

Ações Desenvolvidas a Partir do Posicionamento Estratégico de IES Particulares na Cidade de São Paulo: Dilemas do Binômio Lucratividade X Responsabilidade Social.

AUTORES

MARCOS ANTONIO GASPAR

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

marcos.gaspar@imes.edu.br

DENIS DONAIRE

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES

denisdon@imes.edu.br

LAÉRCIO BAPTISTA DA SILVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

lasilva@imes.edu.br

Resumo

As Instituições de Ensino Superior (IES) particulares são organizações que atuam no complexo e mutante cenário da prestação de serviços educacionais que, a partir da década de 1990, assistiu a uma expressiva reformulação estrutural no país, com conseqüências acentuadas principalmente nos grandes centros metropolitanos como a região da Grande São Paulo (SP). Mais recentemente, constatou-se também a mudança do perfil do corpo discente, o que tem feito com que muitas IES revejam suas estratégias de atuação e ações desenvolvidas em função de questões ligadas à lucratividade e a responsabilidade social.

A partir de análise documental, entrevistas e questionários aplicados aos gestores, diretores e coordenadores de área de cinco universidades/centros universitários paulistanos pesquisados, este estudo objetivou compreender melhor o posicionamento estratégico e as conseqüentes ações desenvolvidas por essas IES particulares. Assim sendo, buscou-se classificar quais posicionamentos e ações estiveram direcionados à lucratividade ou à responsabilidade social. Tal classificação evidenciou que as universidades particulares pesquisadas têm um maior volume de ações voltadas à responsabilidade social, enquanto os centros universitários têm uma maior concentração de ações focadas na busca pela lucratividade.

Abstract

The private universities are organizations that work in the complex and mutant scenario of Brazilian high education, that has been experienced a structural change since 1990. This change had enormous consequences in the great metropolitans centers as the region of Grande São Paulo, state of São Paulo. More recently, the change of the profile of the student staff was also evidenced, what it has made that many private universities review their strategies and actions developed about questions of profitability and social responsibility.

From documentary analysis, interviews and questionnaires applied to the managers, directors and coordinators of five universities/colleges of São Paulo city, this study had objectified to better understand the strategical positioning and the consequent actions developed for these particular universities/colleges. Thus, the survey has classified which positionings and actions had been directed to the profitability or to the social responsibility. The classification evidenced that the searched particular universities have a bigger volume of actions oriented to the social responsibility, while the other ones (classified in Brazil as 'Centros Universitários' have a bigger concentration of actions focused in the search for the profitability.

Palavras-Chave: Estratégia, Instituição de Ensino Superior, Responsabilidade Social.

1. Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) particulares são organizações com características bastante complexas, que apresentam particularidades que as diferenciam significativamente de quaisquer outras organizações. Nesse sentido, Baldrige (1982) já afirmava na década de 1980 que as características organizacionais das IES as tornam únicas frente às demais organizações. Porém, não bastasse sua singularidade intrínseca, nas últimas duas décadas assistiu-se a uma profunda transformação do cenário do ensino superior privado do país. Questões como a entrada de novos concorrentes no mercado, a oferta de novos cursos, uma maior disponibilidade de vagas oferecidas, o aumento da inadimplência do corpo discente, a diminuição do valor das mensalidades cobradas, bem como a elevação dos requisitos mínimos exigidos pelos órgãos públicos regulamentadores para o funcionamento de IES particulares, contribuíram decisivamente para a reformulação da indústria do ensino superior particular no país, com impactos notadamente importantes para as IES particulares instaladas em grandes centros metropolitanos.

Não obstante, o perfil do aluno ingressante nos cursos superiores particulares também mudou drasticamente. Ao analisarmos suas características econômicas e culturais temos basicamente um discente de baixa renda (classes C e D) e de formação inadequada no ensino fundamental e médio. Mesmo assim, observa-se que esse aluno passou a frequentar com maior intensidade os bancos escolares superiores, notadamente nas IES particulares. Cassiano (2006) revela que apenas 14% dos 27 milhões dos jovens brasileiros entre 18 e 24 anos estão matriculados em cursos superiores, mas que o Governo Federal tem como meta elevar esse índice para 30% até o ano de 2.010. Nessa seara, iniciativas tais como o ProUni (Programa Universidade para Todos) e o FIES (Programa de Financiamento Estudantil), ambos do próprio Governo Federal; o Programa Escola da Família, do governo paulista; aliadas as parcerias promovidas por associações, ONGs e entidades ligadas a movimentos sociais, têm subsidiado jovens oriundos de famílias de baixa renda e com formação educacional deficitária no acesso e frequência aos cursos superiores de diversas IES particulares.

A partir desse novo cenário estabelecido, as IES têm sido desafiadas a estabelecer uma gestão estratégica que possa lidar simultaneamente com questões ligadas à lucratividade, à ética pedagógica e à responsabilidade social; quando do desenvolvimento de sua principal proposta: a formação de profissionais para o mercado de trabalho e de cidadãos para a sociedade. Longe de efetuar um juízo de valores, este estudo pretende jogar luz sobre as ações estratégicas desenvolvidas por essas organizações para um melhor entendimento de como elas lidam com essas questões no cotidiano prático de suas atividades. Ou seja, este trabalho explicita as ações práticas que essas IES particulares têm tomado em termos mercadológicos, operacionais, financeiros e pedagógicos e como essas ações se encaixam no binômio Lucratividade X Responsabilidade Social.

2. O Atual Cenário da Educação Superior Particular no Brasil

A educação superior brasileira é um segmento de grande dinamismo e experimentou profundas mudanças estruturais nas últimas duas décadas. Principalmente a partir do início dos dois períodos do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), pôde-se assistir a uma completa reorganização do cenário do ensino superior do país. Segundo Gentili (2001), a crença estabelecida pelo governo federal a esta altura baseava-se na idéia de que é responsabilidade do Estado regulamentar e não fornecer o ensino superior. Assim sendo, houve uma gradual, porém contínua e significativa redução dos pressupostos da educação superior em universidades públicas brasileiras em favor do ensino superior particular. O auge de tal movimentação parece ter sido no início desta década, conforme atesta Constantino

(2003), ao discorrer que entre novembro de 2001 e julho de 2002 houve um aumento de 45% no número de instituições particulares e no período de 1998 a 2001, em média, 2,5 instituições foram criadas por dia no país. Torres e Schugurensky (2002) entendem que o crescimento na quantidade e no tamanho das instituições particulares deu-se também em função da precariedade do sistema educacional público em satisfazer a demanda existente.

O resultado mais latente desse movimento de transição parece ter sido o expressivo aumento de IES particulares. Por consequência também pôde-se verificar uma maior quantidade de cursos oferecidos, o aumento das vagas disponíveis, uma maior quantidade de matrículas efetuadas e por fim um aumento do número de egressos. E esse movimento pode ser traduzido em alguns números significativos, conforme McCowan (2005): a quantidade de estudantes matriculados nas IES particulares tem aumentado em 84% desde 1998; e o setor privado em 2003 já contava com 70% do total de matrículas, uma indústria de cerca de U\$ 4 bilhões. Entretanto, nem tudo é tão positivo assim conforme Schwartzman e Schwartzman (2002) que atestam que em 2000, das 970.000 vagas abertas pelo setor privado, apenas 664.000 foram preenchidas, o que criou uma enorme capacidade ociosa nas IES particulares. Os autores apontam ainda um outro fator interessante o elevado grau de concentração da distribuição do mercado de educação superior particular no país: 5% das IES particulares concentram quase a metade das matrículas do ensino superior privado no país, enquanto que, no outro extremo, 50% das IES absorvem somente 5% das matrículas. Ou seja, podemos entender que há uma pequena quantidade de IES particulares gigantescas e um outro grupo bem mais numeroso composto de IES menores que disputam uma parcela muito diminuída do mercado existente. Nas regiões metropolitanas tal cenário parece ser mais evidente, principalmente em grandes centros cosmopolitas como a região da Grande São Paulo, onde pode-se verificar a existência de uma grande quantidade de IES particulares de diferentes portes concorrendo pelo mesmo mercado.

Para quantificar tal movimento de mudança o Quadro 1 aponta alguns parâmetros presentes no Relatório de Resultados e Tendências da Educação Superior para a Região Sudeste, formulado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2000):

Quadro 1 – Resultados e Tendências da Educação Superior – Estado de São Paulo

	1981	1994	1999
Matrículas na Graduação	361.401	425.861	619.579
Número de Vagas	135.901	184.499	284.772
Número de Docentes	19.409	27.143	35.486
Relação Aluno/Funcionário	42,6	18,6	21,1

Fonte: INEP (2000)

No quadro acima pode-se visualizar entre os anos de 1981 e 1999 um crescimento de 71,43% nas matrículas em cursos de graduação; 109,54% no número de vagas oferecidas; 82,83% na quantidade de docentes; além de um decréscimo pela metade da relação aluno/funcionário.

3. A Estratégia nas IES Particulares

As IES são instituições bastante peculiares em relação a outras organizações. A estrutura de seu negócio em si, as regulamentações pertinentes e os órgãos públicos responsáveis pelo seu funcionamento acabam por diferenciá-las por completo de outras organizações/indústrias. Rodriguez (1983) já apontava que a realidade do cenário universitário é muito singular, inviabilizando que se tomem por base os mesmos princípios e idéias já consagrados por outras organizações não inseridas no ensino superior. Kast e

Rosenzweig (1987) concordam com esta idéia ao atestarem que a universidade é uma instituição única na sociedade, na qual os sub-sistemas tecnológico, estrutural, psicossocial e administrativo são profundamente diferentes dos existentes em outras organizações. Exatamente por essa extrema diferenciação é que Meyer Jr. (2003) recomenda cautela no emprego das ferramentas gerenciais comumente utilizadas na gestão de empresas ou mesmo das conceituações presentes em referenciais teóricos consagrados sobre a estratégia em empresas.

Dadas essas especificidades, estudos conduzidos por Andrade (2003) atestaram que a administração superior de uma IES (reitoria, pró-reitorias e conselhos superiores) é responsável pelo exercício de atividades tais como a aprovação de linhas gerais de atuação da universidade; atuação como órgão deliberativo, normativo, de consulta e de orientação geral em assuntos de política administrativa e de planejamento universitário; elaboração e estabelecimento de normas gerais, de controle financeiro, etc. Ou seja, esses órgãos presentes na alta administração não têm como atribuição o desenvolvimento do planejamento ou formulação de estratégias que sejam implementadas de uma maneira centralizada e dirigida para a universidade como um todo.

Para Meyer Jr. e Mugnol (2004) a IES particular (universidade, centro universitário ou faculdade) busca o desenvolvimento de estratégias de forma coletiva e descentralizada. Estratégias essas que possibilitem tornar-se mais competitiva, além de permitir o cumprimento de sua missão primordial: a formação de profissionais graduados. Assim sendo, seu planejamento estratégico e as ações dele derivadas devem refletir um balanceamento entre estes dois vetores: o lucro e a função social.

3.1. A Dimensão ‘Lucratividade’ no Posicionamento Estratégico das IES Particulares

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a posição estratégica é um conjunto de definições relacionadas aos produtos e serviços que a organização oferece ao segmento de mercado em que atua, levando-se em consideração também o grau de similaridades ofertado por seus concorrentes diretos. Forte e Nogueira (2006) entendem que se faça necessário que a IES analise a indústria/setor no qual opera, considerando certos aspectos importantes: objetivos estabelecidos, mercados, lucratividade, serviços ofertados, concorrência, recursos e competências requeridas. Tal análise poderá subsidiar a IES particular na formulação de um posicionamento estratégico coerente com os objetivos que busca alcançar.

A questão da lucratividade é um ponto nevrálgico para a sobrevivência das IES particulares. Ao formularem suas estratégias competitivas, as IES particulares devem levar em conta a busca por um posicionamento estratégico que lhes possibilitem alcançar posições seguras na sua indústria, considerando-se as forças competitivas sugeridas por Michael Porter (1986). Porém, tal equacionamento não é tão simples em função do atual cenário do ensino superior já anteriormente mencionado. Principalmente na região metropolitana da Grande São Paulo, a grande concentração de IES particulares acaba por dificultar sobremaneira essa tarefa. Além disso, embora haja uma enorme densidade demográfica de jovens entre 18 e 24 anos potencialmente aptos a ingressar num curso superior, a demanda real não é tão farta e disponível assim para as IES particulares, principalmente em função da elevada quantidade de IES existentes nessa área geográfica. Levando-se ainda em consideração as restrições financeiras desse contingente de jovens, tal cenário torna-se menos interessante do que se poderia imaginar num primeiro momento. Ou seja, a acentuada competitividade acaba por estrangular a lucratividade de algumas IES particulares que se propõem a estabelecer uma estratégia baseada na acentuada diminuição dos preços das mensalidades de seus cursos. Uma das formas de sustentar tal posicionamento estratégico é a busca de uma política de custos internos e externos igualmente baixos, para não comprometer a lucratividade. O problema é

que tal situação pode levá-las a executar ações que fatalmente entram em contradição com a vertente de responsabilidade social que lhes é inerente.

3.2. A Dimensão ‘Responsabilidade Social’ no Posicionamento Estratégico das IES Particulares

A Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, conforme Ashley (2002). Bueno (2003) expande tal definição sustentando que seja também o exercício planejado e sistemático da formulação de estratégias e ações que criem canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade, tendo em vista:

- a) Contribuir para o desenvolvimento social, pelo respeito ao ser humano, pela valorização da diversidade cultural e pela defesa irrestrita da liberdade de pensamento e expressão;
- b) Propiciar condições ideais de trabalho para os seus colaboradores, além de remuneração justa, capacitação profissional, realização pessoal e estímulo ao diálogo e à participação no processo de tomada de decisões;
- c) Assumir a transparência e a ética como atributos fundamentais, tomando o interesse coletivo como a referência maior na condução dos negócios;
- d) Preservar o meio ambiente, privilegiando a gestão de recursos e a oferta de produtos e serviços não agressivos à natureza;
- e) Praticar a excelência na prestação de serviços, tendo em vista os interesses, expectativas e demandas de seus consumidores ou usuários;
- f) Implementar projetos que visem ao desenvolvimento científico, cultural, esportivo, educacional e comunitário.

Ao ler os itens acima, fica muito claro que as IES particulares têm que levar em consideração em seus planejamentos estratégicos a questão da responsabilidade social. As características vistas são inerentes à própria essência da existência de uma IES devendo, portanto, serem indissociáveis de suas ações práticas desenvolvidas a partir de seu planejamento estratégico.

Outra situação a ser considerada é a existência de uma maior demanda de alunos com déficits de formação educacional no ensino fundamental e médio. Assim, as IES particulares devem portar-se de acordo com a realidade presente nessa demanda, contribuindo para a melhoria da sociedade como um todo. Em consonância com essa situação, iniciativas como o ProUni (Programa Universidade para Todos) e o FIES (Programa de Financiamento Estudantil), ambos do Governo Federal; o Programa Escola da Família do governo paulista; aliadas as parcerias promovidas por associações, ONGs e entidades ligadas a movimentos sociais; têm subsidiado jovens oriundos de famílias de baixa renda no acesso e frequência aos cursos superiores de diversas IES particulares. A título de exemplo, no caso específico do ProUni, o Quadro 2 exhibe a quantidade e a distribuição de bolsas (integrais ou parciais) ofertadas pelo Governo Federal nos semestres letivos de 2005 e 2006, conforme dados do Ministério da Educação (ME, 2007):

Quadro 2 – Resumo de Bolsas do ProUni Ofertadas por Região (2005-2006)

Abrangência	Ano			
	2005		2006	
	Qtde.	%	Qtde.	%
Brasil	112.275	100,0	138.668	100,0
Estado de São Paulo	35.652	31,8	36.775	26,2
Municípios da Região Metropolitana da Grande São Paulo	17.114	15,2	14831	14,5

Fonte: Ministério da Educação (2007)

No quadro acima é possível identificar a significativa participação do estado de São Paulo e, mais especificamente, dos municípios formadores da Região Metropolitana da Grande São Paulo, na distribuição das bolsas do ProUni.

Outros exemplos advêm de origem não governamental, como no caso de IES particulares que mantêm convênios com a CUT (Central Única dos Trabalhadores), Força Sindical, APM (Associação de Pais e Mestres), órgãos de classe do funcionalismo público e a ATST/SP (Associação dos Trabalhadores Sem Terra de São Paulo). Este último (que é importante frisar, não tem nenhuma ligação com o MST – Movimento dos Sem Terra), mantém convênios com IES particulares paulistanas visando proporcionar o acesso de jovens oriundos de famílias de baixa renda ao ensino superior. Em 2006 já contabilizava mais de 15.000 jovens estudando nas IES particulares conveniadas. Não obstante que questões ligadas à responsabilidade social sejam atingidas, a viabilização dessas parcerias obrigatoriamente passa pela diminuição do valor da mensalidade dos cursos oferecidos aos alunos associados, influenciando diretamente na lucratividade das IES particulares participantes.

4. Metodologia

Este é um estudo descritivo de natureza qualitativa, feito a partir da análise de casos selecionados na população de IES particulares atuantes na cidade de São Paulo. Os cinco casos selecionados (3 Universidades e 2 Centros Universitários) foram escolhidos a partir de critérios de conveniência e acessibilidade para a coleta de dados, sendo representativos à medida que relatam experiências de IES particulares de grande inserção no mercado do ensino superior privado da região da Grande São Paulo. Escolheram-se somente universidades e centros universitários devido à maior similaridade entre ambos em detrimento de faculdades integradas ou faculdades isoladas.

A metodologia de coleta de dados foi efetuada em três frentes mutuamente complementares:

- a) Dados secundários oriundos da análise da documentação interna e do *website* da instituição;
- b) Entrevistas direcionadas feitas com os gestores, diretores e/ou coordenadores de área dessas IES particulares. Para cada uma das IES em foco foram feitas duas entrevistas individuais. Tal proposta visava confrontar e validar os dados previamente colhidos em fontes documentais, bem como efetuar uma intersecção entre os próprios conteúdos das entrevistas dos dois profissionais argüidos. Durante as entrevistas buscou-se o levantamento e entendimento das ações derivadas do posicionamento estratégico da IES analisada no sentido de interpretá-las quanto a dois aspectos centrais: as ações ligadas à busca da lucratividade e as ações ligadas ao desenvolvimento da responsabilidade social da IES;
- c) Questionário aplicado aos entrevistados (após a entrevista) contendo 10 assertivas com respostas situadas de acordo com a escala de Likert, que variavam entre “1 – Discordo Totalmente” até “5 – Concordo Totalmente”. Todas as assertivas tinham como conteúdo frases que buscavam aferir o grau de direcionamento ou percepção

das ações desenvolvidas ou a serem desenvolvidas a partir do posicionamento estratégico da IES pesquisada. Assim sendo, as assertivas 1 a 5 eram destinadas a mensurar o direcionamento da IES em relação ao tema lucratividade. Já as assertivas 6 a 10 eram destinadas a mensurar o direcionamento da IES em relação ao tema responsabilidade social. Para ambos os temas as assertivas tinham como conteúdo frases sobre a importância do tema, a busca em alcançá-lo, a percepção das ações feitas atualmente nesse sentido, a percepção dos resultados alcançados a partir das ações atuais e, finalmente, as tendências de futuras ações a serem desenvolvidas.

Ou seja, em todas as três frentes de pesquisa o foco almejado foi o entendimento do posicionamento estratégico de cada IES particular no mercado de ensino superior privado da região metropolitana da Grande São Paulo. Após este primeiro passo buscou-se ainda um entendimento das ações derivadas desse posicionamento no sentido de interpretá-las quanto a dois aspectos centrais: as ações ligadas à busca da lucratividade e as ações ligadas ao desenvolvimento da responsabilidade social das IES particulares. No Quadro 3 é possível verificar as principais características de cada uma das IES particulares analisadas:

Quadro 3 – Características das IES particulares analisadas

Características	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5
Tipo de IES	Universidade	Universidade	Univesidade	Centro Univ.	Centro Univ.
Área geográfica de atuação na Grande SP	Norte, Sul, Oeste e Centro	Leste e Centro	Norte, Oeste e Sul	Sul e Norte	Norte
Quantidade de cursos (graduação bacharelada + cursos tecnológicos)	51	48	54	24	25
Quantidade de alunos	36.000	22.000	50.000	9.200	10.500
Perfil declarado do público alvo ingressante (classe social, formação no ensino médio)	- B/C; - 54% egressos de escola pública	- C/D; - 66% egressos de escola pública	- C; - 70% egressos de escola pública	- C/D; - 82% egressos de escola pública	- C/D/E; - 72% egressos de escola pública
Idade média dos alunos	21 anos	23 anos	23 anos	26 anos	24 anos

Fonte: dados dos autores.

No quadro acima é possível constatar a heterogeneidade dos casos selecionados para a pesquisa de campo, principalmente em relação aos quesitos área geográfica de atuação, quantidade de alunos e perfil do alunado. Tal diferenciação é benéfica à pesquisa em pauta uma vez que acaba por trazer a realidade de IES particulares com características distintas entre si.

5. Análise e Interpretação dos Resultados

Após a aplicação dos três instrumentos de pesquisa (análise das documentações internas/*websites*, entrevistas e questionários), foi possível traçar um panorama das IES particulares em relação às suas respectivas ações focadas na lucratividade e na responsabilidade social.

5.1. Ações Desenvolvidas nas IES Particulares Pesquisadas

Os Quadros 4 e 5 exibem um mapeamento das ações desenvolvidas pelas IES particulares pesquisadas. Especificamente o Quadro 4 expõe as ações desenvolvidas pelas IES particulares analisadas que foram consideradas voltadas à busca pela lucratividade.

Quadro 4 – Ações desenvolvidas pelas IES particulares relacionadas à Lucratividade

Ações	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5
Diminuição do quadro administrativo/operacional de funcionários	X	X	X		X
Terceirização de funções não docentes	X		X	X	X
Diminuição da carga horária presencial dos cursos	X		X	X	X
Aumento das atividades remotas dos discentes via EAD	X	X	X	X	
Campanhas publicitárias com ênfase no preço das mensalidades	X			X	
Descontinuidade de cursos/disciplinas		X		X	X
Substituição de docentes c/ titulação elevada por especialistas	X			X	X
Criação de novos vínculos com o docente (cooperativas, prestação de serviços)				X	
Diminuição do valor da hora/aula para novos docentes				X	X
Eliminação do pagamento de adicional noturno ao corpo docente	X			X	
Estímulo do ingresso dos alunos em cursos matutinos/vespertinos		X	X	X	X
Diminuição dos benefícios de docentes e demais funcionários	X		X		X

Fonte: dados dos autores.

Além da lista em si de ações voltadas à lucratividade, é possível verificar que a IES 4, IES 1 e IES 5 foram as que mais ações desenvolveram com esta finalidade. É interessante notar que os dois centros universitários estão entre os maiores desenvolvedores desse tipo de ação. Tal fato talvez possa ser explicado pela menor quantidade de alunos desses dois centros universitários em relação às universidades, o que acarreta conseqüentemente numa menor receita, possibilitando uma gestão diferenciada de seus custos internos em relação à praticada nas universidades.

Já o Quadro 5 exhibe as ações desenvolvidas pelas IES particulares analisadas que foram consideradas voltadas ao desenvolvimento da responsabilidade social.

Quadro 5 – Ações desenvolvidas pelas IES particulares relacionadas à Responsabilidade Social

Ações	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5
Programa de capacitação docente			X	X	X
Oficinas acadêmicas presenciais de conteúdos básicos (discentes)	X		X	X	
Oficinas acadêmicas (EAD) de conteúdos básicos (discentes)		X	X	X	X
Estágios profissionais com inserção no mercado de trabalho			X		X
Orientação profissional	X		X		
Apoio psicológico	X	X	X		X
Reformulação do currículo dos cursos		X		X	X
Cursos extras de idiomas		X			
Cursos extras de formação em informática	X		X	X	
Plantão de dúvidas (presencial)	X	X			
Plantão de dúvidas (EAD)		X	X	X	
Plantão Individual de professores		X	X		
Programas de captação de bolsas de estudo (fundos governamentais)	X	X	X	X	X
Programa próprio de bolsa de estudo		X			
Parcerias com entidades, ONGs, associações, instituições	X	X	X	X	X
Política institucional de mensalidades baixas	X			X	
Investimento em cursos tecnológicos de curta duração	X	X	X	X	X
Criação/localização de campi próximos ao perfil do aluno	X		X		
Processo seletivo diferenciado para diferentes públicos		X	X		X
Qualidade de ensino	X	X	X	X	X

Fonte: autor da obra.

A lista de ações voltadas ao desenvolvimento de responsabilidade social em si apresenta uma maior quantidade de itens em relação à lista de ações voltadas à lucratividade. Além disso, as IES podem ser classificadas em ordem decrescente de ações da seguinte

forma: IES 3, IES 2, IES 1 e 4 (empatadas) e IES 5. Tal classificação demonstra que as Universidades praticam mais ações buscando o desenvolvimento social do que os centros universitários. Também é interessante frisar que todas as IES particulares pesquisadas afirmam aderir a programas governamentais de captação de bolsas de estudo públicas; ter parcerias com entidades, ONGs, associações e instituições e investir em cursos tecnológicos de curta duração.

5.2. Percepções e Expectativas das IES Particulares Pesquisadas em Relação às Ações Desenvolvidas

Nos Quadros 6 e 7 são expostas as percepções e expectativas das IES particulares vistas em relação à sua atuação frente as ações desenvolvidas. As respostas de cada IES particular analisada relativamente às assertivas do questionário aplicado sobre a questão da lucratividade, estão dispostas no Quadro 6:

Quadro 6 – Respostas das IES particulares sobre as assertivas voltadas ao foco na lucratividade

Assertivas	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5
1 – quanto à importância da lucratividade	4,5	5	4	5	5
2 – quanto à busca pela lucratividade	4	4,5	4	4	5
3 – quanto às ações em prol da lucratividade	3	4	4	5	5
4 – quanto à percepção do alcance da lucratividade atual	4	5	5	3,5	4
5 – quanto às tendências de ações futuras em prol da lucratividade	4	4	4	5	5

Fonte: autor da obra.

A partir das respostas colhidas, pode-se entender que as IES 4 e 5 têm uma maior preocupação com a lucratividade atual ou futura. Ambas são Centros Universitários e contam com um universo bem menor de alunos (menores receitas) em relação às demais IES (todas Universidades) com um contingente expressivamente maior de alunos.

O Quadro 7 trata das assertivas constantes no questionário aplicado que estavam relacionadas à questão da responsabilidade social:

Quadro 7 – Respostas das IES particulares sobre as assertivas voltadas ao foco na responsabilidade social

Assertivas	IES 1	IES 2	IES 3	IES 4	IES 5
1 – quanto à importância da responsabilidade social	4,5	5	5	4	5
2 – quanto à busca pela responsabilidade social	4	4	4,5	4	4,5
3 – quanto às ações atuais em prol da responsabilidade social	5	4,5	4,5	3	4
4 – quanto à percepção do alcance da responsabilidade social atual	4	4	4	3,5	3,5
5 – quanto às tendências de ações futuras em prol da responsabilidade social	4	4,5	4	3	3,5

Fonte: autor da obra.

Os conceitos apontados no quadro acima indicam que todas as IES particulares vistas dão alta importância às ações de responsabilidade social, indicando ainda que procuram colocá-las em prática em suas realidades. Quando as assertivas recaem sobre a percepção das IES particulares sobre as ações atuais e futuras há uma diferenciação de comportamento: as IES 1, 2 e 3 (Universidades) percebem que já desenvolvem e que continuarão a desenvolver ações com foco na responsabilidade social. Já as IES 4 e 5 (Centros Universitários) parecem ter uma auto-crítica em relação ao hiato existente entre o discurso da importância do desenvolvimento de ações de responsabilidade social e a prática efetiva das mesmas na atualidade ou no futuro de suas instituições.

6. Conclusões, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

As IES particulares são organizações complexas, muito diferentes de quaisquer outras organizações. Portanto, o entendimento da dinâmica de seu funcionamento é importante no sentido de gerar conhecimento específico a ser aplicado em benefício delas mesmas. A partir da década de 1990, o cenário da indústria da prestação de serviços educacionais privados em nível superior teve uma expressiva mudança, com conseqüências acentuadas principalmente para as IES particulares localizadas nos grandes centros metropolitanos como a região da Grande São Paulo (SP). Face ao exposto, a auto-compreensão do posicionamento estratégico de cada IES particular nesse novo cenário, é um ponto crucial para aumentar suas possibilidades de sucesso. Além disso, tal entendimento pode também viabilizar uma melhor leitura de seu mercado de atuação, incluindo uma compreensão mais apurada de seus concorrentes, fornecedores, clientes e outros agentes existentes. Para tanto, as ações desenvolvidas devem estar em consonância com o posicionamento estratégico escolhido ou pretendido pela IES particular. Nesse sentido então, dois pontos devem ser destacados para o sucesso dessas organizações no atual panorama existente: as ações desenvolvidas visando o alcance de uma lucratividade satisfatória e as ações desenvolvidas visando o aspecto da responsabilidade social. Ambos esses fatores são inerentes à própria existência e crescimento de uma IES particular.

Após a pesquisa de campo feita neste estudo, pôde-se observar que tanto as universidades quanto os centros universitários analisados entendem que desenvolvem uma grande e diversificada quantidade de ações voltadas ao aspecto da responsabilidade social de uma IES. Não obstante, particularmente as universidades têm uma visão de que praticam mais essas ações sociais do que os centros universitários. Estes últimos, por sua vez, estão inseridos na questão da responsabilidade social inerente às suas organizações, porém na prática desenvolvem um maior número de ações focadas na busca pela lucratividade de suas instituições.

Em relação ao grau de percepção dessas IES particulares sobre os dois aspectos explorados, pôde-se verificar que as Universidades têm uma maior percepção de seu papel atual e futuro no que se refere às ações de responsabilidade social. Ou seja, as universidades pesquisadas parecem entender melhor que sua atuação necessariamente passa pelo desenvolvimento de ações de responsabilidade social, tanto na atualidade quanto no futuro próximo. Nesse sentido, faz-se claro que elas desenvolvem ações voltadas à busca da lucratividade, mas as universidades parecem entender que no cerne de sua razão de existir, passa obrigatoriamente o desenvolvimento de ações de responsabilidade social. Já os centros universitários vistos têm um comportamento ambíguo. Embora eles reconheçam a importância de seu papel no desenvolvimento de ações de responsabilidade social, eles têm consciência de que a viabilização na prática de tal postura ainda não está a contento no momento atual. E mais, vislumbram que a operacionalização de tais ações num futuro próximo ainda ficará aquém em relação às suas próprias concepções teóricas sobre o tema.

Um fator que pode ser entendido como o ‘fiel da balança’ para distinguir esses dois comportamentos é a questão da quantidade de alunos de cada IES particular pesquisada. No caso das Universidades, é possível até pensar que um maior contingente de alunos (portanto, uma maior receita) possa contribuir positivamente para a viabilização de uma maior quantidade de ações voltadas à responsabilidade social. Ou seja, talvez nas Universidades haja uma melhor relação ‘Custo X Receita’ que permita tal postura. A idéia presente no conceito de ‘economia de escala’ poderia ser empregada para um melhor entendimento dessa situação. No caso dos Centros Universitários, o menor contingente de alunos (portanto, uma menor

receita) poderia contribuir para um estrangulamento de sua capacidade de desenvolvimento de ações voltadas à responsabilidade social.

Embora a heterogeneidade das IES pesquisadas seja um ponto positivo no sentido de fortalecer os resultados encontrados, uma das limitações do estudo diz respeito à quantidade de IES particulares analisadas. Também a concentração em uma única região geográfica das IES analisadas pode indicar outra insuficiência, mesmo considerando que o maior mercado educacional em nível superior esteja localizado na região metropolitana de São Paulo. Não obstante, tais fatores podem ser empregados para estudos futuros no sentido de verificar se outras universidades e centros universitários, bem como faculdades integradas e faculdades isoladas (de diferentes portes e regiões), também têm a mesma dinâmica verificada neste trabalho.

7. Referências

- ANDRADE, A. R. Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de instrumento de planejamento e gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BALDRIDGE, J. V.. **Estrutturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores, 1982.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.
- CASSIANO, C. Pedagogia da inclusão. **Revista ensino superior**, São Paulo, Set. 2006, Ano 8, n. 96, p. 28-35.
- CONSTANTINO, L.; GÓIS, A. **Número de faculdades privadas cresce 45% em todo o país**. Folha de São Paulo, 3 ago. 2003.
- FORTE, S. H. A. C.; NOGUEIRA, E. M. M. M. Posicionamento estratégico das IESs cearenses – um estudo quantitativo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- GENTILI, P. **Universidades na penumbra: neoliberalismo e reestruturação universitária**. São Paulo: Cortez, 2001.
- McCOWAN, T. O crescimento da educação superior privada no Brasil: implicações para as questões de equidade, qualidade e benefício público. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, 2005, v. 13, n. 27, abril 11.
- ME – Ministério da Educação. **ProUni (Programa Universidade Para Todos): Dados e Estatísticas**. Brasília: ME, 2006. Disponível em: <<http://prouni-inscricao.mec.gov.br/prouni/estatistica.shtm>>. Acesso em 12 jan. 2007.
- MEYER JR., V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J.P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003.
- MEYER JR., V.; LOPES, M. Competição e estratégia no contexto das instituições de ensino superior privadas. **Revista Diálogo Educacional**. Curitiba: Champagnat, 2004, v. 4, n. 11, p. 153-165.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUEZ, L. L. Novos enfoques sobre administração universitária, In CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA, 3, Administração universitária em tempos de crise: perspectiva para o ano 2000, **Anais...** Salvador, 1983.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior privado como setor econômico**. 2002. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

TORRES, C. A., SCHUGURENSKY, D. The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization: Latin America in comparative perspective. **Higher Education**. 2002, v. 43, n. 4, p. 429-445.