

Mudar é Preciso, uma Questão de Sobrevivência: um estudo de caso do UNIS-MG, novas práticas e modelos de gestão

Nilton dos Santos Portugal	Gleicione A. Dias Bagne de Souza	Stéfano Barra Gazola	Pedro dos Santos Portugal Júnior
Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG	Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG	Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG	Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG
nilton@unis.edu.br	gleicione@unis.edu.br	reitoria@unis.edu.br	pedrorotaract@hotmail.com

RESUMO

O ensino superior no Brasil passa por mudanças consideráveis, são maiores demandas, aumento do número de instituições de ensino e vagas, mudanças no cenário mercadológico e alunos e pais com comportamentos diferenciados, mais voltados para exigências de consumo. A crescente necessidade de qualidade, bom atendimento e seriedade, bem como o aumento da concorrência através de novas carreiras, formas de ensino como a educação tecnológica e a modalidade de ensino a distância, obrigam cada vez mais a profissionalização da gestão das Instituições de Ensino Superior – IES no país. Baseado nisto o presente trabalho apresenta uma revisão bibliográfica do ensino superior brasileiro, as estatísticas do segmento, as influências e a gestão estratégica, finalizando com um estudo de caso das novas práticas e modelos de gestão do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS/MG), seu comportamento e poder de adaptabilidade frente às novas exigências e às mudanças.

Palavras-chave: ensino superior, mudança, concorrência e poder de adaptabilidade.

INTRODUÇÃO

Fenômenos como as adaptações a novos mercados e mudanças de paradigmas fazem parte do cotidiano das empresas já há algum tempo. Porém, recentemente estas questões deixaram de ser específicas do âmbito empresarial para se fazer presentes nas mais diversas organizações, dentre elas as próprias instituições de ensino superior – IES. Fruto disso são o surgimento e aplicação de métodos de gestão próprios ou adaptados de empresas, no gerenciamento dessas instituições.

Este estudo partiu do questionamento: quais as ações de uma IES para se adaptar ao processo de mudança e às mais diversas influências do mercado, cada vez mais competitivo, de ensino superior brasileiro?

Baseado neste fenômeno o presente artigo objetiva, de maneira geral, apresentar a importância da adaptabilidade em um processo de mudança. Especificamente a pesquisa pretende analisar as mudanças do cenário do ensino superior brasileiro e também realizar um estudo de caso do Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG, abordando e analisando seu processo de adaptação a essas mudanças e influências.

Um estudo desta magnitude justifica-se pelo fato de que é importante que as IES's privadas atualmente sejam gerenciadas como "empresas" que devem oferecer o seu "produto", ou seja, o ensino e aprendizagem, de uma forma qualitativa a fim de encantar o seu "cliente", o aluno. Portanto, conhecer métodos de gestão que apresentaram resultados

positivos em uma IES pode ajudar a entender o processo de adaptabilidade à mudança do mercado e servir como exemplo para outras instituições.

1. REVISÃO TEÓRICA

Para a revisão teórica deste estudo foram consultados artigos, *sites* e livros de autores consagrados, todos relacionados ao ensino superior brasileiro, sua história e o atual cenário competitivo, às influências existentes neste mercado e por fim às estratégias de administração dos negócios.

1.1 A HISTÓRIA DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O ensino universitário no Brasil inicia-se tardiamente, comparativamente a outros países, como a Espanha, “que instalou universidades em suas colônias americanas já no século XVI” (CUNHA, 2000, p.152). Porém, Portugal neutralizou esta possibilidade no Brasil, consentindo apenas bolsas para alguns filhos de colonos estudarem em Coimbra. Várias foram as tentativas de estender aos colégios jesuítas as prerrogativas universitárias, todas frustradas. Somente em 1550 na Bahia, surge a primeira instituição de ensino superior no Brasil, fundada pelos jesuítas, com dependência da Universidade de Coimbra .

“Outros cursos foram criados, na Bahia e no Rio de Janeiro, todos eles marcados pela mesma preocupação pragmática de criar uma infra-estrutura que garantisse a sobrevivência da Corte na colônia, tornada Reino-Unido” (MENDONÇA, 2000, p.134).

A partir de 1911, com a política de “desoficialização do ensino” (CUNHA, 2000), houve expansão de novas universidades, como a de São Paulo (1911), e Curitiba (1912), porém, essas experiências não frutificaram.

Em 1920, no Rio de Janeiro, foi criada a primeira instituição de ensino superior infundável na condição de universidade, a qual originou-se da fusão das faculdades federais, como: Escola de Medicina, Escola Politécnica e Faculdade de Direito. Mesmo com a união dessas instituições, elas permaneceram funcionando de maneira isolada, como um mero conjugado de escolas.

Em 1930, o Brasil dispunha apenas de duas universidades, sendo uma em Minas Gerais e a outra no Rio de Janeiro.

O período dos anos 20 até a chamada redemocratização em 1945, compôs de um momento complexo no Brasil, mudanças nos planos econômico, político e social, no entanto, “até 1945, contávamos com unicamente cinco instituições universitárias”(TRIGUEIRO, 2003, p.4).

Ao longo dos anos 1950 a 1960, o ensino superior no Brasil passou por um impacto do populismo, ocorrendo o primeiro surto de crescimento no país, de cinco universidades em 1945, para trinta e sete em 1964.

Nesse mesmo período, as instituições isoladas aumentaram de 293 para 564. [...] Essas universidades continuavam a nascer do processo de agregação de escolas profissionalizantes, como é o caso das nove universidades católicas que se constituíram. Na sua maioria, entretanto, eram universidades federais, criadas através do processo de *federalização* de faculdades estaduais ou particulares. A maioria das atuais universidades federais existentes hoje tem nesse processo a sua origem (MENDONÇA, 2000, p.142).

Conseqüentemente houve uma aceleração do ponto de vista de números de estudantes matriculados. Essa expansão é a resposta a ascensão social das classes médias, ampliação do

ensino médio em escolas públicas e alargamento do ingresso na universidade pela possibilidade de equivalência dos cursos técnicos ao curso secundário, tendo seu início nos anos 50 e culminando com a Lei de Diretrizes e Bases de 1961.

Em 1968, houve a reforma universitária a Lei nº 5.540, onde foi definido um conjunto de normativo, estruturando o funcionamento das universidades e demais instituições de ensino superior. Rompe-se com o modelo das “cátedras”, associando o ensino à pesquisa, introduzindo novas atividades acadêmicas, como a extensão e o ensino especial, e definindo regras próprias para a carreira docente, para o acesso do aluno a esse nível da educação e para a organização curricular (TRIGUEIRO, 2003).

Neste contexto, o ensino superior inicia-se uma nova absorção do desenvolvimento de modernização, adequando-o as necessidades do alargamento econômico e social do país. Vale lembrar que o início desse processo de modernização do ensino superior teve como elemento principal o setor militar, com a criação, em 1947, do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), sendo concebido na constituição do Ministério da Aeronáutica. Pelo fato de ter que atender a formação pessoal de alto nível – dentro do setor específico –, o ITA necessitou romper com a estrutura da cátedra vitalícia das instituições de ensino superior, assim, seus professores eram contratados sob normas trabalhistas, com dedicação em tempo integral para o ensino e pesquisa, e no currículo ter a formação de pós-graduado. O ITA de alguma forma exerceu um papel de modelo para as universidades, além do impacto sobre a própria burocracia governamental.

Com a preocupação de promover a pesquisa científica e tecnológica nuclear no Brasil, o almirante Álvaro Alberto da Mota e Silva, em 1951 criou o Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), essa desenvolvia atividades orientadas à promoção da área das chamadas ciências exatas e biológicas. Fornecia bolsas e auxílios para a aquisição de equipamentos para pesquisa, bem como criava e mantinha institutos especializados. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foi instituída como Comissão no mesmo ano que o CNPq, tendo como idealizador o educador Anísio Teixeira, investia na formação dos quadros universitários, através também da concessão de bolsas no país e no exterior (MENDONÇA, 2000). Esse momento foi de extrema importância no processo da pesquisa científica e de institucionalização da pós-graduação no Brasil.

Dando seqüência a Lei de Diretrizes e Bases, em 1996 houve a segunda Lei nº 9.394, intitulada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação, onde propôs mudanças significativas na organização e funcionamento do ensino superior brasileiro, tendo no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, sua intensificação mediante várias sistemáticas, levando à expansão do ensino superior, e à proliferação de novas instituições.

Pode-se verificar na Lei 9.394/96, a definição dos Sistemas de Ensino.

Art. 16 O sistema federal de ensino compreende:

- I- as instituições de ensino mantidas pela União;
- II- as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- III- os órgãos federais de educação.

Art. 17 Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

- I- as instituições do ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;
- II- as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal;
- III- as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- IV- os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

Parágrafo único. No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino.

Diante dos Artigos, entende-se que a característica da Entidade Mantenedora define o Sistema de Educação a que a instituição de ensino fica vinculada.

Em 1997 o Decreto nº 2.306, regulamentou a existência de uma tipologia inédita para o sistema superior brasileiro: Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, com fins lucrativos.

Já em 2004, o Artigo 1º do Decreto nº 5.225, veio alterar o Artigo 7º do Decreto nº 3.860, as Instituições de Ensino Superior, quanto à sua organização acadêmica, classificando-as como Universidades, Centros Federais de Educação Tecnológica e Centros Universitários.

O Artigo 8º do Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, define a estrutura do Sistema Federal de Ensino Superior como:

Art. 8º - Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em:

I- universidades;

II- centros universitários;

III- faculdades integradas;

IV- faculdades;

V- institutos superiores ou escolas superiores.

Os Centros Universitários já credenciados podem remanejar ou ampliar vagas nos cursos, criar, organizar e extinguir cursos e programas de Educação Superior sem necessidade de pedido de autorização ao Ministério da Educação.

O Artigo 12º do Decreto nº. 2.306, de 19 de agosto de 1997 afirma que:

Art. 12º - São centros universitários as instituições de ensino superior pluricurriculares, abrangendo uma ou mais áreas do conhecimento, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pela qualificação de seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar, nos termos das normas estabelecidas pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto para o seu credenciamento.

Como os Centros Universitários são instituições pluricurriculares, esses vão de encontro com as oito grandes áreas de conhecimento apresentadas pela CAPES: Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Engenharias; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Humanas e Linguística, Letras e Artes (2006). Os Centros Universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária e neste sentido é que será apresentado o estudo de caso do Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG.

1.2 AS INFLUÊNCIAS E AS ESTRATÉGIAS

Os negócios estão cada vez mais globalizados, a competitividade é crescente e a mudança uma constante. Administrar as mudanças nas organizações tornou-se uma condição essencial para permanecer competitivo e vivo. Esta realidade também se aplica nas instituições de ensino superior, principalmente nas IES privadas, e no mercado educacional.

Chiavenatto (2001) afirma que a tendência natural das organizações é crescer e desenvolver-se em função de influências, sendo estas internas ou externas à organização, e que tal desenvolvimento é um processo gradativo e lento.

Porém, a competitividade do setor é alta e requer rapidez nas estratégias e ações, segundo o Censo do Ensino Superior de 2006 (INEP-MEC, 2006), as vagas oferecidas pelas IES no país foram de 2.629.598 e o número de ingressos de 1.753.068, apenas 66,6% do número ofertado. Junte-se a estes dados desafios relacionados à evasão, perfil heterogêneo dos

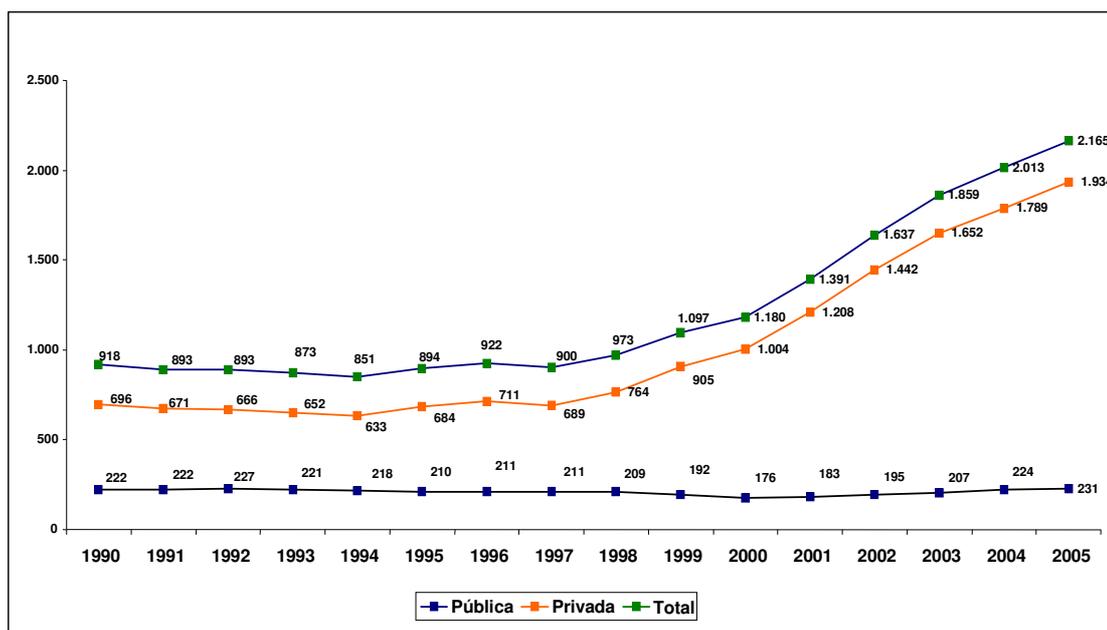
universitários, dificuldades das instituições em entender que devem encarar estes desafios como uma empresa através de uma administração profissional, departamentos bem dimensionados e estruturados, sistemas de gerenciamento informatizados e integrados e profissionais especialistas nas diversas áreas que as compõem.

A atuação neste segmento requer competências, estratégias e um poder de adaptabilidade frente às influências não de forma gradativa e lenta, mas sim de forma rápida e eficaz, pois tamanha disparidade entre o número de vagas ofertadas e matriculados percebe-se uma alta competitividade e turbulência no setor. Para Prahalad e Hamel (1995), um ambiente turbulento obriga as organizações a buscar oportunidades no futuro e a competição pelo futuro.

Neste contexto, Goshal e Bartlett (1995) afirmam que as organizações devem ser vistas como um *portfolio* de processos, onde empreendedorismo, desenvolvimento de competências e inovação são as funcionalidades-chave. Tais funcionalidades aliadas à flexibilização das estruturas organizacionais e a visão de futuro são formas de vantagem competitiva sustentável.

Alguns fatores podem ser considerados importantes influências que impulsionaram o crescimento e desenvolvimento do ensino superior no país nos últimos anos, dentre eles estão: (a) o aumento no número de instituições, principalmente das instituições privadas, ilustrado pelo gráfico a seguir.

Gráfico1. Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil.



Fonte: MEC/INEP/Deaes

Nota-se que de 2000 para 2005 o crescimento do número de instituições foi de 83%, sendo 94% deste percentual IES privadas. Segundo o Censo do Ensino Superior de 2006 (INEP-MEC, 2006), o número total das IES no Brasil, neste ano, chegou a marca de 2.270, um aumento de quase 5% em relação ao ano anterior, sendo 2.022 privadas e 248 públicas.

Retomando as influências, destacam-se ainda: (b) a expansão da oferta de cursos e vagas, (c) valores de mensalidades mais acessíveis, (d) interiorização das instituições, (e) crescimento de concluintes do ensino médio, (f) demandas reprimidas de estudantes que eram reprovados em vestibulares mais concorridos e de vestibulandos com mais de 24 anos de idade.

Ressalta-se aqui, também como influência, o comportamento de consumo cada vez mais exigente do discente e de seus familiares. A busca por diferenciais entre as instituições é uma realidade deste mercado. Uma revolução da informação e deste comportamento está em andamento e para Drucker (1999) este cliente, consumidor final e razão da existência de qualquer organização, neste caso o aluno, deixou de ser um mero “comprador/consumidor” passivo e tornou-se um constante questionador ativo, exigindo das IES um novo ritmo em busca de qualidade e vantagem competitiva.

Tachizawa destaca algumas estratégias corporativas genéricas para as IES, a saber:

- diferenciação estabelecida em nível de qualidade e serviços agregados, em face da homogeneidade dos produtos/cursos;
- ampliação da capacidade instalada, com acréscimo de novos cursos a serem ofertados ao mercado, antecipando potenciais crescimentos de mercado;
- adoção de tecnologias educacionais inovadoras como meio de obtenção de posicionamento competitivo;
- ênfase na redução dos custos operacionais, cujos custos fixos representam parcela significativa na estrutura dos custos totais (TACHIZAWA, 2005, p. 285-286).

Ainda o autor relaciona algumas características básicas das IES de caráter privado, dentre elas estão a não existência de grande diversidade entre as tecnologias educacionais e as de processos utilizadas pelas instituições, elevada regulamentação, competição básica e pouca diferenciação de produtos, sendo normalmente homogêneos, em que a diferenciação dá-se no nível da qualidade e das especificações didático-pedagógicas, e cuja demanda é extremamente dependente da taxa de crescimento da população estudantil.

2. MÉTODO

Para o desenvolvimento deste estudo o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, tendo como elementos centrais da pesquisa os novos modelos de gestão e o poder de adaptabilidade do Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG.

Segundo Yin (2001), a recomendação pelo estudo de caso deve ser quando do estudo de eventos contemporâneos e as situações e comportamentos não podem ser manipulados, porém é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Ainda o autor classifica o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que visa os estudos sociais e que, ao contrário de outros métodos, não se caracteriza por possuir uma técnica de pesquisa específica, mas sim, por um meio de organizar dados, que privilegia questões do tipo “como” e “por quê”. A questão de pesquisa abordada neste trabalho é do tipo: “como”. Seu objetivo foi avaliar o desempenho e as mudanças ocorridas na instituição, bem como descrever os resultados e realizar uma avaliação descritiva.

A participação dos pesquisadores neste trabalho deu-se por meio da observação participativa e de entrevistas a uma amostra selecionada de colaboradores do Centro Universitário. Esta amostra se resume ao universo dos cargos de responsabilidade da instituição, dos quais foram entrevistados 60%, estes possuem entre oito a vinte anos de vínculo empregatício e são pós-graduados *lato e stricto sensu*.

Lakatos e Marconi (2002, p. 90) classificam a observação participativa em uma “participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”. Em conformidade, Yin (2001) afirma que a observação oferece oportunidades de pesquisa que, de outra forma, estariam inacessíveis à investigação científica.

Quanto à entrevista, a mesma possuiu caráter semi-estruturado embasada em um roteiro comum destinado a todos os entrevistados, a fim de garantir a uniformidade das

informações. Segundo Triviños (1995), é um dos instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo.

Nessa perspectiva, ressalta-se que o trabalho está focado em um estudo de natureza descritiva e qualitativa. Conforme Bervian e Cervo (1996), esse tipo de pesquisa se caracteriza por observar, registrar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Em caráter qualitativo porque, segundo Godoy (1995), ao referir-se aos aspectos que caracterizam estudos dessa natureza, procurou-se obter dados descritivos de uma instituição de ensino superior a partir do contato direto dos pesquisadores com a situação estudada e de sua intenção de compreender os fenômenos a ela relacionados.

3. A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

O Centro Universitário do Sul de Minas é uma instituição de ensino superior mantida pela Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas - FEPESMIG, localizada na cidade de Varginha e com quarenta e três anos de história. O UNIS-MG, como é conhecido hoje, possui mais de quarenta cursos de graduação e vinte de pós-graduação, nas modalidades presenciais e a distância. O seu quadro de colaboradores é composto de aproximadamente 600 pessoas entre docentes e corpo técnico-administrativo.

Com relação às fundações, estas exercem papéis importantes no cenário educacional. São instituições não-governamentais sem fins lucrativos e criadas através de ideais e sonhos de crescimento e desenvolvimento para as cidades e regiões de seus idealizadores. A Associação das Fundações Educacionais de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais – AFEESMIG congrega mais de 30 fundações educacionais no estado que mantêm institutos, centros universitários e universidades em mais de 100 cidades de Minas. Respondem por mais de 180.000 alunos, possuem mais de 8.500 professores e aproximadamente 7.000 empregados técnicos administrativos. São instituições com diferentes histórias, cursos, práticas e formas de gestão.

O Centro Universitário do Sul de Minas foi criado em novembro de 2001, resultado da fusão de duas instituições de ensino superior, a Faculdade de Engenharia de Varginha (FENVA) e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Varginha (FAFI), ambas mantidas pela Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (FEPESMIG).

A FEPESMIG surgiu do ideal de educadores que um dia sonharam transformar Varginha no maior centro educacional do Sul de Minas. A entidade não-governamental sem fins lucrativos foi criada em 1965 como Fundação Universidade do Sul de Minas (Decreto Estadual nº 8.496, de 15/7/1965), denominação alterada em 1974 para Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas (Lei Estadual nº 6.387, de em 17/7/1974). Sua criação se justificava pelo desejo por uma instituição de ensino superior que atendesse aos anseios não só da cidade, mas de toda a região. A primeira semente de uma universidade em Varginha foi lançada com o apoio da Mitra Diocesana da Campanha, participante do projeto político-cultural da Igreja Católica, que visava combater o positivismo, o liberalismo político e dar à laicização do ensino e da cultura um cunho cristão.

A história da FEPESMIG está intrinsecamente ligada ao crescimento e desenvolvimento do Sul de Minas. Desde os primeiros passos, com a formação de professores através dos cursos de Licenciatura em História, Letras, Matemática e Pedagogia na FAFI e de engenheiros mecânicos e químicos na FENVA.

Na sua evolução histórica, destacam-se ideais, contradições, conquistas, recuos e sonhos, sentimentos esses que mostram o desejo de ousar e os problemas de organização e de integração entre o pedagógico, o administrativo, o financeiro e o político, sempre presentes no sistema educacional brasileiro.

Em 1993, em momento de grande turbulência, a nova gestão assume a presidência e impulsiona a FEPESMIG para novos rumos. Em um processo de expansão foram criados novos cursos, inauguradas novas instalações, executados novos projetos e iniciada a fusão entre FAFI e FENVA.

No final da década de 90, mais especificamente no ano de 1998, mais um importante passo para a história do Ensino Superior na região foi o início da oferta de cursos de Pós-Graduação, uma necessidade dos profissionais e do mercado de trabalho. A implantação do curso de Comunicação Social, com habilitações em Jornalismo e Publicidade e Propaganda, em 1999, foi a última investida da Instituição antes da fusão e surgimento do UNIS-MG. Assim como os anteriores, a proposta de implantação desse curso veio de fora para dentro e resultou no início da profissionalização do meio na região.

Em 22 de novembro de 2000, por meio do Decreto Estadual nº 41.371, as faculdades mantidas pela FEPESMIG passaram a constituir o Centro Universitário do Sul de Minas. O novo milênio foi marcado pelo rompimento das fronteiras do município, com a criação de unidades e cursos fora de sede.

Como centro universitário, a instituição passou a ter autonomia total para a autorização de novos cursos, processo antes realizado pelo Conselho Estadual de Educação. A mudança representava mais que uma permissão, mas um caminho aberto para agilizar o atendimento às demandas de formação humana e profissional no Sul de Minas.

Em 2003, a instituição tornou-se o primeiro centro universitário reconhecido do Brasil (Decreto Estadual nº 42.291, 23 de outubro de 2003), conquistando o período máximo de cinco anos para novo processo de credenciamento. No mesmo ano, foram criados novos cursos de Bacharelado e de Licenciatura em Varginha e nas cidades da região. Em 2004, a Unidade Acadêmica de Três Pontas-MG implantou o Bacharelado em Direito, curso com um dos mais altos graus de exigência de qualidade.

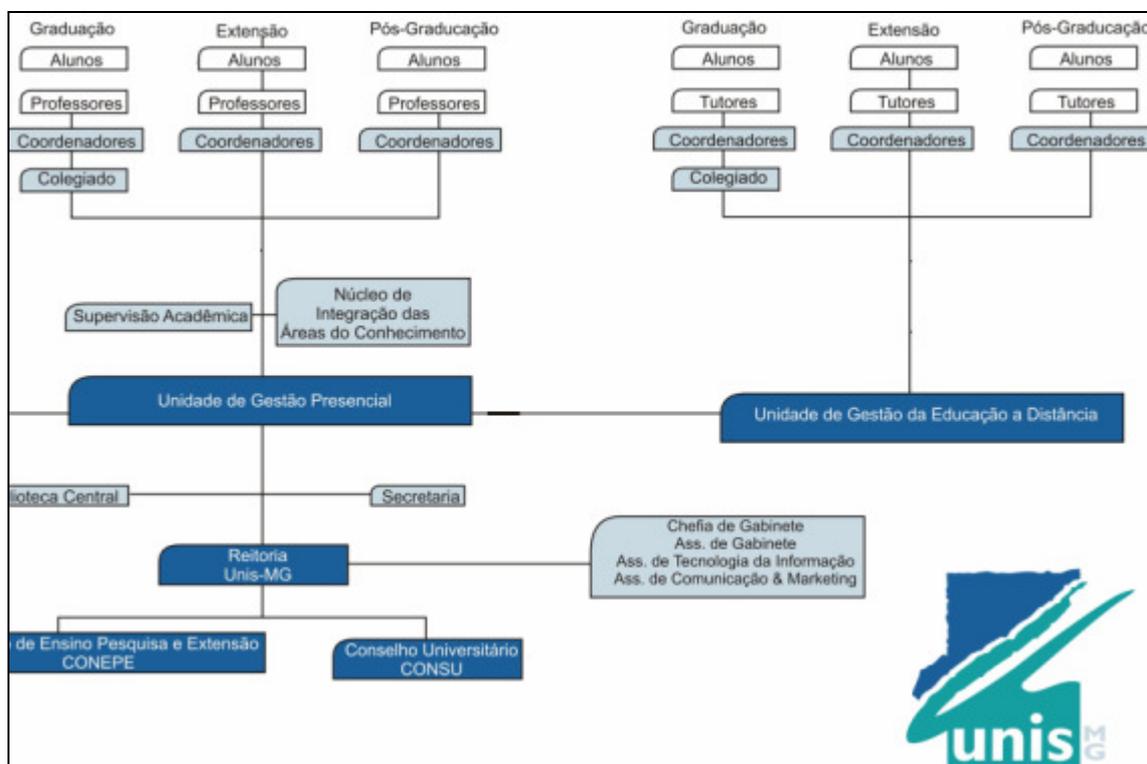
Esse registro é apenas uma parte da história do Centro Universitário do Sul de Minas, uma instituição de ensino superior que tem como missão formar pessoas socialmente responsáveis, em diferentes áreas do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento da região em que atua.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir das entrevistas e observações é possível tecer a trajetória das mudanças da instituição nos últimos anos no que tange o seu poder de adaptabilidade aos novos desafios e influências de um mercado bem mais competitivo e as suas novas formas de gestão. O processo de mudança da estrutura organizacional e a implementação de novos modelos de gerenciamento foram o início de uma nova caminhada, mais planejada e estratégica.

Em 2004, em meio às dificuldades com os discentes, fortes influências externas e demoras nos processos administrativos internos, a instituição resolve horizontalizar a estrutura eliminando dois níveis hierárquicos, a fim de aproximar a base do topo e tornar mais ágeis e rápidas as comunicações e as decisões. Para Araújo (2006) outras intenções na adoção de um modelo mais horizontalizado são a redução da hierarquia e a eliminação de tarefas que não agregam valor às empresas. As pró-reitorias, antiga forma de departamentalização e que antes eram quatro, deram lugar a três Unidades de Negócio com foco, indicadores e metas de desempenho. Além da horizontalização e redução de departamentos a estrutura teve seu desenho invertido, como forma de demonstrar que no mais alto grau de importância está o aluno, “cliente”, seguido do professor e do coordenador de curso, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1. Parte do organograma institucional do UNIS-MG.



Fonte: www.unis.edu.br (2008), adaptado pelos autores.

Ainda neste mesmo ano, todos os coordenadores de curso, gestores de unidades e cargos administrativos passaram por programas de capacitação voltados para gestão de custos e resultados e para o marketing de relacionamento. Novas competências foram incorporadas aos cargos de coordenação, dentre elas a captação de novos alunos. Os gestores de unidades de negócio passaram a ter, além das atribuições pedagógicas, metas a serem cumpridas e indicadores a serem gerenciados, dentre eles estão os índices de evasão e de adimplência, importantes tanto para a gestão financeira, quanto para analisar a satisfação e comportamento de consumo. Segundo Takashina e Flores (1996), os indicadores são essenciais para o sucesso da organização e devem estar sempre associados às áreas do negócio.

Nos anos de 2005 a instituição, já dentro de uma nova organização estrutural, lançou os cursos da Unidade de Educação Tecnológica, tendo como principal objetivo a busca por nichos de mercado. Foram oito formações nesta modalidade com a proposta de qualificação superior de 2 a 3 anos. Estas formações foram definidas após uma pesquisa de campo com empresas, sindicatos e associações comerciais voltada para a identificação das necessidades de mão de obra da região.

Em 2006, foi a primeira instituição de ensino superior do Sul de Minas a ser credenciada pelo MEC para oferecer cursos de graduação a distância, sendo então implementado uma nova unidade de negócio, a Unidade de Educação a Distância. Neste ano ressalta-se a implantação dos cursos de Ciências Biológicas, Filosofia, Física, Gestão Comercial, Pedagogia e Sistemas de Informação e a criação do Sistema Aberto de Educação (SABE), uma parceria com cinco renomadas instituições de ensino superior mineiras. Neste sentido, Drucker (1999) afirma que alianças são meios para fortalecer os negócios e minimizar os impactos da concorrência e da competição do mercado.

Ainda em 2006, realizou-se reformulações em projetos pedagógicos visando realocações de disciplinas, alteração de ementários e carga horária nos diversos cursos possibilitando as possíveis junções das disciplinas (entre períodos e cursos), com o objetivo de reduzir custos e potencializar turmas com reduzido número de alunos. Para Tachizawa (2005) tal reformulação faz parte de uma estratégia genérica das IES com ênfase na redução dos custos operacionais.

A busca pela excelência e qualidade do ensino também foi foco nos processos de mudança, trabalhos e adaptações. A formação continuada do professor foi um programa e uma iniciativa criada para oferecer apoio ao docente através da formação pedagógica permanente objetivando a criação de um espaço profissional coletivo para a aquisição de novos conhecimentos, valores e reflexão sobre a prática educacional, contribuindo para a qualidade das aulas. O êxito deste programa está não apenas nos conhecimentos adquiridos de forma isolada, mas na troca de experiências como estímulo para a construção do conhecimento e para a re-significação da prática educativa. Neste contexto e em consonância com Tachizawa (2005), a instituição tem buscado agregar valor ao futuro profissional do discente e se diferenciar através da qualidade e comprometimento com uma formação sólida e de referência.

Destacam-se aqui os resultados dos cursos nas avaliações no Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE/SINAES - MEC). O Bacharelado em Biomedicina foi classificado como o segundo melhor curso do Brasil no índice IDD (ENADE, 2006). A Licenciatura em Educação Física posicionou-se entre os 40 melhores cursos do país (ENADE, 2005) e a Licenciatura em Pedagogia, neste mesmo ano, conquistou uma classificação dentre os 60 melhores cursos avaliados do país. No Sul de Minas, o Bacharelado em Ciência da Computação (ENADE, 2005) e a Licenciatura em Serviço Social (ENADE, 2004) tornaram-se referência pelas melhores avaliações da região. Além de mais conceituado na região (ENADE, 2006), o curso de Administração com linha de formação em Comércio Exterior conquistou recomendação do Conselho Regional de Administração (CRA) como um dos melhores do estado de Minas. Os cursos de Engenharia, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Enfermagem, Fisioterapia e Nutrição obtiveram notas acima das médias estadual e nacional.

A conexão do universitário ao mercado de trabalho através de uma ampla rede de convênios fez-se de maneira intensa a partir de 2006, reforçando o papel do UNIS-MG de oportunizar a inserção do estudante no meio profissional desde os primeiros períodos da vida acadêmica. Este diferencial é evidenciado com altos índices de empregabilidade dos alunos e egressos e o número de convênios com empresas. Retomando Takashina e Flores (1996), tais indicadores são essenciais para o sucesso e foram criados para o gerenciamento dos convênios de estágios (curriculares e extra-curriculares) e para o grau de empregabilidade dos egressos. Estes indicadores acabam servindo como fortes subsídios e informações para campanhas de marketing e captação de novos alunos.

Em 2007, observa-se alguns reconhecimentos recebidos como conseqüências das mudanças e adaptações da instituição. Dentre eles destacam-se: o Prêmio Qualidade Latino Ibero Americano – Excelência da Educação, pela Associação Brasileira de Qualidade, e o Prêmio Iberoamericano à Excelência Educativa, concedido pelo Conselho Iberoamericano em Honra à Qualidade Educativa. O Prêmio Assis Chateaubriand de Responsabilidade Social foi outorgado à instituição em reconhecimento aos trabalhos desenvolvidos pelos alunos através de projetos de extensão universitária. Vale ressaltar ainda, que os reconhecimentos e renovações de reconhecimento de curso pelo Conselho Estadual de Educação, após as mudanças, têm sido avaliados com conceituação máxima (A).

Além dos prêmios, a percepção do comportamento de consumo dos vestibulandos deixa claro os resultados dos novos modelos de gestão. A figura a seguir demonstra os

percentuais de uma das questões inqueridas aos candidatos sobre os motivos que os levaram a optar pela instituição para a escolha do curso. Entre os anos de 2005 a 2007, 77% optavam pelo UNIS-MG por ser de fácil acesso e próximo à residência, uma questão de localização; apenas 9% e 5% percebiam a qualidade do ensino e tinham boas referências, respectivamente. No ano de 2008, o motivo relacionado à localização diminuiu 57%, perdendo para qualidade que de 9% passou para 28%, e com relação ao item - boas referências - de 5% aumentou para 27%, conforme demonstrado a seguir:

Figura 2. Questão 3 do questionário sócio-econômico ao vestibulando.

3) Por que Você escolheu o UNIS-MG?		
Motivo	Média 2005-2007	2008
Localização	77%	20%
Educação de Qualidade	9%	28%
Boas Referências	5%	27%
Infra-Estrutura	2%	5%
Outros	7%	20%

Fonte: www.unis.edu.br (2008).

Neste sentido, percebe-se que em função dos novos modelos de gestão e das mudanças realizadas as expectativas do “potencial-cliente” refletiram a afirmação de Kotler (1998), que a satisfação está ligada com a percepção do cliente em relação as suas expectativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as IES devem adotar ações para se adaptar às mudanças e às mais diversas influências de um segmento que se enquadra, atualmente, em um setor altamente competitivo, o da prestação de serviços.

A pesquisa demonstrou as mudanças no cenário da educação superior do país. O crescimento da oferta e do número de concorrentes, bem como as modificações na demanda, destacam-se como as principais variáveis de influência.

Utilizou-se do estudo de caso do Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG, para demonstrar o poder de adaptabilidade de uma organização frente a tais influências e às exigências de um novo comportamento de consumo.

Portanto, mudar é preciso e necessário para toda e qualquer organização, na maioria das vezes é uma questão de sobrevivência. O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as empresas é extremamente dinâmico e requer uma elevada capacidade adaptativa. Toda mudança exige profissionalismo, planejamento e tempo para gerar os resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luiz César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A.L. Metodologia científica. São Paulo: Makron Books, 1996.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário oficial da União. Brasil-DF, nº 248, 1996.

_____. Congresso Nacional. Decreto nº 2306/97. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no Art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de Agosto de 1997, e nos Arts. 16, 19, 20, 45, 46 e parágrafo 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, e dá outras providências.

_____. Congresso Nacional. Lei nº 3.860, de 09 de Julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e dá outras providências, 2001. Disponível em: < <http://www.mec.gov.br/legislação>>. Acessado em: 05 maio 2004, 8:20.

CAPES – Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Ministério da Educação, Portaria n. 131, de 18 de dezembro de 2006. Disponível em: <www.capes.gov.br>. Acesso em: 01/jun/2008. 19:07.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino Superior e universidade no Brasil. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira *et al* (orgs.). 500 anos de Educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DRUCKER, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOSHAL, Sumantra; BARTLETT, C.A. “Changing the role of top management: beyond structure to processes”. Harvard Business Review, Jan-Feb, p.86-96, 1995.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2001.

MENDONÇA, Ana Waleska P.C. A universidade no Brasil. Revista Brasileira de Educação. São Paulo: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação, 2000, mai-ago, nº 014. p.131-150.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review, May-June, p. 79-91, 1991.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e atingir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. Reforma Universitária e mudança no ensino superior no Brasil. Brasília, 2003. Disponível em:<http://www.iesalc.unesco.org.ve/>>. Acessado em: 16 jul. 2008, 9:45.

TRIVIÑOS, Augusto N. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.