

TENDÊNCIA DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO: DÉCADA DE 90

TRENDS IN MANAGEMENT PROFESSIONALIZATION: THE 90'S DECADE

Claudia Pereira de Pádua SABIA*

RESUMO: Este artigo tem como objetivo apresentar as transformações ocorridas, no transcorrer da década de 90, na gestão das instituições privadas de ensino superior pesquisadas, utilizando como categorias de análise as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Ele busca demonstrar que existe uma tendência em direção à profissionalização da gestão, sobretudo na área acadêmica, apesar de esse processo encontrar-se em fase inicial.

UNITERMOS: Profissionalização da gestão; Instituições privadas; Ensino superior; Funções administrativas.

ABSTRACT: This paper presents the transformations occurred in the 90's decade, on the management of the private institutions of higher education researched, using as analysis categories the administrative functions of planning, organization, direction and control. It demonstrates a trend towards the professionalization of management, especially in academia, although this process is in its initial stages.

UNITERMS: Management professionalization; Private institutions; Higher education; Administrative functions.

* Mestre em Educação pela Faculdade de Filosofia e Ciências da UNESP, Marília/SP _ Brasil.

INTRODUÇÃO

Neste artigo buscamos identificar os pontos que demonstram a tendência de profissionalização da gestão a partir de meados da década de 90, processo este impulsionado pela política da educação superior brasileira neste período, pela nova LDB, pela competitividade e pelos reflexos da globalização. Esse conjunto de fatores deflagrou uma série de desafios, que os gestores das IES privadas deveriam enfrentar na gestão cotidiana de suas instituições.

Entre eles podem ser computados: as Diretrizes Curriculares para os cursos, o Provão, a busca pela qualidade do ensino, tornada preceito legal, a obrigatoriedade do desenvolvimento da extensão e da pesquisa, os novos trâmites e exigências para o recredenciamento dos cursos e das instituições. Como uma das conseqüências sociais das novas políticas, das exigências do mercado e da sociedade, torna-se fundamental a imagem da instituição, a sua credibilidade. Por outro lado, o aumento da concorrência cria novas necessidades para as instituições de ensino superior privadas existentes, além do aumento de custos ocorrido para as IES que optaram por serem empresas com finalidade lucrativa.¹

Para o enfrentamento desses desafios, os gestores das instituições privadas pesquisadas² contrataram profissionais

¹ Decreto n. 2.306, de 19 de agosto de 1997, que define as obrigações das instituições de ensino superior, com finalidade lucrativa, conforme o Art. 7º — As instituições privadas de ensino, classificadas como particulares em sentido estrito, com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, quando mantidas e administradas por pessoa física, ficam submetidas ao regime da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual. (1997, p. 115)

² As instituições pesquisadas foram: Sociedade de Ensino Superior Toledo S/C Ltda, de Araçatuba; Associação Educacional Toledo, de Presidente Prudente, e Faculdade de Direito da Alta Paulista, de Tupã. Esta pesquisa fez parte da minha dissertação de Mestrado apresentada em julho de 2001 no programa de Mestrado em Educação, área de concentração: Ensino na Educação Brasileira, da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP – Campus Marília – Intitulada: *Mudança na gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior na década de 90: da gestão tradicional à gestão profissionalizada.*

especializados, sobretudo para a área acadêmica, visto não possuírem conhecimento técnico e teórico para desenvolver as atividades que lhes são agora requeridas.

Para demonstrar essa tendência de profissionalização do modelo de gestão, utilizamo-nos, como categorias de análise, das funções básicas do gestor, a saber, planejamento, organização, direção e controle.

1. Esboço inicial do planejamento estratégico

O processo de planejamento compreende decisões relacionadas aos propósitos, às ações futuras e aos recursos necessários para atingir os objetivos da instituição. Em outras palavras, *planejar é saber onde estivemos, onde estamos e para onde queremos ir.*

Diante dos novos desafios, importa destacar a posição de Drucker (1995), que, ao abordar o tema do planejamento, o faz enfatizando a necessidade de planejar para a incerteza.

Desse modo, enquanto no planejamento tradicional a questão central é “O que é mais provável que aconteça?”, no planejamento para a incerteza, deve-se questionar: “O que já aconteceu que irá criar o futuro?” (Drucker, 1995, p. 17).

Portanto, seguindo essa linha de raciocínio, os gestores das IES deveriam perguntar-se: *O quê as mudanças ocorridas na década de 90 significaram para a nossa organização? Quais oportunidades criaram? Que ameaças representam? Que alterações elas exigem na maneira pela qual a instituição é organizada e gerida em nossos cursos, serviços e em nossas políticas?*

Aproximadamente 20% das questões dirigidas aos entrevistados envolveram esses aspectos, com o objetivo de identificar em que nível de desenvolvimento se encontra o planejamento das IES pesquisadas. Assim, importou-nos saber, por exemplo: Em que fase se encontra a instituição atualmente?

Diante dessa temática, os relatos, de modo geral, permitem-nos detectar uma fase inicial de planejamento estratégico instalando-se no interior das instituições visitadas.

Hoje somos Faculdades Integradas e queremos nos transformar em Centro Universitário para termos autonomia para abrir, modificar e fechar cursos sem precisar pedir autorização do MEC. Expansão do número de cursos (em 2001 teremos Turismo, Sistemas de Informação, Comércio Exterior, Hotelaria e Jornalismo- novos), de alunos, da especialização (Latu Sensu). Curso de Mestrado em Direito, em breve. Novas instalações mais 16 salas de aula. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Antes a mantenedora era a Toledo de Bauru, hoje, a partir de fevereiro de 2000, outra mantenedora separada de Bauru e independente, sem finalidade lucrativa, trabalhando intensivamente para se posicionar como a melhor escola nos cursos de graduação que oferecemos. Passar de uma visão tradicionalista e conservadora para a progressista. A estrutura da instituição, a imagem está recebendo atenção da Assessoria Profissional em Administração Escolar do Lobo (ex-reitor da USP), desde o início de 2000. Fase de transformação – busca modernização e adequação à LDB, de crescimento (cursos noturnos), em 97 iniciamos o diurno em Direito, em 2001 iniciaremos em Administração, precisamos ocupar o nosso espaço físico ocioso. Cursos de Extensão (inglês, espanhol e Informática). Queremos crescer com segurança e qualidade. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

Fase em que possui muita concorrência. A Faculdade Unoeste de Presidente Prudente ofereceu no último vestibular em torno de 1.800 vagas, a Unimar de Marília em torno de 1.600 vagas. Enfim grande número de escolas muito próximas, como Adamantina que abriu mais recentemente. Outro fator que prejudicou foi o empobrecimento da Alta Paulista. A FADAP possui pedido no MEC para 100 vagas diurnas. Ampliação, em estudo novos cursos. Em fase de aprimorar o que já foi implementado, corrigindo os defeitos, ajustando. Este ano

(2000), o Núcleo de Prática Jurídica está no seu 3º ano, as defesas de monografias iniciaram em junho deste ano. Na década de 90, foi reformado o prédio e algumas áreas foram praticamente reconstruídas. Salas para os chefes de departamento, assistência judiciária, cartório, sala de audiência, delegacia de polícia e a reconstrução e ampliação da biblioteca. Aos Professores que não tinham titulação foi dada a oportunidade, aos que tivessem interesse, para que entrassem em programas de mestrado doutorado, financiados pela FADAP, dentro de um determinado prazo, para iniciarem esses programas. Após o prazo, aqueles que não se interessaram, foram demitidos e substituídos. Foi implementado o Boletim de Pesquisa. A Pós-Graduação está na quarta ou quinta turma conforme a área. (Especialização). Instalação do Centro de Redação Forense e Línguas Estrangeira. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

De acordo com o relato dos funcionários entrevistados, identificamos que eles têm consciência das oportunidades, das ameaças, da necessidade de mudança para adequação à nova LDB e às regulamentações complementares. Entretanto, parece-nos que as ações necessárias ao atendimento dos fatores apontados são implementadas de forma desarticulada. Assim, cada coordenação está centrada no seu curso, sem que haja um plano de ação da instituição como um todo, para onde todos os planos departamentais deveriam convergir.

Desse modo, quando perguntados sobre quais são os objetivos da instituição para os próximos anos, definindo um período aproximado para a sua consecução, muitos dos entrevistados dispuseram-se a responder apenas sobre os objetivos de sua área e não da instituição em sua totalidade.

Crescer – começando a criar cultura de formação, de crescimento de desenvolvimento. Temos tradição: já tivemos alunos de 106 municípios diferentes. O vestibular é concorrido, no curso de Direito a relação candidato/vaga é 11/1 e no curso de Administração 3/1. Mudança

para qualidade, agregar valor ao ensino. Estamos desenvolvendo paralelamente ao ensino projetos de extensão e iniciação científica para agregar valor ao ensino. Exemplo de atividades que são oferecidas no curso de Administração: Brasil Empreendedor/Sebrae, Matemática Financeira Básica, Matemática Financeira Avançada, Projeto Estudar (Na Internet), Jogo de Empresas (gestão estratégica), visitas técnicas, empresa Junior - Todos estes subsidiados pela Toledo. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

1º) Consolidar os cursos que já existem. 2º) Tornar Centro Universitário (Criar novos cursos, estipulação de vagas) cada vez melhor, Centro de Excelência. Foi contratada a empresa de Assessoria do ex-reitor da USP, Roberto Leal Lobo, para entre outras coisas, ver o plano de carreira (titulação + experiência profissional), regimento, pesquisa. Consolidar os outros cursos – Administração, Ciências Contábeis, Economia e Serviço Social e expandir criando outros cursos. Aumentando o espaço físico (construindo novas salas.) Projeto novo para Biblioteca (físico, operacional e software). No curso de Economia: manter um corpo docente qualificado, aplicar as diretrizes (formato parecido) como deveria ser. Estamos com o problema de evasão de alunos devido aos 5 anos do curso de Economia que devem cair para quatro anos. A relação candidato-vaga é baixa, embora este problema seja a nível de Brasil. E com relação à instituição, acho que o objetivo é reforçar o caráter de seriedade. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

Ocupar os espaços ociosos no período diurno e noturno. Novos cursos, provavelmente cursos técnicos e magistério superior. Existe a possibilidade de formarmos um centro universitário através da união das várias faculdades de Tupã. O Centro universitário traria a autonomia para oferecermos novos cursos sem ter de enviar pedido ao MEC. Ampliação de novos cursos, pedido de mais 100

vagas diurnas para o curso de Direito. Queremos oferecer aos alunos algo mais, que diferencie o curso de Direito de Tupã das demais. Novos cursos em estudo. Pós-Graduação – *Latu Sensu*, em andamento: Direito Empresarial, Civil e Processual Civil, em parceria com o INBRAPE. Mudar o perfil de Formação Ofertada, alguma coisa que nos destaque, conjugar a teoria e a prática. Não temos tanta procura, temos que lidar com a concorrência, o fenômeno UNIP. O grande desafio é encontrar um diferencial — reformular o projeto pedagógico, passar no Exame da Ordem. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Na tentativa de identificar a inter-relação, ou seja, o comprometimento entre os objetivos da instituição e a missão da instituição,³ que deveria guiar ou orientar as ações da instituição, fizemos a seguinte pergunta: “Vocês possuem definida a missão da instituição? Qual é?”

Os entrevistados da Toledo de Araçatuba sabiam que existia no papel, mas não se lembraram claramente da sua definição. Alguns relataram que era manter e desenvolver a qualidade do ensino.⁴

Os entrevistados da Toledo de Presidente Prudente disseram que a missão da instituição consta do projeto pedagógico, mas não se lembravam da sua definição. Um coordenador afirmou que a missão foi discutida, enunciada, mas que não era enfatizada na sua comunicação com o mercado e até nas próprias salas de aula.

Não obtivemos o projeto pedagógico para verificar a finalidade colocada pela missão, entretanto, um dos entrevistados a definiu da seguinte maneira: “A Associação Educacional Toledo tem por

³ *Missão* é a finalidade própria da organização, o que a diferencia de suas semelhantes. Cf. FERREIRA, 1997, p. 117.

⁴ No documento fornecido pelo Diretor Geral consta: “Nossa Missão: Ser amplo portal de acesso ao conhecimento, informação e pensamento, científico e empírico, operando como fórum para a análise e reflexão, buscando a formação integral do ser humano, de qualquer classe, raça, credo e ideologia.”

missão planejar, criar, desenvolver, acompanhar, implementar e fomentar cursos de nível pós-médio, superior e de pós-graduação, na área de humanas, visando preparar ou manter atualizada a mão-de-obra profissional mais qualificada da região”.

Na FADAP, de Tupã, a maioria dos entrevistados relatou que a finalidade diferenciadora da instituição, ou seja sua missão, não estava definida em nenhum documento, mas que acreditavam ser ela propiciar a melhor formação possível, sempre inovando, buscando novas técnicas, sem sair da realidade da região.

Conforme ficou demonstrado nos relatos dos entrevistados, a missão das IES não é conhecida pelos funcionários da organização. Embora esse fato possa parecer irrelevante, gostaríamos de ressaltar a posição de Druker relacionada à missão das organizações:

A causa básica de quase todas essas crises não é o fato de as coisas estarem sendo malfeitas, nem erradas. Na maioria dos casos, estão sendo feitas as coisas certas, mas inutilmente. Qual é o motivo deste aparente paradoxo? *As hipóteses sobre as quais a organização foi construída e está sendo dirigida não se encaixam com a realidade.* Elas moldam o comportamento de qualquer organização, ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos, tratam de mercados, clientes, concorrentes, seus valores, comportamento, da tecnologia e sua dinâmica e das forças e fraquezas de uma empresa. [...] *As hipóteses a respeito do ambiente definem aquilo que uma organização é paga para fazer. Aquelas a respeito da missão definem o que uma organização considera resultados significativos; em outras palavras, elas mostram como ela está fazendo uma diferença na economia e na sociedade em geral.* (1995, p.9)⁵

Compartilhando da posição adotada por Druker, consideramos ser necessário que a missão seja conhecida e compreendida em

⁵ Grifos nossos.

toda a organização, pois ela a guiará na direção do *que fazer*, que é o desafio central enfrentado pelos dirigentes das instituições atualmente, pois a maioria das técnicas gerenciais surgidas nas últimas décadas, como redução *downsizing*, terceirização, gerenciamento da qualidade total, análise do valor econômico, *benchmarking*, reengenharia, são ferramentas de *como fazer*, mas não *do que* deve ser feito.

Portanto, *o que fazer* para lidar com as mudanças ocorridas na década de 90, que oportunidades trouxeram, representam ameaças para as IES, quais, são algumas das questões que os gestores necessitam responder.

Para finalizar as questões relacionadas ao planejamento, perguntamos aos entrevistados: É realizado na instituição algum tipo de planejamento? Em que áreas? Quem participa da elaboração? Existe cálculo de custos?

Eis algumas das respostas obtidas:

Sim, o estratégico é realizado com uma equipe de professores, coordenadores e diretora de ensino para definirmos as metas da instituição para os próximos anos. Temos, também, um micro planejamento que se refere à projeção de receitas e despesas. O cálculo dos custos é feito pela firma de assessoria, Ildicio Magister. E o planejamento acadêmico – o Calendário escolar onde programamos as atividades que serão desenvolvidas naquele ano. Participam desse planejamento a diretoria de ensino, a secretaria geral, os coordenadores de curso. Para ser implementado necessita passar pela aprovação do colegiado. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Elaboramos o PDI – Planejamento de Desenvolvimento Institucional para as áreas financeira, administrativa e acadêmica para os próximos três anos. Participaram desse planejamento as três diretorias (financeira, administrativa e acadêmica) com as respectivas assessoras técnicas. Foi necessário este planejamento para conseguir a separação da mantenedora de Bauru. [...] Existe cálculo de custos que é realizado pela contadora Célia. Para estipular os

valores de mensalidade, a diretoria administrativa solicita que cada departamento, curso, faculdade envie sua programação anual, fornecendo as informações necessárias. [...] O planejamento se dá mesmo entre projetos pedagógicos e as diretrizes curriculares. Não existe um planejamento geral da instituição. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

Atualmente, o diretor geral desenvolve o planejamento financeiro, assessorado pelo contador que faz uma projeção das receitas e das despesas da instituição, não chega a ser um cálculo de custos propriamente dito. A mensalidade foi estipulada em R\$ 360,00 e estamos mantendo este valor há quatro anos. Na área acadêmica, o calendário Escolar, os horários, a definição dos conteúdos programáticos a serem ministrados são elaborados pelos chefes de departamento de Direito Público, Privado e Disciplinas Básicas e Complementares. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Na FADAP, de Tupã, um dos coordenadores nos relatou que uma das dificuldades encontradas para a implementação das mudanças ocorridas a partir da década de 90, é a elaboração de um PDI — Plano de Desenvolvimento Institucional — o qual ainda está sendo objeto de estudos.

Assim, pelo que pudemos constatar pelas entrevistas, questionários e documentos coletados nas instituições pesquisadas, encontra-se em processo de desenvolvimento o que denominamos: *esboço inicial de planejamento estratégico*.

Consideramos esboço inicial de planejamento estratégico as ações pontuais que começam a ser desenvolvidas nas IES como, por exemplo, as reuniões para definição das metas da instituição para os próximos anos, cujos participantes ocupam diferentes cargos, atuando, também, em diferentes áreas da instituição, bem como a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, o que significa um avanço considerável em termos de planejamento, em comparação ao que vinha sendo desenvolvido até a década de 80.

Portanto, acreditamos que existe, nas IES pesquisadas, *um movimento* na direção do que chamamos de planejamento estratégico,⁶ no sentido das ações que começam a ser desenvolvidas, em que pese o seu processo inicial de desenvolvimento.

2. ORGANIZAÇÃO: a criação de novos departamentos e funções na área acadêmica.

O conceito de organização utilizado neste trabalho é o de organização como função administrativa, que expressa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos humanos, materiais, financeiros, e os órgãos, departamentos e setores, incumbidos de sua administração, estabelecendo as relações entre eles, bem como as atribuições de cada um.

Desse modo, nossa compreensão de organização encontra respaldo em Chiavenato (2000), uma vez que, segundo suas palavras,

Por meio da organização a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho por meio da diferenciação, proporciona os meios de coordenar as diferentes atividades pela integração, define os níveis de autoridade e de responsabilidade, e assim por diante. A organização representa todos os meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planejamento, a direção e o controle da ação empresarial a fim de atingir os seus objetivos. (p. 202)

⁶ De acordo com Ansoff, “o Planejamento Estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais” (ANSOFF, I. H. *Nova Estratégia Empresarial*, 1990, p.78).

Para Ferreira, Reis e Pereira, “Planejamento Estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização (geralmente a cúpula diretiva ou comitê reunindo a alta gerência) e deverá nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos” (FERREIRA, A. A. F.; REIS, A.C.F., PEREIRA, M. I., *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*, 1997, p. 116.).

Visando identificar como o trabalho é desenvolvido nas instituições pesquisadas, indagamos aos entrevistados como é organizado o trabalho na sua instituição. Quantos níveis hierárquicos existem, quais os departamentos existentes, ou seja, como é o organograma da IES?

As respostas, de modo geral, destacaram:

Hoje temos na área administrativa o departamento financeiro, cujo responsável é o Almir Cini, o departamento contábil, com Claudia Lopes, o departamento de Recursos Humanos, com Marli, o departamento de Tecnologia, onde mantemos o Pólo Computacional, com Roni Roberto, o departamento de Tecnologia de Comunicação, com Dante. Na área acadêmica temos a Diretoria de Ensino, com Neusa, o Conselho de Pesquisa e Extensão, com Lia Mara e o Centro de Pós-Graduação, com Massei; em seguida, temos os coordenadores de cursos (um para cada curso, exceto o curso de Administração e de Ciências Contábeis que é o mesmo coordenador) e abaixo os professores. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Hoje está da seguinte maneira: Superintendente Milton Pennacchi, Diretoria Educacional, Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira, Assessoria Técnica (uma para cada diretoria), Diretorias de Faculdades (Direito, Ciências Econômicas e Administrativas e Serviço Social), Coordenadores de Curso, Núcleo de Estudos, Pesquisa e Extensão, Núcleo de Prática Jurídica, Empresa Junior, e os Professores. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente).

Na administração são quatro cargos: diretor geral, vice-diretor, diretor financeiro e diretor administrativo. São quatro sócios que vêm-se revezando nestas funções. No segundo escalão estão os chefes de departamento (secretaria, tesouraria e biblioteca) e abaixo o pessoal operacional (Faxineiros, cozinheiras, vigias etc.). Já, na área acadêmica, existem os

coordenadores do núcleo de prática jurídica; do Centro de Pesquisas, Monografia, Pós-Graduação e Editoração, do Centro de Redação Forense e Línguas estrangeiras; abaixo os chefes de departamento: Direito Público, Direito Privado e Disciplinas Básicas; e em seguida, os professores. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

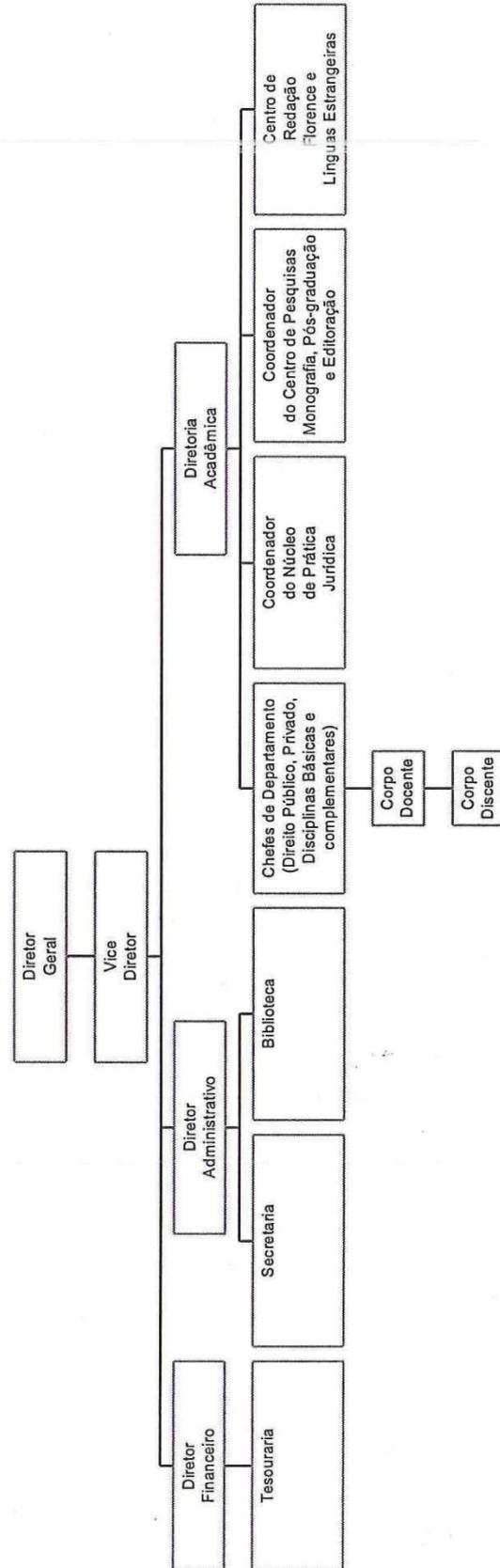
Apresentamos, nas páginas seguintes, o organograma simplificado das IES estudadas, a partir da década de 90, tomando por base os depoimentos obtidos nas entrevistas e o organograma que obtivemos da Associação Educacional Toledo, de Presidente Prudente.

Pela observação atenta dos organogramas, podemos depreender que a estrutura organizacional das três instituições pesquisadas permanece, na década de 90, organizando o processo de trabalho através da *departamentalização por função*,⁷ embora tenham sido acrescentados, à sua estrutura, novos departamentos, formados para atender, quase que exclusivamente, às necessidades da área acadêmica. São eles, de modo geral, os núcleos ou centros: Núcleo de Prática Jurídica, Centro de Pós-Graduação, Núcleo de Estudos, Pesquisas e Extensão, Centro de Redação Forense e Línguas Estrangeiras, criados para desenvolver a extensão, a pesquisa, a pós-graduação, as atividades complementares, as monografias, entre outros.

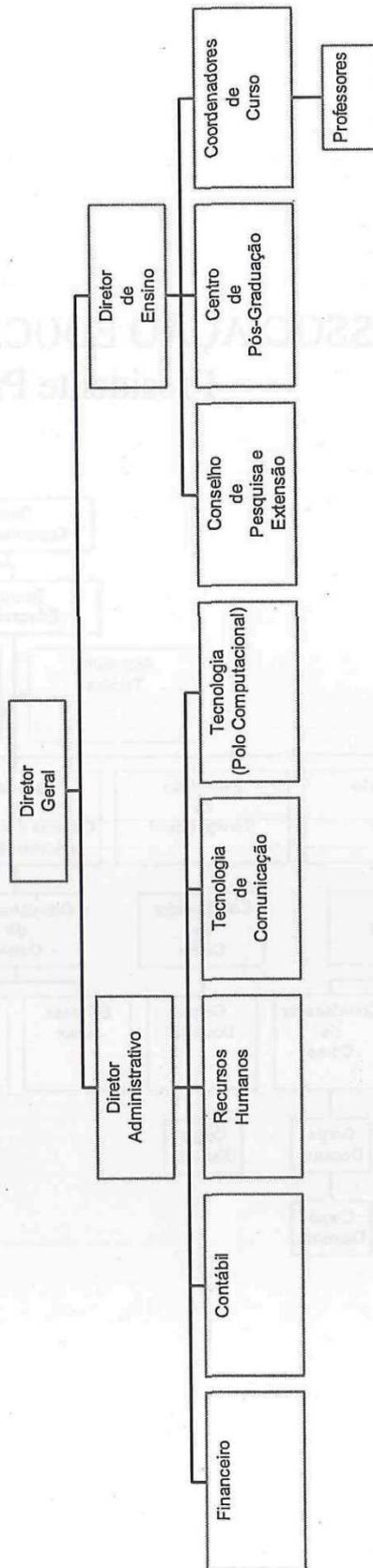
Foi, também, questionado se os entrevistados acreditam que, da forma como está organizado, atualmente, o trabalho, o desenvolvimento das atividades é facilitado, em termos de agilidade e flexibilidade, para atender tanto às necessidades da sociedade por formação de mão-de-obra qualificada, quanto às novas exigências governamentais. Obtivemos os seguintes relatos:

⁷ Para Vasconcellos e Hemsley “A departamentalização funcional tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade. Assim, todas as pessoas que se utilizam dos conhecimentos de uma mesma área ficariam juntas na mesma unidade.” (VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J.R. *Estrutura das Organizações*, 1997, p.9)

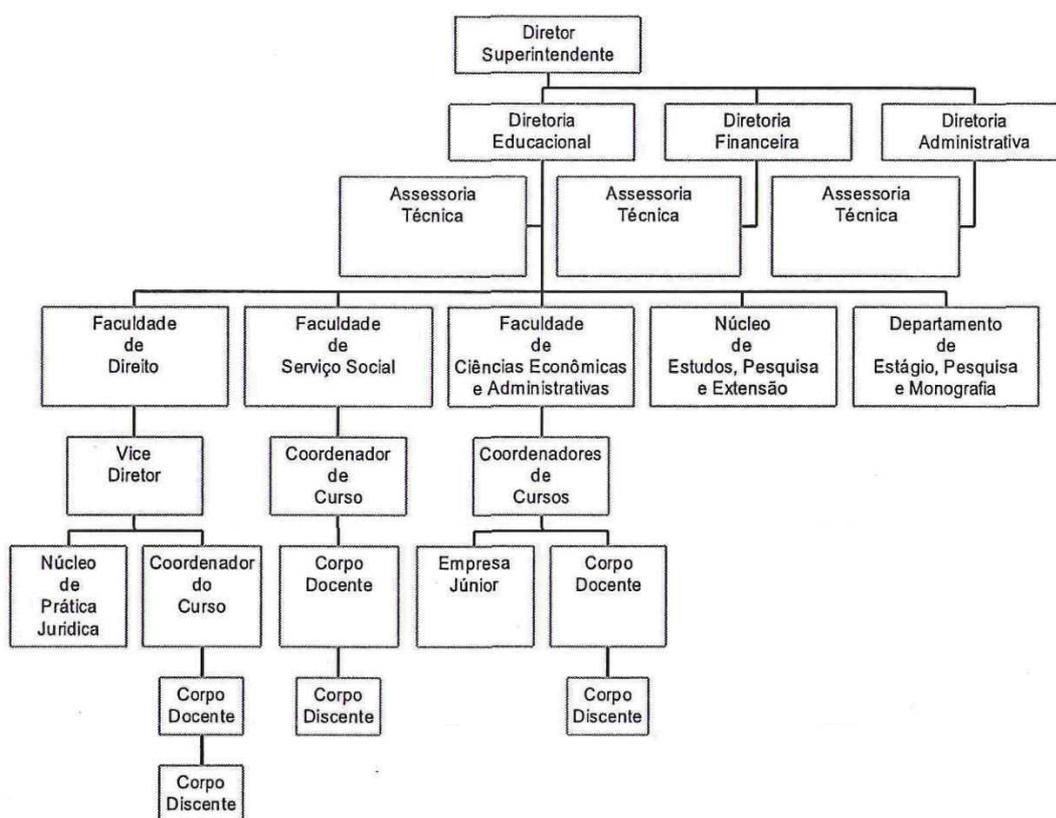
FACULDADE DE DIREITO DA ALTA PAULISTA Tupã/SP



SOCIEDADE EDUCACIONAL TOLEDO S/C LTDA
Araçatuba/SP



ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL TOLEDO Presidente Prudente/SP



Essa nova estrutura flexibilizou bastante, mas ainda falta muito; as pessoas são centralizadoras, não delegam tanto as decisões quanto poderiam. (Sociedade Educacional Toledo, Araçatuba)

Sim, as coisas fluem rápido, há maior comunicação, maior agilidade. Falamos com o dono, ele é acessível. Atualmente, o nosso trabalho é desenvolvido mais em equipes do que individualmente. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

Sim, estas alterações iniciaram a partir do Governo Fernando Henrique Cardoso. Antes era apenas o ensino. Não havia nem pesquisa nem extensão, antes da década de 90. Temos uma vantagem e uma desvantagem. Vantagem: donos muito próximos. A resolução e implementação das mudanças ocorrem mais rapidamente. Desvantagem: cada sócio possui 25% das quotas. Você tem que convencer os sócios para poder implementar suas idéias. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Desse modo, parece-nos que a ampliação da área acadêmica em vários departamentos específicos, com os respectivos cargos delimitados, propiciou maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões desta área. Entretanto, é notório o esforço de adequação dos funcionários, tentando assimilar a fase de mudanças pela qual estão passando.

Após essas considerações, julgamos pertinente referirmo-nos às considerações de Tachizawa e Andrade (1999) no que tange à configuração organizacional. Esses autores enfatizam que “a configuração organizacional é uma peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino” (p. 149). Por outro lado, afirmam que, normalmente, prevalece nas IES a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional; entretanto, propõem a configuração organizacional por processos,⁸ como forma de

⁸ Segundo Vasconcellos e Hemsley: “Muitas vezes as atividades na organização podem ser

agilizar o trabalho e aumentar o desempenho das pessoas nas instituições de ensino.

Tachizawa e Andrade ressaltam, ainda, que a configuração por processos pode coexistir com a configuração funcional. Os autores sugerem que, independentemente da estrutura organizacional adotada pela IES, esta deve seguir o Decreto 2.026/96, que regulamenta a matéria, pois cada instituição será avaliada individualmente e, portanto, deverá observar os seguintes aspectos:

- administração geral: efetividade do funcionamento dos órgãos colegiados, relações entre a entidade mantenedora e a instituição de ensino, eficiência das atividades-meio em relação aos objetivos finalísticos;
- administração acadêmica: adequação dos currículos dos cursos de graduação e da gestão da sua execução, adequação do controle do atendimento às exigências regimentais de execução do currículo, adequação dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar;
- integração social: avaliação do grau de inserção da instituição na comunidade, local e regional, por meio de programas de extensão e de prestação de serviços;
- produção científica, cultural e tecnológica: avaliação da produtividade em relação à disponibilidade de docentes, qualificados considerando-se o seu regime de trabalho na instituição. (1999, p. 150)

A sugestão dos autores vem confirmar os aspectos que enumeramos no decorrer desse estudo, como desafios a ser enfrentados pelos os gestores na condução das IES privadas.

agrupadas conforme as fases de um processo. Normalmente este critério de departamentalizar é utilizado no setor de produção. Assim, teremos unidades de fundição, usinagem, montagem, pintura, embalagem etc. Cada uma dessas unidades é um departamento que reúne todo o pessoal envolvido naquela fase específica do processo. Como consequência desta estrutura, teremos alto nível de especialização em cada uma das fases” (VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J.R. Estrutura das Organizações, 1997, p.11). Um dos exemplos de processo para as instituições de ensino superior, seria o processo ensino-aprendizagem.

3. DIREÇÃO: os primeiros passos do processo de descentralização das decisões

A partir da criação dos novos departamentos com as respectivas funções, principalmente na área acadêmica, inicia-se o processo de descentralização das decisões nas instituições pesquisadas, especialmente das decisões não-administrativas e financeiras. O fato de os diretores gerais não possuírem conhecimento técnico desencadeou a delegação de poder para os cargos da área acadêmica, muito embora tenha ficado demonstrado, nos relatos, que esse poder para tomar decisões é relativo, pois as resoluções tomadas pelos ocupantes dos novos cargos acadêmicos estão sujeitas à aprovação final do diretor geral.

Reforçando essa idéia, podemos citar o depoimento do diretor do Centro de Pós-Graduação de Araçatuba, que relatou ter autonomia para elaborar os projetos dos cursos de Pós-Graduação, conforme acredite que exista público interessado e professores para ministrá-lo. Entretanto, terá que submeter o lançamento de um novo curso de pós-graduação ou uma nova turma à aprovação do Diretor Geral.

Perguntamos aos entrevistados sobre quem toma decisões na instituição e obtivemos as seguintes respostas:

Todos, de acordo com a área de atuação, dentro de seus limites. Entretanto, a área financeira é centralizada no diretor geral. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Por setor, ligado ao diretor geral. Trabalho em equipe (todo problema é discutido com as pessoas envolvidas). Financeira – o próprio dono, as filhas. Área pedagógica: após o processo de avaliação, algumas coisas vêm prontas outras são discutidas (com todo o medo de quem perde o poder). O Diretor superintendente dá a palavra final em conjunto com as diretorias. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

Financeira, com o Diretor Geral, e na área acadêmica, embora tenhamos os coordenadores, acho o nosso diretor atual bastante centralizador. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Como podemos observar, o processo de descentralização das decisões, propriamente dito, ainda não se efetivou plenamente, tendo-se iniciado, nas IES visitadas, com muita cautela e receio dos diretores gerais de perderem poder. Para alguns funcionários entrevistados, poderia haver uma delegação muito maior da que foi concedida até agora.

Em contrapartida, identificamos, também, outros aspectos relacionados à função diretiva, que parecem indicar novos rumos para a gestão, ocorridos a partir da década de 90, como por exemplo: alteração nos critérios de contratação de novos colaboradores; a contratação significativa para funções acadêmicas; a implementação de cursos de treinamento para funcionários; o estabelecimento do programa de participação nos lucros como forma de motivar os empregados; o desenvolvimento crescente do trabalho em equipes; a participação dos herdeiros em seminários, congressos e cursos de pós-graduação buscando profissionalizar-se.

Para corroborar essa afirmação, apresentamos as respostas às seguintes perguntas, relativas à concepção de função diretiva, formuladas aos entrevistados: “Houve alterações no modo como eram selecionados, entrevistados e contratados os funcionários da IES? E nas qualificações exigidas e nos critérios?”

Hoje exigimos maior qualificação (mestrado, doutorado), perfil das pessoas para o cargo e experiência profissional. Antes da década de 90, seguíamos a resolução 20/77 que exigia para lecionar no ensino superior, no mínimo, especialização ou graduado com experiência (caso não tivesse o primeiro), antes disso eram os Pareceres do Conselho Federal de Educação.[...] Critério anterior: apresentações, indicação e parentesco (famílias trabalhando na Toledo); ainda existe este sistema na parte

administrativa. Hoje, na área acadêmica o critério é titulação, currículo (experiência profissional, informações, referências). Em julho fizemos um processo seletivo para professores, além do descrito anteriormente, fizemos entrevista e dinâmica. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Antes era por indicação. Hoje a Instituição publica no jornal quando necessita de profissionais. Recebem currículos, selecionam os mesmos, entrevistam e o aplicam o micro-ensino (aula de 20 a 30 minutos), que o candidato a professor ministra para diretores, coordenadores e professores da área, que estarão avaliando vários itens sobre sua aula. Antes era por indicação. Esta mudança iniciou-se há mais ou menos cinco anos. (Associação Educacional Toledo S/C Ltda, Presidente Prudente)

Sim, antes os professores eram indicados por conhecidos ou vinham pedir emprego. Hoje a escola corre atrás de professores titulados. A exigência primeira é a titulação. Antes, os profissionais, (delegado, promotor, juiz) eram contratados por indicação. O índice de rotatividade era baixo. Hoje, além da titulação no mínimo de mestre, conta também a experiência profissional. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Quanto à ocorrência de contratação específica para a ocupação de cargos de comando, como diretor administrativo, coordenador pedagógico, coordenador de pós-graduação, na década de 90, os entrevistados assim se manifestaram:

Sim, na área acadêmica. O diretor Geral foi indicando pessoas do corpo docente, valorizando o pessoal da casa. Diretoria de Pós-Graduação, Diretoria de Ensino e Diretoria de Pesquisa e Extensão (todos na década de 90). Na área acadêmica, tanto os diretores como coordenadores que assumiram estes cargos eram professores da casa que foram promovidos. Houve muita

contratação de novos professores titulados. Os professores da casa tiveram subsídios para o mestrado/doutorado (mensalidade + transporte). Bolsas de Estudo para filhos, maridos e esposas. Participação nos lucros (12% do seu salário anual no mês de outubro, podendo chegar a 24% se não tiver faltas injustificadas). (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

As diretorias administrativa, financeira, educacional foram criadas e ocupadas por membros da família Toledo. Foram contratadas uma assessoria técnica para cada Diretoria. Os coordenadores de curso foram promovidos por ter liderança entre os professores mais a titulação; tinham tido uma experiência não muito boa em contratação para coordenador. Os coordenadores de cursos tinham 4 horas hoje têm 20 horas (promovemos professores). Houve, também, contratação para a Pós-Graduação, Raul (Inbrape), NEP Núcleo de Estudos Pesquisas e Extensão Chame (Unesp), Coordenadora da parte pedagógica, Profa. Yara. Mestrado em Direito, Dr. Régis Prado. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

Na área administrativa, não. Entretanto, foi contratado (terceirizado) um assessor pedagógico da diretoria (Prof. José Roberto Marques de Castro). Não existiam cargos acadêmicos antes da década de 90. Na área acadêmica três coordenadores foram contratados: Nazil, Sonia e Elenir; do núcleo de prática jurídica, do Centro de Pesquisas, Monografia, Pós-Graduação e Editoração, e do Centro de Redação Forense e Línguas estrangeiras, respectivamente. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Buscamos averiguar, também, se, na década de 90, ocorreu, entre os familiares que trabalham na instituição, uma busca por maior profissionalização, por meio de cursos de graduação, pós-graduação que viessem aprimorar os conhecimentos na área de atuação. Eis as repostas:

Sim, o Bruno, filho do Dr. Afonso, fez o curso de administração de empresas, está fazendo atualmente Pós-Graduação Latus Sensu em Administração Gerencial com ênfase em RH e MKT. Já fez curso e estágio em Boston/EUA. Trabalha na IES, é o chefe do patrimônio, assessora o pai, aprendendo. O outro filho, Marcelo, fez graduação em Educação Física e trabalha no controle de estoque do Patrimônio. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Sim, houve. Uma das diretoras fez MBA, outra está entrando no Mestrado e outra fazendo cursos de Liderança. Além de participarem de vários seminários, cursos, congressos e outros eventos relacionados à área de atuação. (Associação Educacional Toledo S/C Ltda, Presidente Prudente)

Entre os familiares não, mas entre o corpo docente sim. Houve demissão de 50% do corpo docente. Foi oferecida ajuda para a titulação e dado um prazo para o ingresso. Os que não se enquadraram foram demitidos e se contrataram outros professores com titulação. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

4. CONTROLE: acompanhamento detalhado do trabalho docente

Para que possamos avaliar quanto a função controle a partir da década de 90, passou a ser objeto de atenção dos gestores das instituições pesquisadas, especialmente no que se refere ao trabalho desenvolvido pelo corpo docente, desencadeando a utilização de uma série de procedimentos, apresentamos algumas questões que foram formuladas aos entrevistados, durante a pesquisa, que confirmam nossa afirmação.

Ao perguntar: “Na sua opinião, por que houve mudanças na instituição na década de 90”?, obtivemos, de modo geral, as seguintes respostas:

1º motivo: mercado de trabalho totalmente diferente; 2º motivo: sistema de avaliação do MEC, LDB, Decreto 2.026, (ser diferente, profissionalizar as IES); 3º motivo: a característica do aluno está mudando; o aluno não vem mais em busca de um diploma do curso superior, vem porque quer ser profissional da área escolhida, cobra mais seus direitos de consumidor. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Reflexos do tempo que estamos vivendo. Globalização, LDB, Provão e a concorrência. Resumindo, por dois motivos básicos: pelas cobranças legais do MEC e pelas exigências do mercado. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

Aprimoramento da Educação, devido às exigências da lei — Portaria 1886, de 30 dezembro de 1994, Nova LDB, Provão e a concorrência.(Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Perguntamos, ainda, quais as dificuldades que existiram e existem para implementar essas mudanças e tivemos como respostas a essa questão:

Dinheiro (financeiro). A qualificação dos professores, localização geográfica, distância de 700 km dos mestrados e doutorados credenciados pela CAPES. O professor perde dois dias por semana. Na área de Ciências Contábeis por exemplo, existem pouquíssimos cursos oferecidos. (Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda, Araçatuba)

Do ponto de vista do aluno: nível de aluno que recebemos do 3º grau. Trabalho árduo, Parâmetro de entrada e de saída. [...] Financeira, pois o pessoal tem mente progressista para investir onde precisa. Em aceitar o novo, assimilar essa coisa nova. Não tem muita agilidade, dificuldade. Medo de perder o controle. Resistência à mudança, localização geográfica — titulação, cultura —

inclusive a tecnologia. (Associação Educacional Toledo, Presidente Prudente)

O alto custo, ou seja, o financeiro. O fato de estar no interior e não ter professor titulado. Elaboração do projeto pedagógico. Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI. (Faculdade de Direito da Alta Paulista, Tupã)

Uma das dificuldades encontradas pelos gestores das IES visitadas, na implementação das mudanças ocorridas na década de 90, foi o alto custo necessário para a adequação às exigências. Segundo depoimentos, eles investiram prioritariamente nas instalações da instituição; na tecnologia, microcomputadores, softwares, *datashow*; nos acervos; em equipamentos; materiais de apoio e financiando os professores nos cursos de mestrado e doutorado.

Todos estes investimentos foram realizados buscando atender o que determinam as portarias das diretrizes curriculares dos cursos de graduação e os itens avaliados pela comissão do MEC — instalações, corpo docente e organização didático pedagógica, ao analisar as Condições de Oferta dos Cursos de Graduação, durante a realização da visita às instituições.

Para realizar esses investimentos, apenas uma das instituições pesquisadas, a Sociedade Educacional Toledo, de Araçatuba, buscou financiamento externo através do Banco Nacional de Desenvolvimento — BNDES. De acordo com o Diretor Geral desta instituição, o valor financiado foi pequeno em relação ao volume total de dinheiro empregado.

Por outro lado, além dos gastos com todos esses itens citados, duas das organizações escolhidas, A Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda e Faculdade de Direito da Alta Paulista, passaram a ter os custos relacionados aos impostos, após o enquadramento da instituição com finalidade lucrativa.⁹

⁹Segundo o Diretor Geral da Faculdade de Direito da Alta Paulista: “Muitas das instituições privadas ‘optaram’ por com finalidade lucrativa porque, da maneira como ficou a lei, o Governo ditaria o que fazer com a receita da IES, por exemplo, 65% desta deveria de ser reinvestido na docência. Desse modo, preferiram arcar com os impostos como Imposto Renda, Cofins, ISS etc”.

Além da dificuldade financeira, outro desafio apontado foi o atendimento dos vários subitens no que refere à organização didático-pedagógica da instituição, que são avaliados por ocasião da visita da Comissão do MEC.

Podemos citar, como exemplo, a elaboração do projeto pedagógico que passou a ser obrigatório a partir das portarias das diretrizes curriculares dos cursos de graduação. Conforme depoimentos dos entrevistados: “antes não existia o projeto pedagógico, apenas os planos de ensino e, para elaborar os primeiros projetos, foi necessário contratar consultoria externa”.

Após a elaboração dos primeiros projetos, têm sido intensas as atividades de construção, revisão e aprimoramento dos projetos pedagógicos dos cursos nos últimos cinco anos. Este processo foi-se desenvolvendo na medida em que os cursos da instituição foram sendo incluídos no Provão e, portanto, passavam a ser avaliados pela comissão de especialistas do MEC.

Resumindo, podemos avaliar que são muitas as variáveis que necessitam ser controladas, daí a necessidade de procedimentos e instrumentos que possibilitem ao gestor controlar as ações que são desenvolvidas na instituição como um todo.

Neste estudo, queremos destacar os aspectos que envolvem a função de controle, especificamente no que se refere ao trabalho desenvolvido pelo corpo docente.

Portanto, sob o ponto de vista do controle das atividades desenvolvidas pelos professores, as IES privadas pesquisadas desenvolveram instrumentos e mecanismos como, por exemplo, avaliação do docente pelos alunos e coordenadores, conferência dos conteúdos ministrados diariamente com o plano de aulas, relatório da instituição enviado pelo MEC com os resultados do Provão que permitem identificar os acertos e erros por disciplina; a cobrança para publicação de artigos e participação em eventos científicos, de tal modo que lhes permitem controlar o corpo docente como se fossem operários.

São tantas as exigências a cumprir, que os professores dessas instituições têm a sensação de que é quase impossível atender à totalidade delas, tal o seu nível de detalhamento. Ocorre que, além dos conteúdos que devem ministrar em sua disciplina,

utilizando metodologias variadas e atraentes, com base em bibliografia atualizada, têm que preparar os alunos para serem éticos, cidadãos responsáveis socialmente, comprometidos com o aprendizado contínuo, emocionalmente equilibrados, íntegros, etc. Como se toda a responsabilidade pela educação e formação de um indivíduo, como um todo, fosse de exclusiva competência dos professores do nível superior.

CONCLUSÃO

Destacamos, neste artigo, o nível de desenvolvimento das funções administrativas aplicadas a partir da década de 90, buscando demonstrar que existe uma tendência em direção à profissionalização da gestão, sobretudo na área acadêmica, apesar de esse processo encontrar-se em fase inicial.

Desse modo, consideramos que esteja em curso um processo de profissionalização da gestão das instituições privadas de ensino superior, tendo como referência a pesquisa realizada nas três instituições referidas. Queremos destacar que a profissionalização ocorre, sobretudo, na área acadêmica, em decorrência da contratação de professores titulados e com experiência profissional nos cargos para os quais foram contratados. Na área administrativa, esse processo ocorre mais timidamente, com algumas ações sendo iniciadas como, por exemplo, a contratação de uma empresa de consultoria educacional, que tem como objetivos rever a estrutura organizacional da instituição, propor um plano de carreira que compatibilize a titulação com a experiência profissional, o regimento da instituição e oriente as ações na área de pesquisa, entre outros.

Outras ações implementadas também indicam uma tendência à profissionalização da área administrativa. Podemos citar a contratação de uma assessora de imprensa por uma das IES pesquisadas — Sociedade Educacional Toledo S/C Ltda. — e a contratação de uma agência de publicidade e propaganda pela Associação Educacional Toledo, para criar o novo logotipo da

instituição que deve refletir “a nova cara da instituição”, ou seja, modernidade e atualização constantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, I. H. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. *Anais*. II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos Cursos de Administração. Vitória: CFA: Universidade Federal do Espírito Santo, 1997.
- DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C.F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias; evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- SABIA, C.P. P. *Mudança na Gestão das Instituições Privadas de Ensino Superior do Estado de São Paulo na Década de 90: da gestão tradicional à gestão profissionalizada*. Marília, 2001. Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”. (Dissertação de mestrado)
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. *Estrutura das organizações*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.