



PEQUENAS E MÉDIAS IES¹

Édson Franco²

Panta Rei – Tudo muda. Nada persiste. (Heráclito)³

Estejamos sempre prontos para começar tudo de novo, se for preciso.
Saíamos da zona de conforto.

Obrigado por me fazerem ressurgir das cinzas, qual Fênix, quando já atravesso os tempos da lembrança e da alvura dos cabelos, que alguns chamam injustamente de melhor idade. Acredito que o convite que me foi formulado decorre das quatro experiências que já vivi e vivo no mundo educacional:

- dirigi uma universidade de 15.000 alunos, considerada nos anos 90, como uma universidade de porte. Hoje esse número é pouco expressivo, diante das grandes instituições educacionais com centenas de milhares de estudantes;
- fui convidado e dirigi por pouquíssimo tempo, devido às intempéries do meu coração vacilante, uma outra universidade, de fora do meu Estado, que, de 15.000 alunos, em uma década ficou reduzida a 1.500 estudantes, na maioria bolsistas. Aos ataques impiedosos do MEC essa instituição não soube reagir com eficácia e está agora procurando encontrar o bonde da história;

¹ Texto apresentado no Seminário e Workshop “Pequenas e Médias IES: tendências e oportunidades” realizado pela ABMES no dia 9 de abril de 2013, em Brasília.

² Presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (1992-2004). Ex-reitor da Universidade da Amazônia. Presidente do Centro de Estudos Avançados do Pará e da Associação Amapaense de Ensino e Cultura.

³ Heráclito de Éfeso, um filósofo que viveu por volta de 480 a. C. dizia que *tudo passa*. A expressão grega *Panta Rei* surge da noção de que tudo é móvel, transitório, passageiro. Para ilustrar essa afirmação, Heráclito usava a metáfora do rio: *Não é possível banhar-se no mesmo rio duas vezes*.

- presido atualmente uma IES de 2.300 alunos no extremo norte do país, portanto, acima da faixa quantitativa das preocupações deste seminário. Ela se apresenta em condições de rara sustentabilidade e de cursos bem reconhecidos;
- finalmente, presido também uma outra IES, esta de 900 alunos, com cursos todos bem reconhecidos, hoje objeto das preocupações deste Seminário e das minhas também. Venho, portanto, buscar aqui ideias de salvação, de muito mais alunos e de efetiva sustentabilidade.

O leque de experiências de vida permite-me encarar este Seminário como uma oportunidade ímpar de aprendizado.

Preocupa-me aqui e agora o conceito de pequena IES e se esse conceito resulta apenas e tão somente do número de alunos com os quais elas atuam. A ideia de pequena IES nem sempre configura o grau de carência de sustentabilidade da mesma. Há IES de pequeno porte, mas cuja sustentabilidade mostra-se evidente e socialmente reconhecida. Minha cabeça está com os nomes dessas IES e, certamente, os participantes deste Seminário também as conhecem. Elas descobriram receitas para além das mensalidades escolares e prestam relevantes serviços para a sociedade. Poucas dessas IES frequentam as rodas da ABMES, mas delas temos muito que aprender.

Então, a ideia de pequena IES parece resultar, para os efeitos deste Seminário, da conjugação de duas condições:

- contar com um universo pouco expressivo de alunos, e,
- possuir poucas condições de sustentabilidade. Assim, as condições de sustentabilidade parecem constituir a característica de “pequena” para a IES e não necessariamente o contingente de alunos que possua. São pequenas porque não criaram o seu próprio nicho e não se constituem em referência social ampla.

É muito comum que se procure encontrar na “**gestão**” o conjunto de causas que determinam a débil sustentabilidade das IES e também o restrito contingente de alunos. Estou seguro que “gestão” é um dos fatores determinantes da sustentabilidade de uma IES. Não é o único porém e nem só foi ele que, por exemplo, contribuiu para o desmonoramento da sustentabilidade institucional em relação à universidade que por dois meses dirigi até que fui obrigado a deixar a IES e a deixar de fumar ...

Quando a pequena e média IES não possui sequer as condições de participar dos encontros de uma ABMES como são os realizados a cada mês, pode-se dizer que a IES tem tamanhas dificuldades de sustentabilidade que sequer encontra recursos para participar de eventos desta natureza.

Tenho, neste caso, duas ordens de preocupações:

- realmente a IES não tem condições de custear sua presença em reuniões promovidas por uma instituição como a ABMES, ou,

- a ABMES não está sabendo oferecer tal atratividade em seus eventos a ponto de serem pouco priorizados pelas IES. Será certo que consideremos como concorrentes estes dois pontos? E quando a ABMES realiza encontros regionais, os que estão mais próximos espacialmente dos mesmos e, portanto, sem grandes despesas de deslocamento, participam dos seminários realizados? Pior: algumas das IES nem mais acreditam na sua sobrevivência e na sua sustentabilidade? São presas fáceis do Fisco e dos compradores de instituições educacionais?

Se é verdade que há tantas pequenas e médias IES – os números mostram isto – que sofrem pela reduzida quantidade do seu alunado e pela sua restrita sustentabilidade, que causas são as mais determinantes dessa dupla condição? Reconhecendo as causas será que poderemos sugerir a administração de alguma terapêutica?

Sou forçado a arriscar da existência de quatro aspectos ou quatro causas determinantes da pequenez e da pouca sustentabilidade de algumas IES:

- certamente o MEC (**Governo**) é uma das causas a considerar. Ele sente, algumas vezes, que pode falar mais alto que o próprio **mercado** e, assim, restringir quaisquer ímpetus de crescimento das IES naquilo que a comunidade mais deseja. Velho de guerra me lembro dos tempos em que se fechava “protocolo” para receber pedidos de novos cursos ou então para restringir a “dieta de crescimento” a um determinado número de pedidos de novos cursos. Velho de guerra, não me esqueço dos debates da rua Graça Aranha, no Rio de Janeiro, travados apaixonadamente por Barreto Filho e Antonio Martins Filho na defesa da criação de novos cursos de Direito no País. O MEC ainda tem dificuldades de perceber que é o Ministério da Educação e não o Ministério da Educação Pública no País. Para reforçar sua condição soberana e autoritária vem usando dos instrumentos da avaliação de cursos e de IES para dificultar tudo e das provas do Enade para concluir pela débil qualidade das IES particulares. A IES pode até ser bem avaliada por avaliadores externos, oriundos de designação ministerial, mas de pouco isto adiantará diante dos resultados do Enade, que, lamentavelmente, ainda não foram suficientemente analisados como já vem ocorrendo com o Enem e nele inclusos os hinos desportivos e as receitas de macarrão... A dificuldade do MEC está em não saber atacar as causas dos medíocres resultados do Pisa, do Enem e do Enade. Até parece que tais resultados têm pouco a ver com as políticas por ele adotadas. As mais recentes universidades criadas pelo Governo Federal estão vivendo à míngua de professores e de infraestrutura organizacional e isto é pouco considerado pelo Poder Público. O papel usado nas decisões governamentais é inofensivo e aceita tudo. IES particulares que apresentam resultados medíocres precisam de apoio e orientação, mas o que contam é com o desdém do tratamento governamental e com a ameaça de futura punição. Para penetrar nos umbrais do MEC em busca de orientação a IES particular precisa driblar a burocracia instalada. Até parece que muitas das pequenas e médias IES são filhas bastardas do mundo educacional. O MEC parece ter medo de comprovar o DNA dessas instituições, preferindo marginalizá-las, ameaçando caçá-las das certidões de nascimento que comprovam a existência das mesmas e o reconhecimento delas. Todas as oportunidades de financiamento governamental

anunciadas destinam-se às instituições portadoras de resultados privilegiados à luz dos processos avaliativos do Governo. Quem precisa não ganha.

- certamente o mercado (**círculo social**) também não está recebendo o profissional acabado como desejaria receber das IES. Ele ainda nutre a ideia de que receberá um profissional pronto para atuar no mundo dos negócios. Empresas especializadas em recursos humanos já estão elaborando um pequeno anedotário dos erros dos candidatos aos estágios e aos empregos e as críticas acontecidas parecem desconhecer os caminhos da preparação profissional que não acontece exclusivamente no ensino superior. A qualidade de ingresso do aluno não parece ser adequada. As IES, por sua vez, não estão sabendo dialogar com o **mercado** de forma objetiva e prática. Há IES que temem conversar abertamente com o **mercado**, mesmo sabendo que o glossário utilizado pelas IES é diferente do dialeto empregado pelo **mercado**, o que exige das IES um aprendizado repassado de paciência e de disponibilidade de compreensão. Há que haver um tempo de reconhecimento e de efetivo relacionamento entre o **mercado** e a IES e quanto mais curto for esse tempo melhor para ambos. Implica dizer que a IES evite praticar a Lei de Lavoisier Pedagógica do “nada se perde, nada se cria e tudo se copia” nos projetos de cursos e de disciplinas, de tal maneira que dirigentes e professores mergulhem no conhecimento das amplas necessidades do **mercado**. Outra coisa que nem sempre se mostra eficaz é a da guerra de preços entre as IES. Não percebo, entretanto, que o uso de preços pouco elevados nos cursos de EAD signifique maior atrativo perante o **mercado**, posto que estudar à distância exige, com certeza, mais sentido de disciplina e rotina na aprendizagem. O ensino a distância implica em muito maior esforço de parte do alunado;
- certamente o cliente (**discente**) é o terceiro aspecto que determina a pequenez da IES e as dificuldades da sua sustentabilidade. Nos últimos tempos temos constatado que o famoso fenômeno da “repescagem”, antes privativo das IES particulares, hoje já acontece também nas instituições dos Poderes Públicos e em cursos considerados de primeira linha como Medicina e Direito. Os concursos vestibulares, antes endeusados por algumas instituições públicas, estão cedendo terreno com a substituição de tais concursos pelos Enem. O aluno hoje em dia percebe a existência das múltiplas opções que tem diante de si, tanto que arrisca o ingresso em diversas instituições simultaneamente para ao depois contar com o direito de escolha. De algum modo já leva em conta as informações dispostas pelo MEC. As preocupações com a aprendizagem dos alunos também não parece decorrer de firmes princípios estabelecidos. Por outro lado os discentes nem sempre percebem na vida prática do mundo do trabalho, dos resultados alcançados pelos estudos realizados.
- chego, enfim, a questão tão usualmente conhecida dos percalços da **gestão** das IES. Custa a acreditar que as questões da **gestão** resultem exclusivamente da profissionalização da mesma. Alardeia-se muito a esse respeito, mas, na essência, parece que a única coisa boa da **gestão** é gastar menos do que recebem as IES e recolher mais, numa contabilidade muito própria dos nossos ancestrais descobridores. Noto que algumas IES, que baseiam a busca de seu alunado na mídia conseguem

resultados quase imediatos, mas de pouca duração. Os professores dessas IES não se sentem muito honrados em emprestar seus conhecimentos entusiasmados nas mesmas. A relação pessoal acaba pouco favorecida embora o desempenho contábil das IES seja robusto e cobiçador. Falar em ensino personalizado em algumas IES é pecado capital. Elas são carentes de amor e terminados os cursos pouco sobra de lembranças dos tempos de ensino superior.

Não me julguem na contramão da realidade e nem me tomem como um saudosista que faz vista grossa às mudanças. **Panta Rei**. Talvez eu precise concluir minha participação com o enunciado de algumas crenças e dicas pessoais que possibilitarão as nossas reflexões nos grupos que serão formados:

Com relação ao MEC:

- Nunca pergunte nada ao MEC. A resposta será sempre negativa. Diga ao MEC como Você vai proceder com lisura e equilíbrio e faça;
- Aplique na sua IES os formulários de avaliação governamental disponíveis na Internet e conclua como deve ser o resultado da avaliação externa, realizada pelo MEC. Você saberá como dialogar com os avaliadores se assim proceder. Será ação consciente;
- Esteja sempre atento aos rumores governamentais, frequentando sistematicamente as reuniões da ABMES. A informação domina o mundo;
- Construa com seu trabalho uma corrente de fortalecimento da ABMES perante o Governo Federal. Uma ABMES forte terá sempre peso maior perante o Governo.

Com relação ao mercado

- Constitua conselhos de empresários na sua IES, com reuniões semestrais, para discutirem os rumos a serem adotados pela IES. Eles poderão lhe ajudar na política de crescimento e desenvolvimento;
- Realize estudos e pesquisas, com seus professores, sobre como aperfeiçoar o trabalho das instituições da comunidade. Estudos e pesquisas sempre são divulgados pela mídia;
- Desenvolva nas empresas, ciclos de debates empresariais com a participação de alunos e professores. Isto é um procedimento que marca;
- Lembre-se que a mídia só se interessa por fatos e não adianta reclamar disto;
- Crie certames empresariais e culturais que sejam sediados na IES. A mídia gosta muito disto;
- Integre o empresariado no bojo do ensino ministrado na IES.
- Integre empresários na ministração das disciplinas dos cursos ofertados.

Com relação aos clientes (alunado)

- Aperfeiçoe o seu site. O “candidato” hoje domina o meio virtual;
- Integre, efetivamente, corpo docente e corpo discente. É fundamental a amizade e o relacionamento eficaz;
- Atue sempre no **pouso** e na **decolagem** dos alunos. Neles pulsa a IES;
- Preocupe-se com o planejamento do ensino e com o acompanhamento do mesmo. O mais importante é o que o aluno aprende e não o que se pensa haver ensinado;
- Aperfeiçoe o atendimento em todos os setores da IES.

Com relação à gestão (se tudo isto não é Gestão?)

- Promessas são para serem cumpridas. Não prometa mais do que pode;
- Envolve seus colaboradores nos estudos para busca da demanda;
- Envolve seus colaboradores na busca de enlaces institucionais, geradores de novas receitas para além das mensalidades;
- Lembre-se que não há liderança sem presença como marca da IES;
- Personalize o que puder ou seja customize tudo.
- O controle é importante, mas o relacionamento é o que constrói.

Brasília, 9 de abril de 2013.