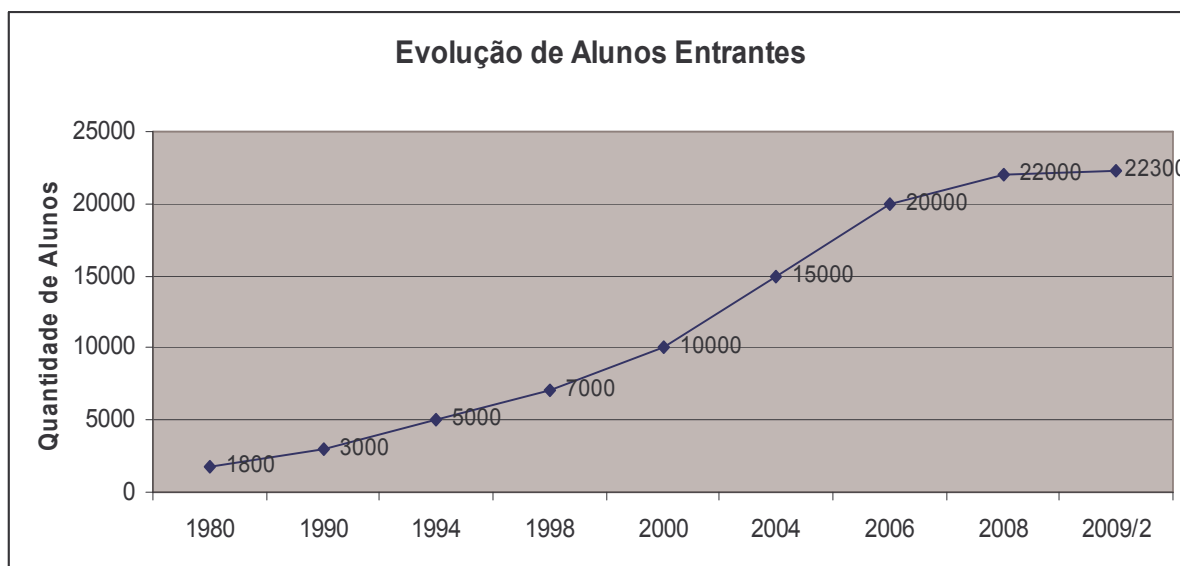


Gráfico 1: Evolução do número de alunos entrantes na Unigranrio

Fonte: Pesquisa de Campo

Evolução do número de alunos da universidade mostra claramente que houve um acompanhamento com a abertura de novos curso e *campi* , hoje a Universidade

se encontra em um ponto fundamental de tomada de posição , onde não só precisa consolidar a sua posição de segunda melhor universidade particular do Estado do Rio de Janeiro , como também para arcar com a nova figura de empresa precisa ter um crescimento orgânico aumentado o numero de alunos, as unidades de negócio e contemplar uma expansão territorial não só no Rio de Janeiro ,mas talvez em outros estados da União.

Anos	Abertura de Cursos	Anos	Abertura de <i>Campi</i> e Unidades
1972	Administração Ciências Contábeis	1970	Criação da Associação Fluminense de Educação, pelo Professor José de Souza Herdy.
1973	Pedagogia Letras	1972	Implantação dos primeiros cursos superiores.
1980	Enfermagem e obstetrícia	1974	Criação do Centro Educacional de Duque de Caxias (CEDUC) para atuar como colégio de aplicação.
1985	Farmácia	1982	Criação dos primeiros cursos na área de saúde.
1986	Química Matemática Ciências Biológicas		
1994	Medicina Veterinária Direito Secretariado Executivo Tecnologia em processamento de dados	1994	Reconhecimento das Faculdades Unidas Grande Rio em Universidade. Abertura dos <i>Campi</i> : Silva Jardim e Ipanema
1997	Fisioterapia Medicina		
2000	Educação Física	2002	Abertura do Campus Lapa
2003	Serviço Social História Nutrição Gestão Ambiental Gestão de Recursos Humanos Marketing Petróleo Cosmética	2004	Parceria com os colégios Duque e Casimiro de Abreu para sediarem cursos noturnos de graduação.
2004	Artes visuais	2005	Abertura de quatro novos <i>campi</i> : Barra, Magé, Carioca e São João de Meriti
2005	Engenharia de Produção Engenharia de Petróleo	2008	A Unigranrio começa o processo de reestruturação, atingindo 52% de Abertura do Campus Macaé.
2006	Comunicação Social		
2007	Radiologia Logística		

Tabela 1 - Principais fatos da história da Unigranrio de 1972 a 2009 –

Fonte: Pesquisa de Campo

#### 4.4.2. Impacto das ações dos governos FHC e Lula (1994/2009)

Ao que parece, há um grande consenso entre todos os entrevistados de que as políticas educacionais implementadas durante os governos FHC e Lula contribuíram para a evolução do processo educacional no Brasil. Talvez a grande

marca que fica do governo FHC seja a de um neoliberalismo que abriu as portas para o surgimento de novas universidades. Já no governo Lula, fica clara uma maior rigidez nas avaliações, regulamentações e mecanismos gerais para avaliar as IES. Traçando um panorama histórico, os dois estilos de governo contribuíram para a seletividade da qualidade da educação - o primeiro abrindo espaço para novas instituições e o segundo criando mecanismos de sobrevivência àquelas que se enquadrassem no aspecto de qualidade e cumprimento das metas educacionais.

No período de FHC, a Lei de Diretrizes Básicas em vigor dizia textualmente que o ensino superior seria ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados de ensino superior. Isto, segundo o entrevistado 2, acabou virando uma regra, abrindo um espaço único para a ampliação de universidades em todo o Brasil, talvez uma marca do liberalismo do governo.

Já o entrevistado 3 – segundo ele, diferentemente de muitas pessoas na universidade –, encara todas as regras implementadas pelos governos FHC e Lula destes 15 anos de forma otimista:

O octênio FHC criou uma estrutura regulatória para a educação superior no Brasil, especialmente na educação privada, o que facilitou a expansão. O octênio Lula já vem com outra visão, a de regulamentar aquelas regras que foram criadas, ou seja, dar um padrão mais estável, principalmente na comparação. Então, hoje temos um mecanismo de avaliação e de mobilidade interinstitucional que são bem definidos, embora com muito medo da expansão.

Para o mesmo entrevistado, o governo Lula travou a expansão dos cursos privados, conferindo um padrão mais estável para a competição entre os concorrentes da área. Segundo ele, hoje é possível comparar as instituições, especialmente em razão de sua avaliação no IGC: "você sabe hoje se uma instituição é boa ou não". Para ele, fica claro que, na época de FHC, com o Exame Nacional de Cursos, o processo ainda era incipiente, "mesmo considerando que foi



um início, e que o próprio FHC teve coragem de criar este modelo tão questionado, hoje tão melhorado no governo Lula”. De acordo com o entrevistado 3, quando se padroniza um processo, fica fácil estruturar seu modelo de negócio: “quem quer fazer o dever de casa consegue estruturar, montar um modelo de negócio visando atingir aquele nível aceitável de oferta da educação em qualquer ponto do país”, conclui.

Segundo o entrevistado 4, antes do governo FHC, entre 1993 e 1994, existia o Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), centrado nas universidades públicas. Embora fosse uma avaliação facultativa, havia a participação das universidades privadas, o que passou a ser obrigatório na gestão de FHC, se intensificando no governo Lula. Para ele, neste momento pode-se observar que, no governo FHC, houve a ampliação do número de vagas nas universidades pelo próprio crescimento quantitativo das instituições de ensino superior no Brasil. “No governo FHC, principalmente no segundo mandato, houve um movimento muito forte para o aumento de cursos, como o curso de Direito, que teve seu número triplicado e, conseqüentemente, aumentou o número de vagas para a universidade”. O entrevistado 4 destaca que o período áureo foi entre 1995 e 2003, tendo a Unigranrio alcançado o número de 5000 alunos em 1994 e de 15000 alunos em 2004, quando houve um crescimento expressivo do número de matrículas no ensino superior para dar conta desta demanda e, ao mesmo tempo, manter o compromisso do Plano Nacional de Educação, que vai até 2010, segundo o qual o país deve ter 30% dos jovens entre 18 e 24 anos nas universidades. Hoje, afirma o entrevistado 4, este patamar deve chegar a 12% Segundo o INEP o PNE, em março de 2008 o Programa de apoio a o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) falava em ampliar em 358 mil matrículas nas

instituições federais até 2012 , mas tal numero é insuficiente , em outra palavras , mesmo com o reuni o PNE não deverá ficar em torno de 56% da meta. Segundo ele, no período FHC, “as matrículas subiam pelo elevador e o MEC tentava acompanhar a qualidade pela escada”.

Para o entrevistado 4, no governo FHC ocorreu uma mudança ideológica que tem um viés claramente liberal ou neoliberal, qual seja, “abrir para a iniciativa privada porque havia a clara percepção de que a universidade pública não podia atender a demanda, pelas próprias limitações que o governo FHC colocou para a não contratação de novos professores houve um “desinvestimento”, ou seja, o repasse para a Educação era muito pequeno, o investimento da atividade pública não era prioridade, o que difere do governo Lula que, embora sendo orientado para o mercado, tem uma clara identificação com o resgate do aparato público, o compromisso com os funcionários públicos, com associações docentes e com a União Nacional dos Estudantes (UNE) que, segundo o entrevistado, apoia o governo.

Ainda de acordo com o mesmo entrevistado, há uma série de eventos que emergem das universidades públicas, fazendo com que elas possam alcançar um status bastante interessante, sendo o principal deles o REUNI, que é o programa de expansão das universidades públicas no Brasil. Ele não acredita que o REUNI possa prejudicar o crescimento da IES privadas, justificando instituições privadas têm públicos e demandas diferentes. De acordo com o entrevistado, sempre haverá espaço para as universidades privadas:

Haverá, como já está ocorrendo, uma seleção daquelas que podem e devem ficar no sistema e outras que não vão conseguir, pura e simplesmente pelo próprio recrudescimento do aparato de avaliação e de regulamentação. As coisas caminham juntas, assim, com a regulação, você cria um aparato de normas de legislação que resulta em maior dificuldade para novos entrantes e para a permanência daqueles que já estão.

O entrevistado 5 afirma que o governo FHC optou pela regulamentação que, segundo ele, passava pelo “provão”, que determinava a qualidade dos cursos das universidades. O entrevistado relembra que, no segundo “provão”, o curso de Administração da universidade ficou com o pior conceito (E Isto propiciou uma reavaliação do curso e a reflexão a respeito de quais alunos a universidade estava formando. O resultado “E” causou uma série de pressões internas por parte da direção e dos alunos, já que os últimos não tinham a percepção de que quem havia tirado o conceito foram eles também. Para o entrevistado, neste período, o aluno não tinha o menor compromisso com a avaliação, já que recebia o diploma independente da nota ou da realização do provão. Segundo o entrevistado 5, a relação do curso com o aluno era uma relação de conflito, não havia comprometimento. Este mesmo resultado se replicou no curso de Direito, o que fez a instituição rever as formas de sinergia com os alunos e a implementar um novo sistema de avaliação. O entrevistado lembra que o curso de Direito tirou conceito E, e o curso de Odontologia, que era um dos mais respeitados da instituição, tirou D. Para ele, toda a comunidade acadêmica identificava a Unigranrio como uma instituição de saúde na Baixada,. O curso de Odontologia era visto como o curso que dava status à Unigranrio e, quando recebeu o conceito D, fez a alta direção repensar a forma de ver a qualidade do que se estava ensinando.

Silenciosamente, o curso de Pedagogia, para o qual ninguém atentava, tirou duas vezes o conceito A. Depois que a universidade começou a se preocupar com os conceitos e com a qualidade do ensino, o curso de Administração também tirou conceito B. Segundo o entrevistado 5, este trabalho de valorização do curso repercutiu muito dentro da instituição, com a contratação de professores titulados.

Todo este processo de reformulação da qualidade e do tamanho do ensino superior brasileiro ocorreu no octênio FHC que, segundo o entrevistado 5, tem o mérito de iniciar um processo de avaliação, aperfeiçoado depois no governo Lula. O entrevistado considera que tal sistema ainda precisa de muitos ajustes, contudo, atribui aos próprios mecanismos de avaliação criados no governo Lula a possibilidade de a Unigranrio ter conquistado a posição da segunda melhor universidade particular do Estado do Rio de Janeiro. Para ele, a regulação do modelo Lula teve um aspecto positivo já que, de certa forma, impulsiona as universidades particulares no sentido de melhorar a sua qualidade como um todo. Para o entrevistado, no decorrer dos últimos anos, a Unigranrio foi reformulando a qualidade do ensino, dos professores e dos alunos.

O entrevistado 5 destaca que a Universidade formou internamente muita gente, qualificou e colocou muitos bons profissionais no mercado. Todo este processo foi atribuído ao sistema de gestão do reitor de não querer apenas fazer funcionar uma universidade na Baixada Fluminense. Para o entrevistado, sempre houve, mesmo que de forma empírica, um movimento em direção à qualidade da instituição. Ele afirma que a Unigranrio é completamente diferente da concorrente Universidade Estácio de Sá, por exemplo, e a avaliação evidencia estas diferenças, dando até agora melhores conceitos para a Unigranrio.

De um modo geral, pode-se perceber pela fala dos entrevistados que todos concordam que a implementação dos mecanismos de avaliação foi fundamental para a melhoria da qualidade dos cursos oferecidos pela Unigranrio, o que de forma indireta também contribuiu para o crescimento quantitativo da universidade.

#### **4.4.3. O papel das avaliações do MEC e os diversos mecanismos governamentais surgidos para regulamentar a educação do Brasil na percepção dos entrevistados**

Atualmente as avaliações do MEC envolvem os seguintes critérios: o IGC que é composto por insumos como: número de doutores, mestres e professores com dedicação integral (40Horas); professores com dedicação parcial a infraestrutura; a organização didática pedagógica; e pelo ENADE que avalia a nota dos concluintes, dos entrantes e tira o indicador de desempenho. Há outras formas de avaliação do MEC, tais como: avaliação dos cursos; da instituição do ponto de vista interno, que é a Comissão Própria de Avaliação (CPA); do ponto de vista externo, que é a avaliação institucional; o censo que inclui insumos, a evolução dos alunos e a qualificação dos professores, que hoje é objeto de acompanhamento e mensuração pelo MEC através do INEP. Tudo isso faz parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Segundo um dos entrevistados, através dos dados contidos no site do INEP, é possível perceber uma clara evolução da Unigranrio, que cresceu quantitativa e qualitativamente.

Nesse processo o entrevistado 5 acredita que as avaliações feitas nas universidades particulares hoje pelo MEC ainda carregam muita subjetividade. Para ele, os avaliadores têm uma visão muito voltada para o que as universidades públicas produzem, e não para o que as universidades particulares conseguem fazer e as públicas não, que é a universalização do ensino. Ele destaca que a Unigranrio é fundamental nesta universalização, mas também no próprio desenvolvimento das áreas onde está inserida, principalmente Duque de Caxias, já que capacita mão de obra, criando um papel importante para a comunidade. Para ele, a instituição faz o que o governo não consegue fazer na região.

Este entrevistado destaca que a regulamentação mostra o caminho para as instituições particulares redirecionarem suas estratégias de posicionamento. Segundo ele, as últimas avaliações da Unigranrio surpreenderam as expectativas dos avaliadores que, na sua maioria, eram de universidades públicas. O entrevistado 5 aponta que, entre as surpresas, estava a quantidade de professores com alto grau de qualificação e dedicação exclusiva, além do alto grau de flexibilidade da Unigranrio, que se contrapõe às universidades públicas, para ele mais engessadas e rígidas na sua gestão. Um outro ponto ressaltado por ele é o nível político das instituições públicas, com colegiados altamente contagiados por correntes políticas, o que, segundo o entrevistado, não ocorre com tanta frequência nas instituições particulares.

O entrevistado 5 salienta a importância do Enade, que transparece a responsabilidade da instituição com o aluno e cria uma relação sinérgica de comprometimento e interdependência. Uma instituição bem avaliada terá mais demanda de alunos, assim como um aluno formado em uma instituição com boa qualificação terá seu diploma valorizado. Assim, a relação passa a ser de dependência mútua. Para isso, o entrevistado comenta o esforço da universidade em promover aulas, cursos, jogos e várias atividades extracurriculares que podem consolidar o que o aluno aprende em sala e, dessa forma, obter um melhor desempenho na prova do Enade. O entrevistado lembra que, ainda na época do mau desempenho no provão, grande corrente de críticas foi lançada sobre o curso de Administração pelos cursos da área de saúde, que achavam que o conceito E tirado no provão prejudicaria a imagem do curso de Medicina da universidade, o que, de certa forma, faz sentido. Contudo, o impacto maior causado por esta

avaliação ocorreu quando o curso de odontologia, um dos mais exaltados no interior da instituição, tirou D.

O entrevistado 5 conta que uma iniciativa, de certa forma radical, criada pela reitoria no segundo semestre do ano de 1999, fez com que todos os cursos da universidade se preocupassem com o conteúdo de suas disciplinas. Foi criado um provão geral que era aplicado depois das avaliações semestrais normais. O conteúdo deste provão era desconhecido dos próprios professores e poderia reprovar o aluno. Esta ação mudou o rumo dos critérios de excelência dentro de sala de aula, já que os resultados iniciais foram ruins, levando todos os coordenadores a se preocuparem com o conteúdo de suas disciplinas, com o provão final da Unigranrio e o próprio provão do MEC, criando uma cadeia de valor em que a qualidade do ensino tornara-se um dos pontos mais importantes da instituição. Para o entrevistado 5, o provão interno da Unigranrio fez com que os professores cumprissem seus programas. Isto causou uma série de críticas pela maioria dos alunos e professores, já que todos estavam sendo avaliados. Se um aluno tirava zero no provão, poderia ser culpa do professor que não cumpriu o programa adequadamente, e assim por diante, gerando protestos, assembleias e até a presença da mídia na porta da universidade para cobrir as manifestações. Mesmo assim, a universidade manteve o programa até 2003 e, a partir daí foi reduzindo o grau de pressão, já que os efeitos eram visíveis, com a melhoria dos conceitos dos cursos.

No que tange à questão das avaliações, o entrevistado 1 afirma que o processo de avaliação está mais claro por conta dos parâmetros criados, impedindo que avaliadores, sejam eles de universidades públicas ou particulares, fiquem na subjetividade de seus critérios pessoais, ao contrario do que afirma o relato do

entrevistado 5. Mesmo assim, há uma preocupação com a criação de novos parâmetros, novas regras. Para o entrevistado 1, “é como se as instituições privadas já tivessem a chancela de não ter qualidade e, por esta razão, sempre são criados novos parâmetros”. Ele explica que as universidades privadas se planejam para cada cinco anos e, pelo histórico ano a ano, constata-se que novas regras sempre são estabelecidas, obrigando mudanças nos planos previamente acordados. A dicotomia para ele é que, em vez de a universidade se concentrar para pensar no seu público-alvo, sua comunidade interna, a universidade tem que ficar permanentemente atenta nas mudanças da legislação.

Para o entrevistado 2, as avaliações são necessárias e inquestionáveis, mas poderiam ser melhoradas, já que hoje os avaliadores visitam uma instituição, detectam problemas provenientes de um ou mais cursos, ou mesmo da própria instituição e é assinado um protocolo que gera um compromisso da IES e do governo em buscar sanar o problema. Entretanto, tais pontos levantados pelos avaliadores nunca são reavaliados ou mensurados, deixando uma lacuna no processo de construção de um curso ou instituição por consequência da avaliação. Para ele, a avaliação é um processo complexo, que se resume em atitudes tomadas em um curtíssimo espaço de tempo, o que cria vulnerabilidade na assertividade do processo. Ele acredita que em dois dias (tempo médio das avaliações) é possível conhecer muito pouco a instituição e seu entorno, já que a comunidade externa pode ser uma importante testemunha sobre o papel da instituição onde ela está inserida.

Para o entrevistado 3, a regulamentação da educação através das avaliações teve evolução quando estabeleceu padrões, deixando fácil modelar o negócio da educação visando atingir o objetivo traçado pela direção. Contudo, ele alerta que o modelo da avaliação é “para quem realmente está fim de fazer o dever de casa”,



dando a entender que deve haver seriedade da instituição na relação com o MEC. Para ele, as avaliações criam transparência para a instituição, tanto pelo ponto de vista de clientes internos, quanto externos.

O entrevistado 4 relembra que, de 1996 a 2002, as avaliações eram denominadas provão e, segundo ele, dentro da Unigranrio havia ainda muito amadorismo. O provão era colocado diretamente para as escolas e para os cursos, não havia uma ligação direta da reitoria e os resultados não eram bons. O Entrevistado 4 identificou que as avaliações e os indicadores eram estratégicos para a instituição e, para isso, a universidade deveria ter uma inteligência da administração superior. Em consequência disso, foi montada uma estrutura de trabalho com uma assessoria exclusiva dedicada a dar um encaminhamento profissional ao processo de avaliação, a Assessoria de Desenvolvimento Acadêmico (Adesa). O primeiro processo de avaliação sob responsabilidade da nova assessoria ocorreu em 2002, o reconhecimento do curso de Medicina.

Na opinião do entrevistado 4, a avaliação tem vários pontos positivos: dá indicadores concretos para as instituições a respeito de onde e de que forma elas podem melhorar e qual a direção a seguir, pois antes, segundo ele, não havia indicadores precisos de confiabilidade, de sucesso econômico-financeiro ou de impacto social. Para ele, o MEC não é perfeito, mas o processo de avaliação vem estabelecendo um padrão de uniformidade para as instituições, um patamar mínimo de qualidade que as IES e os cursos podem observar. Ele afirma que “hoje é impossível pensar em um curso superior que não tenha professores titulados, que não tenha infraestrutura e um bom projeto pedagógico – as três dimensões básicas, com a sua correspondência prática”. Para ele, no que diz respeito à educação superior, as avaliações do MEC foram muito importantes, já que abriram o mercado

de trabalho para professores profissionais “e, de uma certa forma, a atividade docente no ensino superior deixa de ser um bico e passa a ser predominantemente atividade de profissionais titulados”.

De acordo com o entrevistado 4, as universidades particulares passam agora por um segundo momento. Além de terem professores titulados e profissionais, eles passaram a ser pesquisadores. O aspecto negativo das avaliações, segundo o entrevistado 4, é o uso político-eleitoral: “É óbvio que o MEC faz um estardalhaço, um grande barulho em cima dessas avaliações, que não deveria fazer”. Para ele, na relação democrática do Estado com a sociedade, o correto seria trabalhar no sentido de recuperar as instituições que são falhas, apontando as deficiências e abrindo até uma chance para que elas pudessem se recuperar e aí sim fazer uma filtragem. “Hoje os resultados servem para condenar ou para desqualificar antecipadamente algumas instituições. O MEC tem uma visão policialesca que não deveria ter, não cabe na educação e não cabe ao MEC que ele exacerbe e ultrapasse as suas competências”. Para o entrevistado 4, o MEC não tem poder de fiscalização ou de polícia, ele tem o poder de regulação e avaliação. Ele afirma que a avaliação trabalha com valores e com choque de valores, e nem sempre os valores dos avaliados são os mesmo dos avaliadores. “E nem sempre a gente está preparado para respeitar os valores dos outros”, portanto, a avaliação nem sempre satisfaz plenamente quem avalia e nem quem é avaliado. Além disso, ele salienta que um avaliador de uma universidade pública é levado a ter outra concepção de universidade do que um avaliador proveniente de uma instituição privada.

Um exemplo levantado por ele em relação a avaliadores versus Unigranrio é que, quando um avaliador chega à universidade, pode entender que faltam alguns elementos, principalmente em termos de indicadores de pesquisa, produção de

conhecimento através de cursos *stricto sensu* ou até mesmo de disseminação da pesquisa por todo o corpo docente e discente, pois, dentro do processo de profissionalização, nem todo professor consegue tempo para pesquisar ou tem vocação para isto. Ele afirma que este é mais um processo pelo qual a Unigranrio passa, uma conquista que está sendo realizada.

#### **4.4.4 Gestão Familiar X Profissionalização**

Quanto ao movimento de profissionalização da universidade, o entrevistado 5 afirma que, para ele, sempre houve uma intenção por parte da alta direção em direção à profissionalização da gestão, mas salienta que esta busca sempre esteve atrelada às características institucionais e à própria cultura organizacional, mais especificamente a figura da família. Para ele, a primeira ação no sentido de profissionalizar a instituição foi a criação do departamento de RH em 1995, o que, mesmo assim, encontrou resistência por parte de alguns grupos da família, principalmente quando envolvia demissões de pessoas ligadas, criando um desgaste no próprio departamento. Nesta época, foi criada a Pró-Reitoria Administrativa, que visava gerir a organização como um todo. O entrevistado 5 afirma que a instituição está bem avançada na área acadêmica, mas ainda falta uma visão mais empresarial. Segundo ele, a meritocracia não está implantada, não há ainda um modelo de avaliação institucional, não há clareza dos resultados, não há uma comunicação interna clara e não há equidade para com os cursos, como o de Administração, por exemplo, que, segundo ele, dá uma grande contribuição financeira à instituição sem receber o retorno proporcional de investimentos, mesmo havendo uma proposta da Pró-Reitoria Administrativa de tratar os cursos como unidades de negócios. Para o entrevistado, este projeto está longe de ser concluído.

Um dos momentos de maior transparência na administração da Universidade, segundo o entrevistado 5, foi em 2008, com a contratação de um vice-reitor executivo. Nesta época, projetos de profissionalização foram apresentados e discutidos em todas as esferas da instituição, no entanto, o vice-reitor foi desligado em 2009, talvez por tentar implementar de forma muito rápida uma mudança para a qual a instituição não estava preparada. Para o entrevistado 5, o momento atual é único, já que a instituição está evoluindo na excelência acadêmica e implementando a profissionalização através do pró-reitor administrativo, que deixou o posto em 1999, reassumindo em 2009, o que, para o entrevistado 5, foi muito positivo, já que o atual pró-reitor administrativo enfrentou todas as barreiras em 1999 e volta agora mais amadurecido, conhecendo plenamente a cultura da instituição.

Historicamente, ele destaca que, ao longo da década de 1990 e na virada da atual década, a Unigranrio vinha num processo bastante negativo, não por falta de avaliação da instituição, mas por falta de foco no processo de avaliação. De lá para cá, a universidade conseguiu indicadores positivos e crescentes, o que culminou com o credenciamento da Unigranrio numa posição bastante positiva: a de ser a segunda melhor universidade particular do Estado do Rio de Janeiro e a 30<sup>a</sup> do país, demonstrando uma evolução da profissionalização da instituição na sua esfera acadêmica. Para o entrevistado 4, em menos de nove anos de avaliações, a Unigranrio melhorou muito. E ele atribui parte deste mérito à própria avaliação, que ajudou a instituição a canalizar investimentos para os pontos certos: constituição de corpo docente qualificado, melhoria da infraestrutura das unidades e *campi*, enfim, uma universidade que oferece boas condições de operação, sendo identificada pelo entrevistado 4 como um indicativo de profissionalização geral.

Para ele, o primeiro processo em direção à profissionalização da Unigranrio foi a reitoria tomar para si o controle de qualidade das avaliações, entendendo este aspecto como estratégico para a sobrevivência e evolução da instituição. Ele acredita que o resultado das avaliações fortalece a marca, dando confiabilidade para o mercado, satisfação para o aluno e sentimento de pertencimento e de adesão ao projeto para o professor.

O entrevistado 3 afirma que a recente crise econômica contribuiu para a atratividade de estudantes, já que o aluno busca na educação uma forma de melhorar o seu valor agregado ao mercado. Segundo ele, percebe-se que, durante a crise, houve um aumento de demanda e redução de inadimplência, o que vai ao encontro das bases do processo de profissionalização, que é o próprio crescimento orgânico da instituição.

Sobre este aspecto, de acordo com a percepção do entrevistado 4, a Unigranrio hoje atrai um público diferente do que atraía na década de 1990. O aluno que é atraído para a Unigranrio hoje é comprometido com o processo de ensino / aprendizagem, um aluno que quer realmente estudar, que valoriza a sala de aula, o professor e o mérito. Para entrevistado 4, o resultado das avaliações e a colocação da Unigranrio como a segunda melhor universidade particular em 2008 (IGC 252 pontos) e 2009 (IGC 249 pontos) dá a ela a visibilidade fundamental para o público-alvo. Ele afirma que hoje os alunos estão mais exigentes, o mundo e o mercado de trabalho, mais seletivos. O aluno percebe que precisa ter uma boa formação para se inserir no mercado de trabalho, então, consulta a instituição em que vai estudar, acessa o site do INEP para saber se a instituição ou curso que ele quer fazer é reconhecido e bem avaliado pelo MEC. O entrevistado comenta que os alunos da Unigranrio chegam a acessar o currículo lattes dos professores. Mesmo os alunos

das classes C, D e E têm a percepção de qualidade e a postura de cobrança, pois, como eles dependem da relação com o professor, eles têm uma menor independência no processo de ensino / aprendizagem. Para ele, “o aluno da Unigranrio deposita muitas fichas de seu sucesso no professor, por enxergá-lo como um canal que vai levá-lo ao sucesso profissional, para um inserção profissional”.

Dentro do processo de profissionalização, afirma o entrevistado 4, todas as instituições particulares de caráter familiar que têm a mesma idade da Unigranrio e que tiveram a mesma origem e trajetória evolutiva vivem hoje em crise, não só financeira, mas de governança, seja por problemas no processo sucessório, ou pela própria confusão que se faz entre a família e a instituição. Em um determinado momento, as duas se fundiram numa coisa só, penalizando a instituição. Segundo o entrevistado 4, há uma dicotomia, na maior parte das instituições, entre a figura da mantida e da mantenedora. Enquanto a mantida vai mal, a mantenedora vai muito bem. Para ele, a Unigranrio não vive uma crise financeira e nem de sucessão. Ela é controlada pela família liderada pelo professor Arody, reitor na Unigranrio. Isso a credencia a ter uma vantagem sobre as demais, já que não vive em meio à turbulência de problemas. Na análise dele, mesmo com várias forças antagônicas vivendo dentro da instituição, não há a instrumentalização da mantida pela mantenedora.

Contudo, o entrevistado identifica um desafio em médio prazo, que é garantir uma participação maior do que ele define como *stakeholders*. Para ele, deve haver uma abertura da instituição para novos investidores. Se a Unigranrio não fizer este movimento, corre o risco de ficar encapsulada. O entrevistado 4 acredita que o futuro da instituição como empresa deve passar necessariamente pela abertura de canais de diálogo e relações com a comunidade, visando a retroalimentação. Isto

inclui participação dos comitês de ética e extensão na própria comissão de avaliação. Segundo ele, a Unigranrio já faz um movimento neste sentido, criando um conselho de desenvolvimento que teria o papel de aconselhar a administração nas questões de relevância estratégica, dando pareceres sobre questões externas e ajudando na tomada de decisão, como aquelas relacionadas a expansão da própria Unigranrio.

No que tange ao processo de profissionalização da Unigranrio, o entrevistado 1 o considera muito atrelado ao momento econômico, mas com o olho na expansão, nos concorrentes, na entrada de acionistas externos e na possível renúncia da filantropia apontada para já para acontecer em 2010. Este entrevistado entende que a premissa do processo de profissionalização passa necessariamente pela necessidade da qualidade do serviço, pela interação social e pela contratação de bons professores titulados e bem remunerados que se sintam motivados, de forma que os alunos possam perceber o serviço oferecido e repassar esta imagem para o mercado. Para o entrevistado 1, a evolução na profissionalização pode ser mostrada por resultados, pelas notas no Enade, pela colocação no ranking das universidades, pela empregabilidade e empreendedorismo dos seus egressos e suas qualificações em conselhos de classe, como OAB, CRO, entre outros. Mesmo assim, ele não considera que a Unigranrio seja mais ou menos profissionalizada, e sim que ela está em processo de modernização, adotando parâmetros mais modernos de gestão. O entrevistado destaca que os últimos dez anos foram de fundamental importância para esta modernização, que é o primeiro passo para o caminho da profissionalização de uma empresa que ainda guarda marcas de ser familiar. Para ele, o papel da família é dar estrutura, é o grupo responsável pela manutenção dos objetivos do fundador.

Quando o fundador decidiu entrar no processo de educação, não somente educação superior, mas educação como tal, ele tinha um objetivo que ia além de perpetuar o nome da família como uma família que trabalha na educação. É claro que você melhora o relacionamento da família quando começa a adotar práticas mais profissionalizadas na gestão dos negócios.

O entrevistado 1, afirma que foi nestes últimos dez anos que a Unigranrio adotou ferramentas de gestão mais modernas, mas a visão da profissionalização do processo em si ela sempre teve. A dificuldade muitas vezes encontrada é de aplicar isso na educação por ser um bem intangível, mesmo na seleção de funcionários. Ele acredita que, diferente de um funcionário de uma empresa de produtos, os funcionários de uma empresa de educação precisam ter uma “veia educacional” que, para ele, é muito difícil encontrar. Ele afirma que a educação é feita por pessoas. De nada adianta ter computadores e laboratórios, se não há o comprometimento de um grupo voltado para um objetivo.

Para o entrevistado 1, o alcance pleno da profissionalização se dará com os resultados e, para isso, a meta estabelecidas pela reitoria da universidade, de ser uma das melhores instituições do país, pode ser resumida no seguinte depoimento:

A nossa ideia é, nos próximos cinco anos ou um pouquinho mais, sermos uma das dez melhores instituições privadas do Brasil. Nós queremos expandir, nos consolidarmos principalmente na Baixada Fluminense como uma instituição que é capaz de atender as demandas das classes sociais C e D. É claro que existem uma série de restrições, principalmente na questão do financiamento, mas estamos trabalhando neste sentido, não só com os organismos de fomento e financiamento governamentais, mas também privados. Há perspectiva de criação, talvez, de um fundo de financiamento para esses alunos com troca por trabalho, inserção social, desenvolvimento de alguma coisa ou mesmo pagamento. A ideia é atingirmos algumas metas numéricas, é evidente, na questão de número de alunos, novos *campi* etc, mas a meta principal é nos consolidarmos como uma instituição educacional, ou seja, estarmos efetivamente entre as dez melhores instituições do país.



Quanto à sucessão do comando da instituição, o entrevistado 1 acredita que isso não passe necessariamente por uma sucessão familiar, mas sim por pessoas que abracem o mesmo ideal.

Segundo o entrevistado 2, a Unigranrio não era uma empresa de caráter puramente familiar. A entidade mantenedora era uma associação formada por mais de 30 educadores, na qual membros da família participavam junto a outros. Para ele, a presença da família acontece porque a Unigranrio não foi criada como empresa familiar, mas os nomes do colegiado vão se afastando da gestão da instituição, ao passo que

Os Herdy têm uma disposição natural para trabalhar, além do exemplo do próprio pai, um homem que trabalhava de manhã, à tarde e à noite, todos os dias. Não era aquele chefe que apenas mandava - ele de fato trabalhava, era disciplinado, talvez escravo do trabalho, e tinha um sonho, uma ambição.

Para reforçar o exemplo da cultura estabelecida na Unigranrio, o entrevistado 2 cita uma nota publicada na coluna do jornalista Ancelmo Góis no Jornal O Globo, segundo a qual um dono de uma universidade comprou um automóvel no valor de R\$ 600 mil: “Na realidade em que vivemos, isso não pode ser admitido. Quem conhece a nossa realidade sabe que isso não acontece na família gestora da Unigranrio” .

Segundo o entrevistado 2, é inegável o processo de profissionalização da instituição, mas ele salienta que ainda é cedo para afirmarmos que temos uma “administração *stricto sensu*, por assim dizer, profissional”. Para ele, a Unigranrio não é uma empresa completamente profissionalizada. Ela se compara à realidade de uma estrutura religiosa, que tem uma tradição de estudos em cima de uma teoria de administração ou modelos implementados. Ele destaca que as principais escolas do Brasil, exceto as universidades federais, são geralmente universidades

vinculadas a uma religião, o que tiraria o caráter pleno de instituição profissionalizada. Entretanto, salienta que não é impossível que haja plena profissionalização dentro de uma universidade. Para ele, a Unigranrio passa por um processo de transição, pois antes uma instituição de ensino não poderia ser vista como empresa lucrativa. Hoje, a legislação não vê crime algum no fato de uma universidade estar no mercado, comercializando suas ações na bolsa de valores. Ele reforça que hoje uma pessoa física pode ser proprietária de uma escola, desde que tenha condições de fazer isso: “se um milionário resolver criar uma universidade hoje, ele pode fazer, a lei abre espaço para isso”.

Quando questionado a respeito das experiências de 2007 e 2008/2009, em que se tentou por duas vezes dar o cargo de vice-reitor a dois profissionais que vieram de fora para tentar construir um processo pleno de profissionalização, o entrevistado 2 afirma que tal processo não concretizou todos os objetivos, mas mexeu com uma realidade da Unigranrio que, segundo ele, estava acomodada. Ele diz que há uma tendência das instituições de se acomodarem até que entre um elemento externo que diga que algo precisa ser mudado, que o mundo de hoje é diferente do de ontem e que, para essa adaptação, é necessária uma postura de profissionalização e pessoas que tenham um conhecimento que extrapole a realidade dessa empresa. Entretanto, segundo ele, o que se notou é que estes profissionais não se adaptaram à cultura e ao tempo certo para a imposição de mudanças. O forte impacto dentro dos pactos psicológicos, as formas de abordagem e decisões de mudanças de processos podem ter sido considerados rápidos demais para uma instituição que há 39 anos vinha operando de uma forma diferente e sempre sob o comando de uma única voz, a da reitoria.

Com relação a esse período, o entrevistado 3 afirma que a cultura institucional foi o grande impeditivo para o sucesso da empreitada, pois, mesmo contratando profissionais competentes, esses profissionais esbarraram na inexperiência quanto a determinadas culturas, pela ausência de maturidade para fazer a adaptação, ou seja, a leitura ambiental. Ele considera que esses gestores não conseguiram fazer um diagnóstico antes de aplicar o melhor modelo de gestão para a instituição. O uso de modelos pré-determinados ou prontos não se aplicariam à cultura da Unigranrio. Ele destaca que, dentro do modelo da Unigranrio, ainda possam existir pactos psicológicos fortes com a instituição, a tradição da estrutura familiar: **“Por mais que a família queira mudar e tenha feito um movimento neste sentido, a cabeça foi, mas o corpo ainda não acompanhou”**. Para ele, os gestores deveriam ter esperado ou até mesmo criado uma maneira para que “o corpo viesse junto com a cabeça” e, no entanto, eles quiseram queimar uma etapa importante da instituição, afirma o entrevistado.

Em relação à profissionalização, o entrevistado 3 afirma que não vê prejuízo na profissionalização da Unigranrio pelo fato de ser uma empresa familiar. Ele admite que pode até ter havido um retardo no processo de buscar um pleno profissionalismo, mas a família não interfere de forma negativa na profissionalização, por não ver a instituição com uma obra apenas de seu fundador. Hoje eles assumem o negócio e se preocupam com o futuro. Segundo o entrevistado, mesmo que parte da família participe marginalmente, a maioria está envolvida na administração da instituição.

Ele considera que a profissionalização venha ocorrendo à medida que a instituição se projeta para fora, pois, tornando-se mais evidente, é necessário atuar no terreno da competição, o que antes não ocorria.

As coisas eram muito localizadas, havia um certo respeito territorial entre as instituições, então, isso não forçava a profissionalização. Nós respeitávamos a área da UNIG, a UNIG respeitava nossa área, a Estácio de Sá respeitava a área de todos. Com a expansão da educação e o vislumbre de que esse é um bom *business*, a profissionalização se tornou uma necessidade do mercado, tanto que as instituições estão contratando mais e tendo mais dificuldades de encontrar bons gestores para a educação.

De acordo com o entrevistado 3, para qualquer instituição educacional prevalecer no mercado, é necessário observar algumas questões importantes. A primeira delas, que deve ser vista com muita clareza, é ter um bom planejamento estratégico, definindo claramente qual a posição em que se está em função do mercado e o tamanho em que a instituição se encontra. A segunda questão é se conscientizar que a instituição é uma indústria intensiva em gente e intensiva em bem de capital. Deve se ter gente bem treinada e um bom projeto pedagógico adaptado aos mercados atendidos. Baseado nisso, é possível treinar pessoas dentro de um modelo de processo otimizado. Para ele, a instituição deve criar um modelo que projete a imagem. Além disso, ressalta o entrevistado, não se pode perder de vista que há diversas culturas, a universidade trabalha com várias áreas do saber e cada área tem um perfil próprio. Os professores que são profissionais trazem a cultura de suas corporações, como um médico ou um advogado, por exemplo, cada um com seu conjunto de crenças que devem ser homogeneizadas, com o objetivo de se obter sinergia entre todo o ambiente universitário. Para o entrevistado, é um constante desafio homogeneizar uma instituição sem descaracterizá-la. Isso exige uma boa gestão de pessoas e de práticas de lideranças o tempo inteiro, porque, dentro de um ambiente universitário, há um eterno processo de negociação de posições e prioridades, sem perder de vista os objetivos institucionais.

O entrevistado 3 destaca que o planejamento estratégico pode ser demonstrado através do desenho de uma casa. Essa casa tem os alicerces fundados nos valores da instituição, como fé, responsabilidade, solidariedade, paz e liberdade, ou seja, todos valores que se quer solidificar. Sobre estes valores, existem três colunas: sustentabilidade, empregabilidade e empreendedorismo. Estes valores foram resultado de uma série de reuniões com a reitoria e que tinham por objetivo definir o plano de desenvolvimento da instituição que estabelecia que até 2014 a mesma deveria conquistar a posição de uma das 10 melhores universidades do Brasil com o dobro do numero de alunos em relação a 2008, com esta objetivo, a sustentabilidade, a empregabilidade e o empreendedorismo seriam pilares que deveriam ser repassados ao publico interno e externo da Unigranrio , que fazem parte da cadeia de valor que o aluno busca quando vem para a Unigranrio. No topo da construção da casa, está o telhado, onde é destacada a melhoria de vida do aluno. Ou seja, com um bom terreno, um bom solo e tudo calcado em valores, se consegue transformar um aluno em um cidadão responsável e com valores autenticamente conquistados. E para isso, este aluno deve, além do retorno profissional, por obrigação dar um retorno como ser humano. Com isso, a Unigranrio vislumbra a melhoria da qualidade de vida para ele e para sua família.

Ainda sobre a profissionalização, para o entrevistado 3, a Unigranrio se encontra no estágio de avaliar e concluir quais modelos serão adotados. O modelo usado hoje é o educacional, que se inicia na educação básica e se estende ao ensino médio, sendo depois absorvido pela universidade. Para ele, devem ser adotados outros modelos que não sejam “uma torre de babel”, mas que possam criar elos de atratividade aos profissionais que trabalham na instituição, oferecendo melhores condições de trabalho e melhor remuneração, para evitar a evasão desses

profissionais para suas áreas de atuação, como escritórios, consultórios ou conselhos. Ele afirma que o objetivo da instituição é entregar um processo educacional ao mercado, especialmente a atividade produtiva.

A profissionalização parece um movimento irreversível da instituição, primeiro pelos seus objetivos até 2014 de ser uma das 10 melhores universidades de país como dobro de número de alunos seja presenciais ou EAD. Além de suas metas institucionais ela se defronta com um cenário da educação em que a competição está cada vez mais acirrada fazendo que todas as grandes universidades particulares revejam seus modelos de gestão criando novas unidades de negócios, reduzindo seus custos, buscando captar mais alunos, criando cursos antenados com as demandas de mercado.

O próprio cenário mundial aponta que a tecnologia e a economia obrigarão as organizações a ficarem atualizadas e recicladas para não serem atropeladas pela evolução do processo mundial.

Outro fator importante quanto à profissionalização é a questão de perda da filantropia, mesmo com as dificuldades apontadas por alguns, há um consenso entre todos os entrevistados de que este é um caminho sem volta, que fortalece a profissionalização, a postura competitiva e uma visão mais ampla, que possibilita a expansão da Unigranrio, facilitando o alcance do objetivo de ser uma das melhores universidades do Brasil.

Para o entrevistado 1, a instituição já vem trabalhando dentro de uma visão da renúncia de filantropia. Nos últimos anos, o que era uma visão muito assistencial, sem preocupação com os resultados, se modifica com a saída da filantropia. Sem ela, a Unigranrio deixa de ser assistencialista a começa a trabalhar na vertente da responsabilidade social, fazendo com que os trabalhos sociais tenham começo,

meio e fim e que a instituição possa contribuir efetivamente para qualidade de vida das pessoas que recebem a influência deste trabalho. Contudo, ele próprio afirma que a instituição nunca vai perder o DNA da inserção comunitária, de atender as demandas da sociedade no sentido de prestação de serviços. Para ele, não há como fugir disso.

De acordo com o entrevistado 2, as isenções tributárias da filantropia não são vantajosas num ambiente universitário. Ele acredita que a filantropia seja válida para hospitais e asilos, mas considera inconcebível para uma universidade que cresce e cujo crescimento muitas vezes é travado pela figura filantrópica, que impede o lucro. Ele afirma que talvez seja mais um desafio para o gestor financeiro lidar com uma realidade de mercado, mas admite também que este gestor terá mais liberdade de administrar a instituição, agora com recursos que, segundo ele, não são uma tradição, não só da Unigranrio, mas de todas as filantrópicas.

Para o entrevistado 3, que tem uma visão mais financeira e gerencial, e não tão acadêmica, a opção pela perda da filantropia só é boa se a instituição estiver preparada com um claro planejamento estratégico, seu orçamento definido, seus planos de ensino em linha com o mercado e com o planejamento real de crescimento, já que, agora, atuará dentro de uma área em que se quebram as barreiras protecionistas fiscais e se passa a lidar com competição, impostos, enfim, o mercado, como todas as empresas de produtos e serviços. Ele considera que a possível renúncia da filantropia vai ajudar no caminho da profissionalização, porque vai obrigar a universidade a buscar sustentabilidade e melhores formas de governança. O entrevistado avalia que a universidade hoje tem uma boa capacidade de diálogo com o mercado e com a sociedade, o que facilita esta mudança de status. Para ele, não dá para voltar atrás. Todos que fazem parte da instituição já

estão preparados para esta mudança, sendo assim, seria uma forma de “coroar o mérito”.

O entrevistado 4 ressalta que um dos desafios da perda da filantropia seria colocar culturalmente para os gestores da Unigranrio a tarefa de reconhecer, identificar e premiar pessoas da instituição para que elas evoluam e obtenham o crescimento profissional almejado. Isso só pode ocorrer em um ambiente onde haja transparência na gestão, e esta total transparência necessariamente tem de vir com um processo de profissionalização que, para ele, passa pela mudança da natureza da instituição.

Já para o entrevistado 5, a possível perda ou renúncia pela filantropia aconteceria de qualquer forma, uma vez que a Unigranrio cresceu muito e precisa ser vista como uma grande empresa, diferente das instituições de educação de porte médio. Hoje, com o amadurecimento dos próprios familiares, ele acha que é plenamente possível coexistir uma empresa de cunho familiar com um processo pleno de profissionalização.



1976	a) É criada a Editora da Associação Fluminense de Educação (AFE), que visa produzir e publicar documentos e artigos que construam uma base para um projeto de uma Universidade.
1989	a) Prof Arody assume e direção da AFE, que tem por objetivo criar um projeto de Universidade. São contratados doutores, mestres e consultores para apoiar na construção do projeto.
1994	a) A AFE ganha o status de universidade e passa se chamar Unigranrio; b) O Prof Arody assume a Reitoria da Universidade; c) Para apoiar as ações acadêmicas e administrativas, como a abertura de novos cursos e <i>campi</i> , é criado o CONSEPE, que é o Conselho de Pesquisa e Extensão, mas tem uma função mais ampla que é direcionar a Universidades nas questões mais estratégicas; d) Junto com o CONSEPE é criada a Pró-Reitoria Acadêmica para acompanhar os projetos pedagógicos dos cursos e estabelecer normas acadêmicas para o funcionamento da universidade; e) É criada a Ouvidoria como uma primeira ação para atender as demandas dos discentes sobre as questões de infraestrutura e qualidade acadêmica; f) É criada a comissão executiva de seleção a Unigranrio (CESU), que junto com um grupo de professores criam as provas para os vestibulares da Universidade.
1995	a) É criado o departamento de Recursos Humanos (RH) como uma primeira iniciativa de criar instrumentos de gestão. O RH tem por função criar critérios mais seletivos de contratação de profissionais administrativos e docentes.
1996 a 1997	a) É empossado o primeiro vice reitor que deixa o cargo em 1997, ele participou do reconhecimento da Universidade (já que pertencia ao Conselho Nacional de Educação), ele já tinha sido Reitor em uma Universidade no sul do país. Sua gestão é marcada por normalizar os processos acadêmicos da instituição junto ao MEC.
1996 a 1998	a) É criada a Pró-reitoria de Administração com vistas a ampliar o grau de gestão da Universidade, mas que encontra dificuldades em sua gestão. Já a priorização da Universidade naquele momento estava na área acadêmica, e as direções de institutos, escolas e cursos pareciam ter maior força não possibilitando a implantação de programas que profissionalizassem a gestão e que criassem programas de controles administrativos./ Falecimento do Prof José de Souza Herdy / 1998 – Faturamento anual de 25 milhões de reais
1999	a) É criada a Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão visando atender as exigências do MEC em comprovar os programas de inserção social.
1999 a 2003	a) Surge o provão da Unigranrio, com vistas a qualificar melhor os cursos que passam pelo provão do MEC, e que estavam com baixíssimo rendimento com destaque para a Administração que tirou conceito E, e odontologia que tirou conceito D.
2002	a) Uma vez que o provão Unigranrio tinha cumprido seu papel, e já estava desgastado ganhando resistência dos alunos e professores. É criada a ADESA, que é a Assessoria de Desenvolvimento Acadêmico que visa apoiar os alunos no ENADE, os cursos e a Instituição, nas avaliações in loco do MEC.
2004	a) Surge o primeiro mestrado na área da Unigranrio na área de saúde - odontologia b) É criada a CPA (Comissão Própria de Avaliação) que surge como resultado da implantação do SINAES, e acompanha a percepção que estudantes e comunidade tem da Universidade. c) A Universidade passa pela primeira avaliação no ENADE com os cursos da área de saúde
2005	a) Criado o Comitê de Ética e Pesquisa uma base para a criação da Pro - Reitoria de Pesquisa e Extensão para atender exigências do MEC no trinômio – Autonomia, Avaliação e Pesquisa, já que a pesquisa tinha uma baixa produção.
2006 a 2007	a) Criada a Pro reitoria de Desenvolvimento, mais uma passo para implementação de ferramentas de gestão e desenvolvimento institucional;

2008 a 2009	<p>b) Empossado o segundo Vice Reitor da instituição, já com um perfil mais acadêmico-administrativo.</p> <p>2008 – A Unigranrio começa o processo de reestruturação atingindo 52% de participação do Mercado da Baixada Fluminense, e estando entre as 5 maiores Universidades do Estado.</p> <p>Empossado o terceiro Vice Reitor agora de caráter executivo, que entre as suas funções está a de preparar a Universidade para plena profissionalização, e para a renúncia da filantropia, como também implementar o plano aprovado pela reitoria de fazer da Unigranrio uma das 10 melhores universidades do Brasil em 2010, com o dobro do número de alunos;</p> <p>a) Ele começou a implantação de ferramentas como o Balance Score Card, (uma ferramenta de gestão que avalia índices de produtividade e grau de gestão;</p> <p>b) Para atender o plano de crescimento orgânico é criado o Núcleo de ensino a distância que em 2008 começa a implantar na carga horária dos cursos, de 20 % permitidos pelo MEC, mas começa a construção de promover cursos de extensão e a autorizar cursos de graduação a distância.</p>
2008	<p>a) Administração da Universidade começa um <i>road show</i> com vários grupos de investidores nacionais e internacionais visando aporte de capital para a sua transição agora como empresa privada, mostrando claramente o foco de levar a instituição para um patamar de empresa;</p> <p>b) São criadas as direções executivas e regionais ( com regional Rio .Caxias e Grande Rio ) para apoiar as ações da Vice –Reitoria;</p> <p>c) A Universidade conquista a posição de Segunda Melhor Universidade Particular do Estado do RJ com IGC – 252.</p>
2009	<p>a) A Unigranrio volta a conquistar a posição de Segunda Melhor Universidade Particular do Rio com IGC – 249;</p> <p>b) Volta a Pro reitoria administrativa com vistas a profissionalização, e a preparação da renúncia da filantropia em 2010, para apoiar esta vice reitoria são criadas as Unidades Especialistas como: a Direção de MKT , de RH, de DTI, Administrativa e Financeira;</p> <p>c) Criado o setor de atendimento único o SAU para padronizar o atendimento em todas as unidades;</p> <p>d) Surge pela primeira vez o orçamento da Universidade, que planeja os gastos de todos os cursos, escolas e departamentos;</p> <p>e) Começam a ser desativados os projetos sociais visando a economia de custos e a transferência para Projetos de Responsabilidade Social.</p>

Tabela 2: Cronologia das mudanças na Administração da Unigranrio

Fonte: Dados da apresentação

A tabela anterior destaca as principais ações que nortearam a evolução na área da Administração da Unigranrio. Ela marca um período de 1976, quando é criada a editora da Associação Fluminense de Educação, até 2009, quando a Universidade quer se consolidar como a segunda melhor Universidade do Estado do Rio com a rentabilidade de uma empresa, e não de uma instituição filantrópica. Dentro deste período são marcados alguns fatos, como a Unigranrio ganhar o status de Universidade e começar montar a sua estrutura de governança com suas reitorias, departamentos e profissionais trazidos de fora, demonstrando claramente o esforço em se profissionalizar.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Em linhas gerais, a análise dos dados coletados no estudo de caso possibilita perceber que a transformação da Unigranrio em universidade ocorrida em 1994, com sua sede em Duque de Caxias se deu em um especial momento do governo em relação a economia e política educacional que favorecia a abertura de novos cursos, conforme revelam os estudos de McCowan (2005) no capítulo 2.1, Dourado (2002) e Cunha (2004) no capítulo 2.1.1, que apontam o crescimento do ensino superior privado no Brasil no período dos mandatos do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

Contudo, a Unigranrio já vinha de um processo no qual a instituição desejava essa modificação em seu status, implantando algumas estratégias como a criação em 1976 de uma editora da Associação Fluminense de Educação (AFE) que visava produzir e publicar documentos e artigos que construíssem uma base para um projeto universitário. E ainda a elaboração em 1987 de um projeto de

universidade, no qual começam a ser contratados doutores, mestres e consultores para auxiliarem essa preparação, tendo o professor Arody Herdy como diretor desse processo. Desta forma, ao contrário do que Soares (2002) no capítulo 2.1 afirma, a Unigranrio na década de 80 não estava em um processo de estagnação total, como o autor afirma ter ocorrido em outras IES privadas, mas visando e implementando estratégias para a sua transformação em universidade, antes das políticas fomentadoras deste processo, implementadas posteriormente na década de 90.

Este fato aponta para a existência de uma visão estratégica da instituição, que é anterior as oportunidades de expansão surgidas na década de 90, de se consolidar como um centro universitário e não permanecer apenas como uma faculdade isolada, ela não foi reativa, mas proativa em sua política interna, o que talvez tenha viabilizado uma melhor adequação de sua estrutura ao processo de avaliação imposto pelos governos na década de 90.

Assim como contrapõe a afirmação de Soares (2002), o histórico da Unigranrio contradiz o que Monteiro e Braga (2003 *apud* Anderlini, 2003 PG222.) relata, pois segundo este autor as instituições privadas estão focadas somente no ensino e em áreas envolvendo ciências sociais aplicadas e humanas, e na instituição analisada os diferentes cursos existentes a tornam uma universidade “completa”, envolvendo cursos de diferentes áreas e ciências, sendo humanas, sociais aplicadas, da saúde, de engenharias de produção, petróleo, tecnologia da informação e até mesmo estética, construindo um portfólio bastante amplo de cursos.

O crescimento no ensino superior privado teve que ser acompanhado por um incremento da qualidade, posto que há um esforço regulatório a nível federal neste sentido, conforme destacado, no capítulo 2.1, por Soares (2002). Na Unigranrio este

incremento pode ser observado a partir das mudanças internas administrativas e de gestão que serão apresentadas no decorrer desta análise.

Sendo assim, a década de 90, com o governo Fernando Henrique Cardoso foi fundamental para a reformulação da política educacional no Brasil, segundo Mancebo (2004), e conforme concordam os entrevistados nesta pesquisa, posto que neste governo houve a criação de uma estrutura regulatória que favoreceu a expansão. Algumas ações neste período afetaram a instituição em questão, o que fez com que a mesma implementasse algumas estratégias que serão analisadas a seguir.

Colossi, Consentino e Queiroz (2001) demonstram na figura 1 do capítulo 2.1, que a globalização fez e está fazendo com que as instituições de ensino superior estejam voltadas para o mercado e atentas as diferentes oportunidades, competições e inovações que estão ocorrendo constantemente. Com a Unigranrio o processo não foi diferente, todas as decisões voltadas para o mercado estavam focadas no reitor e este não tinha conhecimento e tempo suficiente para dissennir e analisar cada decisão, desta forma para apoiar as ações acadêmicas e administrativas, como a abertura de novos cursos e *campi*, é criado, em 1994, o CONSEPE, Conselho de Pesquisa e Extensão, que, atualmente, tem uma função ampla, que é a de direcionar a Universidade nas questões mais estratégicas, isto é, discutir decisões a serem tomadas com representantes das diversas áreas para auxiliar o reitor na execução de determinadas ações que estão ligadas ao enquadramento de forma competitiva da instituição no mercado.

Ainda correlacionando a figura 1 de Colossi, Consentino e Queiroz (2001), destaca-se que a nova LBD, impõe que as instituições devam possuir determinadas normas . Para a Unigranrio para atender as diferentes imposições realizadas por

esta lei cria-se, em 1994, a Pró-reitoria Acadêmica para acompanhar os projetos pedagógicos dos cursos e estabelecer normas acadêmicas para o funcionamento da universidade, para atender de forma acadêmica as diferentes exigências e mudanças que ocorreram no sistema educacional e no mercado.

É criada a Ouvidoria, em 1994, como uma primeira ação para atender as demandas dos discentes sobre as questões de infraestrutura e qualidade acadêmica. É criada, no mesmo ano, a comissão executiva de seleção a Unigranrio (CESU) que junto com um grupo de professores, referências em suas áreas, criam as provas para os vestibulares da Universidade. Estas duas estratégias corroboram para uma tendência a maior preocupação com a qualidade, demonstrada por Colossi, Consetino e Queiroz (2001) na figura 1, envolvendo uma cultura de qualidade em educação superior, ênfase no ensino centrado para o aluno, como decorrência do aparato regulatório.

Outra estratégia adotada pela universidade em questão foi a criação, em 1999, de uma Pro reitoria Comunitária e de Extensão visando atender as exigências do MEC em comprovar os programas de inserção social, pois, como afirma Carvalho (2006) no capítulo 2.1, as universidades que desejam manter o status de instituição filantrópica necessitam comprovar a existência de ações sociais perante a comunidade.

No que se refere às avaliações dos cursos, o governo Fernando Henrique implementou, por meio da LBD, um provão para analisar a qualidade dos cursos conforme afirmam Colossi, Consetino e Queiroz (2001) na seção 2.1. Sendo assim, como relatado na apresentação dos dados, a Unigranrio obteve conceitos baixos em cursos que eram considerados muito importantes, percebendo esse processo foi adotado o provão da Unigranrio, com vistas a qualificar melhor os cursos, tentando

criar assim uma visão e cultura de qualidade na instituição, visto a concepção de qualidade que Colossi, Consetino e Queiroz (2001) destacam na figura 1. Uma vez que o provão da Unigranrio tinha cumprido seu papel e já estava desgastado ganhando resistência dos alunos e professores. É criada, em 2002, a ADESA, que é a assessoria de desenvolvimento acadêmico que visa apoiar os cursos e alunos nas avaliações in loco do MEC.

As mudanças ocorridas durante o Governo Lula também fizeram com que a Unigranrio adotasse certas estratégias conforme é relatado abaixo. Desta forma, foi criada, em 2004, a CPA (Comissão Própria de Avaliação) que surge como resultado da implantação do SINAES, e acompanha a percepção que estudantes e comunidades exterior tem da universidade. Esta estratégia é importante pois Soares (2002) afirma que o SINAES e outras avaliações sofrem aprimoramento constantemente e com a criação desta comissão a universidade está tentando acompanhar estas constantes modificações.

Durante o governo FHC e o princípio do governo Lula o trinômio – autonomia, avaliação e pesquisa, tratado por Trindade (2004) no capítulo 2.1.1, não foi enfatizado, na gestão do ministro Paulo Genro este tornou-se fator fundamental, sendo assim um das exigências do MEC para atender a estes fatores foi a criação nas universidades de um Comitê de Ética e Pesquisa. Na Unigranrio este comitê foi criado em 2005 tornando-se uma base para a criação da Pró-reitoria de Pesquisa e Extensão.

Em 2008, para atender ao plano de crescimento orgânico, é criado o Núcleo de Ensino a Distância que em 2008 começa a implantar ensino a distância na carga horária dos cursos, sendo o limite permitido pelo MEC de até 20 % da carga horária, paralelamente é iniciado a construção e promoção de cursos de extensão e a

autorização de cursos de graduação a distancia. Esta estratégia acompanha um movimento, enfatizado por Soares (2002) no capítulo 2.1, já existente do mercado em direção a criação e consolidação de cursos de ensino a distancia em diversas universidades.

Ainda neste ano, a administração da Universidade começa um *road show* com vários grupos de investidores nacionais e internacionais visando aporte de capital para a sua transição de agora como empresa almejando a profissionalização, mostrando claramente o foco de levar a instituição para um patamar de empresa profissionalizada. Este processo fundamenta o que Mancebo (2004, p.858), no capítulo 2.1, relata “a agregação de novos compromissos para a prática docente, cabendo destaque para os esforços institucionais que devem empreender para a obtenção de fundos externos, à maneira do mercado”.

Nas questões relativas à gestão e profissionalização de empresas familiares o entrevistado 1 afirma que nos últimos dez anos a Unigranrio adotou ferramentas de gestão mais modernas, mas a visão da profissionalização a mesma sempre teve. Sendo assim, a primeira estratégia adotada para esse processo foi a criação, em 1995, do RH como uma primeira iniciativa de desenvolver instrumentos de gestão. Este tem por função criar critérios mais seletivos de contratação de profissionais administrativos e docentes. Esta ação fundamenta o que Lodi (1993 apud MOREIRA JUNIOR; RUETTE, 2007) destaca como um “começo” do processo de profissionalização, em que as posturas começam a se isentar do viés subjetivo das relações familiares.

Outra estratégia adotada para as mudanças em direção a profissionalização foi a criação em 2006 da Pro reitoria de Desenvolvimento, que começou um processo de profissionalização da instituição, tentando implantar estratégias que



unificassem todas as áreas e campus da instituição, contudo com esta tentativa de impor decisões houve um choque de cultura, onde as pessoas se dirigiam ao reitor para reivindicar as decisões que eram impostas. Esse movimento fundamenta o relatado por Rica (1998 apud LEONE, 2003) de que o processo de profissionalização deve ser planejado, a empresa deve tomar cuidado com a contratação de profissionais pensando somente na eficiência técnica, mas ponderando a necessidade de preservação dos valores da organização, transferindo para este profissional somente as responsabilidades necessárias e deixando para a família as responsabilidades da mesma.

Para Oliveira (1999 apud LEONE, 2003) a profissionalização ocorre também quando executivos profissionais tentam assumir o cargo de direção da empresa familiar e essa estratégia foi adotada três vezes pela universidade em questão. A primeira vez em 1996 a 1997 é empossado o primeiro vice reitor que deixa o cargo em 1997, ele participou do reconhecimento da Universidade (já que pertencia ao Conselho Nacional de Educação) e já tinha sido Reitor em uma Universidade no sul do país, sua gestão é marcada por normalizar os processos acadêmicos da instituição. A segunda vez, em 2006, é empossado o segundo vice reitor da instituição já com um perfil mais acadêmico-administrativo. A terceira vez, de 2008 a 2009, é empossado o terceiro vice reitor agora de caráter executivo que entre as suas funções está a de preparar a Universidade para plena profissionalização e para a renúncia da filantropia, como também implementar o plano aprovado pela reitoria de fazer da Unigranrio uma das 10 melhores universidades do Brasil em 2010, com o dobro do número de alunos.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho apresentou os conceitos teóricos relacionados à evolução das mudanças promovidas pelo Ministério da Educação ao longo desses quinze anos (1994-2008), e das mudanças econômicas que afetaram as IES no Brasil. Também foi abordado o referencial sobre a gestão de empresas familiares, visto que a maioria das instituições de ensino superior privadas são de origem familiar. Este referencial, em conjunto com a análise de dados coletados em pesquisa de campo, possibilitou a resposta ao problema de pesquisa proposto nesta dissertação, a saber: quais foram as principais mudanças implementadas no modelo de gestão das IES para se adaptarem ao contexto decorrente dos novos marcos regulatórios e diretrizes para o ensino superior, impostos pelo Ministério da Educação e pelo próprio mercado em um momento de incertezas na economia mundial.

O trabalho deve ser observado sob duas perspectivas, a primeira com um foco na generalização, que envolve basicamente os marcos regulatórios dos dois governos que abrangem o período do estudo, a segunda que é a perspectiva do estudo de uma IES particular de cunho familiar.

A partir do estudo desenvolvido, é possível perceber que uma das principais mudanças ocorridas nas IES de cunho privado para se adaptarem às mudanças foi, entre outras, a capacidade de lidar de forma planejada com a quantidade de medidas provisórias e portarias criadas nos dois governos objetos de estudo: FHC e Lula. Muitas destas medidas foram dotadas de um alto grau de subjetividade, obrigando as IES a uma rápida interpretação e adaptação da legislação vigente, não importando o direito adquirido. Para os gestores, muitas vezes essas incertezas

fizeram com que ocorresse dispersão exatamente onde o trabalho e o foco deveriam estar concentrados: no cliente final e na qualidade do serviço.

Na análise da trajetória da Unigranrio, é possível concluir que sempre houve uma forte vocação do seu fundador para o empreendedorismo, através da expansão de novas unidades e do crescimento orgânico da instituição, aumentando a cada ano o número de alunos matriculados.

O foco da instituição na captação de alunos foi para um público que não tinha preparo acadêmico para cursar uma instituição pública, nem condições financeiras para arcar com as despesas das mensalidades de uma instituição privada, ou seja, o diferencial do preço pelo serviço prestado foi um forte atrativo para novos alunos.

Esta vocação de empreendedorismo foi herdada pelo sucessor, que manteve a ampliação de unidades, crescimento do número de alunos, aumento do número de cursos oferecidos e que conseguiu, em 2008, levar a Unigranrio a conquistar o segundo lugar entre as universidades privadas do Estado do Rio de Janeiro, com um IGC de 252 pontos, ficando atrás da Pontifícia Universidade Católica (PUC-RJ).

Nota-se na trajetória não só da Unigranrio, mas das IES particulares em geral, que quando a competição se torna mais acirrada, elas recorrem a mecanismos empresariais, como a renúncia de filantropia e abertura de capital, com a busca de investidores externos, numa tentativa de manter a saúde financeira da instituição. A Unigranrio começa a lidar com um novo cenário de competição, com um movimento que aponta para uma profissionalização, trazendo profissionais de fora e revendo processos administrativos.

Fica claro que, nos últimos quatro anos, a instituição passou a olhar de forma mais crítica para o ambiente externo, onde agora os atores da instituição precisam contribuir de forma comprometida com objetivos mais claros.

O histórico da instituição mostra que o processo acadêmico andou mais rápido que o processo administrativo. A Unigranrio foi se modernizando em seu aparato tecnológico, mas a profissionalização não acompanhou esta evolução. Em vários momentos, as práticas acadêmicas se fundem com o processo administrativo, já que o próprio governo, através de seus mecanismos de avaliação, exige que as IES tenham práticas administrativas que dêem suporte à sua subsistência.

A conclusão é que os dois governos, tanto FHC como Lula, contribuíram para todas as instituições de ensino que estavam preparadas para as mudanças, com flexibilidade e velocidade para se adaptarem às novas regras.

Todos os entrevistados nesta dissertação concordam que, para a Unigranrio, foi importante o momento em que o Governo FHC aponta com práticas neoliberais facilitando a abertura de cursos e *campi*, já que o próprio governo não tinha capacidade de atender à demanda

Quando o governo Lula assumiu, uma das primeiras medidas foi a de tentar frear a expansão de IES privadas, que só foi alcançada em seu segundo mandato, quando o trinômio autonomia, avaliação e pesquisa deixaram de ser figuras retóricas para serem uma prática do processo educacional.

Muitas instituições que focavam apenas na expansão, sem planejamento, pereceram diante das pressões e mecanismos de avaliação do MEC.

Nesse processo, muitas IES privadas, que talvez por serem pequenas, ou não terem a capacidade de se adequar rapidamente às regras de mercado e a regras governamentais, foram extintas ou absorvidas por grandes corporações ou investidores que começaram a vislumbrar no ensino privado um grande potencial de investimento e retorno financeiro.

Há um alinhamento de toda a direção da Instituição em renunciar a filantropia já em 2010. Para isso, vai reduzir seus programas sociais, transformando-os em ações de responsabilidade social.

No encerramento deste estudo, havia na instituição um projeto de duplicar o número de alunos até 2010, seja de forma presenciais ou em Ensino a Distância.

Em 2009, com a conquista pelo segundo ano consecutivo da classificação como segunda melhor universidade privada do Estado do Rio de Janeiro, mesmo com um IGC menor que 2008 (249), a instituição quer se posicionar em 2014 como uma das melhores instituições privadas do Brasil.

A proximidade à classificação da primeira universidade particular do Estado, que fica no bairro da Gávea, enquanto a segunda tem sua sede no município de Duque de Caxias pode começar a fazer sentido quando as pesquisas aplicadas aos alunos entrantes da Unigranrio demonstra que os novos alunos estão entre as classes B e C, quando em 2005 eram, na maioria, das classes D e E, o que ratifica o crescimento da qualidade percebida.

O problema da pesquisa pode ser respondido afirmando que a Unigranrio conseguiu se adaptar aos marcos regulatórios e diretrizes para o ensino superior impostos pelo Ministério da Educação, através da criação de comissões e departamentos incumbidos de acompanhar e aconselhar a direção da instituição nas tomadas de decisão.

No que tange ao processo de mudança e profissionalização para acompanhar o mercado concorrente e o ambiente mundial, pode-se afirmar que a Unigranrio sinaliza com práticas de gestão e planejamento, sendo a primeira delas o exercício da prática de Administração como uma empresa sem o gozo da filantropia.

Os próximos anos serão, sem dúvida, os anos mais importantes desta instituição, que tem o desafio de se manter crescendo, sob uma nova forma de Administração

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, Jun 2005, no.24, p.41-67. Disponível em:

< <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n24/a05n24.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2009.

ANDERLINI, Cecília B. Pires Tavares de. Instituições de Ensino Superior: Perspectivas, Desafios e Impasses das Faculdades Integradas e Isoladas no Cenário Educacional Brasileiro no Limiar do Novo Século. In: RODRIGUES, Gabriel Mário et al. **Pedagogia das Incertezas**: Competência para administrar discontinuidades. V Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro. São Paulo: LJM Gráfica e Editora Ltda, 2003.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes, TACHIZAWA, Tadesky. **Gestão de Instituição de Ensino** – FGV Editora, 1999

CARDOSO, CARDOSO, FH. **Mãos à obra Brasil**: proposta de governo. Brasília: s. ed., 1994.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. Política para o ensino superior no Brasil (1995-2006): **Ruptura e continuidade nas relações entre público e privado**. CNPQ, 2006. Disponível em:

<[www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT11-2337--Int.pdf](http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT11-2337--Int.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2008.

COLOSSI, Nelson; CONSENTINO, Aldo; QUEIROZ, Ety Guerra de. Mudanças no contexto do ensino superior no Brasil: uma tendência ao ensino colaborativo. **FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p.49-58, jan./abr. 2001. Disponível em:

<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/mudancas\\_no\\_conte\\_xto\\_do\\_ensino.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/mudancas_no_conte_xto_do_ensino.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2008.

CUNHA, Luiz Antônio. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior: Estado e mercado. **Educação & Sociedade**. Vol. 25, n. 88, out. 2004, Campinas. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a08v2588.pdf> >. Acesso em: 15 ago 2009.

CUNHA, Sandra Fátima Amaral da (Coord) Censo da Educação Superior: Sinopse Estatística 2005. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Brasília, 2007. Disponível em: < <http://www.publicacoes.inep.gov.br/resultados.asp?subcat=6#> >. Acesso em 4 ago 2008.

CURY, C.R.J. **LDB**: Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

DAVIS, John A. **Gestão Profissional Eficaz para o Sistema da Empresa Familiar**. Havard Bussines School e Owner Manager Business Institute. Gestão da Empresa Familiar, 10 maio 2005.

DOURADO, Luiz Fernando. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação & Sociedade**. Vol. 23, n. 80, set. 2004, Campinas. Disponível em:  
< <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12931.pdf> >. Acesso em: 15 ago 2009.

EDUCATIVA, Ação (coord). **O Impacto do FMI na Educação Brasileira**. São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.acaoeducativa.org.br>>. Acesso em 18 set 2009.

FERNANDES, M. A. de **Sistema de Informações sobre os Gastos Públicos da Área de Educação (SIGPE)**: diagnóstico para 1995. Brasília: IPEA, 1999

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FRANCO, Edson. Principais Desafios das Instituições de Ensino Superior. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**: Estudos. Ano 21, nº 32, outubro de 2003. Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2005.

FRAUCHES, Celso da Costa. A reforma universitária do PT: por que reformar?. In: **Estudos**: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Ano 23, n. 35. Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2005.

FRAUCHES, Celso da Costa; FAGUNDES, Gustavo M. **LDB anotada e comentada: e reflexões sobre a educação superior**. 2 ed. Brasília: ILAPE, 2007.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. In: Jornada Hispano-Lusas de Gestión Científica. 8. 2003. Santiago de Compostela. **Anais eletrônicos**. Santiago de Compostela, USC, 2003 Disponível em: < [http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/01\\_ESTRATEGIA/24\\_guerra.pdf](http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas/pdf/01_ESTRATEGIA/24_guerra.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2009.

LIDA, Ana Maria Faria (org). **Números do ensino superior privado no Brasil 2008:** ano base 2007. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, Brasília, p.15. Disponível em:  
< <http://www.abmes.org.br/publicacoes/numeros/>>. Acesso em: 12 dez. 2008.

MANCEBO, Deise. Reforma Universitária: Reflexões sobre a privatização e a mercantilização do conhecimento. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p.845-866, out. 2004. Disponível em:  
< [www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a10v2588.pdf](http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a10v2588.pdf) >. Acesso em: 5 abr. 2008.

MACIEL, Maria Lucia. Prefácio. In: TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Ensino Superior no Brasil**. São Paulo, Marco Zero, 2000.

MCCOWAN, Tristan. O crescimento da educação superior no Brasil: implicações para as questões de equidade, qualidade e benefício público. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, Florida, v. 13, n. 27, p.1-22, abr. 2005. Disponível em: < <http://firgoa.usc.es/drupal/node/18701/print> >. Acesso em: 5 abr. 2008.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; RUETTE, Carmen Lúcia Porto. A profissionalização como uma ferramenta estratégica: um estudo em usinas de cana de açúcar familiar. **Sucessão Familiar & Profissionalização**, abr. 2007. Disponível em: <<http://carmenruette.com/layout/layout2.php?cdConteudo=24&codigo=7> >. Acesso em: 5 jun. 2009.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; RAIZER, Leandro; FACHINETTO, Rochele Fellini. Acesso, expansão e equidade na educação superior: novos desafios para a política educacional brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 9, n. 17, jan./jun. 2007, p.124-157. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/soc/n17/a06n17.pdf> >. Acesso em: 5 abr. 2008.

PEREIRA, Camila. A Educação Vai à Bolsa de Valores. **Revista Veja**. Editora Abril. 2 jul 2008.

RESENDE PINTO, José Marcelino de. Financiamento da Educação no Brasil: um balanço do Governo FHC (1995-2002). **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p.108-135, set. 2002.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves. A Gestão Profissionalizada na Empresa Familiar. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior: Estudos**, Ano 21, n. 32, out. 2003.



SATHER, Hugo. Instituições de ensino superior, marcas para a vida. Revista de Educação do COGEIME - Instituto Metodista de Serviços Educacionais. Ano 13, nº 24, junho de 2004, p.95-105. Disponível em: <[http://www.lucianosathler.pro.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=32](http://www.lucianosathler.pro.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=32)>. Acesso em: 3 jun 2009.

SOARES, Maria Susana Arrosa (coord). A educação superior no Brasil. **Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe IESALC – Unesco – Caracas**. Porto Alegre, 2002. Disponível em: < <http://www.lpp-uerj.net/olped/documentos/0075.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2008.

SOARES, Vera Lúcia; PESSANHA, Jorge Alexandre Onoda. O papel social das instituições de ensino superior. Contribuições do ensino superior particular. In: RODRIGUES, Gabriel Mário et al. **Pedagogia das Incertezas: competência para administrar discontinuidades**. V Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro. São Paulo: LJM Gráfica e Editora Ltda, 2003.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro; **Ensino Superior Privado no Brasil**, Brasília: Paralelo 15. São Paulo: Marco Zero, 2000.

TRINDADE, Héglio. A república em tempos de reforma universitária: o desafio do Governo Lula. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p.819-844, out. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Roberto K – **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos** – segunda edição – Bookman /2003.

## ANEXO

### ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

#### **Entrevistado 1: Professor Arody Cordeiro Herdy, Reitor**

Reitor da Instituição desde 1989, assumiu a reitoria após o falecimento do pai, Professor José de Souza Herdy. Sob sua gestão, a AFE conquistou o título de Universidade. O depoimento do Professor Arody é fundamental para o entendimento da trajetória da Instituição.

1. Como aconteceu a sucessão familiar, como o senhor se tornou reitor?
2. Quais as principais mudanças que afetaram a Universidade a partir do governo Fernando Henrique? E quais foram as estratégias adotadas para enfrentar as mudanças?
3. Na sua opinião, qual governo favoreceu mais as IES: FHC ou Lula?
4. Quais os maiores desafios que a Unigranrio enfrentou nestes anos?
5. Como o senhor analisa as medidas do MEC nos últimos 15 anos e o quanto elas impactaram na gestão da Instituição?
6. Por ser uma instituição de cunho familiar, em qual grau de profissionalização o senhor considera que a instituição se encontra hoje?
7. Na sua opinião, o que é uma gestão profissionalizada?
8. Quais os problemas efetivos enfrentados por um modelo de gestão de cunho familiar?
9. Como o senhor analisa a sucessão da gestão da Instituição?
10. A que o senhor atribui a conquista da Unigranrio de ser a segunda melhor instituição privada do Estado do Rio de Janeiro?
11. Quais são os planos futuros de expansão e quais estratégias estão sendo

implementadas no momento para assegurar a sustentabilidade e/ou manutenção da Unigranrio?

12. Como o senhor vê a expansão da instituição fora do município de Duque de Caxias?

13. O senhor considera a possibilidade de investidores externos participarem da formação acionária da Unigranrio? Em caso afirmativo, seria benéfico para a Instituição?

14. Como o senhor analisa a renúncia da filantropia em 2010?

15. A crise mundial afetou os planos de expansão e manutenção da Unigranrio? De que forma?

## **Entrevistado 2: Professor Carlos de Oliveira Varella, Pró-Reitor de Administração Acadêmica**

Acompanhou a fundação da instituição com o status de Universidade. É o responsável pelo projeto pedagógico da instituição e pelo processo de seleção de novos alunos (vestibular).

1. Como o senhor analisa a Unigranrio agora, comparada à fundação da AFE?

2. Em sua opinião, em qual grau de profissionalização a Unigranrio está, e em quanto ela pode evoluir, mesmo sendo uma empresa familiar?

3. O fato de ser uma empresa familiar dificultou o projeto acadêmico da Instituição?

4. Como o senhor vê o projeto pedagógico da instituição hoje? Está em linha com as demandas do mercado atual?

5. Como o senhor analisa o histórico dos processos seletivos (vestibular)? O que mudou nos últimos 15 anos?

6. Como as LDBs impactaram o sistema acadêmico da instituição?
7. Qual governo, em sua opinião, favoreceu mais as IES privadas: FHC ou Lula?
8. Como o senhor analisa a possível renúncia à filantropia?
9. Como o senhor vê a evolução da instituição e dos governos em relação à educação para os próximos anos?
10. Quais as maiores dificuldades enfrentadas nestes últimos 15 anos?
11. O senhor considera que o processo de seleção evoluiu nestes últimos 15 anos?  
Os candidatos estão mais bem preparados?
12. Como o senhor avalia a possibilidade de o novo ENEM ser usado para os vestibulares das instituições privadas?

### **Entrevistado 3: Professor José Luiz Rosa Lordello, Pró-Reitor Administrativo**

Professor José Luiz foi assessor financeiro por mais de 18 anos da Instituição. Com a saída do vice-reitor que vinha ocupando o cargo de CEO, assumiu a posição de Pró-Reitor Administrativo com a missão de profissionalizar a gestão da instituição. Seu depoimento é fundamental para se ter uma dimensão histórica das fases pelas quais a instituição passou. Dentro das áreas de atuação do Professor José Luiz, está a Divisão de Tecnologia da Informação, a Divisão de Recursos Humanos, a Divisão de Marketing e a Administração das Unidades.

1. Nos seus 18 anos de instituição, quais foram as mudanças mais significativas que o senhor presenciou?
2. Como as regulamentações do MEC, implantadas nos últimos 15 anos, impactaram na gestão da Instituição?
3. Por ser uma instituição de cunho familiar, isto dificultou – e se dificultou, em

quanto? – a busca de uma gestão profissionalizada?

4. O senhor considera hoje profissionalizada a gestão da instituição?

5. O senhor testemunhou várias tentativas de contratações de profissionais de fora para atuarem como CEO e profissionalizarem a instituição. Por que essas tentativas não deram certo?

6. O que muda hoje na instituição com a implementação um Conselho Administrativo?

7. Em sua opinião, quais são os pilares para a profissionalização de uma instituição privada de cunho familiar?

8. O quanto a crise mundial afetou a gestão da instituição, e como a administração está lidando com esta situação?

9. Como o senhor visualiza a instituição daqui a dez anos? O que poderia ser mudado para favorecer o crescimento?

10. O que espera do MEC e dos governos futuros em relação às IES?

11. Quais os principais desafios para o futuro?

12. Na sua opinião, qual dos governos favoreceu mais as IES: FHC ou Lula?

#### **Entrevistado 4: Professor Herbert Gomes Martins, Diretor da Assessoria de Desenvolvimento Acadêmico**

Professor Herbert é responsável por receber as comissões do MEC para reconhecimento dos cursos e avaliação institucional. Seu depoimento é importante para analisar os impactos das LDBs na aprovação dos cursos e na manutenção da marca de credibilidade e qualidade defendida nos valores da instituição. Em junho de 2009, a Unigranrio recebeu uma comissão de avaliadores do MEC para a primeira avaliação institucional. O resultado obtido foi 3 em uma escala de 1 a 5.

1. Como o senhor analisa os impactos das LDBs na história da Unigranrio?
2. Quais são os pontos positivos e negativos das avaliações de cursos?
3. Quais foram as leis de maior impacto para a instituição em sua opinião, tais como a cota racial, a criação do Prouni etc.?
4. Nos anos em que os cursos sofreram avaliações, o senhor considera que os resultados foram justos e satisfatórios? Houve necessidade de recorrer, em algum momento, da decisão dos avaliadores?
5. Como impacta, em sua opinião, o resultado de uma avaliação para a percepção do curso pelo consumidor?
6. O senhor considera justo o critério de avaliação?
7. Como o senhor analisa neste momento a avaliação da instituição como um todo? Quais são as vantagens e desvantagens?
8. Em sua opinião, como está a avaliação da Unigranrio em relação às concorrentes?
9. O senhor faria alguma sugestão de mudança nas LDBs?
10. Como o senhor enxerga a Unigranrio sem a filantropia: é melhor ou pior para a Instituição?
11. Como o senhor vislumbra o futuro dos próximos governos em relação à Educação?
12. Na sua opinião, qual governo favoreceu mais as IES: FHC ou Lula?
13. Como o senhor analisa a nota 3 recebida pela Instituição na sua primeira avaliação institucional, feita em junho pelo MEC?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)