



OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE FACULDADES PRIVADAS FRENTE À EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO: UM ESTUDO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA.

João Matias Loch¹ e Dálcio Roberto dos Reis²

Resumo – As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações que têm como objetivo o ensino, a pesquisa e a extensão. O crescimento deste segmento de ensino, especialmente das IES privadas, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9394/1996, tem contribuído para o aumento de IES credenciadas e para o aumento da oferta de cursos de graduação. Esse crescimento, sem o devido planejamento da IES, está contribuindo para o não-preenchimento das vagas ofertadas nos processos seletivos (vestibular) nestas IES. O problema de pesquisa era verificar quais os desafios para gerir faculdades privadas frente à expansão do ensino superior. A pesquisa foi desenvolvida com base nos dados do Censo do MEC/INEP onde foi analisada a expansão do ensino superior público e privado no período de 1997 a 2002 no Brasil, no Estado do Paraná e na região de Curitiba/PR. A pesquisa documental foi complementada com pesquisa de campo com 28 gestores de IES privadas da região de Curitiba, abordando as causas desta expansão e as suas conseqüências para os alunos, professores e a sociedade. Conclui-se o trabalho ressaltando a necessidade do planejamento como ferramenta de gestão e alguns desafios a serem enfrentados pelas faculdades privadas frente a esta expansão.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior; Expansão do Ensino Superior; Planejamento; Gestão.

1 – INTRODUÇÃO

A Conferência Mundial sobre ensino superior, promovida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), realizada em Paris, no período de 5 a 9 de outubro/1998, afirma que “ao iniciar-se um novo século (XXI), existe uma demanda sem precedentes e uma diversificação na educação superior, bem como uma maior consciência sobre a sua importância para o desenvolvimento sociocultural e econômico” (UNESCO, 1998). A educação superior, segundo esta conferência, se faz necessária para a construção do futuro, onde “as novas gerações deverão estar preparadas com novas habilidades, conhecimentos e ideais. Compreende-se por educação superior todo tipo de estudos, treinamentos ou formação para a pesquisa em nível pós-secundário, oferecido por universidades ou outros estabelecimentos educacionais aprovados como instituições de educação superior pelas autoridades competentes do Estado” (UNESCO, 1998).

A expansão do ensino superior privado vem sendo observada, na maioria das cidades brasileiras, a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9394/1996. Percebe-se que essa expansão ocorreu no número de credenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES), bem como na autorização de novos cursos e no

¹ João Matias Loch, Fundação de Estudos Sociais do Paraná – FESP. Rua Aldo Kepler da Silva, 31 – Casa 10, 82.310-320, Curitiba, PR, Brasil, matias@fespr.br

² Dálcio Roberto dos Reis, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET/PR. Av. Sete de Setembro, 3165, 80.230-901. Curitiba, PR, Brazil, dalcio@ppgte.cefetpr.br



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



aumento do número de vagas autorizadas pelo Ministério da Educação (MEC), a partir do ano de 1997. Esse crescimento estimula a concorrência entre as IES, ocorrendo a disputa por um número cada vez menor de candidatos ao preenchimento de vagas e, também, na busca de alunos já matriculados em outras IES. Esse tipo de concorrência, de certa forma desleal, provoca a queda nas receitas das IES privadas. A falta de alunos para o preenchimento de vagas, a inadimplência, a desistência, o trancamento de curso e as saídas por transferência para outras IES provocam a capacidade ociosa nas instituições de ensino.

Como a principal fonte de receitas das IES privadas é proveniente da cobrança de mensalidades pela prestação de serviços educacionais, a capacidade ociosa provoca a redução dessas receitas. As receitas variam em função de alguns fatores, destacando-se: não-preenchimento da turma, nível de inadimplência, desistência, trancamento do curso e das transferências para outras IES. Por outro lado, os custos na IES são praticamente todos fixos, seja com 10 ou com 50 alunos na sala de aula. A carteira está ali para o aluno sentar-se, o professor está ali para lecionar para a sala toda, o aluguel e demais despesas, tais como: água, manutenção, depreciação, etc., estão ali, mas as receitas não vêm (conhecido como a teoria do custo marginal). Como o investimento depois de realizado não pode ser estornado, isto é, desfeito, o grande problema está nos custos de operação. Mas há o outro lado da questão: como ajustar as receitas aos custos ou como ajustar os custos às receitas, as quais serão, seguramente, parciais? O gestor precisa ter uma estrutura de custos adequada a uma receita de 60% das mensalidades emitidas.

A grande maioria das IES privadas tem no ensino superior uma oportunidade de negócio. Essa oportunidade, sem o devido planejamento e estudo de mercado, cria a concorrência pelas vagas ofertadas entre as próprias IES. Por outro lado, o MEC – como órgão público fiscalizador, permitiu esse crescimento por meio dos processos de credenciamento de IES e autorização de novos cursos, bem como o aumento do número de vagas em cursos já existentes. Nos últimos anos observa-se um aumento no número de credenciamentos de novas IES privadas e a crescente autorização de novos cursos de graduação, bem como o aumento do número de vagas ofertadas.

2 – O ensino superior brasileiro e a legislação

As normas gerais que regem o ensino superior brasileiro (público e privado), “constam de dois instrumentos legais principais: a Constituição Federal de 1988 (artigos 207, 208, 213 e 218) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/1996), conhecida como LDB” (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2003).

O Artigo 205 da Constituição Brasileira de 1988, afirma que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 2001).

A LDB, em seu artigo 1º, estabelece que “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais” (BRASIL, 1996). O § 2º do artigo 1º da LDB diz que “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”.

O artigo 2º da LDB diz que “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno



desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996).

Observa-se, portanto, que estes dois artigos da LDB estão em sintonia com o artigo 205 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. O artigo 207 da Constituição afirma que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 2001). O artigo 209 diz que “o ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I – cumprimento das normas gerais da educação nacional; II – autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público” (BRASIL, 2001).

O artigo 7º da LDB repete a Constituição e diz que “o ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino; II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público; III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal” (BRASIL, 1996).

A gestão e o financiamento da educação superior “requerem o desenvolvimento de capacidades e estratégias apropriadas de planejamento e análise de políticas baseadas em parcerias estabelecidas entre instituições de ensino e organismos públicos e privados” (UNESCO, 1998, p. 28). “As instituições de ensino comunitárias e particulares americanas dependem basicamente das receitas de mensalidades dos alunos” (BOWMAN, 2000, p. 87). Esse fato também é observado no Brasil, onde a cobrança de mensalidades escolares representa a principal fonte de receitas da IES privadas, independente da organização acadêmica. As mensalidades cobradas pela prestação de serviços educacionais são regulamentadas pela Lei 9.870 de 23/11/1999 e Medidas Provisórias, editadas pelo Poder Executivo. As IES, conforme artigo 6º da referida Lei, não podem suspender provas escolares, reter documentos escolares ou aplicar quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor.

Para Bomeny e Pronko (2002, p. 14), “o mundo do trabalho passa por profundas transformações, tanto na distribuição de empregos entre os setores econômicos, como no que se requer nos postos de trabalho”. Essa tendência faz com que as empresas se conscientizem da extensão do problema da formação e da educação continuada de seus funcionários. As empresas, de uma forma em geral, sentem-se diretamente “afetadas pelo descompasso entre a atualização tecnológica que o mercado lhes impõe e a capacitação dos recursos humanos de que dispõem para interagir com as novas tecnologias” (BOMENY; PRONKO, 2002, p. 16-17).

3 – Os desafios para a educação superior

A educação superior “está sendo desafiada por novas oportunidades relacionadas a tecnologias que tem melhorado os modos dos quais o conhecimento pode ser produzido, administrado, difundido, acessado e controlado” (UNESCO). Além disso, em todos os lugares a educação superior depara-se com grandes desafios e dificuldades relacionadas ao seu financiamento, à igualdade de condições no ingresso, ao desenvolvimento e manutenção da qualidade de ensino e a pesquisa e serviços de extensão, entre outros. “Sem educação superior e sem instituições de pesquisa adequadas que formem a massa crítica de pessoas qualificadas e cultas, nenhum país pode assegurar o desenvolvimento e nem reduzir os níveis que separam



os países pobres e em desenvolvimento dos países desenvolvidos” (UNESCO, 1998) e (MEISTER, 2000).

A expansão do ensino superior privado, a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/1996) – LDB, vem sendo observada na maioria das cidades brasileiras. Percebe-se que essa expansão ocorreu no número de credenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES), bem como na autorização de novos cursos e no aumento do número de vagas, autorizados pelo Ministério da Educação (MEC). Esse crescimento estimula a concorrência entre as IES, ocorrendo a disputa por um número cada vez menor de candidatos ao preenchimento de vagas e, também, na busca de alunos já matriculados em outras IES. Esse tipo de concorrência, de certa forma desleal, provoca a queda nas receitas das IES privadas. A falta de alunos para o preenchimento de vagas, a inadimplência, a desistência, o trancamento de curso e as saídas por transferência para outras IES provocam a capacidade ociosa dessas instituições.

Observa-se, também, o crescimento no número de alunos matriculados no Ensino Médio, que são candidatos em potencial para cursar a universidade. Existem, ainda, pessoas que já concluíram o Ensino Médio ou equivalente e aspiram ao ingresso na universidade. Além disso, há as constantes exigências do mercado de trabalho por profissionais qualificados.

Para muitos empresários da educação, esse crescimento de matrículas no Ensino Médio criou um nicho de mercado muito promissor. Estudos mais recentes sobre o setor privado têm tratado de entender melhor as funções pedagógicas e educacionais que este setor desempenha “como parte de um sistema de educação superior de massas que está se formando, dentro do qual o modelo universitário tradicional é apenas uma parte de um todo mais amplo” (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2003). Esses autores alertam que são poucos os estudos sobre o ensino superior privado como um setor econômico, uma área de serviços de cuja viabilidade e desempenho depende, no entanto, a formação de dois terços dos profissionais de alto nível do país.

As universidades “não podem deixar de se dedicar, também, à formação profissional, pois isso poderá levá-las ao enfraquecimento” (DIAS SOBRINHO, 2000). Do ponto de vista externo (empresarial) “as Universidades estão despreparadas para cumprir a função de formadora de mão-de-obra qualificada e resolver satisfatoriamente problemas sociais e econômicos mais urgentes” (DIAS SOBRINHO, 2000). Há um descompasso entre a produção dos conhecimentos e a suas transformações. As empresas dos setores produtivos mais avançados “estão transformando seus próprios espaços em lugares de formação e treinamento para ocupações específicas, como resposta às urgências particulares. As demandas e necessidades do mercado são, freqüentemente, de caráter imediatista e bem definido” (DIAS SOBRINHO, 2000).

Apesar dos dirigentes da universidade brasileira, de uma forma em geral, afirmarem sua “adequação aos ditames da modernidade e da sociedade de conhecimento, ainda não praticam o que ensinam nos cursos de gerência e administração” (ALMEIDA, 2000). Todas as acusações de que sofre a universidade brasileira conduzem, geralmente, à conclusão de que ela cumpre mal seus diferentes objetivos propostos e que, portanto, deve renovar-se. Alguns críticos atribuem essa ineficiência às estruturas enrijecidas e a precariedade de recursos financeiros, especialmente no caso das universidades públicas. Mas a pior de todas as doenças da universidade brasileira “é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais, se é que existe alguma política cientificamente formulada. Essa doença poderá levá-la à morte prematura” (ALMEIDA, 2000).



O sistema de ensino superior privado vem se expandindo a cada ano e a expectativa é de que ele “se expanda ainda mais nos próximos anos, dado o tamanho ainda reduzido do ensino superior brasileiro e as limitações de recursos do setor público” (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2003). Um dos enfoques aos desafios enfrentados pelo ensino superior “é o planejamento estratégico” (MEISTER, 2000). As universidades que obtêm êxito “são aquelas que adotam e implementam um planejamento estratégico bem-sucedido” (MEISTER, 2000). As atividades de planejamento nas universidades “devem servir para antecipar decisões e coordenar ações para obter progresso na direção dos objetivos desejados” (ROCHA NETO, 2003). Essas atividades irão preparar as organizações para o aproveitamento de oportunidades e, na medida do possível, para neutralizar as ameaças.

O verdadeiro planejamento estratégico exige o exame da realidade externa à organização a fim de identificar áreas mais promissoras ou futuras oportunidades. Um plano estratégico de cinco anos “durará somente dois se nossas atividades estiverem operando com déficit” (MINOGUE, 2000).

4 – A expansão do ensino superior no Brasil, no Paraná e na Região de Curitiba

Muito se tem falado sobre a expansão do Ensino Superior privado no Brasil, mas poucas são as informações sobre o crescimento nesse segmento. O acesso dos estudantes “ao ensino público de primeiro e segundo graus (e) à universidade pública está se tornando cada vez mais restrito” (MARCOVITC, 1998). A expansão do ensino médio “beneficiou as pessoas menos favorecidas, mas essas não têm condições de pagar um curso de uma universidade particular” (GOMES, 2002). O Brasil possui muitos desafios e um deles é o de “construir, a partir das bases atuais, uma sociedade com capacidade para inovar e enfrentar os problemas atuais e futuros” (SILVA; MELO, 2001). Para enfrentar esses desafios, torna-se necessária a participação da sociedade, pois “a possível redistribuição justa de oportunidades educacionais deve ser a meta da política nacional de educação” (WOLF, 1993).

Diante de tais constatações foi efetuada pesquisa em Curitiba e Região Metropolitana, focando o seguinte problema: quais os principais desafios para gerir faculdades privadas frente à expansão do ensino superior? A questão levantada é relevante para orientação às IES a fim de evitar um possível colapso nesse segmento de ensino. A possibilidade de fechamento de algumas dessas IES privadas ou alguns de seus cursos trará efeitos negativos para toda a sociedade, destacando-se: a) a própria faculdade: os prejuízos financeiros podem levar algumas faculdades a fecharem ou efetuarem ou efetuarem fusões com outras faculdades, mesmo antes de formar a primeira turma; b) para os professores: o possível fechamento de IES ou a redução de cursos resultará em desemprego de professores e funcionários; c) para os alunos: ao optarem por cursar a graduação correm o risco de não concluírem seus cursos no tempo mínimo em funções de serem transferidos para outras IES; e d) para a sociedade: o efeito negativo no mercado de trabalho para os alunos que já se formaram e para os que estão em processo de formação podem ter dificuldades de colocação e/ou recolocação em função da fama negativa da IES.

O objetivo geral da pesquisa foi encontrar alternativas de gestão que possa viabilizar as IES privadas para que tenham rentabilidade que lhes permita a sobrevivência, sem descuidar da qualidade de ensino e da formação humana. Devido a complexidade e dificuldades na obtenção dos dados, a pesquisa foi desenvolvida através das seguintes fases:

a) Pesquisa na Companhia de Desenvolvimento de Curitiba (CIC): essa pesquisa, efetuada em novembro/2002, possibilitou identificar os municípios que compõem a Região Metropolitana de Curitiba (RMC).



- b) Pesquisa no site do MEC: após a identificação dos municípios que compõem a RMC, foi efetuada pesquisa no site do MEC, no período de novembro e dezembro/2002, para se saber quais dos municípios tinham faculdades credenciadas, cursos autorizados e quantidade de vagas para cada curso.
- c) Atualização e conferência dos dados do MEC: no período de janeiro a março/2003, os dados coletados na etapa anterior foram atualizados e conferidos, utilizando-se novamente os dados do próprio site do MEC, os quais haviam servido de base na pesquisa anterior.
- d) Pesquisa no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP): após a tabulação dos dados coletados na etapa anterior, houve a necessidade de pesquisa no INEP para verificar os dados do Censo da educação superior, no período de 1997 a 2002, os quais foram necessários para efetuar comparações entre o número de vagas autorizadas pelo MEC e o número de inscrições aos processos seletivos, bem como o preenchimento do número de vagas. Os dados foram fundamentais para a elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como a sua aplicação com os gestores das IES da RMC.
- e) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados e pré-teste: no mês de agosto de 2003, foram selecionadas quatro IES privadas para a aplicação do instrumento de coleta de dados para um projeto piloto. As IES que participaram do processo foram: a) uma universidade na cidade de Curitiba, criada antes da promulgação da LDB; b) uma faculdade isolada, na cidade de Curitiba, criada antes da promulgação da LDB, c) uma faculdade isolada, em um município da RMC, criada em 1998 após a promulgação da LDB; d) uma faculdade isolada, em outro município da RMC, criada no ano de 2000 após a promulgação da LDB.

4.1 Resultados da pesquisa

Tabela 1 – Crescimento do credenciamento de IES Públicas e Privadas. Período 1997 a 2002

Ano	BRASIL				ESTADO DO PARANA				CURITIBA E REGIAO			
	Públicas		Privadas		Públicas		Privadas		Públicas		Privadas	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
1997	211	0	689	0	22	0	35	0	4	0	10	0
1998	209	(1)	764	11	21	(5)	40	14	4	0	14	40
1999	192	(9)	905	31	22	0	50	43	4	0	18	80
2000	176	(17)	1.004	46	23	5	64	83	4	0	24	140
2001	183	(13)	1.208	75	22	0	90	157	4	0	33	230
2002	195	(8)	1.442	109	22	0	112	220	4	0	44	340

Fonte: MEC/INEP. Elaboração pelos autores.

Nota: Os números entre parênteses indicam números negativos.

Nesse período as IES públicas não experimentaram crescimento em termos de credenciamento de novas IES, ocorrendo inclusive uma redução em 8% no Brasil, enquanto que no Estado do Paraná e na RMC mantiveram-se estáveis. No mesmo período, as IES privadas tiveram um crescimento de 109% no Brasil, enquanto que no Estado do Paraná esse crescimento foi de 220%, representando mais que o dobro da média nacional. Na RMC esse crescimento foi de 340% no mesmo período, representando aproximadamente três vezes a média do crescimento nacional e duas vezes a média do crescimento verificado no Estado do Paraná.



Com a expansão do credenciamento de IES e da autorização de novos cursos no ensino superior privado, conforme Tabela 2, observa-se que no Brasil o número de vagas ofertadas e não-preenchidas nas IES é uma realidade tanto nas IES públicas como nas IES privadas. Em 2002 foram ofertadas 295.354 vagas nas IES públicas e não foram preenchidas 14.863 vagas, correspondendo 5%. Mesmo sendo gratuito o ensino público, observa-se que há vagas ofertadas e não-preenchidas nas IES públicas.

Observa-se, também, que a relação candidato/vaga nas IES públicas vem crescendo a cada ano. Em 1997 essa relação era de 7,4 e no ano de 2002 era de 8,9. Nas IES privadas, em 2002, foram ofertadas 1.477.733 vagas nos processos seletivos e foram preenchidas apenas 924.649 vagas. Sobraram 553.084 vagas correspondendo a 37,4% do total de vagas ofertadas no país, apenas nas IES privadas. Mesmo sem a expansão do ensino superior, observa-se que em 1997 o percentual de vagas ofertadas e não-preenchidas era de 22,4% no Brasil.

Tabela 2 – Situação geral das vagas autorizadas no Brasil. Período de 1997 a 2002

Tipo IES	Situação das vagas	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Públicas	Nº de vagas ofertadas	193.821	205.725	228.589	245.632	256.498	295.354
	Nº de candidatos inscritos	1.425.782	1.591.283	1.831.750	2.178.918	2.224.125	2.627.200
	Relação Candidato/Vaga	7,4	7,7	8,0	8,9	8,7	8,9
	Nº de ingressos	181.859	196.365	217.497	233.083	244.621	280.491
	Nº de vagas não-preenchidas	11.962	9.360	11.092	12.549	11.877	14.863
	% de vagas não-preenchidas	6,2	4,5	4,9	5,1	4,6	5,0
	Nº total de matrículas	759.182	804.729	832.022	887.026	939.225	1.051.655
Privadas	Nº de vagas ofertadas	505.377	570.306	740.923	970.655	1.151.994	1.477.733
	Nº de candidatos inscritos	1.289.994	1.266.733	1.603.418	1.860.992	2.036.749	2.357.209
	Relação Candidato/Vaga	2,6	2,2	2,2	1,9	1,8	1,6
	Nº de ingressos	392.041	454.988	570.141	664.474	792.069	924.649
	Nº de vagas não-preenchidas	113.336	115.318	170.782	306.181	359.925	553.084
	% de vagas não-preenchidas	22,4	20,2	23,0	31,5	31,2	37,4
	Nº total de matrículas	1.186.433	1.321.229	1.537.923	1.807.219	2.091.529	2.428.258

Fonte: MEC/INEP. Elaboração pelos autores.

Outra constatação refere-se a relação candidato/vaga nas IES privadas vem caindo a cada ano. Em 1997 essa relação era de 2,6 e no ano de 2002 era de 1,6. Apesar da relação candidato/vaga ser maior que 1, as vagas não-preenchidas vem crescendo anualmente, indicando que o ensino superior privado apresenta sinais de saturação no Brasil. O Censo de 2003, divulgado pelo MEC/INEP no final de outubro/2004, indica que esse percentual de vagas ofertadas e não-preenchidas foi de 42% nas IES privadas. Outro dado interessante foi o de que o número de concluintes do Ensino Médio é inferior ao número de vagas autorizadas no ensino superior.

No Estado do Paraná, conforme Tabela 3, verifica-se o mesmo problema do não-preenchimento de vagas nas IES privadas, constadas no Brasil. No ano de 2002, foram ofertadas 24.848 vagas nas IES públicas e apenas 496 vagas não foram preenchidas,

representando apenas 2% do total das vagas. A relação candidato/vaga nas IES públicas do Paraná vem crescendo a cada ano, passando de 8,5 em 1997 para 9,1 no ano de 2002.

Tabela 3 – Situação geral das vagas autorizadas no Paraná. Período de 1997 a 2002.

Tipo IES	Situação das vagas	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Públicas	Nº de vagas ofertadas	17.084	17.523	22.693	23.102	23.965	24.848
	Nº de candidatos inscritos	145.113	161.449	192.037	211.299	216.317	225.637
	Relação Candidato/Vaga	8,5	9,2	8,5	9,1	9,0	9,1
	Nº de ingressos	16.541	17.201	21.064	22.357	23.303	24.352
	Nº de vagas não-preenchidas	543	322	1.629	745	662	496
	% de vagas não-preenchidas	3,2	1,8	7,2	3,2	2,8	2,0
	Nº total de matrículas	68.340	71.007	75.432	83.905	85.866	90.274
Privadas	Nº de vagas ofertadas	40.074	60.430	72.108	109.937	136.141	102.477
	Nº de candidatos inscritos	131.600	149.434	158.218	158.805	191.739	120.854
	Relação Candidato/Vaga	3,3	2,5	2,2	1,4	1,4	1,2
	Nº de ingressos	37.012	54.640	60.017	78.054	91.595	62.833
	Nº de vagas não-preenchidas	3.062	5.790	12.091	31.883	44.546	39.644
	% de vagas não-preenchidas	7,6	9,6	16,8	29,0	32,7	38,7
	Nº total de matrículas	112.732	140.224	135.095	177.797	213.768	148.450

Fonte: MEC/INEP. Elaboração pelos autores.

Conforme a Tabela 3, foram ofertadas 102.477 vagas nos processos seletivos das IES privadas e foram preenchidas apenas 62.833 vagas. Não foram preenchidas 39.644 vagas, correspondendo ao percentual de 38,7%. Esse percentual de vagas não-preenchidas é semelhante ao percentual verificado no Brasil, na Tabela 2, para o mesmo ano. A relação candidato/vaga que em 1997 era de 3,3 passou para 1,2 em 2002.

A Região Metropolitana de Curitiba (RMC) é formada pela cidade de Curitiba, capital do Estado do Paraná, e mais 25 cidades que integram a Região Metropolitana de Curitiba. Até o ano de 1997, conforme Tabela 4, as IES estavam todas na cidade de Curitiba, exceto um Campus da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), na cidade de São José dos Pinhais.

Tabela 4 – Cidades da RMC com IES credenciadas. Período de 1997 a 2002.

Municípios da RMC com IES credenciadas	Evolução do credenciamento de IES e vagas autorizadas - 1997 a 2002													
	1997		1998		1999		2000		2001		2002		Total geral	
	IES	Vagas	IES	Vagas	IES	Vagas	IES	Vagas	IES	Vagas	IES	Vagas	IES	Vagas
Araucária									1	300			1	300
Campina G.do Sul									1	480			1	480
Campo Largo					1	200		320		160			1	680
Colombo									1	400			1	400
Curitiba	14	21.860	3	2.440	2	9.512	5	6.040	6	8.310	10	7.338	40	55.500
Lapa			1	100		200		200					1	500
Pinhais							1	800					1	800
S.J.dos Pinhais (1)		885			1	810		175			1	400	2	2.270
Total geral	14	22.745	4	2.540	4	10.722	6	7.535	9	9.650	11	7.738	48	60.930

Fonte: MEC/INEP. Elaboração pelos autores.



Nota (1): Campus da PUCPR, não sendo considerado IES pelo MEC/INEP, mas o número de vagas foi computado na pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que ocorreu uma interiorização do ensino superior na RMC a partir do ano de 1998. Até 1997 as pessoas interessadas em cursar uma faculdade necessitavam deslocar-se até a cidade de Curitiba. Mesmo com a interiorização das IES, observa-se na Tabela 4 que o número de IES credenciadas e o número de cursos e vagas autorizadas foram crescendo a cada ano. Das 48 IES existentes em 2002, 4 (quatro) são públicas e 44 (quarenta e quatro) são IES privadas. Somente no ano de 2002 foram credenciadas 11 (onze) novas IES e mais 7.738 vagas autorizadas.

Observa-se na RMC, conforme Tabela 5, o mesmo problema do não-preenchimento de vagas nas IES privadas, constatadas no Brasil. No ano de 2002, foram ofertadas 5.586 vagas nas IES públicas e apenas 64 vagas não foram preenchidas, representando apenas 1,1% do total das vagas. A relação candidato/vaga nas IES públicas da RMC vem crescendo a cada ano, passando de 10,7 em 1997 para 11,31 no ano de 2002.

Observa-se na RMC que até dezembro/2002, conforme Tabela 4 e 5, havia um total de 60.930 vagas autorizadas pelo MEC, sendo: a) 5.586 nas IES públicas; b) 52.095 vagas autorizadas nas IES privadas que foram computadas no Censo de 2002; e c) 3.249 vagas foram autorizadas no segundo semestre/2002, mas que serão ofertadas a partir do ano de 2003.

Tabela 5 – Situação das vagas na RMC. Período de 1997 a 2002.

Tipo IES	Situação das vagas	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Públicas	Nº de vagas ofertadas	4.223	4.269	6.549	5.651	5.617	5.586
	Nº de candidatos inscritos	45.087	46.978	57.345	58.723	58.986	63.194
	Relação Candidato/Vaga	10,7	11,0	8,8	10,4	10,5	11,3
	Nº de ingressos	4.072	4.131	6.275	5.309	5.502	5.522
	Nº de vagas não-preenchidas	151	138	274	342	115	64
	% de vagas não-preenchidas	3,6	3,2	4,2	6,1	2	1,1
	Nº total de matrículas	19.377	17.221	19.785	22.022	20.040	23.091
Privadas	Nº de vagas ofertadas	10.787	16.157	22.017	32.779	36.053	52.095
	Nº de candidatos inscritos	45.750	48.442	60.257	55.546	61.439	65.667
	Relação Candidato/Vaga	4,2	3,0	2,7	1,7	1,7	1,3
	Nº de ingressos	10.501	14.805	18.294	22.366	24.006	31.433
	Nº de vagas não-preenchidas	286	1.352	3.723	10.413	12.047	20.662
	% de vagas não-preenchidas	2,7	8,4	16,9	31,8	33,4	39,7
	Nº total de matrículas	35.053	41.759	47.357	55.546	64.326	72.931

Fonte: MEC/INEP. Elaboração pelos autores.

A relação candidato/vaga nas IES privadas da RMC vem caindo a cada ano, passando de 4,2 em 1997 para 1,3 em 2002. Outra observação interessante é o percentual de vagas não-preenchidas com os Processos Seletivos na RMC. Nas IES privadas esse número vem crescendo a cada ano, passando de 2,7% em 1997 para 39,7% em 2002. Isso representa uma queda de aproximadamente 40% das receitas das IES, sem contar com a inadimplência, trancamento do curso, a transferência para outras IES e as outras 3.249 vagas já autorizadas para ser ofertadas a partir do ano de 2003.

5 – Desafios para os gestores de IES privadas frente à expansão do ensino superior.

A relação candidato/vaga nas IES privadas observada no Brasil, no Estado do Paraná e na RMC, apesar de ser maior que 1, não está preenchendo vagas ofertadas. Isso significa que o candidato é aprovado no processo seletivo, mas encontra dificuldades financeiras para realizar a matrícula. A pesquisa de campo verificou que a cada três alunos aprovados apenas um se matricula. Os demais alegam não ter condições financeiras para pagar a matrícula. Em alguns casos tentam negociar a matrícula, de forma parcelada, para tentar o Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior (FIES). O percentual de vagas não-preenchidas com os processos seletivos tende a aumentar em função das vagas autorizadas no segundo semestre/2002, mas que serão ofertadas a partir do ano de 2003, gerando mais vagas ociosas. Essas vagas ociosas provocam a falta de recursos financeiros, pois a principal fonte de receitas das IES privadas é proveniente de cobrança de mensalidades escolares.

Observa-se que ocorreu nos últimos anos uma certa euforia para as Instituições de Ensino Superior privado, tendo em vista a incapacidade do setor público em atender a demanda por ensino superior gratuito. Esse crescimento se deu em função da expectativa de que havia uma demanda reprimida no ensino superior e pelas facilidades em se credenciar uma IES, bem como a obtenção da autorização de cursos superiores. A pesquisa de campo demonstrou que muitas desconheciam o mercado do ensino superior e seus concorrentes. Isso demonstrou a falta de planejamento e de pesquisa de mercado, concentrando-se os pedidos de



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



autorização de cursos nas áreas onde requer pouco investimentos, tais como: Administração, Pedagogia, Direito, Ciências Contábeis, Comunicação, entre outras.

Os dirigentes ds IES privadas precisam entender que o ambiente onde ela está inserida é essencialmente dinâmico, pois esta precisa responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas desse ambiente. Por meio do enfoque sistêmico pode-se representar uma IES como um macrosistema em permanente interação com o meio ambiente. Nesse sentido, Bodini (2004, p. 2) considera a necessidade do planejamento nas IES porque “a universidade está inserida no macrosistema nação e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país”.

Na opinião dessa autora, vocabulários como planejamento estratégico, concorrência, competitividade entre outros são comuns na indústria, mas não chegaram (ou chegaram de modo ainda tímido) nas universidades. A idéia de se planejar uma IES com as mesmas técnicas usadas na indústria ainda incomoda uma parcela dos gestores de IES, com base nos seguintes pontos: “não possuímos um produto final, não visamos lucros, temos filosofias, missão e objetivos bastante claros e diferentes das indústrias” (BODINI, 2004, p. 1).

As organizações, de um modo geral – ao longo da história, foram evoluindo e adaptando-se às condições de mudança do ambiente, tanto na estrutura como em modelos de gestão. Muitas das práticas empresariais foram sendo adaptadas e incorporadas à gestão das instituições de ensino. Estas, além da legislação social, também estão sujeitas à legislação educacional, incluindo-se os processos de avaliação aos quais são submetidas pelo MEC. “As formas mais eficazes de gestão das IES foram sendo difundidas enquanto que em outras IES essas práticas encontram dificuldades de serem implementadas” (BODINI, 2004, p. 2).

As novas IES privadas que estão sendo credenciadas “estão criando seus projetos pedagógicos com excelentes padrões de funcionamento, incluindo: corpo docente, laboratórios de informática, biblioteca, estrutura física e administrativa. As instituições mais antigas, que já possuem nome no mercado, estão negligenciando nesses quesitos, os quais farão a diferença num futuro próximo” (LIMA, 2000). As estimativas financeiras para a implantação de um curso/habilitação na área da Administração (para os primeiros quatro anos) são de aproximadamente R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais).

O surgimento de novas IES privadas e o aumento do número de cursos e de vagas ofertadas está colocando em risco a sobrevivência dessas IES. A flexibilidade da legislação da educação superior e a gestão dessas faculdades, bem como os fatores econômicos, qualidade de ensino e os investimentos em tecnologias educacionais, tornam-se fatores críticos de sucesso nesse segmento econômico. A adaptação das IES a estas novas condições exige atenção especial dos gestores educacionais na busca de alternativas para que a atividade educacional possa prosperar. O que se observa nas faculdades privadas “é a ausência de um Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI” (FINGER, 2002). Na opinião desse autor, o PDI “é uma proposta daquilo que a Instituição pretende realizar num período de 5 (cinco) anos, bem como suas fontes de receitas”.

A possibilidade de fechamento de algumas dessas IES ou de cursos autorizados trará efeitos negativos para toda a sociedade, destacando-se: a) para a própria faculdade: os prejuízos financeiros podem levar algumas faculdades a fecharem ou efetuarem fusões com outras faculdades, mesmo antes de formar a primeira turma. Podem ocorrer ainda processos jurídicos contra essas faculdades, impetrados pelos alunos que se sentirem prejudicados; b) para os professores: o possível fechamento de IES ou a redução de cursos acarretará o desemprego de professores e funcionários. Muitos dos atuais professores efetuaram



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



investimentos em sua formação acadêmica, como especialização, mestrado e doutorado. A perda salarial decorrente do não-preenchimento de turmas ou o fechamento de cursos/habilitações, poderá afetar o mercado de trabalho para os professores que atuam no Ensino Superior, principalmente para aqueles contratados em regime de trabalho horista; c) para os alunos: ao optarem por cursar a graduação, custeando seus próprios estudos, correm o risco de não concluírem seus cursos no tempo mínimo de duração devido às adaptações de disciplinas em outras faculdades; e d) para a sociedade: o efeito negativo no mercado de trabalho para os alunos que já se formaram e para os que estão em processo de formação podem ser dificuldades de colocação e/ou recolocação em função da fama negativa da instituição.

Além disso, em todos os lugares a educação superior depara-se com grandes desafios e dificuldades relacionadas ao seu financiamento, à igualdade de condições no ingresso, ao desenvolvimento e manutenção da qualidade de ensino e a pesquisa e serviços de extensão, entre outros. “Sem educação superior e sem instituições de pesquisa adequadas que formem a massa crítica de pessoas qualificadas e cultas, nenhum país pode assegurar o desenvolvimento e nem reduzir os níveis que separam os países pobres e em desenvolvimento dos países desenvolvidos” (UNESCO, 1998, p. 17-18). Para que haja qualidade de ensino é necessário que as IES invistam na educação continuada de seus colaboradores (professores e funcionários) e também em recursos tecnológicos para fins didáticos e de formação. Também se faz necessário a contratação de alguns professores com horas dedicadas à pesquisa para a melhoria da qualidade de ensino, permitindo o desenvolvimento de projetos pedagógicos interdisciplinares. Não há como melhorar a qualidade de ensino somente com professores contratados em regime horista, pois eles não criam vínculos com a IES.

O conhecimento e a informação são fatores determinantes para o alcance do sucesso. Nesse particular, o ensino superior de qualidade é preponderante durante essa época de transformação. A educação, ao se tornar cada vez mais acessível, contribui para a redução do abismo entre ricos e pobres, sejam eles nações ou indivíduos. Nosso maior desafio consiste em saber utilizar a educação para reduzir esse abismo, caso contrário, estaremos colaborando para aumentar as diferenças entre ricos e pobres e reforçar as estruturas sociais existentes (MEISTER, 2000, p. 45).

Bomeny e Pronko (2002, p. 11), destacam que “nenhum país obteve progresso econômico significativo sem expandir a cobertura da educação e melhorar a sua qualidade”. Essas autoras alertam, também (2002, p. 14), para o fato de que “a educação sem o correspondente crescimento produtivo econômico pode representar, ao contrário, fonte de frustração e tensão sociais”.

6 – Conclusão

A gestão de uma IES é diferente da gestão de uma empresa. A IES trabalha e forma pessoas e geralmente esse ciclo de formação é em média de 4 anos. Os resultados das decisões tomadas hoje numa IES serão conhecidos a médio prazo (acima de 3 anos). A modernização dos processos de ensino-aprendizagem e dos processos administrativos e gerenciais requer atenção dos gestores para obtenção de recursos necessários para a constante atualização de seu parque tecnológico

Uma das metas importantes da gestão “é a de implementar a missão institucional por meio da garantia de uma ótima qualidade de educação, formação, pesquisa e prestação de serviços de extensão à comunidade”. A liderança em educação superior “é uma



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



responsabilidade social de primeira ordem e pode ser fortalecida por meio do diálogo com todos os envolvidos na educação superior, especialmente professores e estudantes” (UNESCO, 1998, p. 29).

Apesar dos dirigentes da universidade brasileira atual, segundo Almeida (2000, p. 62), alardearem, de modo geral, sua adequação aos ditames da modernidade e da sociedade de conhecimento, ainda não praticam o que ensinam nos cursos de gerência e administração, demonstrando uma prática diferente do discurso. Mas, todas as acusações de que sofre a universidade brasileira conduzem, geralmente, à conclusão de que ela cumpre mal seus diferentes objetivos propostos e que, portanto, deve renovar-se. Alguns críticos atribuem essa ineficiência às estruturas enrijecidas, outros à precariedade de recursos financeiros, especialmente com o crescente número de vagas ofertadas e não-preenchidas. Mas o pior de todas as doenças da universidade brasileira é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais, se é que existe alguma política cientificamente formulada. Essa doença poderá levá-las à morte prematura, causando sérios problemas para o egressos, para os professores e para a sociedade.

A falta de diálogo e de cooperação entre as IES deverá ser superado. As parcerias entre elas é saudável e também representa uma forma salutar para vencer desafios. As IES deveriam não trabalhar apenas pensando em si, mas poderiam discutir problemas comuns e inclusive a troca de experiências e na definição de seu nicho de mercado. É preciso reconhecer, também, que no setor educacional privado essas IES têm um caráter concorrencial. Elas competem entre si e ainda com excesso de vagas ofertadas e ociosidade de carteiras vazias. É necessário reconhecer que existe esta competição, mas ocorre que essa competição pode, em alguns pontos, ser administrada em conjunto e em favor de todos, como por exemplo, a pesquisa.

O sistema de ensino superior privado vem se expandindo a cada ano e há a expectativa é de que ele se expanda ainda mais nos próximos anos. As IES necessitam pesquisar o mercado, identificando possíveis nichos e criando diferenciais competitivos. Um dos enfoques aos desafios enfrentados pelo ensino superior é a elaboração e execução do planejamento estratégico. As universidades que obtêm êxito são aquelas que adotam e implementam um planejamento estratégico bem-sucedido, com a participação de seus departamentos. As atividades de planejamento, devem servir para antecipar decisões e coordenar ações para obter progresso na direção dos objetivos desejados. Essas atividades permitem que as IES preparem-se para o aproveitamento de oportunidades e, na medida do possível, para neutralizar as ameaças.

O verdadeiro planejamento estratégico exige o exame da realidade externa à organização a fim de identificar áreas mais promissoras ou futuras oportunidades. Para sobreviverem nesse mercado, as IES necessitam observar os cinco mandamentos a seguir:

- 1) Alta qualidade: não dá para imaginar uma IES, no futuro, sobrevivendo sem qualidade. É necessário que se perceba que o ensino ofertado naquela IES é de qualidade.
- 2) Rígida organização: uma instituição de ensino que não tenha uma rigorosa organização terá dificuldades em se manter no mercado. A IES é uma empresa tanto no sentido econômico e capitalista da palavra como um sentido social, por isso, ela precisa ter uma rígida organização.
- 3) Obsessão com custos e controles: hoje não sobrevive no mercado privado uma empresa que dependa de lucro se não tiver uma obsessão por custos e controles. O relaxamento com os custos e com os controles é o caminho certo para a insolvência.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- 4) Ética e seriedade: no mundo de hoje, sobretudo na área educacional, não dá mais para haver o conflito entre o discurso e a prática. A escola, especialmente o ensino superior, tem o discurso da ética e da seriedade. Esse discurso faz parte dos currículos, das diretrizes, do que se espera de uma instituição de ensino. A instituição de ensino tem que praticar esse mandamento, de cima para baixo, sem distinção de cargo dentro da IES.
- 5) Profissionalismo: não dá para tratar a gestão com amadorismo. Ela tem que ser uma coisa feita com profissionalismo em todos os níveis, isto é, a aula tem que ser boa, o ensino tem que ser de boa qualidade, os trabalhos têm que ser profissionais e a mantenedora deverá prever os recursos necessários para que isso se realize.

Esses são os cinco mandamentos essenciais para a sobrevivência, sobretudo, num momento em que se observa que há excesso de vagas no ensino superior privado. Seguramente, num futuro bem próximo (3 a 5 anos), vai sair do mercado quem não tiver cumprido e obedecido, na prática e no discurso, esses cinco mandamentos.

A vocação de uma Instituição de Ensino é o ensino e a formação de cidadãos capacitados. Portanto, o seu negócio é o ensino. Preparar os gestores dentro de uma realidade de mercado. Não se pode tapar “o sol com a peneira” achando que o cenário atual é o mesmo de 10 anos atrás. O mercado mudou. O acadêmico tem uma outra cabeça, tem uma série de lacunas, mas questiona de forma diferente, se posiciona de forma diferente, tem demanda de conhecimentos diferentes. Há uma nova situação: se os gestores não estiverem atentos a esta nova realidade certamente estarão colocando em risco a sobrevivência da IES.

Os gestores precisam entender que a educação é um bem público e todos têm direito à ela, seja em Instituições de Ensino Públicas ou Privadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edson Pacheco de. *A universidade como núcleo de inteligência estratégica*. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). *Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas abordagens da Administração Universitária*. Florianópolis: Insular, 2000. p.61-77.

BOWMAN, H. W. *Novos contextos e habilidades na gestão do ensino superior*. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). *Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas abordagens da Administração Universitária*. Florianópolis: Insular, 2000. p.85-99

BODINI, Vera Lúcia. *Planejamento estratégico em universidades*. Acessado em 23/04/2004 no site <http://members.tripod.co.uk>

BOMENY, Helena; PRONKO, Marcela. *Empresários e educação no Brasil*. Rio de Janeiro: PREAL/CPDOC – FGV, Fundação Ford, 2002.

DIAS SOBRINHO, José. *Universidade: processos de socialização e processos pedagógicos*. In: DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César (Org.). *Avaliação Institucional: teoria e experiências*. São Paulo: Cortez, 2000, p.15-36.



FINGER, Almeri Paulo. *Diretor da Faculdade Metropolitana de Curitiba – FAMEC*, sediada no município de São José dos Pinhais/PR e membro da Comissão de Avaliadores do Ministério da Educação – MEC, em evento promovido pelo SINEPE/PR em outubro/2002.

GOMES, Paulo Alcântara. *Vagas não trazem pobres à universidade. Folha de São Paulo*. São Paulo: 27 maio/2002. Folha Cotidiano, p. C-1.

LIMA, Luiz Paulo Moreira. *Membro da Comissão de Avaliação dos cursos de graduação em Administração, do Ministério da Educação – MEC*, quando do processo de Autorização dos cursos de Administração em uma IES privada em abril/2000 – Curitiba/PR.

MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura, 1998.

MEISTER, Richard J. *A universidade do século XXI: uma perspectiva americana*. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). *Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas abordagens da Administração Universitária*. Florianópolis: Insular, 2000. p. 45-60.

MINOGUE, John P. *Aprendendo a caçar*. In: MEYER JR., Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). *Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas abordagens da Administração Universitária*. Florianópolis: Insular, 2000. p. 33-43.

ROCHA NETO, Ivan. *Planejamento estratégico, estudos prospectivos e gestão do conhecimento nas IES*. In: ROCHA, Carlos H; GRANEMANN, Sérgio R. (Org.). *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 17-41.

SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN, Simon. *O ensino superior privado como setor econômico*. Acessado no site www.schwartzman.org.br em 17/01/2003, 31 páginas.

SILVA, Cylon G. da; MELO, Lúcia C. P de (org.). *Ciência, Tecnologia e Inovação: desafios para a sociedade brasileira*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia / Academia Brasileira de Ciências, 2001.

UNESCO. *Tendências da educação superior para o século XXI*. In: *Anais da conferência mundial sobre o ensino superior*. Paris, 5 a 9 de outubro de 1998.

WOLFF, Robert Paul. *O ideal da universidade*. São Paulo: Editora da UNESP, 1993.