

O Retrato das Funções Administrativas por Intermediário de Práticas Gerenciais na Educação Superior Privada

Thiago Henrique Almino Francisco
thiagofrancisco@facierc.com.br
UFSC/INPEAU/PPGAU

Alexandre Marino Costa
marino@cse.ufsc.br
UFSC/INPEAU/PPGAU

Pedro Antônio de Melo
pedromelo@inpeau.ufsc.br
UFSC/INPEAU/PPGAU

Resumo: O artigo preleciona contextualizar as práticas gerenciais que configuram as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle como sendo um diferencial competitivo para o segmento privado da educação superior. A digressão teórica elenca aspectos relacionados ao cenário da educação superior contemporânea, bem como um delineamento concreto sobre contributos que confirmam a inferência de determinadas práticas gerenciais que consolidam a gestão da educação superior no âmbito da livre iniciativa. Para tal, as interações metodológicas ocorrem sob o lume da pesquisa acadêmica, bibliográfica de caráter documental indireto e que se classifica como sendo intervencionista, descritiva-explicativa, de cunho qualitativo e designada como sendo uma pesquisa participante. Os resultados das investigações permitem concluir que as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle tornam-se diferenciais competitivos no contexto da educação superior privada a partir da institucionalização de práticas gerenciais, tais como metodologias de planejamento universitário, de gestão por competências e de consolidação da avaliação institucional que se configura como sendo um método de organização e controle aplicado às instituições.

Palavras Chave: Funções - Educação superior - Práticas Gerenciais - Administração -

1. ABORDAGENS PROPEDEÚTICAS

A complexidade requerida pela estrutura sistêmica da educação superior contemporânea determina o aporte significativo de recursos no contexto gerencial das instituições. A expansão, sobretudo no segmento privado, requer uma compreensão dos ensejos sociais, permitindo que as instituições, por meio de suas práticas gerenciais, atinjam os objetivos propostos em seus documentos formais. Dentro desta sistemática, tal como elencado por Bertoldi (2006), a construção de métodos e técnicas de gestão passa pela compreensão significativa de um cenário onde é imperativa a contribuição da livre iniciativa.

As diversas vertentes que discutem o posicionamento deste segmento trazem a luz algumas reflexões sobre os aspectos inerentes a sua atividade. Neste sentido, surgem as contribuições sobre o processo de inclusão, destacado por Gazzola e Didriksson (2008), já que há o anseio da sociedade por compreender a complexidade deste fenômeno, sobretudo pela aderência com os ensejos sociais que determinam a consolidação de um pensamento emancipatório e responsável por consolidar uma sociedade livre de ideologias.

No vértice deste desenvolvimento, Schilikman (2009) destaca a vertente construtivista e reflexiva do pensamento sistêmico determinante à busca de uma epistemologia deste segmento de educação superior. Porém, a falta de métodos gerenciais institucionalizados passa a causar uma crise de legitimidade que paira no contexto técnico-estrutural das instituições, determinando prejuízos relevantes a estrutura sistêmica da educação superior privada. Este aspecto, com base nas considerações de Nogueira (2008) e Garcia (2006), foi causado pela expansão desenfreada do setor, após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que ocorreu no ano de 1996.

A Lei regulamenta o disposto no texto constitucional, determinando os pressupostos elencados no sentido da promoção do ensino superior pela livre iniciativa, desde que se respeitem os requisitos legais evidenciados pelos atos regulatórios. Neste sentido, no lume de seu artigo 209 expõem-se os direcionamentos vinculados a oferta do ensino superior sob a égide das questões vinculadas a qualidade, onde a avaliação passa a ajustar e direcionar a autorização e o credenciamento de novas instituições a partir de preposições elencadas pelos órgãos reguladores da educação superior brasileira.

Com base nestas orientações, a Lei 10.861/04 institui a proposta de avaliação do ensino superior brasileiro, amparada em um modelo norteador da oferta do ensino superior a partir de especificidades estruturais, técnicas, conceituais e metodológicas das instituições públicas e privadas. Neste contexto, institui-se o Sistema Nacional da Avaliação do Ensino Superior – SINAES – com vias a regulamentar as atividades das instituições brasileiras a partir de dimensões e grupos de indicadores aplicados aos modelos complexos do cenário nacional, constituindo-se, também, como um modelo de gestão aplicado a estrutura da educação superior no Brasil.

Neste momento, a missão e a visão estão estritamente relacionadas às questões estratégicas da instituição, sobretudo no sentido de consolidar sua institucional e assim como designado pelos órgãos reguladores, oferecendo base para o estabelecimento de metas e objetivos que se estruturam nos procedimentos de avaliação institucional a partir da contribuição do SINAES. Por meio desta direção, tendo o respaldo na lei, surge um instrumento que direciona o posicionamento institucional, aglutinando valores que convergem para a orientação proposta pela Lei 10.861/04, que se consolida no Decreto 5773/06, que surge

para buscar a consolidação de um novo modelo de educação superior proposto para o Brasil, onde os aspectos gerenciais passam a ser relevantes à construção de uma realidade sustentável.

No contexto deste cenário, cabe às instituições a construção de sua identidade institucional e sua configuração administrativa, utilizando-se de práticas gerenciais sustentáveis para consolidar seus modelos de gestão. Com base neste direcionamento, as contribuições das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle aparecem como bases estruturantes da construção de um modelo gerencial, tal como ensejado por Machado (2004) como sendo a saída sustentável para a consolidação da competitividade no âmbito das instituições privadas.

2. O CENÁRIO CONTEMPORÂNEO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Seu objetivo é promover pesquisas e avaliações, nos níveis existentes, do Sistema Educacional Brasileiro. Especificamente no âmbito da educação superior, o qual fornece dados relevantes às instituições brasileiras e ao seu sistema de planejamento institucional. E conforme o INEP, (2011), 2314 Instituições de Ensino Superior participaram do Censo da Educação Superior 2011, o que representou um aumento de 62 instituições em relação ao ano anterior.

A pesquisa apresenta também dados relacionados à quantidade de instituições de ensino superior, por categoria e subcategoria administrativa. A Tabela 1 - Número de Instituições por Organização Acadêmica - demonstra a divisão das 2.314 IES por organização acadêmica, em: Universidades; Centros Universitários; Faculdades Integradas; Faculdades, Escolas e Institutos e Centros de Educação Tecnológica.

Tabela 1: Número de Instituições por Organização Acadêmica

Instituições de Ensino Superior (2009): 2.314 (100%)	Universidades: 186 (8,3%)
	Centros Universitários: 127 (5,4%)
	Faculdades, Escolas e Institutos: 1.966 (84,9%)
	Institutos Federais e Centros Federais de Educação Tecnológica: 35 (1,5%)

Fonte: INEP 2011

Ainda com base na Tabela 1, destaca-se que a quantidade de universidades no Brasil (ano-base 2009) é de 186, independente de serem públicas ou privadas; e ainda, a maior quantidade, por organização acadêmica, fica com as Faculdades, Escolas e Institutos de ensino Superior com: 1.966, portanto, com 84,9% de participação no total.

A Tabela 2 - Número de Instituições por Categoria e Subcategoria Administrativa – demonstra, ainda com base no INEP (2011), que, por categoria administrativa, dentre as 2.314 instituições de ensino superior, 245 (10,5%) são públicas e 2.069 (89,4%) são privadas. Por subcategoria administrativa é entendida a subdivisão entre as Instituições Públicas em: Federais; Estaduais; Municipais, e entre as Instituições Privadas: Particulares; Comunitárias; Confessionais ou Filantrópicas.

Neste vértice corrobora-se o fato de se observar às peculiaridades das instituições ao se criarem modelos de gestão, já que os diversos modelos organizacionais aplicados ao ensino superior requerem a observância da identidade da instituição, seus processos, cursos oferecidos e objetivos determinados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). E em função desta diferenciação, torna-se imprescindível o desenvolvimento de práticas de gestão baseadas

na identidade e na atuação de mercado da IES, principalmente as que atuam no âmbito privado, que, conforme Garcia (2006) carece de modelos próprios de gestão aplicados.

Tabela 2: Número de Instituições por Categoria e Subcategoria Administrativa

Instituições de Ensino Superior (2009): 2.314 (100%)	Públicas: 245 (10,5%)	Federais: 94 (38,3%)
		Estaduais: 84 (34,2%)
		Municipais: 67 (27,3%)
	Privadas: 2069 (89,4%)	Particulares: 1.779 (84,8%)
		Comunitárias, Confessionais ou Filantrópicas: 290 (13,8%)

Fonte: INEP (2011).

Ainda de acordo com os dados do INEP (2011), uma terceira abordagem pode ser extraída, a subdivisão por organização acadêmica. A Tabela 3 - Número de Instituições Públicas e Privadas por Organização Acadêmica – faz esta análise. Existem, portanto, 100 universidades públicas no Brasil dentre as 245 instituições de ensino superior públicas. “Outras organizações acadêmicas” são concernentes aos Centros Universitários; Faculdades Integradas; Faculdades, Escolas e Institutos e Centros de Educação Tecnológica.

Desse modo, na tabela 3 pode-se observar os dados já descritos.

Tabela 3: Número de Instituições Públicas e Privadas por Organização Acadêmica

Instituições de Ensino Superior (2009): 2.314 (100%)	Públicas: 245 (10,5%)	Universidades: 100 (40,8%)
		Outras organizações acadêmicas: 145 (59,2%)
	Privadas: 2069 (89,4%)	Universidades: 86 (4,4%)
		Outras organizações acadêmicas: 1.983 (96,6%)

Fonte: INEP (2011).

Com a análise das universidades públicas, a partir do fato de se levantar a quantidade delas existentes por unidade federativa, conforme demonstra a Tabela 4 - Número de Universidades Públicas por Unidade da Federação. Assim, sabe-se que existem 55 universidades federais no Brasil.

A partir da Tabela 4, verifica-se que as 55 universidades federais representam 55% das universidades públicas brasileiras. E ainda, considerando-se as Tabelas 2, 3 e 4, outros indicadores podem ser obtidos: as 55 universidades federais representam 22,4% das 245 instituições de ensino superior públicas; e 2,3% entre as 2.314 instituições de ensino superior pesquisadas pelo INEP.

O Censo da Educação Superior, por INEP (2011), revela outros indicadores, como a quantidade de instituições de ensino superior por região brasileira. Desta maneira, a divisão por região nacional das 2.314 instituições de ensino superior é: região Norte: 147 (6,3%); região Centro-Oeste: 243 (10,5%); região Sul: 386 (16,6%); região Nordeste: 448 (19,3%) e região Sudeste: 1.090 (47,1).

Tabela 4: Número de Universidades Públicas por Unidade da Federação

Universidades Públicas (2009): 100 (100%)	Federais: 55 (55%)
	Estaduais: 38 (38%)
	Municipais: 7 (6%)

Fonte: INEP (2011).

Demais indicadores do Censo da Educação Superior, coletados pelo INEP (2011), podem ser citados: existem 27.827 cursos de graduação presencial; 5.115.896 matrículas efetivadas na graduação presencial; e o curso com a maior quantidade de alunos matriculados na graduação presencial é da Administração, com 870.536 (17,1% do total de matrículas); e a modalidade de ensino “educação a distância” teve 838.125 alunos matriculados.

Percebe-se que no âmbito privado, em função do número de matrículas, a concorrência entre as instituições é acirrada em todos os âmbitos de atuação de seus programas de graduação. O que pode fornecer indicadores para uma gestão eficaz em função dos objetivos da instituição e de sua mantenedora a partir dos aspectos estruturais, pedagógicos, metodológicos e operacionais apresentados pela instituição.

Dentre as 5.115.896 matrículas efetivadas na graduação presencial, o Censo aponta que 53,1% (2.715.720) foram das Universidades; as Faculdades Integradas obtiveram 31,9% (1.634.115) e os Centros Universitários realizaram (13,9%), 711.328 matrículas. Já os Institutos Federais e os Centros Federais de Educação Tecnológica matricularam 54.733, ou seja 1,06% do total de matrículas.

A Tabela 5 - Quantidade de Matrículas por Categoria e Subcategoria Administrativa – confirma os dados do INEP (2011) já que das 5.115.896 matrículas na graduação presencial de 2009, apenas 752.847 foram efetivadas pelas instituições públicas federais.

Tabela 5: Quantidade de Matrículas por Categoria e Subcategoria Administrativa

Matrículas na Graduação Presencial (2009): 5.115.896 (100%)	Pública:	Federal: 752.847 (55,7%)
	1.351.168	Estadual: 480.145 (35,5%)
	(26,4%)	Municipal: 118.176 (8,7%)
	Privada:	Particular : 2.899.763 (77,1)
	3.764.728	Comunitárias, Confessionais Filantrópicas:
	(74,6%)	864.965 (22,9)

Fonte: INEP (2011).

No bojo deste desenvolvimento, as instituições de ensino superior privadas, em 2009, representaram 74,6% do total das matrículas no ensino superior, respondem por 3.764.728 das matrículas brasileiras, ou seja, tais instituições preconizam modelos de gestão que potencializem suas ações de mercado. Além deste aspecto, deve-se considerar que os números referentes a educação superior no Brasil permitem, entre outros aspectos, direcionar ações que consolidem a atividade das instituições públicas e privadas, sobretudo por meio da identificação de práticas organizacionais e institucionais que determinam a eficácia e o posicionamento de cada instituição.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As bases metodológicas no sentido de desencadear a compreensão da problemática elencada ao tema estão estruturadas em aportes específicos e delineados por meio de práticas de instrumentação científica. Desse modo, a partir dos contributos de Souza, Fialho e Otani (2007), a pesquisa utiliza-se de procedimentos que permitem estruturá-la quanto a

classificação, técnica empregada, natureza, objetivos, abordagem do problema, fontes de informação e procedimentos técnicos.

Quanto a classificação, a pesquisa se configura como acadêmica, já que torna-se preponderante no sentido de determinar a construção, a sistematização e a consolidação de conhecimentos no âmbito da educação superior, tal como evidenciado por Souza, Fialho e Otani (2007). Já quanto à técnica empregada, destaca-se a contribuição da documentação indireta, que ocorreu por meio da utilização de fontes primárias e secundárias alinhadas a problemática elencada, utilizando-se de levantamentos bibliográficos direcionados a consolidação de uma base teórica responsável por convalidar as hipóteses determinadas pelos objetivos das investigações.

Com o objetivo de concretizar a investigação, utilizam-se, como fontes de informação, as bases da pesquisa bibliográfica, que conforme Dencker (2000) aproveita fontes teóricas para consolidar a fundamentação teórica, já que é feita em um âmbito específico na busca de elementos que permitam explicar determinado fenômeno, neste caso um aspecto inerente às funções administrativas na educação superior privada.

No contexto de suas finalidades, tal como identifica Zapelini e Zapelini (2007), a investigação possui o caráter intervencionista, já que permite a participação do pesquisador por meio de inferências na realidade pesquisada, contribuindo na consolidação de um pensamento estruturado, corroborando os contributos de Vergara (2000). Ainda quanto aos seus fins, a pesquisa possui o caráter descritivo-explicativo, já que busca sistematizar características de um fenômeno específico, estabelecendo correlações entre diversas variáveis que interferem na percepção do problema, esclarecendo a problemática no sentido de torná-la justificável e compreensível.

Com base na instrumentação que determina a abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como sendo qualitativa, colimando o exposto por Chizzoti (2006) já que a averiguação visa extrair significados visíveis e latentes sobre a problemática designada à investigação. Destarte, confirma-se a percepção de Malhorta (2001), no sentido de estruturar a pesquisa qualitativa como sendo à base de uma compreensão do contexto do problema e da consolidação dos objetivos ensejados.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como sendo participante, já que com base em Souza, Fialho e Otani (2007), permite a interação entre o pesquisador e os componentes das situações ou fenômenos investigados.

4 AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: Bases Estruturantes das Práticas de Planejamento

A perspectiva contemporânea da educação superior no Brasil requer uma significativa atenção aos aspetos sistemáticos do planejamento estratégico. Dentro deste novo contexto, Machado (2008) preconiza a necessidade da reflexão sobre um modelo de gestão estratégica aplicada às instituições, em virtude dos problemas atuais enfrentados e, sobretudo, em função de um novo posicionamento designado em função da competitividade que determina uma gestão profissional.

A educação superior, sobretudo na contemporaneidade brasileira, apresenta uma significativa representatividade, movimentando, conforme os dados apresentados por Esteves (2007), algo aproximado a R\$ 27 bilhões no mercado nacional. Neste contexto, grandes grupos educacionais passam a desencadear ações em função da consolidação de um novo mercado,

estruturando processos de fusão e aquisição no sentido de prospectar e posicionar uma nova perspectiva para o segmento no Brasil. Esta, por sua vez, coaduna-se com a filosofia dos modelos educacionais vigentes, sejam eles públicos ou privados, estruturando um novo pensamento gerencial que requer práticas de planejamento imbricadas no pensamento gerencial, destacado por Voos (2004), como sendo essencial à consolidação dos objetivos acadêmicos e administrativo destas instituições.

O processo de planejamento, tal como evidenciado por Silva (2008), considera a importância de um modelo de gestão com base no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI -, tendo-o como suporte para a construção de indicadores e a utilização de sistemas de apoio a decisão. Neste caso, o PDI orienta as ações institucionais que determinam a consolidação da identidade institucional proposta por Brasil (2004), determinando habilidades institucionais para promover uma resposta rápida aos ensejos do segmento da educação superior no Brasil, com ênfase em aspectos quantitativos e qualitativos.

Dentro desta conjuntura, Braga et al (2009) ainda contribui, ao apresentar uma análise do cenário educacional brasileiro e sua projeção para os anos seguintes, na qual pode-se inferir que os aspectos estruturantes do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - passam a ser norteadores de práticas acadêmicas e administrativas que proporcionam pressupostos de desenvolvimento estrutural da instituição. Entre outros aspectos, isso permite uma compreensão significativa do mercado, contribuindo em práticas de prospecção de cenários e coadunando as ações de ensino, pesquisa e extensão.

Com base nas reflexões sobre o planejamento no ensino superior, é consonante a necessidade de construir e estudar os indicadores evidenciados por cada modelo e que posicionem a instituição no cenário e neste novo ambiente no plano da educação superior. Por este aspecto, Braga et al (2005) apresenta fatores determinantes para a qualificação de uma instituição de ensino superior, onde a complexidade do ambiente requer um novo pensamento administrativo, destacando a contribuição de toda a comunidade acadêmica na estruturação do processo reflexivo. Em uma projeção para o futuro, as principais qualificações que posicionarão as práticas institucionais de uma IES estão relacionadas, entre outros aspectos, ao nível do aluno ingressante, a metodologia de ensino/aprendizagem e aos mecanismos de controle educacional, além de processos de controle acadêmico e gerencial, especificamente aplicados em cada modelo.

A linha de pensamento apresentada por Esteves (2007) segue a preposição de Porter (1990), destacando a competitividade que urge com a evolução do segmento do ensino superior no Brasil, destacando o posicionamento de forças competitivas que arrolam novas práticas determinantes para todas as instituições. A partir de um estudo destas inferências, é possível, entre outros aspectos, refletir sobre os dados da demanda, da oferta, dos diferenciais competitivos e que direcionam a utilização de modelos de posicionamento direcionados a estrutura reflexiva da instituição.

Já nas contribuições de Marcelino (2004), o planejamento se confirma a partir da constituição de gestão estratégica sob a égide de indicadores, corroborado pela visão de Silva (2008). Desse modo, ao implantar um modelo de gestão em uma instituição de ensino superior deve-se ensinar qualificação dos sujeitos envolvidos no processo de gerenciamento, criando e consolidando oportunidades de análise do mercado como um todo e, dessa forma, disseminar as práticas acadêmicas que sustentem os valores pregados pela instituição, posicionando sua marca no mercado.

Isso se confirma em virtude da relevância de uma análise de cenário e do desenvolvimento de modelos de gestão aplicado às IES, os quais determinam uma nova estrutura organizacional para o ensino superior e a confirmação de pressupostos gerenciais designados por Steiner e Malnic (2006).

E conforme Machado (2008) antes da aplicação de modelos de gestão estratégica nas instituições deve-se atentar para uma reestruturação interna, em função de uma complexidade sistêmica no cenário acadêmico, considerando fatores críticos ao sucesso das práticas de gestão, os quais consolidam a utilização de indicadores específicos a cada modelo. Contudo, em função do comportamento gerencial dos responsáveis por esta sistemática nas instituições, identificam-se casos tais como destacados na contribuição que segue:

Segundo a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos a exigem. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envoltivas que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa (BRAGA et al, 2005; p. 11).

A partir dos aspectos imbricados no conceito do planejamento aplicado a educação superior, as inferências de Braga et al (2005) confirmam a necessidade da inserção das instituições no âmbito de modelos de gestão, já que as questões estratégicas que justificam a busca pela competitividade e a sobrevivência no mercado se posicionam de modo substantivo e determinam a perenidade das instituições. E desse modo, considerando a relevante participação dos gestores no processo, desenvolver práticas que obedeçam a sua identidade e seu mercado de atuação, o planejamento orientado para a contribuição estratégica do Plano de Desenvolvimento Institucional passa a ser fundamental.

4.2 A Função Direção sob o lume da Gestão por Competências

Ao falar sobre gerenciamento e gestão por competências preconiza-se a busca pela Gestão de Pessoas fora da subjetividade, em um universo no âmbito organizacional que é passível de ser mensurado por instrumentos quantitativos. Desse modo, em tempos atuais, percebe-se que diversas empresas têm adotado modelos que visam orientar seus esforços e construir seu escopo por meio das competências necessárias ao desenvolvimento de seus pressupostos estratégicos. E assim, configurar ações que confirmem seus princípios estratégicos e orientem os esforços da organização com vistas a planejar ações de futuro.

Sobre o fato, Carbone et al (2008) apresenta a seguinte contribuição:

Muitas empresas tem adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (CARBONE et al, 2008; p. 50)

Sobretudo, apesar das dúvidas inseridas em meio às definições de Gestão por Competências, este modelo de gestão pode ser entendido como um processo de alinhamento estratégico por meio das ações gerenciais e comportamentos das pessoas. Tratando-se de um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização na qual se definem a missão, a visão e os objetivos estratégicos que representam os desígnios a serem atingidos. A partir daí, as ações operacionalizadas em função das metas passam a ser

desenvolvidas a partir da construção individual, ou em grupo, baseada nas funções desempenhadas na organização.

Por meio deste processo há a contribuição para a obtenção dos objetivos estratégicos com o auxílio de indicadores de desempenho e metas que possibilitam a identificação e o posicionamento das competências necessárias às organizações. O que permite o desempenho esperado e a obtenção de resultados e análises de indicadores que determinem a eficiência da função em consonância com as expectativas em relação ao resultado esperado.

Para isso, Carbone et al (2008) preconiza um método que permite conhecer o universo estratégico da organização. O qual permite delinear o processo de gestão por competências conhecendo suas anuências e suas peculiaridades em função de seu desenvolvimento. Em poucas palavras, conforme Carbone et al (2008), este modelo pode ser traduzido em:

- Identificar as competências essenciais e diferenciadoras do negócio
- Identificar as competências que uma função precisa.
- Identificar as competências que o colaborador possui.
- Fazer o cruzamento das informações apuradas nos passos anteriores, identificando o GAP (lacuna entre o necessário e o apresentado) de treinamento e traçando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador e de (re) orientação das práticas e políticas de gestão (RH).

A partir dos pressupostos, subentende-se que a organização traça delineamentos estratégicos em função de seus objetivos que preconizam um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um conhecimento profundo das prerrogativas das funções desejáveis e desempenhadas pelo colaborador.

Na educação superior, sobretudo em seu atual contexto, a gestão por competências pressupõe a necessidade de um modelo de gestão estratégica aplicada às instituições que atuam no âmbito privado. Isto se dá, em virtude dos problemas atuais que as instituições enfrentam e da falta de capacitação dos gestores que as dirigem. Desse modo, as instituições que atuam no âmbito privado se deparam com mercados cada vez mais competitivos, onde apenas as capacitadas sobreviverão e crescerão, acompanhando a tendência de outros setores.

Silva (2008) considera a importância de um modelo de gestão, aplicado as instituições privadas como forma primordial de permanência e posicionamento no mercado acadêmico. Já que o desenvolvimento deste modelo tem relação com o conhecimento e a capacidade de percepção do ambiente onde ela está inserida. E desse modo, a habilidade em responder ao mercado de forma dinâmica deve obedecer aos critérios quantitativos e qualitativos.

Braga et al (2009) ainda contribui, ao apresentar uma análise do cenário educacional brasileiro e sua projeção para os anos seguintes. E por ela, percebe-se que, atualmente, os fatores determinantes para a qualificação de uma instituição privada estão relacionados ao nível do aluno ingressante, ao Projeto Pedagógico, ao nível de exigência sobre o aluno e a qualificação do corpo docente. O que proporciona a IES, uma perspectiva de mercado sob a égide de pressupostos qualitativos de desenvolvimento.

4.3 Organização e Controle: A convergência de esforços com base na Avaliação Institucional

Nas instituições de educação superior, sobretudo às que atuam no segmento privado, as linhas que fundamentam esta construção consideram mudanças processuais e constituem finalidades que atendam as demandas de mercado, tal como evidencia Silva (2008). Sob esta reflexão, Bertoldi (2006) destaca as mudanças nos valores do ensino, traduzindo a necessidade da construção de práticas de gestão acadêmica a partir da observância dos pressupostos da era do conhecimento, construindo seu posicionamento por meio da contribuição de seus ativos intangíveis corroborando a percepção de Marcelino (2004).

A partir desta estruturação semântica, a função organização configura-se por meio da construção dos ativos intangíveis inerentes ao modelo de gestão que requer sistemáticas para consolidar as evidências de um novo modelo de gestão. O mapa estratégico, neste sentido, permite a estruturação gerencial com base em aspectos determinados a partir da conjuntura prospectada a partir das evidências do *Balanced Scorecard* – BSC. Destarte, como nas evidências de Silva (2008), esmera-se por um modelo autopoiético e sustentável a partir das rotinas estruturantes de uma proposta gerencial.

Destaca-se, nesta conjectura, as evidências de Marcelino (2004), as quais são ratificadas por Sousa (2007), corroboram a necessidade de uma investigação que considere variáveis ambientais e influenciem a instituição no sentido de compreender suas especificidades, as quais determinam a observância das oportunidades de posicionamento neste mercado altamente competitivo.

Neste caso, assim como evidencia Esteves (2007), o modelo avaliativo promoveria uma contribuição efusiva no sentido de estruturar a inteligência competitiva no cerne da instituição, especificamente por meio de indicadores aplicados ao modelo institucional proposto.

A partir desta orientação, SINAES (2009) confirma as evidências de Brasil (2004) e destacam a necessidade de uma reflexão participativa e que leve em consideração a articulação coerente entre os agentes vinculados à operação institucional. Neste caso, o corpo social da instituição e as instancias governamentais passam a refletir sobre as inferências teórico-metodológicas do modelo proposto, articulando práticas sistêmicas e coerentes a partir de uma concepção voltada ao ensino superior. Destarte, resguardando-se as devidas proporções, o modelo proposto à avaliação passa a ser considerado uma construção da coletividade acadêmica, orientando a tomada de decisão nas esferas políticas, andragógicas, gerenciais e sociais, consolidando os aspectos de qualidade e auto-regulação no âmbito das instituições.

Este arcabouço metodológico passa a construir uma epistemologia direcionada aos aspectos de qualidade na orientação e oferta do ensino superior, especificamente por meio de um processo participativo, sistêmico e articulado, o qual envolve o poder público. Apesar das diversas controvérsias encontradas nesta construção, o sistema funde-se no composto de ações institucionais, governamentais e sociais, dentro de um cenário formal e regulador que direciona papéis e as especificidades profissionais, políticas, formativas e administrativas das diversas categorias de instituições no cerne nacional. Sob este aspecto, a evidência da avaliação institucional passa a ser “irrecusável não só por razões técnico-administrativas e de adequação às exigências legais, mas, sobretudo, pelo imperativo ético da construção e consolidação das instituições e do sistema de educação superior com alto valor científico e social” (SINAES 2009; p.92).

A partir desta reflexão, a complexidade das organizações acadêmicas no âmbito do ensino superior consolida as premissas que requerem a utilização de diversos instrumentos, especificamente no sentido de estruturar as metodologias aplicadas ao processo. Entretanto, SINAES (2009) destaca as críticas subjacentes ao modelo, tendo em vista as práticas determinadas a partir de uma visão míope e fragmentada a qual distorce a realidade encontrada no âmbito das diversas instituições brasileiras.

Por meio desta retórica, deve-se considerar o lume proposto, no qual há a reflexão sob as diversas dimensões operantes no sentido de consolidar a qualidade institucional. Entre diversos termos, consideram-se os aspectos vinculados as diferenças de instituições, indivíduos, parâmetros de aprendizagem, ensino, pesquisa, gestão e intervenção social. Neste contexto, portanto, destacam-se as considerações que elucidam a avaliação a partir de pressupostos conceituais, epistemológicos e práticos, os quais estão aderentes a diversos instrumentos, metodologias e métodos.

Nas bases conceituais de Sousa (2007), o sistema de avaliação do ensino superior brasileiro proposto a partir da ótica do SINAES deve promover a consolidação gerencial e epistêmica no sentido de fortalecer o compromisso social, ético, metodológico e conceitual do ensino superior. Desse modo, comprovam-se as evidências de SINAES (2009), já que este modelo enseja uma avaliação institucional integrada no contexto das dimensões acadêmicas, de aprendizagem e da regulação. A primeira visa a construção dos méritos do ensino, especificamente no sentido da emancipação científica, enquanto a segunda fundamenta seus termos no sentido da supervisão, fiscalização e demais aspectos que sustentam a atividade educacional no ensino superior, a saber, os processos de credenciamento e descredenciamento de instituições, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos.

É relevante considerar, com base nestas orientações, que um sistema de avaliação, tal como enseja ser o SINAES, deve buscar em sua maiêutica a proposta de integração interinstitucional, ensejando a troca de experiências e a discussão hermenêutica e reflexiva com o objetivo de construir parâmetros norteadores, e não restritivos. Neste caso, assim como evidencia Esteves (2007), o modelo avaliativo promoveria uma contribuição efusiva no sentido de promover a inteligência competitiva no cerne da instituição, especificamente por meio de indicadores aplicados ao modelo institucional proposto.

Nesta ótica, assim como citado por Brasil (2004) e SINAES (2009) a construção do epistêmio do ensino superior no Brasil evidencia a educação como um aspecto social e não mercadológico, destacando a contribuição da complexidade de diversas instituições no sentido de interiorizar o ensino superior brasileiro a partir de uma construção que leve em consideração o compromisso social e formativo sob a égide de premissas e criteriosamente delineadas.

4.4 A contribuição da Função Administrativa “Controle” por meio da Avaliação Institucional

Preconizada por Brasil (2004) a Avaliação Institucional é considerada um processo transformador e de controle no patamar qualitativo da Educação Superior. Ele é consolidado a partir de instrumentos que qualifiquem os processos de sustentação da qualidade no sistema da educação superior. E assim, construindo subsídios fundamentais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas no âmbito dos cursos de graduação.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) se desenvolve sob a orientação de uma concepção baseada no compromisso com a qualificação e a relevância das

atividades educacionais. Confirmando esta concepção, Brasil (2004) apresenta procedimentos metodológicos pautados na Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE). Permitindo às instituições, em função do caráter sistemático da avaliação, concatenar seus objetivos estratégicos e indicadores aos processos avaliativos preconizados às suas ações de mercado.

Porém, para fins de desenvolvimento estratégico, a AVALIES torna-se fundamental para o levantamento de indicadores que qualifiquem as ações organizacionais, acadêmicas e operacionais da instituição. Promovendo o desenvolvimento dos demais processos em função dos indicativos de qualidade propostos às instituições e sua relação com os seus *stakeholders*. Desse modo, em decorrência de sua concepção, Conaes (2004); p. 13 salienta que “todo o processo está orientado para a expansão da oferta, para o aumento permanente de sua eficácia institucional, da sua atividade acadêmica e social e especialmente do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais”.

Conaes (2004) confirma estes princípios ao preconizar a avaliação como abrangente e forte de aperfeiçoamento acadêmico, recuperando o escopo essencial do processo avaliativo. E para isso, é relevante analisar as 10 dimensões relativas ao desenvolvimento do ensino da graduação e que podem ser identificadas no quadro 1:

AS 10 DIMENSÕES PROPOSTAS PELO SINAES, NO ÂMBITO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.	
D-01	A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional
D-02	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão, a produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais.
D-03	A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere a sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
D-04	A comunicação com a Sociedade
D-05	As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
D-06	Organização e Gestão da Instituição, especialmente funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
D-07	Infra - estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação
D-08	O planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional.
D-09	As políticas de atendimento aos estudantes
D-10	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior,

Quadro 1: As 10 dimensões no âmbito da avaliação institucional - SINAES

Fonte: Brasil (2004)

Em virtude do que é identificado e proposto pela avaliação, Brandão (1999) tem a avaliação como um processo investigativo e que orientam as ações de mercado das instituições de ensino superior no âmbito privado. Portanto, este processo permite as IES consolidarem os parâmetros de desenvolvimento de seus indicadores e atributos estratégicos, permitindo a atuação de modo a desenvolver suas competências essenciais e atingir seu público-alvo com eficiência.

Por meio dessas dimensões a avaliação torna-se um instrumento impulsionador de mudanças no âmbito da educação e contribui para permear os conceitos de gestão estratégica,

baseada em indicadores da educação superior. O que permite uma análise e a promoção de uma visão macro-mercadológica das perspectivas acadêmicas e promovendo subsídios para a determinação de indicadores de gestão.

E baseada em suas finalidades, a avaliação torna-se fundamental na construção de um processo de criação de valor voltado às atividades acadêmicas. O que promove o respeito à identidade da instituição e sua autonomia diante dos órgãos consultivos e reguladores de suas ações, os quais orientam e desenvolvem todo o processo.

Corroborando os princípios da avaliação da educação superior, Conaes (2004) apresenta as finalidades do processo avaliativo no quadro 2:

Ultrapassa a simples preocupação com desempenhos ou rendimentos estudantis, buscando os significados mais amplos da formação profissional
Explicita a responsabilidade social da educação superior, especialmente quanto ao avanço da ciência, à formação da cidadania e ao aprofundamento dos valores democráticos
Supera meras verificações e mensurações, destacando os significados das atividades institucionais, não apenas do ponto de vista acadêmico, mas também quanto aos impactos sociais, econômicos, culturais e políticos.
Aprofunda a idéia de responsabilidade social no desenvolvimento da IES, operando como processo de construção, com participação acadêmica e social e não como instrumento de checagem e cobrança individual.
Valoriza a solidariedade e a cooperação e não a competitividade e o sucesso individual

Quadro 2: Finalidades do processo de Avaliação Institucional

Fonte: Conaes (2004).

Sobretudo nas IES privadas, baseado nos pressupostos de desenvolvimento e posicionamento institucional, o processo de AVALIES, também chamado de Avaliação Institucional Interna, permite a oportunidade de analisar a satisfação da comunidade acadêmica em relação às 10 dimensões propostas pelo SINAES. O que fornece subsídios e indicadores que permitem ao corpo dirigente operacionalizar planos de ação que promovam o desenvolvimento da Instituição. Contribuindo para o desenvolvimento de processos de gestão que possam ser considerados eficazes e permitam a consecução de seus objetivos perante o mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação superior, em uma abordagem epistemológica, parte do pressuposto que direciona a formação de agentes capacitados a refletir de modo sistêmico na orientação construtivista de uma nova sociedade. Sob este contexto, Melo (2002) destaca o aspecto colaborativo da universidade no sentido de promover a qualificação do entorno no qual ela está inserida. Contudo, para que tal fato se consolide, há de se observar os dispostos constitucionais inerentes ao exercício do ensino superior, especificamente na observância de seus aspectos gerenciais.

Os aspectos estruturantes da pesquisa permitem elucidar as evidências empíricas sobre a consolidação das funções administrativas no âmbito da educação superior, elencando métodos e sistemas que permitem compartilhar experiências, ferramentas e processos que ensejem a construção do conhecimento. Nesta preposição, as construções teórico-metodológicas no sentido de sedimentar práticas gerenciais concretas, se confirmam por meio de métodos consolidados e convalidados a partir da contribuição bibliográfica e pelo retrato contemporâneo das bases estruturantes da educação superior.

As funções administrativas, neste sentido, passam a consolidar um modelo estrutural, técnico e metodológico que contribui no fato de proporcionar perenidade e competitividade, com a estrutura das instituições que atuam no segmento privado. Desse modo, as práticas gerenciais que consolidam os objetivos sob a égide do planejamento, organização direção e controle determinam a uma percepção estratégica e conjuntural do mercado da educação superior, determinando ações que mantenham uma relação constante entre a instituição e seus *stakeholders*.

Com a contribuição das investigações, é possível identificar que a função planejamento se configura na estrutura da educação superior privada a partir da aplicação de metodologias que permitam realizar um estudo significativo da conjuntura acadêmica, administrativa e social da instituição, inserindo-a em um contexto dinâmico e flexível a partir dos conhecimentos construídos com base nas informações coletadas em uma análise conjuntural. Entre outros aspectos, isso permite a construção de uma estrutura de conhecimentos que consolida a atividade da instituição no sentido de atender aos ensejos do ambiente na qual ela se insere. A partir desta orientação, a instituição passa a solidificar seu modelo gerencial a partir de práticas que determinem ações sistêmicas e concretas, delineando objetivos factíveis e que contêm com a contribuição sustentável da comunidade acadêmica.

Já a função direção se dá por intermédio da gestão por competências, constituindo esforços que permitem identificar os grupos de comportamentos que determinam o posicionamento orgânico da instituição, determinando as bases funcionais das atividades gerenciais. Nesta conjectura, está prática permite também a construção das bases estruturantes dos cargos e funções inerentes ao desenvolvimento das operações institucionais, convergindo esforços para qualificar os agentes responsáveis pelo desenvolvimento das atividades da instituição.

Por fim, cabe a avaliação institucional delimitar ações que coadunem na estruturação da percepção sobre as funções organização e controle, já que o processo encabeçado pelo SINAES é complexo e dinâmico, determinando a possibilidade de constituir um modelo de gestão aplicado à estrutura das instituições. Em seu escopo, tal como elenca SINAES (2009), o processo trata de uma retórica reflexiva, o qual busca, entre outros aspectos, sustentar um modelo que promova a integração e a proatividade institucional sob a orientação de pressupostos relevantes à construção de um sistema avaliativo. Este, por sua vez, ensejava a estruturação dos compromissos sociais das instituições, por meio da consolidação de seus valores sustentados na busca constante da construção de sua identidade por meio de uma reflexão democrática e autônoma.

Com base no retrato proporcionado pela investigação, parte-se do pressuposto que as práticas gerenciais convergentes a consolidação das funções administrativas no âmbito das instituições de educação superior que atuam no segmento privado permitem a construção de uma estrutura semântica. Neste sentido, com base na contribuição das práticas de planejamento, é possível fixar objetivos concretos, conhecer, analisar e solucionar problemas e determinar práticas de estruturação interna a externa que permitam a atividade em um cenário dinâmico.

À função direção, cabe a proposta de comunicar, dirigir e motivar as pessoas com o auxílio da gestão por competências, determinando os principais conhecimentos, habilidades e atividades que consolidam a identidade institucional. Desse modo, a identificação das competências essenciais da instituição permite um direcionamento único em função das expectativas mercadológicas e estruturais e permite um posicionamento ativo frente aos

desafios apresentados pelo ambiente no qual a instituição se situa. Destarte, as funções administrativas de organização e controle fundam-se no processo de avaliação institucional, o qual tem a prerrogativa de promover a organização e a alocação de recursos, além de mensurar, avaliar e comunicar os resultados institucionais.

REFERÊNCIAS

BERTOLDI, Werner José. **Processo de implantação do Plano Institucional de Desenvolvimento Integrado na Universidade do Contestado/UnC**. 2006. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

BRAGA, R. Et al. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2006 – 2010**. São Paulo: Hoper. 2005.

BRAGA, R. Et al. **Cenário da Educação Superior no Brasil e em Santa Catarina**. São Paulo: Hoper. 2009.

BRASIL, Congresso Nacional. Lei n. 9394. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Rio de Janeiro: Ed Esplanada, 1996.

_____, Presidência da república. **Decreto 5773 de 9 de maio de 2006**. Subchefia para assuntos jurídicos. Brasília 2006.

_____, Presidência da Republica. **Lei 10.861, de 14 de Abril de 2004**. Brasília: 2004.

_____. **Constituição**: República Federativa do Brasil, Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H. P.; DINIZ LEITE, J. B.; VILHENA, Rosa Maria P.; **Gestão Por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2ª Ed. São Paulo: FGV, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes: 2006.

CONAES. **Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior**. Brasília: INEP, 2004.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DIAS SOBRINHO, J. . *Quality, Pertinence and Social responsibility of the Latin American and Caribbean University*. In: Gazzola, Ana Lúcia; Didriksson, Axel. (Org.). **Trends in Higher Education in Latin America and the Caribbean**. 01 ed. Caracas: IESALC/UNESCO, 2008, v. 01, p. 83-107.

ESTEVES, P.C.L. **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina**. Tese. 154f. (Tese de Doutorado). Programa

de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

GARCIA, M. **Gestão profissional em instituições privadas de educação superior** – Um Guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. 1 ed. São Paulo: Hoper 2006.

INEP/MEC. **Censo da Educação Superior 2009**. Brasília: Ministério da Educação, 2011.

MACHADO, L. E.. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. 1 ed. – São Paul: FGV Editora 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre. Bookman: 2001.

MARCELINO, G. F.(Org.); **Gestão Estratégica de Universidade**. 1 ed. Brasília: Editora UNB, 2004.

MELO, P.A. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Tese. 331f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

NOGUEIRA, J.F.F. **Reforma da educação superior no governo Lula**: debate sobre a democratização do acesso. 2008. 197f. Dissertação (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade de Brasília: 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho superior. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

SCHILIKMAN, R. **Administração Universitária: Em Busca De Uma Epistemologia**. Anais do IX Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul . Florianópolis, 2009, CD ROM.

SILVA, R.. **Balanced Scorecard – BSC** – Gestão do Ensino Superior – Gestão Profissionalizada e Qualidade de Ensino para Instituições de Ensino Superior Privado. Jurua – Curitiba – 2008.

SINAES. **Sistema nacional de avaliação da educação superior**: da concepção à regulamentação. 5ed., revisada e ampliada – Brasília: INEP, 2009.

SOUSA, J.S.C. **Gestão universitária em instituições particulares**: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. Tese (Doutorado). 208 fl.– Programa de Pós-Graduação em Educação e currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

SOUZA, A. C.; FIALHO, F. A. P.; OTANI, N. **TCC Métodos e Técnicas**. 1ª Ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

STEINER, J.E.; MALNIC, G (Orgs). **Ensino Superior** – Conceito e Dinâmica. 1ª Ed. São Paulo: EdUSP: 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOOS, J. B. A. **O processo de Avaliação Institucional e a adaptação estratégica na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE**. 2004. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina, 2004.

ZAPELINI, M.B; ZAPELINI, S.M.K.C. **Metodologia científica e da pesquisa para o curso de Administração**. Apostila do curso de Administração. Faculdade Energia de Administração e Negócios, 2007.