



Gestão Estratégica das Instituições de Educação Superior Presenciais de Joinville: Uma Análise das Convergências

Maria Helena Nunes, Mario Cesar Barreto Moraes

RESUMO

O presente trabalho descreve a análise da gestão estratégica das instituições de educação superior – IES presenciais de Joinville/SC, relacionando as convergências e divergências. Joinville destaca-se como sendo a maior cidade do estado de Santa Catarina e com o maior Produto Interno Bruto – PIB, no entanto não é a cidade com maior número de instituições de ensino superior do estado. Na cidade existem 13 instituições de educação superior presenciais, das quais apresentam características de gestão estratégicas diversas. Este artigo apresentará a percepção dos gestores das IES na prática de suas gestões. Para identificação das informações, foram aplicadas as entrevistas ao principal gestor de cada instituição. Como resultado, mostrou-se convergente o processo de realização das metas e objetivos, um planejamento de curto e médio prazo, a existência de plano de cargos e salários. Como aspectos divergentes, apresentou-se o planejamento de longo prazo, o controle do cumprimento das metas, bem como foram diversos os desafios e preocupações da gestão para os próximos anos.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Ensino Superior. Educação.

1. INTRODUÇÃO

As IES enquanto organizações, também estiveram ao longo dos anos expostas às mudanças globais que transformaram a sua gestão em um processo dinâmico e desafiador. Associado a essas mudanças de ordem geral, na última década no Brasil, houve um significativo crescimento no mercado das IES. Isto se deve principalmente às mudanças na regulamentação do setor que incentivaram a abertura de novas instituições, além de uma demanda latente e reprimida por educação superior no Brasil (CASSOL, 2006; INEP, 2013). O ensino superior privado brasileiro, mesmo sob forte grau de regulamentação, passou a absorver mais da metade das matrículas do país (CASTRO, 2010). Como referência desta, das oito milhões de vagas no ensino superior oferecidas em 2014, 78,5% foram vagas novas. Deste percentual, a rede privada concentrou 71,2% das vagas novas no ensino superior no ano de 2014 (DEED, 2014).

Com a Lei 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) promoveu-se a ampliação do acesso à educação superior no Brasil, maximizando a concorrência em um território antes pouco aproveitado. A LDB define e regula o sistema brasileiro de educação, amplia o conceito de educação, colocando-o para além dos limites da escola, abrangendo os processos 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.

Conforme a Diretoria de Estatísticas Educacionais (2014), no Brasil há um total de 2.368 Instituições de Ensino Superior. Relacionando os cursos de graduação presenciais, em 2014 foram contabilizados 31.513 cursos, sendo que mais da metade são bacharelados (58,13%), seguidos pelas licenciaturas (23,04%) e pelos cursos superiores de tecnologia (18,83%).

Em Santa Catarina, o Censo da Educação Superior de 2015 apresentou o total 94 IES,

sendo que 17 se encontram na Grande Florianópolis e 77 nas demais cidades do estado. Deste número, 83 IES são privadas. O Censo também mostrou que Santa Catarina obteve 328.683 matrículas em cursos de graduação presenciais e a distância.

Joinville ofereceu 10.277 vagas presenciais para novos alunos ingressarem no ensino superior. Em 2011, havia à disposição no município 121 cursos de graduação em 12 instituições de ensino superior, número que em 2017 chega a 165 cursos em 13 IES. Joinville acompanha a expansão do país que nos últimos 13 anos, o número de instituições de ensino superior brasileiras teve um crescimento de 108,2% nas instituições privadas e 71% nas públicas (IBGE, 2017).

De acordo com a Prefeitura Municipal de Joinville (2018), este é o município mais populoso e industrializado de Santa Catarina. O parque fabril do município, com mais de 1.500 indústrias, emprega 58 mil funcionários e cresce em média 5,67% ano. A cidade é responsável por cerca de 20% das exportações catarinense. É o terceiro polo industrial da região Sul, com volume de receitas geradas aos cofres públicos inferior apenas às capitais Porto Alegre (RS) e Curitiba (PR). O perfil industrial é formado por grandes conglomerados do setor metal mecânico, químico, plástico, têxtil e de desenvolvimento de software, tornando-a um grande polo nestas áreas. Com o crescimento, grandes necessidades se fizeram sentir, principalmente na área educacional básica e da formação de mão-de-obra especializada.

O tema deste artigo torna-se relevante tendo em vista que há diversos trabalhos anteriores sobre Gestão Estratégica no meio educacional, tanto para o ensino básico, quanto o ensino superior. Apesar disso, não foi encontrado nenhuma pesquisa recente sobre a Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior Presenciais em Joinville, abrindo desta forma uma lacuna para este estudo em questão.

O estudo se justifica por ser necessário às IES conhecerem as práticas de gestão estratégica da região e a partir disto implementar mudanças ou ratificar procedimentos que possibilitem uma gestão educacional eficiente e eficaz. Ao exposto, se somam o interesse acadêmico em identificar práticas de gestão nas Instituições que ensinam a própria gestão. Devido às peculiaridades envolvidas nas atividades administrativas e na gestão das universidades, centros universitários e faculdades, torna-se relevante descrever e analisar as práticas organizacionais e de gestão estratégica das Instituições de Ensino Superior Presenciais de Joinville/SC, foco desta pesquisa, para que seja possível analisar as convergências e divergências nos modelos de gestão existentes de modo a suscitar soluções, adaptações e elementos facilitadores que possam posteriormente servir de base para futuros estudos sobre o tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EDUCAÇÃO E ENSINO

A educação, tende a conferir à pessoa não só um desenvolvimento intelectual e moral, mas também uma “criatividade virtuosa”, isto é, a formação de um estado de espírito que amplie ou evidencie boas possibilidades perante a união da sua vocação, substancialidade e personalidade (MELLO, 1970). Complementando acima, Adler (1984) afirma que a educação é um processo que dura a vida inteira e do qual o ensino é somente uma parte pequena, embora necessária.

O ensino está orientado exclusivamente para uma carreira, ou seja, para tornar crianças em adultos úteis para a sociedade, sendo verificada, exclusivamente, por exames obrigatórios de conclusão de curso. Não se desenvolve a cultura, pois esta exige, antes de mais nada, uma visão de conjunto que só pode ser entendida com o estímulo à visão holística do mundo. Os vários estágios do ensino alcançam pontos terminais, onde cada um deles pode ser

completado dentro de um número delimitado de anos, mas a aprendizagem nunca chegará a um ponto terminal. A educação é a forma que utilizamos os conhecimentos adquiridos (WHITEHEAD, N.A. 1969; ADLER, M., 1984; NIETZSCHE, 2003).

Adorno (1995) diz que a educação não diz respeito somente à formação da consciência de si, ao aperfeiçoamento moral, à conscientização. Whitehead (1969) afirma que o processo educacional dependerá de diversos fatores, a saber o talento do professor, as perspectivas de vida dos alunos e as oportunidades oferecidas pelo ambiente imediato da escola.

Segundo Arruda (1997), os principais fatores que explicam o aumento da atenção dispensada à educação superior são: 1) a expansão do ensino superior; 2) a preocupação social com os recursos públicos investidos; 3) o intercâmbio internacional acadêmico e profissional de estudantes, professores e pesquisadores; 4) a profissionalização, o mercado de trabalho e suas exigências por capacitação; 5) a globalização da economia mundial e internacionalização das profissões.

Complementando, Simon (1998) comenta que as políticas educacionais são justificadas em relação aos seguintes objetivos: manutenção de uma economia internacionalmente competitiva, redução do valor das distribuições orçamentárias para a educação, promoção de uma parceria cultural e econômica entre as escolas públicas e as empresas privadas e estreitamento dos padrões de competência a serem cobrados de estudantes e professores. Assim, é importante que, para fins desta pesquisa, a referência do ensino como parte integrante da educação, reflete esta como o todo, o qual contempla o ensino. Do ponto de vista estratégico considerar-se-á o ensino como a capacitação, o treinamento, a habilitação, enquanto que a educação enseja o desenvolvimento do indivíduo.

2.2 ESTRATÉGIA

“A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas” (CHANDLER JR., 1998, pág. 115). Os autores renomados no assunto Igor Ansoff, Michael Porter, Gary Hamel e C.K. Prahalad, acreditam que a definição de estratégia está associada ao planejamento e à análise das competências da empresa para atingir determinados objetivos. Há também a linha defendida por Henry Mintzberg, que entende a estratégia como emergindo da dinâmica da atividade gerencial propriamente dita e da imersão da empresa em um cenário rico de influências e pressões e não como um processo organizado de análise e planejamento (CASTOR, 2009).

Já o conceito de Estratégia Corporativa, segundo Castor (2009) é o “esforço entre a criação de valor em ter múltiplos negócios sob um time gerencial de excelência; a escolha de negócios que compõem um portfólio de produtos ou serviços e; as habilidades, os processos e as estruturas utilizados para gerenciar estes portfólios”.

Na gestão empresarial, o planejamento consiste em um processo de tomada de decisões pré-estabelecidas e interdependentes, no qual a empresa procura alcançar um futuro desejado. Silveira e Bastias (2003) comentam que para realizar um planejamento adequado, é necessário determinar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis. A definição dos objetivos torna-se importante por proporcionar um senso de direção, focalizar os esforços, guiar os planos e as decisões e ajudar a avaliar o progresso. Estrada e Almeida (2007) afirmam que à medida que os planejadores adquirem experiência e familiaridade com o planejamento, surge espaço para acrescentar métodos mais sofisticados de análise e de elaboração, como é o caso do planejamento estratégico.

2.2.1 Características da Gestão Estratégica

Thompson (2008) afirma que os melhores indicadores de estratégia de uma empresa são suas ações no mercado e as afirmações a respeito dos métodos atuais de negócios, dos planos futuros e do esforço para fortalecer sua competitividade e desempenho.

Castor (2009) explica que toda ação estrategicamente planejada começa com um Diagnóstico Estratégico, que será utilizado pelo administrador para conhecer em profundidade e extensão do problema ou situação que irá ocorrer e os recursos com que a empresa conta para enfrentá-los. Também poderá ser utilizado na busca de melhorias nos processos internos. A análise ambiental faz parte desse processo e serve para avaliar as condições externas da empresa.

2.2.2 Teoria Institucional

Para a teoria institucional, as organizações são influenciadas por pressões normativas, provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Sob certas condições, essas pressões levam a organização a ser orientada por elementos legitimados por procedimentos operacionais padrão, para a certificação profissional e a exigência, que muitas vezes têm o efeito de direcionar a atenção de desempenho da tarefa (NASCIMENTO, 2010). Assim, o que pode ser traduzido como o *know how* de uma organização, muitas vezes é derivado da superação das pressões internas e externas que passa a organização, podendo revelar seu valor para enfrentar as contingências do mercado ou do ambiente. Deste modo, a organização tende a incorporar métodos e modelos operacionais que melhor se apresentam a resolução de seus problemas, como ferramentas inerentes à práxis organizacional, institucionalizando-os.

2.3 GESTÃO DAS IES NO BRASIL

A regulação do ensino superior brasileiro, nos termos da LDB/96, e do Decreto 9.235/17, classifica as IES em Universidades, Centros Universitários e Faculdades. As universidades precisam atender a tríade ensino, pesquisa e extensão, e também a atuação e oferta de cursos em todas as áreas de conhecimento.

A página de Divisão de Temas Educacionais do portal do Ministério das Relações Exteriores (2018), denomina as IES em universidades que tratam-se de instituições acadêmica pluridisciplinar que contam com produção intelectual institucionalizada, além de apresentarem requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). São autônomas para criar cursos, sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional.

Os centros universitários, por sua vez, constituem as instituições de ensino superior pluricurriculares, que abrangem uma ou mais áreas de conhecimento. Os centros universitários credenciados possuem autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior. No entanto, as faculdades não possuem autonomia para criar novos cursos. Para tal, precisam da autorização do Ministério da Educação para os novos cursos que pretendem abrir (RAMOS; LOBO, 2010).

A página de Divisão de Temas Educacionais do portal do Ministério das Relações Exteriores (2018) ainda afirma que as faculdades tem duas conotações. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresentam autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma universidade. E os institutos federais são unidades

voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação remonta à Lei 11.892/08, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETS) e as Escolas Técnicas.

De acordo com o Censo da Educação Superior e Educação Básica no sítio do Ministério da Educação (2017), as IES classificam-se de acordo com a natureza jurídica de suas mantenedoras, podendo ser: pública (criada por projeto de lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo) e privada (criada mediante credenciamento junto ao Ministério da Educação). As IES públicas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, em âmbito federal, estadual ou municipal. As IES privadas, por sua vez, são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas de direito privado, dividindo-se, ainda, entre privadas com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos.

De acordo com Santos (2007, pág. 20), as IES privadas podem se organizar como:

- Instituições privadas com fins lucrativos ou Particulares em Sentido Estrito, que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;
- Instituições privadas sem fins lucrativos, quanto a sua vocação social: i) Comunitárias (instituídas por pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, podendo ser, inclusive, compostas por cooperativas de professores e alunos que possuam, na sua entidade mantenedora, representante da comunidade de seus colegiados); ii) Confessionais (criadas por motivação confessional ou ideológica. Instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional); iii) Filantrópicas (nesse grupo, estão aquelas cujas mantenedoras, sem fins lucrativos, obtiveram o Certificado de Assistência Social junto ao Conselho Nacional de Assistência Social).

Complementando, conforme com o Código Civil Brasileiro (Lei 10.406/2002), as IES pertencentes ao grupo de instituições privadas são constituídas, sob a forma de sociedades limitadas, sociedades anônimas de capital fechado, sociedades simples ou entidades sem fins lucrativos. Sendo assim, com exceção daquelas que gozam de benefícios fiscais, a maioria não está sujeita a maiores regulamentações, referentes à estrutura e práticas de governança, a não ser a de seus próprios estatutos. No caso das IES caracterizadas como sem fins lucrativos, que possuem imunidade ou isenções fiscais, essas necessitam cumprir uma série de requisitos relacionados à aplicação de recursos e processos de prestação de contas. Destaca-se a obrigatoriedade de se reinvestir, de forma integral, os resultados na própria atividade, vedando a remuneração de seus instituidores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Menezes e Silva (2005) o método escolhido para a resolução do problema proposto neste trabalho é o indutivo, devido o contato com a experiência, indução, empirismo e observação da realidade. A natureza é exploratória, pois visa aumentar a familiaridade do investigador com o ambiente. A abordagem será qualitativa, com fontes da pesquisa primárias e secundárias, baseando-se em entrevistas semiestruturadas (com perguntas abertas e fechadas) e pesquisas bibliográficas em livros, regimentos, regulamentos e *sites* das Instituições de Ensino Superior. Como técnica principal de coleta de dados encontra-se a entrevista semiestruturada, objetivando coletar resultados mais verdadeiros e espontâneos (GRAY, 2012). Será realizado também uma pesquisa documental e bibliográfica.

Tabela 1 – Dados de Localização das IES Presenciais de Joinville

IES	FUNDAÇÃO EM JOINVILLE	MANTENEDORA	MATRIZ DA IES	LOCALIZAÇÃO
UNIVILLE	1965 (Antiga FURJ)	Comunitária	Joinville	Rua Paulo Malschitzki, 10 - Zona Industrial Norte, Joinville/SC
UDESC*	1956 (Antiga FEJ)	Pública (Estadual)	Florianópolis	Rua Paulo Malschitzki, 200 - Zona Industrial Norte, Joinville/SC
UFSC*	2009	Pública (Federal)	Florianópolis	Condomínio empresarial Perini Business Park – Joinville/SC
IFSC*	1994	Pública (Federal)	Florianópolis	Rua Pavão, 1377 - Costa e Silva - Joinville/SC
CATÓLICA DE SANTA CATARINA	2010	Comunitária	Jaraguá do Sul	Rua Visconde de Taunay, 427 - Centro - Joinville/SC
UNISOCIESC	1959 (Antiga Escola Técnica Tupy)	Privada	Belo Horizonte	Rua Gothard Kaesemodel, 833 - Anita Garibaldi, Joinville/SC
INESA	1977 (Colégio Santo Antônio)	Privada	Joinville	Rua Papa João XXIII, 1100 - Iriirú, Joinville/SC
IELUSC	1866 (Antiga Escola Alemã)	Comunitária / Confessional	Joinville	Rua Mafra, 84, Saguacu, Joinville/SC
ACE	1969	Privada	Joinville	Rua São José, 490 - Anita Garibaldi, Joinville/SC
FCJ	1962 (Colégio José Elias Moreira)	Comunitária	Joinville	Av. Getúlio Vargas, nº 1266 - Anita Garibaldi, Joinville/SC
ANHANGUERA	2001 (Antiga IESVILLE)	Privada	São Paulo	Rua Campos Salles, 850 - Glória, Joinville/SC
ASSESSORITEC	1998	Privada	Joinville	Rua Marquês de Pombal, 287 - Iriirú, Joinville/SC
SENAI	1944	Privada	Florianópolis	Av. Cel. Procópio Gomes, 911, Bucarein, Joinville/SC

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2018.

Para identificação das informações e dados necessários à análise desta pesquisa, foram aplicadas as entrevistas ao principal gestor de cada IES interna. Uma vez realizada as entrevistas, os dados foram tabulados e classificados segundo as características operacionais e de gestão estratégica de cada IES, seguindo-se a identificação das convergências e divergências dos indicadores apurados, estratificando-se as IES segundo sua estrutura organizacional acadêmica. Uma vez identificadas as convergências, foram relacionados os aspectos comuns inerentes a cada organização analisada.

As entrevistas ocorreram nos meses de março e abril de 2018, com agendamento prévio realizado pela pesquisadora junto ao gestor principal das Instituições Presenciais de Ensino Superior de Joinville ou com outra pessoa de confiança que o gestor designasse (um professor antigo ou um funcionário do administrativo que entendesse da gestão estratégica da IES por exemplo). As entrevistas ocorreram com 50% das IES contatadas, sendo o mesmo número de instituições privadas e públicas. É importante considerar sobre a amostra, que o universo das IES identificadas foi objeto da análise histórica e caracterização do perfil e que as instituições em que efetivamente houve a possibilidade de aplicação das entrevistas, reuniram-se um contexto com universidades, centro universitário e faculdade, públicas e/ou privadas, filantrópicas e confessionais.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

Os resultados e análise dos dados da pesquisa de campo revelam perfis de IES diversos com históricos específicos. No que tange a percepção dos gestores ao modelo de

gestão estratégica, a análise tratará de modo coletivo os modelos, de forma a não revelar práticas específicas de gestão com o nome da IES.

Tabela 2 – Dados dos Cursos das IES Presenciais de Joinville

IES	ÁREAS DE ATUAÇÃO	ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO	ENSINO TÉCNICO	ENSINO À DISTÂNCIA
UNIVILLE	Humanas, Exatas, Licenciaturas, Gestão, Engenharias, Saúde	Sim	Não	Sim
UDESC	Tecnologias, Engenharias e Licenciaturas	Não	Não	Sim
UFSC	Engenharias e Tecnologias	Não	Não	Sim
IFSC	Engenharias e Gestão Hospitalar	Sim	Sim	Sim
CATÓLICA	Arquitetura, Direito, Educação, Gestão, Saúde e Engenharias	Não	Não	Sim
UNISOCIESC	Humanas, Exatas, Gestão, Engenharias, Saúde, Tecnologias	Sim	Sim	Sim
INESA	Gestão e Licenciaturas	Sim	Sim	Não
IELUSC	Gestão, Licenciaturas, Saúde e Tecnologias	Sim	Sim	Não
ACE	Educação, Psicologia, Saúde e Direito	Não	Não	Não
FCJ	Gestão, Direitos e Tecnólogos	Sim	Sim	Sim
ANHANGUERA	Humanas, Exatas, Licenciaturas, Gestão, Engenharias e Tecnólogos	Não	Não	Sim
ASSESSORITEC	Gestão	Sim (supletivo)	Sim	Sim
SENAI	Engenharias e Gestão	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2018.

Em relação a existência de um plano de metas global, para orientar a gestão estratégica da IES, o que merece destaque é o fato de todos os gestores entrevistados admitirem a existência do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. No específico, não é de causar surpresa, pois o PDI é obrigatório pelo Ministério da Educação e Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina às Instituições de Ensino Superior. Entretanto, é importante destacar que de acordo com as IES entrevistadas, apenas duas contam com um plano de metas de longo prazo (para 10 anos ou mais), as demais têm no PDI o único referencial estratégico de planejamento da IES efetivamente utilizado.

A respeito dos objetivos e metas das Instituições de Ensino Superior presenciais de

Joinville, apenas duas instituições informaram na entrevista realizar uma pesquisa de mercado para identificar tendências e as necessidades do público-alvo desejado com relação aos cursos e a infraestrutura. Esta pesquisa de mercado geralmente é realizada no final de cada ano para identificar possibilidades de novos cursos para o ano seguinte. Abaixo segue transcrição da fala de um gestor de ratifica a informação:

“Obviamente quando falamos de crescimento e temos a intenção de abrir x cursos novos de graduação, é feito uma pesquisa de mercado antes, analisamos quais são as tendências, realizamos uma pesquisa para descobrir o interesse do público-alvo. Vou te dar o exemplo do curso de graduação em administração. Quantas outras IES em Joinville oferecem? A procura está declínio ou em crescimento? Terá uma fatia do mercado para minha instituição ou não? Isto levamos em consideração para saber se o nosso produto terá público, tanto para avaliar a competitividade das demais escolas” (Gestor E3).

É possível perceber no discurso do gestor entrevistado que há uma preocupação com *marketing* na IES, tanto que os termos mercadológicos ‘produto’ e ‘público-alvo’ aparecem na fala do gestor para designar os cursos de graduação e os alunos respectivamente. Além disso, o gestor cita a relevância da pesquisa de mercado antes da decisão da abertura de um novo curso.

“Inclusive quando a gente vai falar de precificação, precisamos também analisar a competitividade. Precisamos ter bem claro qual é o público-alvo que vamos focar e se o nosso preço está adequado ou não, pois adequamos o preço ou adequamos o público-alvo, igual um jogo de xadrez” (Gestor E4).

A pesquisadora considerou esta transcrição muito importante, principalmente quando se fala de estratégia para as IES privadas. Leva-se em consideração quais cursos de graduação serão oferecidos, para qual público de alunos (analisando por exemplo faixa salarial familiar e localização) e tendências do mercado em questão. Neste caso, o curso de graduação remete a ideia de um ‘produto de *marketing*’ e não mais de desenvolvimento social. Talvez este ponto seja um dos maiores paradigmas enfrentados pelas IES atuais.

Sobre como as metas são estabelecidas, quatro IES comentaram envolver uma comissão com membros externos, onde lideranças de Joinville e região são convidadas a participar, como por exemplo, empresários, servidores públicos, representantes de associações comerciais, entre outros. Todos os gestores entrevistados disseram realizar um planejamento participativo, envolvendo os coordenadores de cursos, técnicos, administrativos e alunos no desenvolvimento das metas da instituição. A comissão é representada por lideranças das IES, fomentando a participação das principais áreas da instituição: diretoria, pedagógico, financeiro, patrimônio e compras.

Com relação ao controle das metas, ou seja, a avaliação pelo gestor se as metas estão sendo realizadas, apenas duas disseram ter indicadores e atualizá-los com frequência no sentido de verificar se as metas estão sendo alcançadas. Em uma das instituições a pesquisadora observou que há um controle visual dos indicadores na própria sala da direção da IES.

Sobre os desafios e preocupações da gestão para os próximos anos, a percepção dos gestores foi diversa. Cinco dos entrevistados disseram que uma das maiores preocupações é a evasão dos alunos, ou seja, o aluno inicia o curso de graduação e por motivos diversos desiste de continuar. Os motivos para ocorrer a evasão segundo os gestores é a falta de motivação e perspectiva dos alunos gerada por uma reprovação ou dificuldade para conseguir um emprego por exemplo, e também a inadimplência e necessidades financeiras.

Três IES afirmaram que um dos desafios e preocupações da gestão para os próximos anos é manter a qualidade do ensino com um preço justo que o aluno possa pagar. Duas IES citaram que há na cidade uma concorrência desleal, deixando de lado segundo eles, a

qualidade de ensino e prevalecendo apenas o custo da mensalidade. Os gestores comentaram que a estrutura física e o corpo docente de excelência exigem um alto custo e acreditam que em um futuro próximo os alunos não estarão dispostos a pagar por isso. Neste sentido, a pesquisadora considera importante citar que todas as IES que colocaram a dificuldade de manter a qualidade no ensino possuem como oferta, cursos de ensino superior à distância, atual tendência para o ensino superior.

A concorrência acontece entre instituições de ensino superior pública e privadas, no entanto nas privadas existe uma preocupação maior no que se refere ao conceito de qualidade destas instituições e também ao preço das mensalidades dos cursos superiores, pois ambos são os fatores decisivos para o aluno escolher determinada instituição. Outros fatores apontados pelas IES para que o aluno decida por uma determinada instituição são a localização, a infraestrutura física e o corpo docente.

Outra preocupação e desafio para o futuro citado pelas instituições privadas que vem de encontro ao tema, foi a mudança de postura do governo federal com relação ao financiamento da educação. Segundo eles, anos atrás boa parte do quadro de alunos tinham algum benefício como por exemplo bolsas de estudos ou financiamentos estudantis. Hoje este número é limitado e demonstraram preocupação com relação ao futuro.

O interessante no discurso de um dos gestores entrevistados é o fato da caracterização do ‘aluno-trabalhador’, ou seja, este aluno trabalha durante um período do dia, estuda em outro período e é o responsável pelo pagamento da mensalidade do curso da graduação.

Uma IES visitada comentou que consta como planejamento futuro a construção de uma nova unidade em Joinville, com opções de novos cursos e um espaço físico maior. Outra instituição visitada pela pesquisadora comentou que pretendem crescer a ponto de tornar-se um Centro Universitário. Estes comentários reforçam o interesse das Instituições de Ensino Superior presenciais em investir na cidade.

4.1 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa de campo possibilitou identificar características convergentes e divergentes na prática da gestão das instituições de ensino superior presenciais de Joinville. Com relação aos aspectos **convergentes**, merecem destaque:

- Todas as IES pesquisadas possuem um PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Percebe-se no entanto que tal convergência acontece por ser uma exigência legal e não uma iniciativa inovadora.
- A maioria das IES entrevistadas disseram possuir manuais de procedimentos para os novos estudantes, disponibilizados em locais diversos na instituição.
- O desenvolvimento das metas e objetivos das IES, em sua maioria, é participativo envolvendo professores, funcionários, lideranças da região e alunos.
- Todas as IES mantêm um plano de cargos e salários para docentes e funcionários. Percebe-se que assim como o PDI, o desenvolvimento de um plano de cargos e salários aparece como convergência por ser uma exigência legal.
- A maioria das IES possuem um Regulamento Interno para determinar os direitos e deveres dos funcionários e alunos.
- Uma das principais preocupações da gestão para o futuro é o alto índice de evasão dos alunos. Este fato não é de causar surpresa, pois a evasão (desistência do aluno em estudar) prejudica o orçamento da IES, seja ela pública ou privada. Esta questão prevaleceu entre as IES públicas, devido a receita repassada pelos governos, onde o cálculo é feito pelo número de alunos. Para evitar a evasão as IES informaram realizar aulas de nivelamento, investir em novos métodos de ensino e oferecer possibilidades

de bolsas de estudos aos alunos carentes.

- Uma preocupação convergente entre os gestores das IES privadas é o de manter a qualidade do ensino com um preço justo. Atualmente há possibilidades que ‘barateiam’ as mensalidades dos cursos superiores como os cursos de tecnologia mais rápidos (também chamados de tecnólogos) e as novas tecnologias de ensino, como cursos semipresenciais ou totalmente a distância.
- Outra preocupação convergente entre as IES privadas é a mudança de postura do governo com relação ao financiamento da educação o que atualmente dificulta o ingresso e manutenção dos alunos nos cursos de graduação.
- Há entre a maioria das IES entrevistadas planos de investimentos na cidade de Joinville, como por exemplo, a construção de uma nova unidade, estudo de novas opções de cursos, crescimento da IES para tornar-se um centro universitário.
- Apresenta-se como convergente entre as IES públicas de Joinville, a matriz ser em Florianópolis, e em Joinville ter um *campus* ou unidade.
- Entre as IES presenciais de Joinville, 61% possuem além do ensino da graduação, o ensino fundamental e médio; e 53% das IES oferecem ensino técnico, voltado principalmente para áreas industriais e/ou primeiro emprego.
- Das IES analisadas, 76% oferecem o ensino semipresencial ou a distância, reflexo da nova tendência educacional na busca de um maior número de alunos e menor custo de mensalidade.
- Todas oferecem cursos *lato sensu* (chamado comercialmente de especializações, MBA ou pós-graduações) em diferentes áreas do conhecimento, como engenharias, educação, saúde e exatas.

Também foi possível relacionar os aspectos **divergentes**, conforme a pesquisadora insere abaixo:

- Com relação ao desenvolvimento de um planejamento estratégico de longo prazo, duas IES divergem no específico ao apresentar um planejamento estratégico para 10 anos ou mais.
- Duas instituições possuem a certificação de qualidade da ISO 9000 e deixam os procedimentos operacionais registrados e atualizados através de um documento chamado Instrução de Trabalho.
- Para a abertura de novos cursos ou novos direcionamentos na IES, apenas duas realizam uma pesquisa de mercado para identificar tendências e necessidades do público-alvo pesquisado. Além da pesquisa de mercado, percebe-se que há um estudo mercadológico sobre os cursos que serão abertos no sentido de atender um público em questão e antecipar tendências futuras.
- Sobre o controle de metas e objetivos, apenas duas IES monitoram se as metas estão sendo realizadas através de indicadores para os três eixos: ensino, pesquisa e extensão.
- Com relação a existência de um plano de cargos e salários, o que chamou a atenção da pesquisadora foi uma das IES o desenvolveu de forma tardia, em 2015, três anos após a exigência legal.
- Uma das preocupações para o futuro, apontado por dois gestores de IES é com relação a corresponsabilidade da instituição para o sucesso profissional do aluno. O fato do estudante não conseguir emprego na área por exemplo, além de surtir indiretamente efeitos negativos a instituição de ensino, também faz parte do trabalho das IES medir as tendências do futuro para descobrir quais cursos serão importantes.
- Aparece como divergente o fato de uma IES necessitar de diversos tipos de manutenções em sua estrutura predial: rede de água, esgoto, energia elétrica, redes de

internet e celular. Todos estes problemas de fato atrapalham professores e alunos no desenvolvimento do seu trabalho, motivação e aprendizagem.

- Do total da IES analisadas, 38% possuem mais de 50 anos de fundação em Joinville.
- Entre as IES privadas, 40% são consideradas comunitárias, ou seja, são aquelas que não têm finalidades lucrativas e reinvestem todos os resultados na própria atividade educacional.
- Apenas 30% das IES presenciais de Joinville oferecem cursos *stricto sensu* (mestrados e doutorados).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto as características das IES, destaca-se o fato de todas oferecerem cursos *lato sensu* e a maioria proporcionar além do ensino superior, o ensino fundamental, médio e técnico. Ou seja, uma característica marcante na oferta da educação superior em Joinville, se evidencia pela oferta do ensino fundamental e médio agregado à instituição de ensino. A educação a distância para as graduações também merece destaque, pois dez instituições oferecem cursos com esta metodologia. Se destaca também, o fato da maioria simples das IES terem menos de 50 anos. Em 61% das IES presenciais de Joinville as sedes das instituições de ensino estão localizadas em outras cidades e/ou estados. Consequentemente, concentra-se nestas cidades as decisões e direcionamentos estratégicos. Nestes casos, em Joinville estão implantadas ou instaladas unidades ou polos educacionais, remetendo-se à matriz a responsabilidade na tomada das decisões.

No que concerne a identificação e descrição das características de gestão das IES, percebe-se que três instituições de ensino superior demonstraram ser burocráticas em suas ações, desenvolvendo procedimentos operacionais para todas as atividades administrativas, tornando o processo inflexível. Na maioria das IES pesquisadas, os gestores demonstraram flexibilidade e afirmaram fomentar a participação dos funcionários nas decisões. Este tipo de gestão apresenta-se compatível com o perfil das instituições de ensino, pois envolve os funcionários no processo, gerando maior motivação e estímulo ao surgimento de melhorias. O fato da característica comum entre as instituições pesquisadas, de possuir manuais de instruções para os novos alunos, também merece destaque, detalhando-se aos novos estudantes no momento da matrícula, os procedimentos internos que as IES possuem.

A pesquisa possibilitou a identificação de um número maior de aspectos convergentes que divergentes nas práticas de gestão das IES de Joinville. Neste sentido, os aspectos legais e regulatórios ganham ênfase na práxis comum das IES, bem como o tempo de operação das instituições, além da oferta da educação básica pela mesma instituição educacional. De outro lado, aspectos apontados como divergentes, não deixam de apontar para inovações pontuais na gestão das IES. Este é o caso das instituições que optaram por, além do PDI, desenvolver um efetivo planejamento para mais de cinco anos, bem como a certificação ISO 9000 em ensino, encontrada em apenas duas das IES pesquisadas. Assim, de modo geral, em sendo a maioria das IES pesquisadas, integrantes do sistema federal de ensino, observa-se uma gestão com muitos aspectos conservadores e de cumprimento legal da regulamentação federal, sem que grandes inovações fossem destacadas pelos gestores na condução das respectivas instituições, revelando-se um quadro com preocupações comuns e mais identificadas com uma realidade de mercado, focadas em captação e redução da evasão.

Há que se reforçar o que revelam os resultados da pesquisa de campo, a partir das múltiplas convergências nas ações ou práticas de gestão reguladas pelo Ministério da Educação, as quais se demonstraram idênticas ou análogas entre as instituições. Supõe-se que a proposta de regulação configurada na Lei do SINAES, associada ao modelo regulatório

vinculado à avaliação, reforçou a falta de inovação em diversos aspectos da gestão, ou seja, o gestor quer cumprir a lei para atender à avaliação e ser beneficiado pelo resultado desta.

Ainda que a pesquisa tenha possibilitado compreender as prioridades organizacionais quanto de sua gestão estratégica, esta parece focar em uma atuação ao que é definido como relevante nos órgãos reguladores e avaliadores do Estado, traduzindo-se em uma preocupação institucional como às IES, inibindo a inovação e contribuindo para a manutenção do *status quo*. Neste sentido, é inevitável associar a gestão estratégica das IES a um mimetismo pífio e singular, ratificado para a teoria institucional.

Deste modo, a pesquisadora pode identificar pontual e restritivamente práticas de gestão estratégica diferenciadas ou com algum viés de inovação em raras instituições, porém neste caso, traduzindo-se em resultados positivos no cenário em que estão.

Finalmente, os resultados apresentados podem, em um contraponto, trazer a reflexão de propósito de modelo avaliativo e regulatório vigente na educação superior brasileira, para se limitar a repetição de mais do mesmo, ou seja, do mimetismo vigente.

REFERÊNCIAS

ADLER, Mortimer J. *A proposta paideia*. 1a. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1984.

ADORNO, W. Theodor. *Educação e emancipação*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

ARRUDA, J. R. C. *Políticas e indicadores da qualidade na educação superior*. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

BRASIL, República Federativa do. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB)*. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 05/03/2017.

BRASIL, República Federativa do. *Código Civil Brasileiro – Atual Lei 10.406/2002*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/110406.htm. Acesso em 23/06/2018.

BRASIL, República Federativa do. *Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)*. Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em 13/02/2018.

CASSOL, M. *Uma proposta de Balanced Scorecard e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada*. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.

CASTOR, B. V. Jobim. *Dicionário de termos de estratégia empresarial*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, M. H. M. *Estado e mercado na regulação da educação superior*. 2010. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/desafios/8regulacao.pdf>. Acesso em: 18/02/2017.

CHANDLER JR., A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. 1998. In Dicionário de Termos de Estratégia Empresarial. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIRETORIA DE ESTATÍSTICAS EDUCACIONAIS (DEED). *Resumo técnico censo da educação superior*. Brasília: Ministério da Educação, 2014.

ESTRADA S. J. R.; ALMEIDA R. I. M. *A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional*. Revista de Ciências da Administração. v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. *Resumo técnico censo da educação superior 2013*. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 18/02/2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Histórico de Joinville/ Santa Catarina*. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=420910&search=santa-catarina|joinville|infograficos:-historico>. Acesso em 23/02/2017.

MELLO, M. V. DE. *Desenvolvimento e cultura: o problema do estetismo no Brasil*. 2a ed. Rio de Janeiro: José Álvaro Editor, 1970.

MENEZES MUSZKAT, Estera; SILVA, Edna Lucia da. *Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, MEC. *Censo da educação superior e educação básica ano 2016*. Disponível em <http://inep.gov.br/web/guest/microdados>. Acesso em 09/05/2017.

NASCIMENTO C.G. *Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho*. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, MG, Brasil, 2010.

NIETZSCHE, Friedrich W. *Escritos sobre educação*. Tradução de Noeli Correa de Melo Sobrinho, São Paulo: Loyola, 2003.

RAMOS, A. M.; LOBO, E. *Estratégias genéricas de competição praticadas por IES privadas de pequeno porte*. In: DEBATE INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. – BALANÇO E PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO MARCO BICENTENÁRIO DA AMÉRICA DO SUL, 10. 2010, Mar Del Plata. Anais... Mar Del Plata: [s. n.], 2010.

SANTOS, A. P. *Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior no Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte, MG: Universidade FUMEC, 2007.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO URBANO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, Prefeitura de Joinville/SC. *Revista Joinville em dados*, 73 p., 2017.

SILVEIRA, N. P.; BASTIAS, A. P. *Desafios e oportunidades: o verdadeiro papel do líder*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

SIMON I. R. *A Pedagogia como uma tecnologia cultural*. In: SILVA T. (org). *Alienígenas na Sala de Aula*. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

THOMPSON, Artur A. *Crafting & executing strategy*. In: *Administração e estratégia*. (org). 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

WHITEHEAD, Alfred N. *Os fins da educação e outros ensaios*. São Paulo: USP, 1969.