

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARCELO DIB BASILIO

**A IMPLANTAÇÃO DE CURSOS SUPERIORES DE
TECNOLOGIA EM SÃO PAULO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

**São Paulo
2005**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO -
UNIFECAP**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARCELO DIB BASILIO

**A IMPLANTAÇÃO DE CURSOS SUPERIORES DE
TECNOLOGIA EM SÃO PAULO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anísio Cândido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

B312i

Basilio, Marcelo Dib

A implantação de cursos superiores de tecnologia em São Paulo: um estudo exploratório / Marcelo Dib Basilio. - - São Paulo, 2005.
65 f.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap -
Mestrado em Administração de Empresas .

1. Tecnologia – Estudo e ensino (Superior) – São Paulo (SP).

CDD 620.007

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARCELO DIB BASILIO

A IMPLANTAÇÃO DE CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA EM SÃO PAULO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado -
UNIFECAP,
como requisito para a obtenção do título de Mestre Administração de
Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Nome: Dirceu da Silva
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Nome: Raquel da Silva Pereira
Centro Universitário Nove de Julho - Uninove

Professor Doutor Rogério da Silva Nunes
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, ___ de Setembro de 2005

RESUMO

A Educação Superior brasileira atende uma demanda cada vez maior de estudantes oriundos do ensino médio, o governo de certa forma tem tomado ações para encontrar uma solução para o problema da Educação, o que tem causado diversas mudanças tanto quanto nas Instituições Educacionais que fazem parte desse sistema como na legislação que regula as dinâmicas desse setor. Nesse contexto, surge uma nova forma de Educação Profissional, os Cursos Superiores de Tecnologia, que foram muito procurados por estudantes na década de 70, volta a receber importância no cenário da Educação Superior com uma nova formatação baseada por competências essenciais para que o estudante possa receber uma formação de graduação com direito a diplomação e tenha um papel profissional bem definido no mercado de trabalho, onde a vantagem competitiva está cada vez mais na competência de seus Recursos Humanos. Neste sentido, este trabalho trata especificamente da implantação desses cursos com essa nova formatação na cidade de São Paulo, pólo mercadológico de vital importância no Brasil. Para atingir os objetivos deste trabalho, foi necessária pesquisa bibliográfica teórica, assim como estudo da legislação vigente e entrevistas feitas com Mantenedores de Instituições Particulares que implantaram os cursos inicialmente e serviram de caso experimental para que fossem feitas os currículos por competências da forma em que é feita atualmente de forma modular, com curta duração, baixo custo para o aluno e possibilidade de continuação dos estudos em matéria de Pós-Graduação, tanto Lato quanto Stricto Sensu. A partir dos resultados obtidos nas entrevistas e com base na fundamentação teórica, os Cursos Superiores de Tecnologia, ou Tecnólogos como são conhecidos, representam um papel extremamente importante na Educação como representam um papel muito importante nas Instituições de Educação Particulares, onde encontraram uma solução para preencher as salas de aula que haviam sido ameaçadas com a extinção dos Cursos Técnicos de Ensino Médio.

Palavras-Chave: Tecnologia – Estudo e ensino (Superior) – São Paulo (SP).

ABSTRACT

The Brazilian University Education attends an ever growing demand of students from the secondary school. The government, in a certain way, has been taking some measures in order to find a solution to the Education problem, which has been causing several changes in the Educational Institutions that are part of this system, as well as in the legislation that regulates the dynamics of this sector. In such context, a new form of Professional Education emerges, the Technology University Courses. Being searched for continuously by students back in the 70's, they now recover their importance in the Superior Education scenario with a new format based on essential competences so that the student can receive a graduation degree along with a diploma and have a well defined professional role in the labor market, where the competitive advantage is more and more within the scope of its Human Resources. In this regard, this piece of work refers specifically to the implantation of these courses with this new format in the city of São Paulo, commercial center of vital importance in Brazil. In order to reach the objectives of this work, a theoretical bibliographic research was necessary, as well as the study of the present legislation and interviews with the Head People of Private Institutions that have implanted such courses initially and served as experimental cases to make the curricula by competences the way they are made today – in a modular way, with a short duration, low costs for the student and the possibility of a continuity of the studies in matter of Post-Graduation, either Lato or Stricto Sensu. From the results achieved on the interviews and using theoretical foundation as basis, the Technology University Courses, also known as “Tecnólogos”, represent an extremely important role in the Education and a very important role in the Private Education Institutions, where they found a solution to fill the classrooms that had been threatened after the extinction of Technical Courses in the secondary school.

Key words: Technology – Study and teaching (Higher) – São Paulo (Brazil).

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 – As mantenedoras segundo sua finalidade.....	28
FIGURA 2 – As instituições de ensino superior quanto sua organização.....	30
FIGURA 3 – Estrutura organizacional de uma mantenedora e duas IES.....	45
FIGURA 4 – Faixa Etária dos Estudantes.....	57
FIGURA 5 – Área de Atuação dos Estudantes.....	58
QUADRO 1 – Situações relevantes para diferentes estratégias	41
QUADRO 2 – Crescimento em número de cursos e alunos.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema e questões de pesquisa.....	11
1.2 Hipóteses.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.4 Estrutura do trabalho.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Gestão estratégica de organizações.....	15
2.2 Posicionamento estratégico.....	18
2.3 Tipos de estratégia.....	19
2.3.1 Estratégias de nível empresarial.....	19
2.3.1.1 Estratégias de crescimento.....	19
2.3.2 Estratégias nas unidades de negócio.....	22
2.3.2.1 Estratégias genéricas para unidades de negócio.....	22
2.3.3 Estratégias de nível funcional.....	23
2.3.4 A formação de alianças estratégicas.....	24
2.4 As instituições de educação superior como organizações.....	24
2.4.1 Instituições de educação superiores particulares.....	26
2.4.1.1 Com fins lucrativos.....	26
2.4.1.2 Sem fins lucrativos.....	27
2.4.1.3 Filantrópicas.....	27
2.4.1.4 Comunitárias.....	28

2.4.1.5	Confessionais.....	28
2.4.2	Categorias acadêmicas de uma instituição de educação superior.....	29
2.4.2.1	Universidades.....	29
2.4.2.2	Centros universitários.....	29
2.4.2.3	Faculdades integradas.....	30
2.4.2.4	Faculdades isoladas.....	30
2.4.2.5	Institutos superiores ou escolas superiores.....	30
2.4.3	Das modalidades de ensino superior oferecidas no brasil.....	31
2.4.4	Unidades de negócio em uma instituição de educação superior.....	32
2.4.4.1	Cursos de graduação.....	32
2.4.4.2	Cursos superiores de tecnologia.....	32
2.4.4.2.1	A nova formatação dos cursos superiores de tecnologia	35
2.4.4.3	Cursos seqüenciais.....	36
2.4.4.4	Cursos de bacharelado.....	37
2.4.4.5	Cursos de licenciatura.....	38
2.4.4.6	Cursos superiores de graduação a distância.....	38
2.4.4.7	Pós-graduação.....	38
2.4.4.8	Lato sensu.....	38
2.4.4.9	Stricto sensu.....	39
2.4.4.9.1	Mestrado.....	39
2.4.4.9.2	Doutorado.....	40
2.4.4.9.3	Pós- doutorado.....	40
2.4.4.9.10	Extensão.....	40
3.	METODOLOGIA.....	41
3.1	Tipos de pesquisas.....	41

3.2 Estratégia de pesquisa.....	42
3.2.1 Tipo de pesquisa adotada.....	42
3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	43
3.3.1 Definição do universo da pesquisa.....	43
3.3.2 Definição dos procedimentos de pesquisa.....	44
3.3.3 Análise de dados.....	45
3.4 Limitações da pesquisa.....	46
4 A IMPLANTAÇÃO DOS CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA EM SÃO PAULO.....	48
4.1 Histórico da criação dos cursos tecnológicos.....	48
4.2 A estratégia dos mantenedores na criação dos cursos.....	50
4.3 O processo de implantação.....	53
4.4 Impacto da criação dos cursos tecnológicos.....	56
5 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APÊNCIDE A – Modelo de roteiro utilizado na pesquisa.....	67

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho concentra um estudo em administração de empresas com enfoque no princípio de estratégia, e utiliza, como objeto de estudo, as Instituições de Educação Superior privadas que implantaram cursos superiores de tecnologia em São Paulo. Para elaboração de tal tarefa, foram analisadas as diferentes opiniões e percepções de profissionais que, cotidianamente, atuam na complexa construção de estratégias dessas organizações. Notadamente, a pesquisa buscou o escopo empírico dos mantenedores de tais instituições, reconhecendo que estes devem ser dotados de competências e habilidades específicas capazes de qualificá-los para atuarem em um segmento que se encontra em contínua expansão.

As inovações tecnológicas que vivenciamos nos dois últimos séculos, de maneira geral, imprimiram no mundo contemporâneo um ritmo cada vez mais rápido. A multiplicidade de informações, a velocidade de seu tráfego e a maior acessibilidade a essas, resultaram em um cenário de constantes mudanças e transformações. E, espera-se, sob forma de diferencial competitivo, que as pessoas estejam preparadas para compreender e acompanhar tais mudanças.

O cenário apontado acima também exigiu transformações no setor educacional, que deve estar em consonância com o mercado de trabalho. Tais mudanças não se restringiram a introdução de novos conteúdos ou disciplinas, mas, principalmente, a reformulação dos processos de ensino e aprendizagem e a adoção de estruturas curriculares flexíveis capazes de formar egressos com um novo perfil e com uma maior sintonia com o mercado.

Para a realização desse trabalho foi necessária, além da fundamentação teórica com relação à estratégia das organizações e conceituação de Instituições de Educação Superior, a apresentação da legislação que regula os cursos superiores de tecnologia e as Instituições de Educação Superior, já que esta é de extrema importância para entender o funcionamento do setor educacional brasileiro, bem como, suas políticas.

Foi realizada, também, uma pesquisa exploratória qualitativa que buscou, através da coleta de dados identificar as opiniões que os mantenedores de Instituições de Ensino Superior possuem sobre as motivações que os levaram a ingressar no segmento do ensino superior tecnológico. As instituições pesquisadas estão localizadas na cidade de São Paulo e pertencem a Associação Nacional da Educação Tecnológica, que reúne instituições que oferecem cursos superiores de tecnologia em todo o Brasil.

Este trabalho objetivou analisar as opiniões dos líderes que formulam e decidem a estratégia de algumas dessas instituições de educação superior, no que diz respeito à estratégia adotada e as motivações que os levaram a implantar novos cursos em suas Instituições, e não a peculiaridades didáticas referentes aos cursos superiores de tecnologia.

1.1 Problema e questões de pesquisa

A relevância deste trabalho deve-se ao fato de que o Ensino Superior Brasileiro tem apresentado uma mudança significativa nos últimos anos. Cada vez mais, as Instituições de Educação Superior têm se preparado e se adaptado para atender uma crescente demanda de alunos com um perfil diferenciado de algumas décadas atrás. A criação de novos campos de trabalho, novas oportunidades de mercado e a influências externas fizeram com que as instituições de educação superior se adaptassem para atender as novas exigências de mercado.

As adaptações exigidas por esse novo cenário devem ser consideradas sob dois aspectos distintos: de um lado a adoção de medidas capazes de atender ao aumento da demanda e de outro o significativo papel desempenhado pelos empresários e líderes que da área educacional que compreenderam e tornaram exeqüíveis as ações práticas capazes de atender esse novo quadro educacional.

A necessidade de expansão de vagas, que até então eram todas pertencentes à rede pública de ensino superior, levou o governo a possibilitar a

criação de vagas em cursos na rede privada de ensino superior.¹ Porém, a implantação desses novos cursos superiores de tecnologia, na rede privada de ensino, não foi uma mudança totalmente isolada, pois dependeu do trabalho de muitos empresários e líderes que investiram seus recursos na educação superior tecnológica e, dotados conhecimentos administrativos, possibilitaram a sua implantação.

E, é nesse sentido, como dissemos, que a pesquisa realizada diretamente com os mantenedores dessas instituições, torna-se uma importante ferramenta metodológica, já que permite identificar as motivações que os levaram ao ingresso no Ensino Superior Tecnológico.

Considerando que as instituições de educação superior da rede privada possuem um modelo de gestão e, possivelmente, estratégias específicas, o trabalho, em virtude do tema escolhido, levanta algumas questões:

- Quais fatores motivacionais conduziram os empresários e líderes do setor educacional a implantação de cursos superiores de tecnologia?
- Houve mudanças na forma de gestão dessas instituições com a implantação de novos cursos de tecnologia?
- Existe alguma estratégia para a implantação de novos cursos?
- Quais as mudanças observadas na estratégia após a implantação?

1.2 Hipóteses

Com a escolha do tema exposto, pretendeu-se demonstrar que a implantação de novos cursos não representa uma ação isolada e que existem outras instituições de educação superior em processo de expansão, tanto em números de vagas e cursos. Dessa forma, algumas premissas iniciais foram sustentadas:

¹ Segundo o INEP (2005), o total de vagas disponibilizadas pelas Instituições de Ensino Superior da rede privada correspondem a cerca de 88% de todas as Instituições disponíveis no Brasil.

- As instituições de educação superior possuem uma trajetória de expansão muito semelhante às organizações empresariais, com modelos de gestão dotados de plano estratégico;
- As instituições de educação superior possuem semelhanças no que diz respeito ao modelo de gestão e estratégia;
- A implantação de novos cursos superiores de educação tecnológica não é uma ação isolada e, sim, resultado de uma mudança na legislação que possibilitou as Instituições Privadas a investirem seus recursos na criação de novos cursos.

1.3 Objetivos

Os objetivos propostos pela pesquisa foram:

- analisar quais as motivações que levaram as IES a inovarem o ensino superior tecnológico;
- analisar as mudanças decorrentes da implantação de novos cursos superiores de educação tecnológica pelas instituições de educação superior;
- identificar similaridades na estrutura organizacional entre instituições que optaram pela implantação de novos cursos;
- verificar junto aos mantenedores das Instituições a existência ou não de uma estratégia específica para a implantação de novos cursos;

1.4 Estrutura do trabalho

De maneira geral, o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo expõe o problema de pesquisa, as hipóteses e os objetivos do trabalho.

O segundo capítulo aponta o referencial teórico e, nesse sentido, identifica e levanta os conceitos e definições pertinentes ao objeto estudado. O capítulo

contempla, ainda, a apresentação de dados, resultantes de informações obtidas junto aos órgãos reguladores do Ensino Superior brasileiro, e necessários para a compreensão e conhecimento, tanto das Instituições de Educação Superior como de suas estratégias, para que, assim, o resultado da pesquisa possa ser contextualizado com base na teoria.

O terceiro capítulo expõe o aporte metodológico adotado na pesquisa utilizado para a conclusão dos objetivos propostos deste trabalho, bem como todas as etapas que levaram a escolha do universo de pesquisa, entrevistados e análise de dados.

O quarto capítulo analisa os dados coletados e investiga, de forma comparativa, as respostas obtidas dos entrevistados com a fundamentação teórica apresentada no capítulo dois.

O Quinto Capítulo apresenta a conclusão do trabalho, assim como a realização dos objetivos do trabalho.

Para atingir os objetivos propostos nesse trabalho, serão expostos nos próximos capítulos conceitos fundamentais para a compreensão do tema tratado, assim como a metodologia científica adequada para sistematizar a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De maneira geral, o capítulo trata dos conceitos teóricos de estratégia nas organizações que serão adotados neste trabalho, assim como sua evolução e a aplicabilidade no tipo de organização em estudo, as IES.

2.1 Gestão estratégica de organizações

A estratégia teve sua origem muito antes de qualquer estudo sobre administração de empresas, a origem da palavra estratégia vem de “*strategos*” do grego, que significa general, termo usado para caracterizar estratégias militares, conforme foi demonstrado por Sun Tzu (2002) na obra *A arte da guerra*.

O conceito de estratégia, como vimos, originalmente de caráter militar, passou a ser compreendido de forma muito mais ampla e, tal conhecimento, que vem sendo adaptado para os mais diversos fins. A área da Administração de empresas ilustra perfeitamente essa nova acepção do termo. Atualmente, em mercados globalizados, práticas estratégicas podem fazer a diferença entre a sobrevivência e a permanência da empresa no mercado. Mesmo a ação de desistir pode ser considerada um plano estratégico, já que a concorrência sempre está estabelecendo novos patamares de produção e, somente aqueles que possuem competência suficiente para sobreviver, persistem.

Porém, a estratégia empresarial segundo Ansoff (1977, p. 4) consiste em um conjunto de decisões a fim de solucionar o problema de “configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a consecução dos objetivos”. Como as decisões podem ser configuradas de muitas maneiras, as decisões estratégicas se distinguem pela escolha apropriada de produtos ou serviços e a competência da empresa em conquistar parte do mercado. Na teoria das decisões, assim como foi descrito por Ansoff (1977), a estrutura do processo decisório é um caminho para a solução de um problema, dotado de etapas como

identificar o problema, definir as variáveis, priorizar as decisões e formular regras. Os recursos foram descritos como físicos, monetários e humanos.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o conceito pode ser compreendido como uma visão mais ampla por cinco ângulos diferentes.

A estratégia pode ser compreendida como:

- a) um plano: com algum objetivo futuro, como uma direção a seguir para atingir uma meta;
- b) um padrão: um padrão de comportamento por um período de tempo, como se a estratégia que vem sendo utilizada estivesse trazendo os resultados esperados por seus idealizadores.;
- c) uma posição, ou seja, onde a empresa ou o produto se localiza no mercado;
- d) uma perspectiva que poderia ser entendida como olhar para cima, como idéias que podem levar a outra posição;
- e) um truque, uma manobra para despistar o concorrente e tomar a dianteira.

Para Hamel e Prahalad (1999) a estratégia pode ser compreendida como uma maneira de pensar dentro das organizações, o “pensar estrategicamente” para superar o desempenho atual dos recursos presentes na organização a ponto de manter-se sempre em busca criativa de soluções, ambos afirmam que “as organizações, para poderem concorrer em um mercado, não devem ser vistas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências” (1999, p. 257). Segundo os autores o portfólio é um conjunto de habilidades e tecnologias tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Em outras palavras, as organizações precisam de pessoas competentes para exercer as atividades em sintonia com a estratégia do negócio, para ocuparem posições estratégicas na administração de uma organização.

Segundo Zacarelli (2000), a estratégia pode ter três procedências distintas, de origem emergente, ou seja, da experiência vivida do profissional, da literatura nos cursos superiores ou em livros da área ou formalizada, quando é formalmente organizada e aprovada como norma da organização. A partir dessa percepção é possível compreender como uma teoria estratégica pode chegar à mente dos estrategistas.

Os conceitos de estratégia apresentados tornam possível compreender sua aplicabilidade e utilização no estudo das Instituições de Ensino Superior privadas, já que remetem a temáticas comuns as empresas tais como desempenho, utilização de recursos, soluções criativas, entre outras. Neste trabalho, porém, foi adotado o conceito proposto por Mintzberg, no qual a visão de estratégia pode ser compreendida por ângulos diferentes adaptando-se, assim, melhor o conceito para utilização no presente estudo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no livro *Safári de Estratégias*, elaboram um roteiro sobre a evolução do pensamento estratégico aplicado a administração de empresas e dividem em dez escolas de formulação de estratégias, ou seja, dez pontos de vista distintos, cada um focalizando uma perspectiva única. Dessas escolas de formulação de estratégia, apenas três serão melhores analisadas, em razão de sua importância para a elaboração desse estudo. São elas: a *Escola do Design*, a *Escola do Planejamento* e a *Escola de Posicionamento* ou *Posicionamento Estratégico*. Ainda conforme os autores (idem, ib.), as escolas de natureza prescritiva estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas e não como elas são formuladas de fato.

A primeira escola tratada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a *Escola do Design*, ou seja, a formulação da estratégia como um processo de concepção que, nos anos 60, apresentou uma estrutura básica focalizando o processo de desenho informal de como a estratégia deve ser formulada e não em como ela é formulada.

A segunda escola chamada pelos autores (idem, ib.) de *Escola do Planejamento* que foi desenvolvida paralelamente com a escola de Design (nos anos 60), mas somente nos anos 70, teve seu auge. Tal escola formalizou o planejamento estratégico de forma separada e sistemática perdendo espaço, os nos anos 80, para a terceira onda do pensamento estratégico, chamada de *Escola do Posicionamento Estratégico*.

A Escola do Posicionamento Estratégico focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado e esta será a utilizada nesse trabalho para a compreensão do pensamento estratégico das organizações.

2.2 Posicionamento estratégico

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o Posicionamento Estratégico ou a Escola de Posicionamento, constituiu-se em uma idéia única e revolucionária, defendendo estratégias como a posição do mercado, diferenciação de produtos e escopo focalizado. E, em alguns mercados, a posição a ser defendida em um embate entre concorrentes (atuais e futuros) é interessante, pois possibilita o ganho e a ocupação de melhores posições dentro desse mesmo mercado. Tal ganho propicia uma margem de contribuição maior que as demais empresas e provém um recurso que poderá ser usado para expansão, ampliação e consolidação de suas posições.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificam duas orientações estratégicas, a primeira voltada para os períodos de estabilidade e a outra direcionada para os períodos de mudanças. Nos períodos de estabilidade, a ênfase se dá no aproveitamento das potencialidades já existentes e permite consolidar índices de eficiência e eficácia cada vez melhores, além do desenvolvimento de competências internas. Nos períodos de mudança, a ênfase se concentra na busca de uma nova posição estratégica, em sintonia com a realidade do mercado, no qual novos padrões são definidos e consolidados. Uma vez alcançada a sintonia, a empresa retorna a uma situação de estabilidade.

Segundo os autores citados (idem, ib.), a análise da indústria e da concorrência – seja esta fundamentada por preço, diferenciação ou qualidade para conhecer com exatidão o segmento e o público atendido – é necessária para a formulação da estratégia, pois esta depende de informações valiosas sobre o segmento no qual a organização atua, assim como informações sobre o tipo de serviço ou produto que a organização oferece ao mercado em comparação com a concorrência. Em síntese, posicionamento é conhecer o segmento no qual a organização atua, assim como o ambiente externo.

Ressalta-se a importância, para a presente pesquisa, do estudo do conhecimento do posicionamento estratégico aplicado as Instituições de Ensino Superior, em razão da forte diversificação sofrida pelo mercado, ao longo dos anos, resultante do aumento de modalidades de ensino superior oferecidas ao público.

2.3 Tipos de estratégia

Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), as estratégias podem ser divididas em três níveis. São eles: *empresarial, unidade de negócio e funcional*. Embora tais níveis possam ser estudados de forma separada, a compreensão de seu conjunto fornece ao pesquisador uma visão ampla e holística do processo estratégico.

2.3.1 Estratégias de nível empresarial

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (1998), a estratégia de nível empresarial deve ser compreendida como aquela na qual a alta administração formula um enfoque que deverá ser aplicado a toda a empresa. A questão estratégica principal da alta administração é “onde a empresa deve atuar?”. Para compreender essa resposta é necessário fazer uma análise S.W.O.T. (sigla que significa *strenghts, weakness, opportunitien e threats*). Em outras palavras, a resposta ao questionamento campo de atuação de vê ser precedida de uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização em relação às oportunidades e ameaças de seu ambiente.

2.3.1.1 Estratégias de crescimento

Ainda conforme Wright, Kroll e Parnell (1998), as estratégias de crescimento podem ser divididas em *crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada e não relacionada, integração vertical e fusões e alianças*.

Por crescimento interno compreende-se aquele obtido através do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Além disso, tal crescimento interno pode ocorrer no sentido horizontal ou vertical dentro da organização. De maneira geral, o sentido horizontal pode envolver a criação de novas empresas que operam negócios relacionados, ou não. Já o crescimento interno vertical, envolve a criação de negócios relacionados, ou não, dentro do canal de distribuição da empresa, constituindo um relacionamento fornecedor/cliente.

A *integração horizontal* ocorre quando as organizações expandem-se adquirindo outras na mesma linha de negócios.

Quanto a *diversificação horizontal relacionada*, pode-se afirmar que sua ocorrência se dá quando uma empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de atuação, porém, possuem relação entre suas competências essenciais, ou seja, uma empresa que possui competência, por exemplo, em P&D de ponta e marketing eficaz, pode adquirir outra organização com competências semelhantes em marketing fortalecendo, assim, sua posição competitiva geral de ambas as empresas.

Existem três vantagens principais associadas à diversificação horizontal relacionada são elas: as *economias e escopo horizontal* –quando várias unidades de negócio partilham de atividades como marketing, P&D e outras atividades funcionais –, as *inovações de escopo horizontal* –que diz respeito a melhorias ou inovações que podem ser transferidas ou compartilhadas entre as unidades de negócio da empresa e a combinação entre economias de escopo – e as *inovações de escopo horizontal* na qual a diversificação horizontal geralmente é acompanhada por duas desvantagens: aumento nos custos burocráticos e maiores custos de coordenação de atividades das várias unidades de negócio.

Wright, Kroll e Parnell (1998) afirmam, ainda, que a *diversificação horizontal não relacionada* (diversificação por conglomerados) ocorre quando uma empresa adquire outra de um setor não relacionado ao seu ramo de atuação. Dessa forma, assim como a diversificação em setores relacionados possui uma orientação estratégica, a diversificação em setores não relacionados possui uma orientação predominantemente financeira.

Pode-se também admitir a existência de uma integração vertical de empresas relacionadas, definindo-a como a integração vertical plena que sugere o desempenho de todas as atividades e processos envolvidos na empresa e que vão da matéria-prima até os resultados finais, seja na direção das fontes de suprimentos até os consumidores finais. Uma importante vantagem de tal integração é a possibilidade de partilhar de competências essenciais semelhantes.

Em outra ponta também se admite a existência da chamada integração vertical de empresas não relacionadas, diferenciando-a da anterior, pois enquanto aquela visa o compartilhamento de competências essenciais semelhantes ou complementares, a integração não relacionada possui possibilidades limitadas quanto a transferências ou partilha dessas competências.

As fusões ocorrem quando duas ou mais empresas de porte semelhantes combinam-se em uma empresa por uma permuta de ações, tais fusões são realizadas para partilhar ou transferir recursos e ganhar em força competitiva. As alianças estratégicas podem ser compreendidas como parcerias nas quais, duas ou mais empresas, realizam um projeto específico ou cooperam em determinadas áreas de negócio. As empresas que consolidam a aliança partilham os custos, os riscos, e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios.

A estratégia de estabilidade permite que a empresa concentre seus esforços administrativos com as empresas já existentes, com o objetivo de aumentar suas posições competitivas, ao invés de continuar acrescentando novas unidades de negócios diferentes.

Quanto a estratégia de redução inserem-se no escopo das estratégias de crescimento de estabilidade e são geralmente adotadas por empresas que ocupam posições competitivas satisfatórias. Quando o desempenho das atividades empresariais não é satisfatório, ou abaixo do esperado ou, ainda, quando colocam a sobrevivência da empresa em jogo, as estratégias de redução podem ser adequadas, e podem constituir-se como elemento de reviravolta, capaz de tornar a empresa mais enxuta e eficaz. Eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produto e os grupos de clientes da empresas são exemplos de ações e de práticas adotadas pela estratégia de redução. Além disso, o *desinvestimento* pode ser verificado nos casos em que a unidade de negócio pode ser vendida para outra empresa, ou reduz o capital investido por baixo desempenho ou, ainda, quando deixou de se adequar ao perfil estratégico da organização. A liquidação, que é o último recurso estratégico de redução, ocorre quando nenhuma das outras opções parecem viáveis. Todos perdem com essa ação, pois, funcionários são demitidos, acionistas perdem seu investimento, os fornecedores e a comunidade de forma geral, já que, tal estratégia impacta no aumento dos índices de desemprego e na diminuição de arrecadação de impostos;

As estratégias apontadas até aqui são de extrema importância para compreender e analisar a problemática levantada por este trabalho.

2.3.2 Estratégia nas unidades de negócio

Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), uma unidade de negócio é um subsistema organizacional composto por um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente dos de outros subsistemas organizacionais da empresa. As unidades de negócios podem ter autonomia quando o poder dentro da organização é descentralizado e permite que cada unidade de negócio tome todas ou algumas decisões estratégicas. Por outro lado, quando o poder é centralizado, a decisão adotada pela alta administração das empresas, serve como regra e paradigma para todas as unidades de negócio.

2.3.2.1 Estratégias genéricas para unidades de negócio

Ao se referir as estratégias genéricas para unidades de negócio Wright, Kroll e Parnell (1998) definem-na como a *estratégia de nicho-custos baixos*. Tal estratégia enfatiza a manutenção dos custos gerais em um nível baixo e o atendimento de um pequeno segmento de mercado. A *estratégia de nicho-diferenciação* é adequada para unidades de negócio que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado. Já a *estratégia de nicho-custos baixos e diferenciação* se adequa em situações nas quais se produzem bens ou serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado e, simultaneamente, mantêm-se os custos baixos.

Os modos pelos quais as organizações podem concomitantemente diferenciar seus produtos ou serviços e reduzir custos podem ser obtidos através da dedicação à *qualidade* (uma dedicação contínua e consistente a qualidade. em toda a empresa, não apenas melhora os resultados, mas, também, reduz custos envolvidos como refugo, garantias, e atendimentos pós-vendas), a *inovação do processo* em atividades que aumentam a eficiência das operações e da distribuição, a *inovação de produtos ou serviços* com o aumento da diferenciação, reduzindo custos e a alavancagem por meio de *perícia e da imagem da organização*. Para finalizar, os autores citados (id. ib) enfatizam que, em alguns casos, grandes

unidades de negócios empregam estratégias múltiplas, ou seja, se utilizam de mais de uma das estratégias identificadas anteriormente.

2.3.3 Estratégias de nível funcional

Após o desenvolvimento das estratégias genéricas em nível empresarial e em nível da unidade de negócio, a administração deve se concentrar na formulação de estratégias para cada uma das áreas funcionais de suas unidades de negócio.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), *estratégias funcionais* são aquelas buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio, destacando-se, aí o papel dos administradores que devem estar cientes de que essas funções são inter-relacionadas. Cada área funcional, para realizar seu propósito, é obrigada a mesclar suas atividades com as de outros departamentos funcionais. Uma mudança em um departamento invariavelmente afetará o modo como os outros departamentos operam.

Portanto, o que determina a eficácia da estratégia genérica da unidade é “como e quanto” cada uma das tarefas funcionais das unidades de negócio se mesclam de forma homogênea. Infelizmente, em algumas empresas, os funcionários de cada área funcional tendem a considerar suas operações de forma introspectiva e independente em relação às outras funções. Se o julgamento final é feito pelo cliente, essa visão dificilmente resultará em sua satisfação, já que suas necessidades e expectativas são geralmente satisfeitas pela interação de várias áreas funcionais. As empresas com maior capacidade para realizar a integração funcional terão maior probabilidade de conquistar as vantagens competitivas tais como: Design de produto superior, atendimento superior ao cliente, velocidade superior e garantia superior.

O administrador não deve considerar a estratégia como uma única área funcional isoladamente, daí ter-se afirmado seu caráter inter-relacional, já que, é a qualidade com que todas as áreas funcionais mesclam-se de forma homogênea quem determina a eficácia da estratégia genérica da unidade de negócio.

2.3.4 A formação de alianças estratégicas

Para Root (*apud* LORANGE, 1996), as alianças estratégicas podem se caracterizar pela Nacionalidade e grau de cooperação entre empresas, contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor, escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor), exposição a riscos fiduciário e ambiental e relativo poder de barganha e propriedade.

Segundo Zajac (*apud* LORANGE, 1996) existem quatro motivações dominantes para o engajamento de alianças estratégicas:

- Obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes
- Ganhar acesso á nova tecnologia e diversificação em novos negócios
- Obter economia de escala e atingir integração vertical
- Superar barreiras alfandegárias/legais

Para Lorange (1996), existem alianças estratégicas dominantes e compartilhadas. A chamada aliança estratégica dominante caracteriza-se por deter tanto o conhecimento como as informações e tais conhecimentos não são compartilhados com as demais participantes

2.4 As Instituições de educação superior (IES) como organizações

Compreender as IES como organizações é fundamental para que a estratégia possa ser planejada e implantada. Para poder estudar o comportamento e a gestão de qualquer tipo de IES, o pesquisador deverá desenvolver um conhecimento amplo do ambiente nos quais que se inserem as instituições responsáveis pela educação superior. Em outras palavras, deve compreender que, neste trabalho, o objeto de estudo em questão, constitui-se de organizações brasileiras de natureza privada e inseridas no segmento referente a educação superior, ou seja, segmentadas em cursos oferecidos para candidatos que possuem

o diploma do nível médio de ensino. Vale salientar que a estrutura organizacional desse sistema educacional é peculiar a realidade brasileira e difere de outros sistemas estrangeiros – os quais serão tratados mais adiante – e possuem uma hierarquia e uma estrutura particularmente diferente da realidade nacional.

A definição de IES é uma sigla que pode ser compreendida através de dois aspectos distintos, num primeiro sentido, a definição de IES – *Instituições de Ensino Superior*, geralmente, é usada na maioria dos trabalhos acadêmicos encontrados durante a elaboração dessa pesquisa. Ocorre, porém, que essa definição, para além do ensino, não engloba, a docência, a extensão e a pesquisa.

Neste trabalho será adotada uma definição mais ampla e de acordo com a nova legislação das Leis de Diretrizes e Bases 9.394 de 1996, na qual além do ensino, sejam inclusas práticas que formem profissionais para atuar no setor educacional e também a pesquisa e a extensão, portanto será adotado IES como, *Instituições de Educação Superior*.

O cenário mudou muito nos últimos anos, para as IES nacionais. Adventos como a possibilidade de autorizações, credenciamentos e reconhecimentos que aumentaram, em números nunca vistos anteriormente, contribuíram fortemente para tal mudança. Nesse sentido, pode-se pensar que a necessidade de novas IES (para atender o público egresso do ensino médio) tenha gerado uma demanda muito grande de adaptações para que tais necessidades fossem atendidas. Como resultado, as organizações sofreram, ou se impuseram novas adaptações a fim de, certa forma, capacitarem-se não somente em atender a seus públicos, mas, também, sobreviver na concorrência que rege o mercado de um negócio segmentado em ensino superior.

Para entender melhor o princípio de segmentos básicos que uma IES pode possuir no Brasil, é necessário analisar a legislação vigente e, assim, compreender tanto a estrutura deste setor como poder posicionar uma IES estrategicamente. Em outras palavras, as estratégias adotadas são específicas para cada configuração diferente de IES, ou seja, a estratégia é peculiar ao ambiente e a configuração organizacional, não somente pelas regras impostas por leis, que diferem cada categoria, mas também, o tipo de gestão adotado em cada situação, em cada ambiente e em cada configuração.

Segundo o decreto de No. 3.860, de 9 de julho de 2001, incisos I e II, uma IES pode ser classificada em duas categorias administrativas distintas: *públicas* – “quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e *privadas* – “ quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado”. Este trabalho trata-se especificamente de instituições privadas.

Existe, ainda, uma nova categoria definida como *Públicas Não-Estatais* que constituem em um modelo de ampliação de vagas da rede pública utilizando a infraestrutura privada, ou seja, o governo acaba custeando a educação em IES privadas para suprir a falta de vagas na rede pública. A administração pública (governo) tem se empenhado para elaborar programas de ensino superior a fim de atender as pessoas que não possuem acesso a educação, em razão de sua condição sócio-econômica. Mas, ainda assim, tal categoria é tratada de propriedade privada.

Basicamente, as IES privadas, são representadas por quatro categorias, conforme a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96. A seguir tais categorias são melhores apresentadas.

2.4.1 Instituições de educação superiores particulares

As IES particulares podem ser divididas em categorias distintas: aquelas com fins lucrativos e sem fins lucrativos (nessa categoria enquadram-se também as instituições Filantrópicas, Comunitárias, Confessionais e Fundações).

2.4.1.1 Com fins lucrativos

Com a Lei de No. 9394/96, foi facultada às entidades mantenedoras de IES a possibilidade de se constituir sob qualquer uma das formas de pessoa jurídica, de direito privado previstas nos incisos I e II do art. 16 do Código Civil Brasileiro de 1916, equivalentes aos incisos I, II e III, do artigo 44 da Lei No. 10.406 de 2002. Portanto, a pessoa jurídica que administra a IES pode ser considerada uma empresa no sentido estrito da palavra, visando lucro financeiro de alguma maneira e regulamentada pelas leis de sociedades mercantis.

2.4.1.2 Sem fins lucrativos

Até a vigência da Lei 9394/96, as entidades mantenedoras só poderiam solicitar credenciamento de IES e autorização de cursos, caso sua natureza jurídica fosse sem finalidade lucrativa. Foi, somente com a regulamentação do decreto No. 2207 de 1997, que ficou determinado que as entidades teriam o prazo de 120 dias para optarem pela natureza jurídica com finalidade econômica.

Quando o termo “sem fins lucrativos” é usado, pode representar três categorias, *filantrópicas, comunitárias e confessionais*, todas as categorias, porém, devem possuir a mesma finalidade : investir o lucro obtido na própria instituição.

2.4.1.3 Filantrópicas

De maneira geral, as entidades Filantrópicas são criadas, normalmente, por pessoas físicas, muitas delas familiares, que doaram patrimônio e recursos financeiros para o início e manutenção da IES. Entretanto, pode-se encontrar entidades filantrópicas oriundas não da prática de doações, mas, sim por que são beneficentes de alguma forma, quer por distribuição de bolsas de estudo quer por obras assistenciais. A grande vantagem desse segmento, no Brasil, deve-se ao fato que os impostos não são tão significativos como nas demais categorias, já que, uma entidade filantrópica possui isenção de taxas e impostos dos mais diversos tipos, dentre eles pode-se citar na cobrança de taxas de consumo de água e/ou de luz.

No Brasil as entidades filantrópicas são facilmente confundidas com as de caráter confessionais. Embora ambas as categorias possam estar presentes em uma mesma IES, vale salientar que uma entidade confessional não é, necessariamente, filantrópica. Além disso, como o Brasil possui legislação específica que trata de entidades religiosas e, como tal legislação, prevê a possibilidade de uma entidade religiosa manter uma IES, compreende-se porque uma entidade religiosa pode vir a se tornar filantrópica. De toda forma, as filantrópicas devem comprovar a aplicação do excedente financeiro na mantida. (explicar o termo ou alterá-lo)

2.4.1.4 Comunitárias

Em definição ampla, as entidades comunitárias são entidades jurídicas criadas por um grupo de pessoas físicas ou jurídicas, professores, auxiliares de administração escolar, prefeitura municipal, clubes entre outros. O patrimônio dessas associações foi criado com a contribuição de doação de entidades jurídicas, tais como: doação de terreno, imóveis, além de contar com a participação de inúmeros associados pertencentes à sociedade cível. Os dirigentes, via de regra, inclusive da entidade mantida, são eleitos pelo colegiado da associação, e possuem um conselho fiscal com representação acadêmica.

2.4.1.5 Confessionais

São entidades criadas e mantidas por entidades religiosas. Pelo estatuto dessas entidades não há possibilidade do patrimônio ser transferido para pessoas físicas. O balanço anual deve ser certificado por auditores independentes.

2.4.1.6 Fundações

São consideradas fundações aquelas mantidas sem fins lucrativos e instituídas por pessoas físicas ou jurídicas que não são remuneradas pela instituição. Além disso, devem aplicar 60% dos recursos financeiros provenientes das mensalidades escolares destinadas a despesas com pessoal docente e técnico-administrativo.

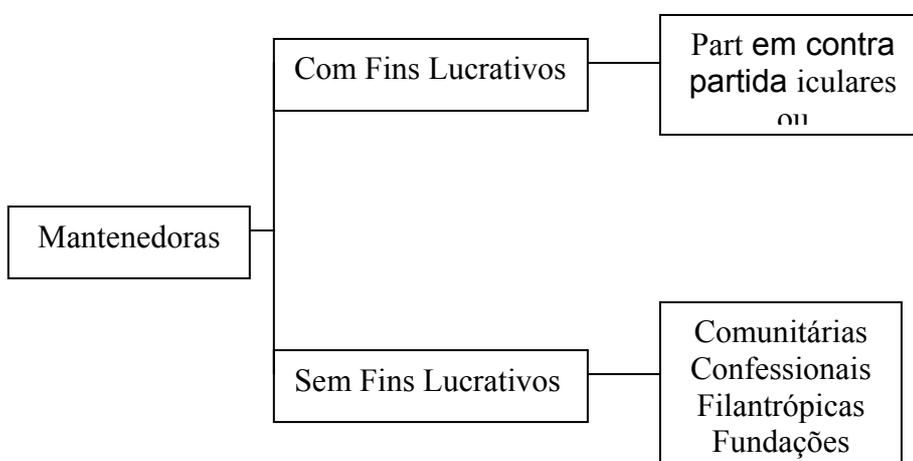


Figura 1- As Mantenedoras segundo sua finalidade

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Lei no. 2.207, de 15/04/1997.

2.4.2 Categorias acadêmicas de uma instituição de educação superior

Com relação a sua organização acadêmica, o Decreto Lei Nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, classifica as IES de forma decrescente, conforme esclarecemos a seguir.

2.4.2.1 *Universidades*

As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, ou seja, as Universidades se caracterizam por:

- a) produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- b) um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- c) um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

2.4.2.2 *Centros universitários*

Os centros universitários são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, Esta deverá ser comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

2.4.2.3 Faculdades integradas

São instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

2.4.2.4 Faculdades isoladas

São instituições de ensino superior que oferecem cursos de graduação.

2.4.2.5 Institutos superiores ou escolas superiores

São Instituições de ensino superior as que oferecem cursos superiores, porém não oferecem cursos de graduação.

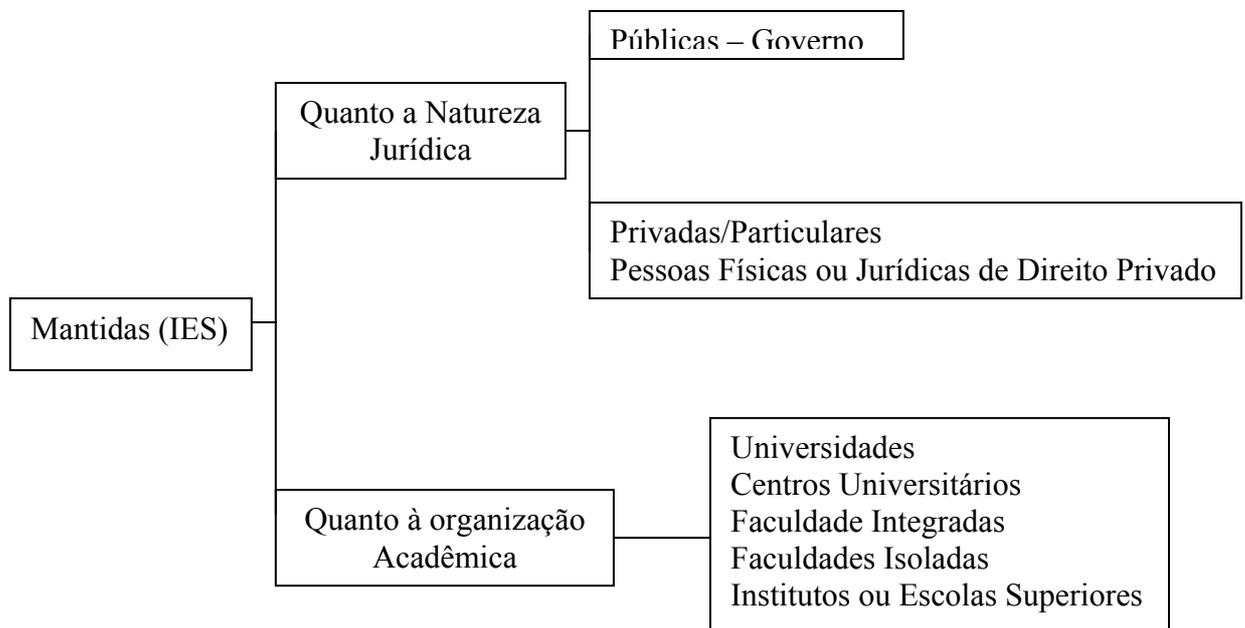


Figura 2 - As instituições de ensino superior quanto sua organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Lei n. 9.394/96

2.4.3 Das modalidades oferecidas na educação superior no brasil

É importante delimitar o universo de forma que este focalize uma área de estudo, no caso desta pesquisa em administração, busca-se tratar de gestão de IES, tomando cuidado para que outra área do conhecimento não pertencente a área de administração não seja invadida.

O objetivo central do trabalho, já afirmado anteriormente, é discutir sobre as unidades de negócio que podem fazer parte da configuração de uma IES específica, mas, que vistas desta forma, parecem subsistemas que possuem uma dinâmica e se adaptam de acordo com a estratégia adotada pelo gestor. Dessa forma, não será tratado nesta pesquisa temáticas que remetam a didática ou aspectos operacionais do funcionamento de uma IES.

Parece oportuno introduzir nesta etapa do trabalho algumas considerações acerca da função de uma IES. Embora tal discussão propicie distintas considerações e conclusões, é essencial a compreensão da importância da adoção de uma estratégia na gestão de uma IES.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999) as IES representam funções sociais no âmbito da educação e atendem a públicos que demandam capacitação profissional e tecnológica nas mais diversas áreas do conhecimento. Tal função satisfaz a dois públicos: aos alunos que, cotidianamente, interagem e participam diretamente no processo de educação e, também, a sociedade, na medida em que esta recebe o cidadão capacitado a exercer uma função dentro da área do conhecimento escolhido. Em outras palavras as funções sociais representadas pelas IES têm natureza e função mista .

Uma IES privada exerce uma complementação do sistema de educação para poder atender a uma demanda crescente que a iniciativa pública não está sendo capaz de suprir e ao mesmo tempo como uma fornecedora de conhecimento a um público interessado no seu aprendizado por intermédio de prestação de serviços. E, independente da área do saber que uma IES é atuante, uma estrutura de modalidades de educação é o que configura o modelo de gestão que deve ser adotado e, por conseguinte, a estratégia adequada também.

2.4.4 Unidades de negócio em uma instituição de educação superior

As unidades de negócio em uma IES referem-se tanto às coordenações e/ou diretorias específicas de cada sub-unidade como a cada modalidade de ensino que é oferecido e, até mesmo, as unidades em outras localizações, ou seja, os diferentes *campi*. Os níveis de ensino que são oferecidos classificam as IES quanto a seu segmento de atuação no mercado, dessa forma, é possível analisar de forma sistemática a configuração de uma IES.

A concorrência entre as IES não se concentra, somente entre instituições, pois, é possível notar que cursos diferentes de uma mesma IES podem concorrer entre si, já que cabe ao aluno a decisão de escolher entre cursos distintos. Assim, pode-se reconhecer como as unidades de negócios representam um objeto de análise muito importante.

2.4.4.1 Cursos superiores

Cursos Superiores são cursos oferecidos a alunos egressos do ensino médio que atendam ao processo de seleção praticado em determinada IES. Existem diferentes tipos de cursos superiores, podem ser classificados como cursos superiores de graduação, cursos superiores de graduação tecnológica, cursos seqüenciais, cursos de especialização, cursos de pós-graduação (*lato e stricto sensu*) e cursos de extensão. As classificações são decorrentes dos diferentes públicos aos quais o curso atende. Vale salientar que o foco desta pesquisa é concentra-se nos cursos superiores de tecnologia.

2.4.4.2 Cursos superiores de tecnologia

A educação voltada para o trabalho tem sido tratada ao longo da história brasileira de forma preconceituosa e influenciada por uma herança colonial escravista. Nesse aspecto, a educação profissional tinha assumido um caráter de ordem moral para combater a vadiagem e propiciar alternativas de sobrevivência aos menos favorecidos pela sorte. A educação profissional durante dois séculos de história nacional, permaneceu entendida como formação profissional de pessoas

pertencentes aos estratos menos favorecidos das classes econômicas como cursos de formação para mão de obra.

Segundo o Parecer CNE/CP no. 29 de 03/12/2003 os cursos superiores de tecnologia, possuem sua origem no Brasil na década de 60. As primeiras experiências surgiram em São Paulo, por instituições do sistema federal de ensino e instituições do setor público e privado no final da década de 60 e início dos anos 70 e nasceram apoiados em necessidades do mercado e ao desenvolvimento tecnológico com cursos de engenharia de operação e de formação de tecnólogos. Em 1979 o MEC – Ministério da Educação e Cultura alterou sua política de estímulo a criação desses cursos nas instituições públicas federais e, a partir dos anos 80, muitos desses cursos foram extintos no setor público, notadamente o de engenharia de operação. O crescimento da oferta passou a ser feito, então, por instituições privadas com cursos de formação de tecnólogos. Desde então, adquiriu a denominação adotada neste trabalho de cursos superiores de tecnologia.

A publicação da Lei de Diretrizes e Bases No. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que disciplinava a educação escolar, (que se desenvolve, predominantemente, por meio de ensino, em instituições próprias para o ensino exigindo sua vinculação ao mundo do trabalho e à prática social), incentivou a modalidade voltada para a educação profissional e tecnológica, até então esquecida pelo Estado. Entretanto, a educação profissional tecnológica ainda não estava definitivamente classificada dentro da Lei 9.394/96.

Em 17 de abril de 1997, o decreto No. 2.208 regulamenta os artigos referentes à educação profissional e citados na Lei no. 9.394/96, compreendendo a educação profissional distinta para três níveis de ensino, básico, técnico e tecnológico, sendo o último correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico.

O ensino tecnológico no Brasil, segundo decreto 2208 de 17 de abril de 1997 art3o,

[...] III-Tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico” e com relação ao diploma o art10o. “Os cursos de nível superior, correspondentes à educação profissional de nível tecnológico, deverão ser estruturados para

atender aos diversos setores da economia, abrangendo áreas especializadas, e conferirão diploma de Tecnólogo.

Em 2001, foi aprovado o Plano Nacional de Educação, com duração de dez anos, através da Lei No. 10.172 de 9 de janeiro de 2001. O plano discutia a educação profissional para além de uma modalidade de ensino de nível médio, entendendo-a de forma continuada por toda a vida do trabalhador, estruturava o ensino tecnológico, como forma de curso superior de graduação e pós-graduação objetivando, assim, oportunidade de formação para o trabalho associado a promoção de níveis crescentes de escolarização regular. O plano objetivava, ainda, a colaboração de múltiplas instâncias do poder público e da sociedade civil, considerando a oferta da educação profissional, cada vez mais, com recursos de organizações empresariais como já é executado em países mais desenvolvidos.

Segundo o Plano Nacional de Educação, Lei 10.172 de janeiro de 2001, define nos objetivos e metas:

[...]11. Estabelecer, em nível nacional, diretrizes curriculares que assegurem a necessária flexibilidade e diversidade nos programas oferecidos pelas diferentes instituições de ensino superior, de forma a melhor atender às necessidades diferenciais de suas clientela e às peculiaridades das regiões nas quais se inserem[...]

No mesmo ano, um parecer do conselho nacional da educação e da câmara de educação superior o parecer 436 de 5 de abril de 2001, contou com um comissão instituída pela câmara de educação superior para analisar os Cursos Superiores de Tecnologia, que conduzem a diplomas de Tecnólogos A comissão analisou os aspectos da Lei 9.394/96, com relação aos artigos referentes à educação profissional e tecnológica e o decreto No. 2208 de 17/4/97, sobre os objetivos da educação profissional, classificando-os como cursos superiores de graduação com características especiais, bem distintos dos tradicionais e cujo acesso se fará por processo seletivo, a juízo das instituições que os ministrem e obedecerão a diretrizes curriculares nacionais a serem aprovadas pelo conselho nacional de educação. Os cursos poderiam ser ministrados por universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades isoladas e institutos superiores, além da possibilidade de credenciamento de Centros de Educação Tecnológica, públicos e

privados, ligados à secretaria de educação média e tecnológica, estipulando as áreas profissionais que os cursos superiores de tecnologia abrangeriam e as respectivas cargas horárias para cada área do saber.

As diretrizes curriculares mencionadas foram publicadas em dezembro de 2002 e são constituídas pelo parecer No. 29 de 03 de dezembro de 2002 e pela resolução No. 3 de 18 de dezembro de 2002 e regulamentam a nova formatação dos cursos superiores de graduação tecnológica.

2.4.4.2.1 A nova formatação dos cursos superiores de tecnológica

Conforme afirmado, o trabalho enfoca, mais acuradamente, os cursos superiores de tecnologia a partir da nova formatação, baseada nas diretrizes curriculares de dezembro de 2002. Esta nova formatação conta com uma carga horária mínima de acordo com as áreas profissionais e que variam entre 1600 e 2400 horas.

O currículo é formado por competências, fundamentadas nas rápidas transformações nos modos de produção, e buscam tornar os egressos aptos para a inserção em setores profissionais em que haja utilização de tecnologias. O corpo docente, além da já sabida exigência de titulação acadêmica mínima, deve possuir, ainda, experiência profissional relevante, já que os cursos estão direcionados para o mercado de trabalho. Nesse sentido, os docentes, além da formação acadêmica, devem estar aptos para fornecer aos discentes tecnologias atuais e utilizadas no mercado de trabalho.

Os cursos são divididos por módulos correspondentes a qualificações profissionais e são certificáveis. A conclusão, com a devida aprovação, de todos os módulos exigidos e, conseqüentemente, o cumprimento da carga horária total, aliada ao cumprimento das produções acadêmicas exigidas asseguram ao egresso o diploma de graduação tecnológica, habilitando-o a continuidade dos estudos em pós-graduação, tanto de caráter *lato sensu*, como *stricto sensu*.

Portanto, a conclusão de um curso superior de graduação tecnológica garante o acesso ao ensino de pós-graduação, pois segundo a Lei no. 9394/96 art44. III,-os cursos de pós graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros são abertos a candidatos

diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências da instituição de ensino.

Um dos principais diferenciais da reformulação vivida pelo ensino tecnológico, é a proposta de capacitação e formação específicas, afim de desenvolver competências específicas úteis as organização O conceito de competências, segundo Hammel e Prahalad (1999) é compreendido como um conjunto de habilidades e tecnologias, mas pode ser compreendida como um conjunto de técnicas, conhecimentos e habilidades.

Segundo o parecer 436 de 5 de abril de 2001, os cursos superiores de tecnologia conduzem à aplicação, desenvolvimento, pesquisa aplicada e inovação tecnológica, à gestão de processos de produção de bens e serviços e ao desenvolvimento de capacidade empreendedora, além de extrema sintonia com o mundo do trabalho, certamente afasta a possibilidade de considerar os cursos superiores de tecnologia com os cursos seqüenciais, pois tais características não são obrigadoriedades inerentes aos cursos superiores e as situam melhor como cursos de graduação.

2.4.4.3 Cursos Seqüenciais

Os cursos seqüenciais constituem uma modalidade de ensino superior, na qual o aluno, após ter concluído o ensino médio, pode ampliar seus conhecimento ou sua qualificação profissional. Os cursos seqüenciais não se confundem com os cursos e programas tradicionais de graduação, pós graduação, ou extensão e devem ser entendidos como uma alternativa de formação superior destinada a quem não deseja fazer ou não precisa de um curso de graduação plena.

Os cursos seqüenciais correspondem a uma outra modalidade de ensino diferente do Ensino Tecnológico, que também se caracteriza por uma formação específica e com curta duração.

O Curso superior seqüencial é uma adaptação do ensino superior bacharelado e seu principal objetivo foi o de dividir “o tempo do curso em duas metades”, ou seja, um curso que deveria ser concluído em 4 anos, pode ser concluído em duas seqüências, de 2 anos cada uma, com o intuito de que os 2 primeiros anos sejam básicos e os 2 anos seguintes sejam de formação específica

na área de interesse do aluno. Em razão do surgimento do modelo tecnológico, o curso seqüencial sofreu uma nova adaptação e foi resumido para apenas 2 anos de conclusão (o que permite a obtenção do título de seqüencial). Tal conclusão, concede ao discente o direito de cursar e concluir uma pós-graduação de caráter *lato sensu*. Ressalta-se, então, para aqueles que pretendem seguir seus estudos acadêmicos, uma distinção importante entre os cursos seqüencial e de tecnologia.

2.4.4.4 Cursos de bacharelado

Os cursos superiores de graduação tradicionais ou Bacharelados são aqueles que possuem, em geral, um tempo de formação variando entre 4 e 6 anos de conclusão e objetivam uma formação mais ampla e genérica do campo do saber. Assim, o aluno ingressante em um curso bacharelado recebe, além das disciplinas específicas do seu curso, conhecimentos mais gerais sobre outras áreas do saber, Tal fato é denominado, conforme a Lei no. 9394/96, de *interdisciplinaridade*, ou seja, a intersecção de diversas áreas do saber.

Há algum tempo atrás, apenas o bacharelado era considerado como curso de graduação superior, a resistência da opinião pública quanto ao título de escolaridade referente a cada modalidade de ensino oferecido pelas IES, entre outros fatores, dificultou a implantação de novas modalidades de ensino no Brasil, Ainda hoje, os Cursos de Bacharelado, segundo o Inep, representam o principal modelo de educação superior no Brasil e são responsáveis por mais de 80% dos egressos do ensino superior. Em países mais desenvolvidos, o índice de formação superior é diferente, nos Estados Unidos, por exemplo, os cursos de bacharelado e o tecnologia dividem, de forma mais equilibrada, o número de alunos formados pelo ensino superior². Alguns comentários formalizados por alunos dos cursos de tecnologia apontam para o fato que os cursos de Bacharelado parecem não atender de forma satisfatória as exigências do mercado de trabalho (talvez por sua formação muito teórica e pouco prática). De toda forma, esse pode ser um dos fatores do ensino tecnológico estar em crescimento, no Brasil.

² segundo informações contidas no parecer 436 de 5 de abril de 2001

2.4.4.5 Cursos de licenciatura

Os cursos de Licenciatura possuem uma estrutura bastante similar ao do Bacharelado, porém correspondem a uma categoria específica para profissionais da educação, ou seja, profissionais que tenham intuito em lecionar no ensino médio, fundamental ou infantil.

2.4.4.6 Cursos superiores de graduação a distância

São cursos que são ministrados parcialmente ou totalmente de forma não presencial, ou seja, o aluno está fisicamente longe da IES e participa das aulas e/ou atividades, através do uso de alguma tecnologia, tal como: a Internet, telefone, vídeos, livros ou apostilas.

2.4.4.7 Pós-graduação

O ensino superior em pós-graduação, segundo a Lei 9394/96 art44. III- de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências da instituição de ensino.” (*grifo nosso*). Portanto, cursos de pós-graduação são cursos oferecidos a pessoas que já possuem a graduação concluída e que tenham interesse em estar continuando seus estudos tanto para a área profissional ou acadêmica.

2.4.4.8 Lato sensu

Os cursos de pós-graduação Lato Sensu compreendem cursos com uma formação específica e não possuem uma formação generalista da área do conhecimento. São oferecidos a candidatos egressos de cursos de graduação e possuem, no mínimo, 360 horas de conclusão e conferem ao concluinte o título de especialista na área em que o curso foi projetado. Os ditos MBAs (Master in Business Administration), aqui no Brasil, constituem nada mais que uma modalidade

da pós-graduação Lato Sensu e, também conferem ao egresso o título de especialista.

2.4.4.9 Stricto sensu

A pós-graduação Stricto Sensu, possui uma formação mais acadêmica, entende-se também por Stricto Sensu a continuidade dos estudos para quem já possui graduação. A pós-graduação Stricto Sensu é a continuação normal do curso superior bacharelado, ou seja, um curso com um conteúdo mais amplo e genérico do campo do saber, e não tão especialista e profissional como o Lato Sensu.

2.4.4.9.1 Mestrado

O mestrado consiste em uma primeira etapa do ensino superior em pós-graduação Stricto Sensu, ou seja, a etapa que antecede o doutorado. O mestrado, no Brasil, pode ser apresentado em quatro modalidades diferentes, são elas:

- a) **acadêmico:** é a forma mais comum e procurada pelas pessoas que pretendem fazer o mestrado, pois essa categoria é a exigida para quem quer tornar-se docente em cursos de graduação ou pós-graduação Lato Sensu e até mesmo atuar na coordenação de cursos em uma IES;
- b) **profissional:** consiste em uma modalidade não tão acadêmica e mais voltada para o mercado de trabalho. Essa modalidade também permite que o profissional leccione em cursos de graduação ou pós-graduação Lato Sensu, porém com um enfoque em teorias mais práticas;
- c) **interinstitucional:** O Programa Mestrado Interinstitucional - MINTER foi implementado em 1996 com o principal objetivo de atender a um contingente de professores de instituições de ensino superior localizadas fora dos grandes centros de ensino e pesquisa. O Mestrado Interinstitucional é um Programa de Educação à Distância, representando tanto para o aluno, como para as instituições, um processo vantajoso de ensino-aprendizagem,

amplamente divulgado e com atrativa relação custo-benefício, dado o não afastamento do aluno de seu ambiente de trabalho;

- d) consorciado:** Representa um programa em pós-graduação *Stricto Sensu*, composto por mais de um país, e cada país integrante a esse programa é chamado de consorciado;

2.4.4.9.2 Doutorado

Representa a última etapa da titulação acadêmica em pós-graduação *Stricto Sensu*, o aluno que fizer parte do programa deve apresentar tese inédita defendida em local público e aceita pela banca examinadora, de acordo com as especificações do programa.

2.4.4.9.3 Pós-doutorado

É um programa voltado para quem terminou o doutorado e pretende continuar aprimorando seus conhecimentos como pesquisador, o que lhe dará um nível de excelência em determinada área do conhecimento por meio de intercâmbio de informações entre os participantes.

2.4.4.10 Extensão

Entende-se por extensão cursos abertos, sem carga horária fixa ou duração, podem ser curtos e, dependendo da área de atuação, não é necessária a graduação ou a pós-graduação. É chamado também de educação continuada e pode objetivar a atualização, o treinamento, o aperfeiçoamento de pessoas, profissional e até mesmo cultural.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a estratégia de pesquisa adotada, assim como, sua aplicação no estudo em questão.

3.1 Tipos de pesquisas

A busca pelo conhecimento, pela experiência constante sobre algum assunto pode-se chamar de pesquisa. A pesquisa pode existir a todo o momento na vida cotidiana, porém este trabalho trata de uma pesquisa científica. Assim, para se pesquisar cientificamente sobre um tema existem diversas estratégias de obtenção de dados, cada uma adequada a um determinado tipo de problema. Yin (2001) apresenta algumas estratégias de pesquisa que podem ser adotados em um estudo organizacional. As pesquisas podem ser classificadas em:

Estratégia	Formas da Questão da Pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que;	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto;	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto;	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, Por que;	Não	Não
Estudo de Caso	Como, Por que;	Não	Sim

Quadro 3.1 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Cosmos Corporation apud em Yin (2003)

3.2 Estratégia de pesquisa

Para atingir um objetivo de pesquisa deve-se adotar uma estratégia compatível com o estudo a ser realizado. Para Yin (2001), um tipo de pesquisa pode ser associado a outros tipos de pesquisa, como por exemplo: a pesquisa exploratória qualitativa, que será utilizada para coleta de dados por intermédio de instrumento de pesquisa e juntamente com a fundamentação teórica será possível chegar ao objetivo proposto. Neste trabalho assume-se o caráter exploratório qualitativo e segundo Godoy (1995), os tipos de estudos qualitativos são: Pesquisa Documental, o Estudo de Caso e a Etnografia.

3.2.1 Tipo de pesquisa adotada

Em razão da natureza do trabalho, a estratégia adotada deve servir para acontecimentos contemporâneos e nas situações nas quais não se pode manipular comportamentos relevantes. Nesse sentido, a pesquisa documental apresenta-se como a adequada a ser utilizada. Agregada a esta também se considerou necessário, uma observação direta e uma seqüência sistemática de entrevistas.

A palavra documento deve ser entendida de forma ampla, incluindo, aí, os materiais escritos, legislações, assim como elementos iconográficos como, por exemplo, entrevistas gravadas em mídia de áudio, que são transcritas e posteriormente analisadas. Desta forma a abordagem da pesquisa qualitativa não é estruturada rigidamente permitindo a imaginação e a criatividade do pesquisador para explorar novos enfoques.

Para Godoy (1995), na pesquisa documental três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador: a escola dos documentos, o acesso a eles e a sua análise.

3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

O tópico a seguir apresenta como foram realizados os procedimentos de coleta de dados e contou com as seguintes etapas:

3.3.1 *Definição do universo da pesquisa*

Para poder atingir os objetivos desse projeto de pesquisa, foi necessária a identificação do universo de pesquisa que atendesse os requisitos exigidos para este trabalho. O objeto em análise, as Instituições de Educação Superior Privadas, devem ter implantado cursos superiores de tecnologia, devidamente cadastrados e autorizados. Segundo informações fornecidas pela Associação Nacional de Ensino Tecnológico, foi levantado o número de 10 IES privadas que durante do período entre 2000 e 2001 implantaram os cursos de tecnologia, as quais segundo dados obtidos junto a sua representando foram pioneiras no Brasil, e 8 dessas instituições estão localizadas na cidade de São Paulo.

Inicialmente foram identificadas as Instituições que implantaram cursos de educação tecnológica na cidade de São Paulo:

- Faculdade A
- Faculdade B
- Faculdade C
- Faculdade D
- Faculdade E
- Faculdade F
- Faculdade G
- Faculdade H

A escolha dessas instituições deveu-se ao fato que, segundo a Associação Nacional de Ensino Tecnológico, estas foram as instituições que deram o primeiro passo na implantação desses cursos.

3.3.2 Definição dos procedimentos de pesquisa

A realização deste trabalho contou com uma pesquisa com a direção das mantenedoras envolvidas no processo de implantação dos cursos superiores de tecnologia, o que ocorreu no início do segundo semestre de 2001. Em razão da grande dificuldade de acesso aos presidentes das mantenedoras dessas instituições, foi possível fazer a pesquisa junto a 07 instituições de educação superior, não foi possível realizar a pesquisa com um dos mantenedores devido a indisponibilidade do entrevistado. Quanto ao total de instituições pesquisadas foi necessário a entrevista de 05 mantenedores, pois, mais de uma instituição, é mantida pelo mesmo mantenedor.

Inicialmente foi proposto que a entrevista fosse realizada com os vice-presidentes das mantenedoras, porém tal proposta não recebeu continuidade, já que, segundo os presidentes, o processo de implantação dos cursos superiores de tecnologia não foi conduzido pela vice-presidência, mas, antes, pelo mantenedor principal, o presidente. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com os presidentes das mantenedoras responsáveis pelas instituições que implantaram os cursos superiores de graduação tecnológica na cidade de São Paulo na mesma época.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete de áudio e transcritas posteriormente, para que fosse possível a análise do conteúdo da pesquisa, as informações foram categorizadas por grupos a fim de tornar seja possível a melhor compreensão dos resultados obtidos.

Dentre o universo de pesquisa foram entrevistados os mantenedores das IES, porém, a existência da possibilidade de um mesmo mantenedor possuir mais de uma organização sob seu controle, demonstrou a necessidade que as instituições sejam enumeradas por mantenedoras e as IES não sejam identificadas a partir deste momento:

- Mantenedora A
- Mantenedora B
- Mantenedora C
- Mantenedora D

- Mantenedora E
- Mantenedora F

Para que seja melhor compreendida a estrutura organizacional de uma mantenedora e suas mantidas, segue o quadro abaixo:

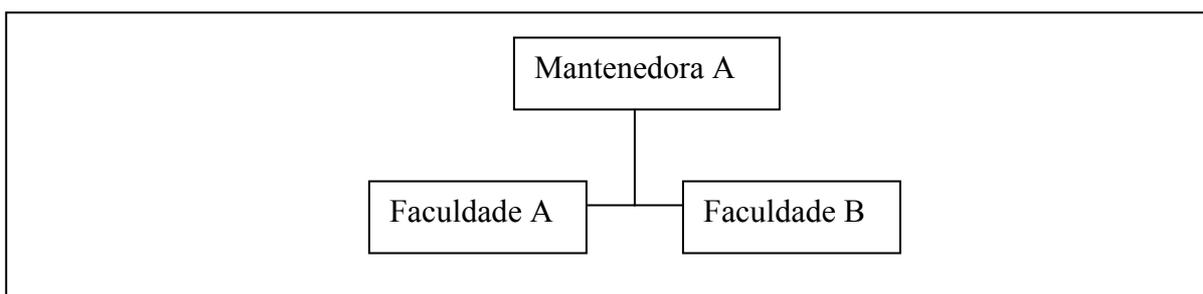


Figura 3 - Estrutura Organizacional de uma Mantenedora e duas IES.

Fonte: Modelo elaborado pelo autor a partir de pesquisa exploratória (2005)

A pesquisa foi feita por intermédio de um instrumento de entrevista considerado em profundidade, cujo roteiro semi-estruturado do instrumento de pesquisa encontra-se no anexo I, o qual foi aplicado aos entrevistados. As perguntas tiveram fundamentação teórica e o entrevistado pôde contribuir com algum comentário que, originalmente, não fazia parte do roteiro.

Graças a natureza do trabalho, assim como as informações necessárias para a conclusão das questões levantadas, foi essencial a entrevista de pessoas de níveis empresariais que pudessem contribuir com uma visão estratégica para a realização da pesquisa. Os mantenedores das instituições em questão foram fonte de informações relevante para a realização desse trabalho.

3.3.3 Análise de dados

A análise dos dados coletados na pesquisa foi feita com o uso da técnica chamada análise de conteúdo. Para Bardin (2000) o termo “análise de conteúdo” significa

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Segundo Richardson (1999, p. 224)“

(...) a análise de conteúdo é utilizada para estudar material de tipo qualitativo, aos quais não se aplicam técnicas aritméticas. Portanto, deve-se fazer uma primeira leitura para organizar as idéias incluídas para, posteriormente, analisar os elementos e as regras que as determinam.

Para o autor técnica de pesquisa possui as seguintes características metodológicas:

- **Objetividade:** Refere-se a explicitação de regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo.
- **Sistematização:** Refere-se a inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas.
- **Inferência:** Refere-se a operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

O material transcrito foi submetido a uma leitura detalhada dos pontos relevantes para a realização deste trabalho, usando como fonte de referencial teórico para a análise *a posteriori* Bardin (2000). Utilizaram-se os aspectos teóricos e conceituais como referencia, para, assim, fazer inferências teóricas com o texto transcrito e os resultados das entrevistas realizadas.

3.4 Limitações da pesquisa

De acordo com os procedimentos metodológicos aplicados a esta pesquisa, existem dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados. A pesquisa foi realizada em um universo de pesquisa delimitado, não podendo ser assim generalizado para todas as situações, mas servirá de fonte de estudo para a

tomada de decisões nas IES. O estudo tratou de uma pesquisa qualitativa exploratória utilizando como universo de pesquisa instituições de educação superior que tenham implantado cursos superiores de tecnologia na cidade de São Paulo em 2001. Deve-se esclarecer que o intuito é realizar um estudo mostrando o papel que as instituições desempenharam na implantação de um novo segmento de ensino superior e a estratégia que essas instituições adotaram para atingir um objetivo comum, a implantação de cursos superiores de tecnologia. Os padrões referentes ao processo de aprendizagem desses cursos não serão tratados com profundidade.

Por tratar-se de um estudo em administração, deve-se levar em conta o processo e a estratégia utilizada para a solidificação de um novo segmento de ensino superior, o ensino superior tecnológico.

4 A IMPLANTAÇÃO DOS CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA EM SÃO PAULO

Este capítulo apresenta e analisa as informações obtidas junto aos mantenedores das instituições de ensino pesquisadas neste trabalho. As respostas foram categorizadas de forma que seja possível compreender melhor o processo de implantação assim como as motivações dos mantenedores.

4.1 Históricos da criação dos cursos tecnológicos

De certa forma, as instituições que participavam da Associação Nacional de Ensino Tecnológico (direcionada para os interesses da educação técnica e profissional), sofreram com a legislação que separava o ensino técnico do ensino médio. Segundo, o entrevistado da mantenedora A:

[...] na verdade a idéia surgiu quando os cursos técnicos, que eram , até então ,os carros chefes de nossa instituição deixaram de ser um bom atrativo com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases (No. 9.394 de 1996), e em substituição aos cursos técnicos precisávamos achar alguma alternativa e o mais viável que se apresentou foi justamente a implantação dos cursos de tecnologia.

A respeito dos motivos aos quais os cursos superiores de tecnologia foram implantados o entrevistado da mantenedora B expôs:

[...] o que levou essas escolas a procurarem e tratar o tecnólogo foi exatamente o enfraquecimento do curso técnico, tendo em vista a reforma da educação profissional que ocorreu em noventa e seis, inicialmente desvinculando o curso técnico do ensino médio e para o mercado a idéia do técnico já não valia mais.

Os cursos superiores de tecnologia estavam voltando a ser reformulados e ampliados na rede pública federal, os Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs, principalmente nas áreas de gestão, informática e industrial. Sendo assim, com base no Decreto Lei no. 2.208 de 17 de abril de 1997, as instituições que ofereciam cursos técnicos entraram com um modelo experimental de curso, pois a legislação permitia a criação dos centros superiores de tecnologia a instituições que

mantinham os cursos técnicos e que mais tarde serviram de base para a formatação das diretrizes curriculares. Sobre essa migração de cursos o entrevistado da mantenedora C comentou:

[...] os nossos cursos técnicos acabaram se desvinculando do ensino médio, então o técnico foi perdendo espaço em nossa instituição, nós tínhamos alguns cursos de faculdade, inclusive cursos superiores de tecnologia com a antiga formatação, foi quando percebi que estavam reformulando o ensino tecnológico nas federais e na época criamos a associação para resolver o problema do técnico e encontramos no tecnólogo a nossa saída.

Os outros mantenedores entrevistados também manifestaram estar de acordo com a solução para a quase extinção dos cursos técnicos nas escolas particulares de São Paulo, decorrente da reforma da legislação, e por estarem juntos na associação criada para resolver o problema do técnico, também concordaram em fazer parte do grupo de instituições que estariam mais tarde implantando os cursos superiores de tecnologia.

Para o entrevistado da mantenedora D, o ingresso no ensino superior tecnológico se deu pelo fato de fazer parte da associação, que anteriormente tratava dos cursos técnicos e com o enfraquecimento do mesmo, procurou uma saída para manter o funcionamento da instituição (o entrevistado mencionou, ainda, que sem a implantação dos cursos superiores de tecnologia, não seria possível manter a instituição com a baixa demanda para os cursos técnicos). A instituição já possuía cursos superiores tradicionais e a autorização dos cursos superiores de tecnologia se deu no mesmo ano de todas as outras entrevistadas, porém seu funcionamento somente se deu no ano seguinte.

Algumas instituições já possuíam cursos superiores de tecnologia, porém com a antiga formatação, como foi o caso relatado pela da mantenedora E que já possuía tradição em cursos de tecnologia, segundo a entrevistada da mantenedora .Os cursos surgiram na mesma época da Faculdade de Tecnologia Paula Souza, que era a principal faculdade de tecnologia pública da cidade de São Paulo. Disse também que o enfraquecimento dos cursos técnicos, porém ainda existentes na instituição, e o surgimento de remodelagem da educação tecnologia motivou a entrevistada a acreditar novamente na educação profissional tecnológica.

Do ponto de vista teórico, os mantenedores das instituições pesquisadas ao perceber a escassez da demanda em um de seus serviços oferecidos, procuraram

achar uma solução para o problema. Tal afirmativa remete aos conceitos de Wright, Kroll e Parnell (1998), já que, para esses autores a questão estratégica principal da alta administração de uma organização é “onde a empresa deve atuar?”. Considerando a extinção dos cursos técnicos nessas instituições, os mantenedores procuraram outra modalidade de educação profissional para ocupar a infra-estrutura, que estava sendo subutilizada. De certa forma, as instituições ao perceber as dificuldades do ensino técnico fizeram uma redução de investimentos e deram a reviravolta para recuperarem os prejuízos causados pela modificação da legislação.

Não é possível afirmar com certeza que os dirigentes das instituições pesquisadas tenham feito de forma sistematizada uma análise S.W.O.T (*strength, weakness, opportunitie and threats*), sigla que, traduzida, significa fazer uma análise dos pontos forte e fracos da organização em relação as oportunidades e ameaças do mercado, porém analisando as respostas dos mantenedores, é possível afirmar que uma análise semelhante foi realizada para o direcionamento do rumo das instituições, fornecendo informações importantes para tomada de decisões.

4.2 A estratégia dos mantenedores na criação dos cursos

Com a mudança na legislação, as instituições que ofereciam os cursos técnicos estavam sofrendo com a rápida queda no número de alunos que procuravam a instituição, o que estava ocasionando salas de aulas ociosas e professores sem trabalho. Segundo os entrevistados das mantenedoras A,B,D e E a proposta para a solução do problema foi sugerida pelo presidente da mantenedora C que após ter estudado a legislação e debatido as possibilidades em congressos propôs aos demais mantenedores investir no ensino superior tecnológico .

na época criamos a Associação Nacional da Educação Tecnológica, o que ocasionou uma ação conjunta pois era importante que os centros superiores de tecnologia fossem implantados em várias escolas ao mesmo tempo, até como uma forma de pressão para o técnico, pois um escola sozinha não teria chance, mas uma associação, um grupo de escolas seria positivo. Discutíamos muitas providências pois fomos os primeiros a adotar os cursos, passamos por um monte de coisas, o nosso pessoal começou a confrontar os cursos, aí chegava no ministério era outra coisa, então foi um vai e vem muito interessante que forneceu o modelo de hoje ideal que é por competências.

A estratégia adotada pelos mantenedores foi a junção de um grupo de instituições, que já eram parceiras no ensino técnico e com a escassez dessa modalidade, as instituições como solução de sobreviver ao problema encontraram no tecnólogo uma possibilidade de expansão. Segundo o presidente da mantenedora B “quando uma instituição lança uma coisa dessas sozinha dá uma má impressão, se várias lançam, dá uma credibilidade maior”, o entrevistado da mantenedora D aponta ainda que a inserção de Universidades nesse setor da educação trouxe um bom reforço pois também daria mais credibilidade.

Para que a estratégia fosse colocada em prática, os participantes do projeto investiram em uma campanha publicitária unificada para processo seletivo dos novos cursos superiores de tecnologia, que ocorreram inicialmente em agosto de 2001 nas instituições mantidas pelas mantenedoras A,B,C e E, o presidente da mantenedora D disse que esperou 06 meses para lançar o processo seletivo juntamente com o cursos de bacharelado que já existiam na instituição por motivo de custo.

Para o entrevistado da mantenedora A, a estratégia de implantação contou com o rateio de recursos em marketing, assim como um trabalho de assessoria de imprensa bem elaborado foi realizado para explicar os conceitos do ensino superior tecnológico para o mercado, pois a idéia de fazer um curso superior de graduação (que com a nova formatação teria um prazo mínimo de conclusão de dois anos) ainda era muito nova e os estudantes não tinham informações suficientes sobre as carreiras que podem ser seguidas por um tecnólogo, título dado ao egresso de um curso superior de tecnologia.

A entrevistada da mantenedora E, expôs que, após a decisão de optar pelo ingresso no ensino superior tecnológico, um empenho conjunto das instituições já mencionadas, existiu um compartilhamento de informações e recursos principalmente no primeiro processo seletivo, pois ficaria muito menos oneroso para as instituições o que permitiria sua implantação.

Desta forma, é possível visualizar, com base na teoria exposta no capítulo referente a fundamentação teórica, a formação de uma aliança estratégica entre as instituições pesquisadas para realizar o projeto de implantação dos cursos superiores de tecnologia com a nova formatação. As instituições cooperaram para compartilhar custos, riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas

oportunidades de negócios de forma que exista integração entre essas empresas relacionadas ao mesmo ramo de negócios.

Com o enfraquecimento do técnico as IES começam a se adaptar a nova realidade, começam novamente as dificuldades enfrentadas pelo mercado concorrencial, e novas soluções para superar essas dificuldades estão na estratégia do negócio. Assim, em um estudo realizado nesse segmento específico, pode-se notar o surgimento de alianças estratégicas a fim de compartilhar recursos e informações estratégicas, contribuindo para uma sinergia entre essas organizações. Algumas organizações que ingressaram nessa modalidade de ensino, formaram uma aliança composta pelos dirigentes da alta administração das IES que possuem unidades de negócio diversificadas em cursos superiores de tecnologia, tornando possível o compartilhamento de informações e recursos.

Para Lorange (1996), existem alianças estratégicas dominantes e compartilhadas, onde a dominante detém o conhecimento e as informações e não é compartilhada com as demais participantes, no caso da implantação dos cursos superiores de tecnologia a aliança estratégia formada foi de compartilhamento, pois as instituições compartilharam recursos como por exemplo em marketing, onde inicialmente foi feita uma campanha publicitária cooperada para o processo seletivo, assim como informações sobre a legislação e de mercado, objetivando sempre uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A aliança estratégica formada pelas mantenedoras pesquisadas a ANET – Associação Nacional da Educação Tecnológica, surgiu com o intuito de implantar os cursos superiores de tecnologia na cidade de São Paulo. As instituições particulares participantes dessa associação puderam compartilhar recursos e informações necessárias para implantação dos cursos superiores de tecnologia com a nova formatação, que em 2001 somente existia nas instituições federais.

Pelas características do estudo apresentado, a formação de um grupo para a implantação de cursos superiores de tecnologia em instituições de ensino em São Paulo, não poderia ter obtido sucesso se não houvesse uma cooperação formal entre seus dirigentes.

4.3 O processo de implantação

A implantação dos cursos superiores de tecnologia nas instituições pesquisadas foi uma ação conjunta de Instituições que já ofereciam cursos técnicos, pois a legislação permitia inicialmente a criação dos centros superiores de tecnologia nas instituições particulares, onde já existiam cursos técnicos. Os projetos dos cursos foram feitos nos mesmos moldes pelas instituições e a autorização dos cursos foi dada, em 2001, para as 08 instituições na cidade de São Paulo.

O principal problema para a implantação dos cursos nessas instituições foi o fato de que o mercado ainda não possuía informações concretas sobre essa modalidade de ensino que ainda era muito recente, o que causou uma confusão principalmente pelo fato de que havia muita dúvida quanto a validade do diploma de graduação. Segundo o entrevistado da mantenedora C, existiam os cursos seqüenciais, nos quais o aluno assistia somente as matérias relativas ao tema dos cursos, porém o seqüencial não formava o aluno, não era graduação.

As instituições que obtiveram a autorização inicialmente, juntaram esforços para a implantação das primeiras turmas de tecnologia, em agosto de 2001, com exceção da mantenedora D que esperou seis meses para lançar o processo seletivo. Quanto ao processo seletivo, as instituições fizeram um trabalho de marketing muito forte junto a mídia para a conceituação do tecnólogo no mercado(já que, inicialmente a mídia criticava o fato de existir um curso de graduação com duração mínima de dois anos, assim como o mercado empresarial que ainda não conhecia o tipo de egresso que estaria sendo formado nesses cursos). Foram feitas campanhas publicitárias, assessoria de imprensa, congressos e palestras com intuito de desmistificar o tecnólogo.

A grande vantagem apresentada pelos entrevistados para os cursos de tecnologia foi o de este possuir um custo bem inferior comparado a um curso de bacharelado, além de um tempo de conclusão muito menor (o que facilita para a pessoa que possui uma vida atarefada e sem tempo para estudos). Outra vantagem relatada é que o curso oferece uma redução nos custos da instituição, em razão do fato de este ser modulado. Tal característica permite que o aluno pode ser inserido durante o andamento do curso, o que dispensa a abertura sempre de uma turma nova, ou seja, o aluno pode entrar no segundo semestre, concluir os módulos que estão em andamento e depois voltar e fazer o primeiro módulo.

Para o entrevistado da mantenedora C:

“[...] o aluno entra na instituição para fazer o curso, porém a turma que está em andamento está cursando o quarto módulo do cursos, se o aluno já fez o primeiro módulo que é introdutório, ele pode juntar com a turma do quarto módulo, ou seja, você otimiza os tópicos e trabalha com um número de alunos por sala, com um menor numero de sala e essa é a vantagem econômica para a instituição”

O presidente da mantenedora E alegou que seu curso é modulado, de tal forma que um aluno pode cursar somente competências que lhe interessar e receber um certificado por isso. Porém, quando se possui um curso muito modulado, a possibilidade de evasão de professores é muito grande, pois essa estrutura implica em maior demora de tempo até que os horários das competências preencham o horário do professor.

Existe uma vantagem, também destacada pelos mantenedores quanto a questão da diplomação: o grande sucesso dos cursos superiores de tecnologia é que este diploma o aluno. E, embora, os cursos seqüenciais possuam alguma semelhança quanto ao tempo de duração, possuem a característica de não diplomam o aluno, segundo o entrevistado da mantenedora B:

nossa procura pelo tecnólogo não se deu somente pela legislação mas também por exigência do mercado, qualificação profissional hoje não é mais única e exclusivamente do técnico, o mercado já vê com outros olhos o ensino superior tecnológico por ser uma graduação de ensino superior.

O processo de implantação dos cursos superiores de tecnologia possuiu características peculiares a cada instituição, o que diferenciou as dificuldades que surgiram na implantação desses cursos, para o entrevistado da mantenedora A, a implantação se deu em três localizações distintas na cidade de São Paulo, além do compartilhamento de recursos já mencionados com os outros associados no marketing.

A mantenedora A compartilhou recursos internamente com a infra-estrutura já existente dos cursos técnicos e cursos superiores tradicionais que a instituição já possuía. A capacitação dos professores foi feita na própria instituição e os professores poderiam lecionar em três campi a fim de preencher o horário e criar um vínculo maior com a instituição. Os esforços na adaptação das bibliotecas,

laboratórios, área de utilização dos alunos, também foi feita simultaneamente nos campi, o que viabilizou o sucesso da implantação.

O processo de implantação dos cursos superiores de tecnologia foi feito pelos entrevistados, com a divisão de uma unidade de negócios específica para os cursos de tecnologia. A criação inicial dos centros superiores de educação tecnológica possibilitou as IES a criarem uma unidade de negócios internamente de forma que a unidade possa compartilhar de recursos internos oferecidos pela infraestrutura da instituição, como biblioteca, laboratórios, salas de aula, professores, marketing e técnicos administrativos.

A unidade de negócios foi de certa forma atribuída segundo a teoria apresentada por Wright, Kroll e Parnell (1998), como uma estratégia mista de custos baixos e de diferenciação, onde as instituições produzem serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos, pois os cursos superiores de tecnologia eram, até então, cursos com curta duração para conclusão, assim como um custo mais baixo (já que o curso pode ser concluído em um tempo menor que cursos de graduação tradicionais).

Dentre as formas como as empresas podem simultaneamente aumentar sua diferenciação e reduzir seus custos, os autores expõem sobre a dedicação contínua e consistente a qualidade, inovações dos processos em atividades que aumentam a eficiência das operações e da distribuição, a inovação de serviços e a alavancagem por meio de perícia e da imagem da organização. Dessa forma, as instituições que já possuíam uma imagem no mercado, como centros de formação de educação profissional, utilizaram dessa vantagem para inovar seus processos de formação educacional e atender uma demanda especializada de alunos que procuram uma colocação ou ascensão no mercado de trabalho. Os cursos superiores de tecnologia em geral, dependem de uma dedicação importante a qualidade da formação dos alunos para estarem em sintonia com o mercados de trabalho e poder oferecer recursos tecnológicos e processos atuais para a sala de aula a fim preparar os estudantes para a realidade do trabalho.

4.4 Impacto da criação dos cursos de tecnologia

A criação dos cursos tecnológicos nas instituições pesquisadas ocasionou uma série de mudanças e adaptações que foram necessárias para possibilitar a implantação dos cursos na instituição, porém, o principal impacto com a criação dos cursos de tecnologia se deu com o corpo docente, já que, os professores, até o momento, desconheciam aquele modelo de educação. Para o entrevistado da mantenedora A:

Em um primeiro instante nós não tínhamos professores voltados para os cursos de tecnologia com essa formatação, cursos focados e modulares, os cursos não possuíam a tradicional nota, prova e sim cursos por competências e habilidade, tivemos que em um primeiro momento, fazer um treinamento muito forte com os professores que eram de outros cursos de bacharelado para que eles pudessem se adaptar para essa nova formatação.

Diferente do que ocorreu na mantenedora A, o entrevistado da mantenedora B optou por investir no corpo docente proveniente dos cursos técnicos, porém todos enfatizaram que o principal diferencial desse professor seria a experiência profissional relevante. O professor, para estar apto a lecionar nos cursos superiores de tecnologia deve, além de possuir titulação mínima exigida pelo MEC (que é a de especialista, ou seja, ter pelo menos uma pós-graduação “Lato Sensu”), possuir, também, alguma experiência de mercado relevante, pois os cursos de tecnologia são formatados para trazer processo e tecnologias de mercado atuais, permitindo que o aluno seja capacitado para exercer uma função no mercado e, isso requer uma constante reciclagem de conhecimentos.

De certa forma, a principal mudança para as instituições pesquisadas foi a adaptação dos professores, que até o momento desconheciam aquele modelo de educação, a entrevistada da mantenedora E afirmou que para lecionar nos cursos foi necessária a capacitação dos professores oriundos do ensino técnico ou dos cursos superiores de bacharelado, onde as próprias instituições montaram programas de pós-graduação para assegurar a titulação mínima exigida pelo governo.

Para o entrevistado da mantenedora D outro grande impacto está nos alunos que passaram a frequentar os cursos superiores de tecnologia: inicialmente estes possuíam faixa etária um pouco mais elevada, quando comparados aos cursos de bacharelado. Além disso, os alunos que não tiveram chance de fazer um curso

superior anteriormente, enxergaram no tecnólogo uma possibilidade de concluir o nível superior, talvez na busca de uma alocação melhor no mercado ou atualização dos conhecimentos.

Segundo pesquisa realizada pela ANET – Associação Nacional da Educação Tecnológica, foi possível traçar um perfil desse aluno. Até o ano de 2003 os 6515 alunos pesquisados possuíam tais características:

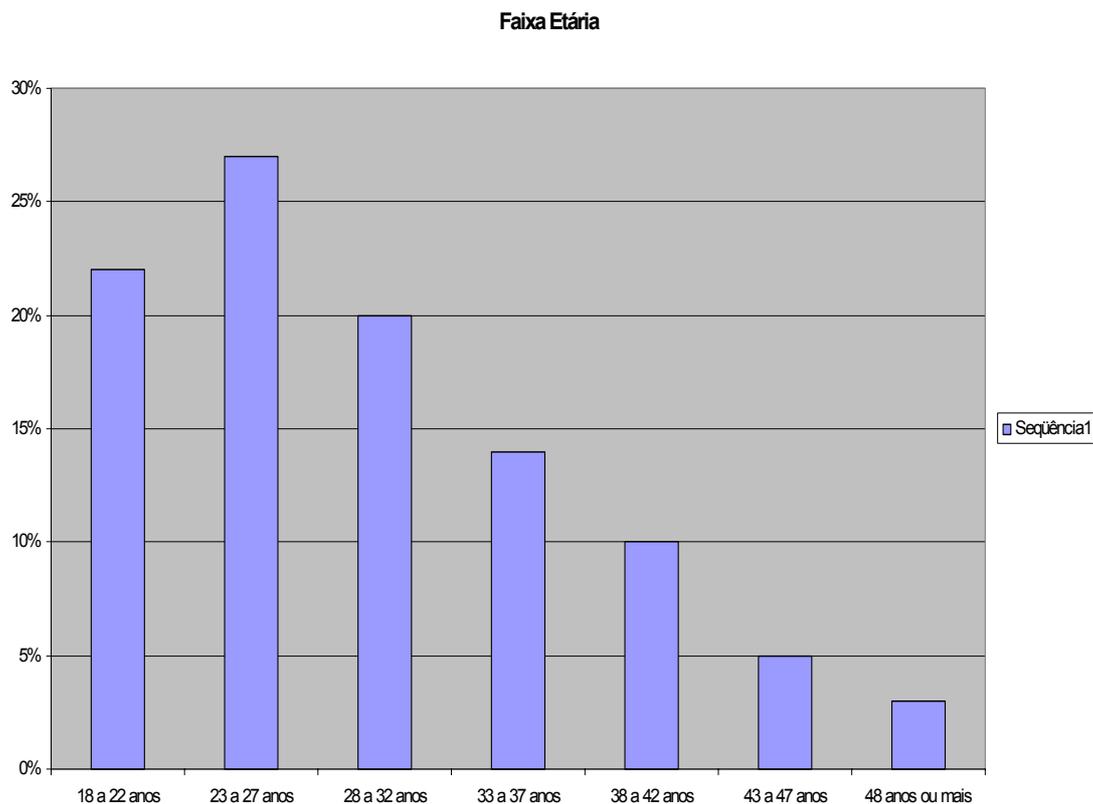


Figura 4 – Faixa etária dos estudantes

Fonte: ANET – Associação Nacional da Educação Tecnológica (2005)

Como pode ser observado no gráfico acima, a faixa etária principal, dos alunos que freqüentam os cursos superiores de tecnologia, encontra-se entre 23 e 27 anos e, embora em menor índice, é possível, verificar a presença de alunos com mais de 48 anos.

Segundo os entrevistados, os cursos superiores em tecnologia tendem a ser ministrados no período noturno. Tal afirmação parece encontra fácil justificativa, já que o aluno, em grande maioria, possui colocação no mercado de trabalho e

desenvolve sua atividade profissional nos períodos matutino e/ou vespertino. O tempo dedicado aos estudos é, portanto, desenvolvido na jornada noturna.

A afirmação dos entrevistados pode ser ratificada a partir da pesquisa realizada pela ANET – Associação Nacional da Educação Tecnológica – que informa que 86% do universo dos alunos pesquisados está trabalhando, e mais, 63% desses alunos estão fazendo cursos relacionados com seu trabalho.

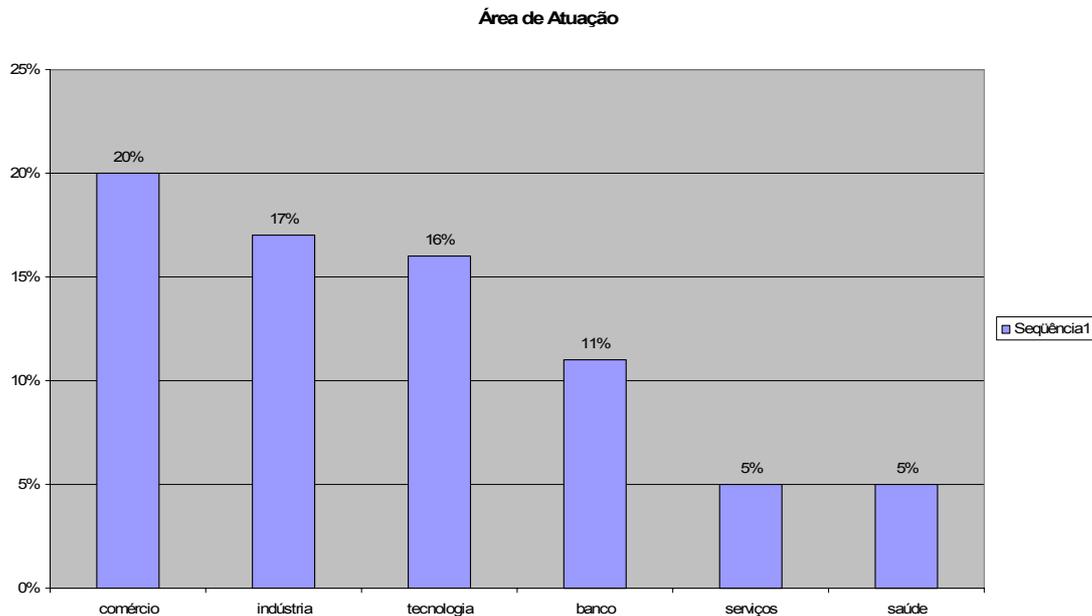


Figura 5 – Área de atuação dos estudantes

Fonte: ANET – Associação Nacional da Educação Tecnológica (2005)

Os cursos nas áreas do comércio em São Paulo representam o maior setor de atuação dos alunos do tecnólogo, seguida por indústria e tecnologia.

Segundo o entrevistado da mantenedora C:

Os cursos noturnos serão mais tecnológicos, os cursos de bacharelado irão diminuir e serão oferecidos somente no período diurno, e futuramente tecnólogo e bacharel dividiram em meio a meio o número de aluno matriculas no ensino superior.

Quando foram questionados sobre quais mudanças fariam nos cursos superiores de tecnologia, foi destacada a possibilidade de criá-los com a formatação modulada, no qual o aluno pode ingressar, por exemplo, no segundo semestre (junto

com a turma em andamento) e, depois, complementar o curso com o módulo faltante. Dessa forma, o final do curso se dá quando todos os módulos foram completados e a carga horária mínima seja cumprida.

Com base em uma pesquisa realizada junto as IES associadas, a ANET – Associação Nacional da Educação Tecnológica, identificou que as instituições pesquisadas, que em 2001 tiveram seu primeiro curso autorizado pelo MEC, hoje contam com um crescimento em termos de número de cursos e alunos. As instituições que disponibilizaram os dados foram incluídas na pesquisa, pois três, dentre as oito instituições, não informaram seus números. Vale lembrar que somente são cursos reconhecidos, aqueles que foram implantados e já tiveram turmas concluintes, sendo que as instituições F, G e H não dispunham de dados estatísticos. Os resultados da pesquisa foram:

Instituição	Cursos Autorizados	Cursos Reconhecidos	Alunos
IES A	26	10	2000
IES B	26	4	600
IES C	47	29	3701
IES D	15	7	1600
IES E	15	7	1400
Total	129	57	9301

Quadro 2 – Crescimento em número de cursos e alunos

Fonte: ANET – Associação Nacional da Educação Tecnológica (2005)

O entrevistado da mantenedora B, enfatizou que poderiam ser criadas novas políticas de financiamento estudantil, pois os financiamentos atuais não atendem uma parcela significativa da população e que tais políticas deveriam ser repensadas. O entrevistado da mantenedora A sugeriu, inclusive, a mudança do nome tecnólogo, pois, mesmo tendo suas origens nos cursos técnicos, o Tecnólogo é um curso superior de graduação e merece um nome que transmita essa concepção e idéia.

Levando em consideração, o impacto causado pela implantação dos cursos superiores de tecnologia, as instituições, com intuito de superar as dificuldades durante o processo, necessitaram elaborar estratégias em níveis funcionais, que segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), são estratégias buscadas pelas áreas

funcionais de uma unidade de negócio. Assim, os mantenedores devem estar cientes de que as funções das unidades de negócios são inter-relacionadas e uma mudança em um departamento, afetará o modo como os outros departamentos da instituição operam, obrigando-o a mesclar suas atividades com de outros departamentos para realizar seu propósito.

Com base nas informações obtidas na análise do conteúdo das entrevistas e na fundamentação teórica apresentada neste trabalho, é possível dizer que os mantenedores das instituições pesquisadas, não investiram seus recursos em uma modalidade de educação inovadora sem antes fazer uma análise da situação criada pela escassez da demanda dos cursos técnicos, baseados nessa análise, os mantenedores optaram por uma estratégia de nível empresarial para decidir o rumo da instituição.

Após decidirem sobre o segmento que as instituições iriam atuar, os mantenedores elaboraram um plano estratégico de implantação que ficou marcado predominantemente pela formação de uma aliança estratégica para a realização do projeto de implantação dos cursos superiores de tecnologia.

Dentro de cada instituição foi criada uma unidade de negócios nova chamada Centros Superiores de Educação Tecnológica, que poderia tomar pelo menos em algumas situações, decisões sobre os rumos da educação tecnológica dentro da instituição assim como sua inserção dentro do contexto amplo da instituição.

Com a implantação das unidades de negócios responsáveis pelos cursos superiores de tecnologia nas instituições pesquisadas, algumas funções sofreram mudanças impactantes nos processos já existentes nas instituições. Tal fato, obrigou os departamentos a criarem soluções para atender a demanda de alunos dos cursos superiores de tecnologia (tais cursos, hoje, representam uma unidade dentro das organizações que está em crescimento quanto ao número de cursos e de alunos).

Pode-se dizer, com base nesse capítulo, que os mantenedores das instituições pesquisadas se utilizaram de estratégias para atingir o objetivo proposto pela alta administração, ou seja, a implantação dos cursos superiores de tecnologia.

5 CONCLUSÃO

Segundo o estudo realizado, as instituições pesquisadas foram pioneiras na implantação dos cursos superiores de tecnologia, pois seus dirigentes, de forma unânime, disseram ter participado da primeira experiência de tais cursos em São Paulo, ou até mesmo do Brasil, conforme dito por um dos entrevistados.

A criação dos cursos superiores de tecnologia está atrelada a extinção dos cursos técnicos com a Lei de Diretrizes e Bases 9.394 de 1996, que estabeleceu que o chamado curso técnico fosse separado do ensino médio. Tal separação resultou no fato de que os cursos técnicos passaram a ser considerados, pelo mercado, como somente uma complementação do ensino médio. Dessa forma, as escolas de educação profissional que ofereciam os cursos técnicos sofreram uma grande evasão de alunos, chegando, segundo pesquisa, ao índice de 90% em determinado momento.

As escolas técnicas e profissionalizantes sofreram forte impacto com a medida governamental que mudava o regimento dos cursos técnicos. Entretanto, em contra partida, o Estado investiu na educação tecnológica praticada nos centros federais de tecnologia espalhados pelo Brasil. Assim, o ensino tecnológico já existia, embora aplicado apenas no setor público. A iniciativa das escolas técnicas do setor privado, naquele momento representadas por uma única associação, conquistou junto ao MEC, com base no Decreto Lei de No. 2.208, o credenciamento de novos centros de educação tecnológica, desta vez com investimentos privados e, posteriormente, a autorização de cursos superiores de tecnologia.

No ano de 2001 ainda não existiam as diretrizes curriculares para regulamentação completa do ensino tecnológico, portanto essas instituições, dentro de um universo maior não conhecido em todo o país, foram diretrizes para a elaboração e construção de um modelo de educação conhecido por formação por competências.

Inicialmente, as instituições de educação superior, principalmente as Universidades mantiveram posição contrária a criação dos cursos de tecnologia praticados pelos novos centros de educação tecnológica, já que, tais universidades

já possuíam um modelo de curso de curta duração, com formação específica, mas que não diplomava o aluno, (os chamados cursos superiores seqüenciais, cuja estrutura já foi anteriormente explicada). Por outro lado, o tecnólogo formava o aluno, certificava e diplomava.

Os cursos superiores de Tecnologia foram implantados com sucesso nas instituições pesquisadas, atualmente a cultura do tecnólogo já está incorporada a gestão dessas instituições e são fonte de receita relevante para o funcionamento das organizações. Com a atual proposta governamental de expansão do ensino superior, os cursos de graduação tecnológica se apresentam como uma solução vantajosa para o mercado e para os alunos (por ser um curso de menor tempo de duração, possuir um custo menos que os cursos superiores tradicionais e por estarem em sintonia com o mercado de trabalho). Assim, os cursos superiores de tecnologia têm se apresentado como uma solução para a educação superior brasileira.

Com relação aos objetivos propostos neste trabalho e com base na pesquisa e nas respostas apresentadas pelos entrevistados, pode-se dizer que as motivações que levaram essas instituições a procurarem o ensino superior tecnológico residem no fato de que as escolas que ofereciam os cursos técnicos sofreram fortes impactos ocasionados por mudanças na legislação da educação profissional e que resultaram em grave evasão escolar. A transformação legislativa, acabou por obrigar tais empreendedores a vivenciar de difíceis e complexas adaptações. Os mantenedores dessas instituições encontraram na educação tecnológica uma possibilidade de retomar suas atividades.

A implantação dos cursos superiores de tecnológica gerou inúmeras mudanças nessas instituições, sendo a principal, segundo seus mantenedores, as relacionadas ao corpo docente, o qual, inicialmente, além de não estar adaptado ao novo conceito dos cursos recém lançados teve que cursar programas de pós-graduação, a fim de atingir a titulação mínima exigida por lei, e recapacitar-se para compreender o funcionamento diferenciado da didática do ensino superior tecnológico. Segundo os entrevistados, os alunos que passaram a freqüentar as instituições também possuíam um perfil diferenciado e buscavam nos cursos superiores de tecnologia a possibilidade de inserção e, até mesmo, de promoção no mercado de trabalho.

Quanto a similaridades na estrutura organizacional entre as instituições pesquisadas, foi possível identificar que todas as instituições, de acordo com a legislação que regula os cursos superiores de tecnologia, criaram Centros Superiores de Educação Tecnológica para poder ministrar cursos superiores de tecnologia, ou seja, foi necessária a criação de uma nova unidade de negócios dentro da estrutura já existente, com a criação de nova coordenação, novos projetos de cursos, professores aptos a ingressarem na educação tecnológica e toda a infraestrutura adaptada para receber os novos alunos.

E, de acordo com as entrevistas realizadas junto aos mantenedores dessas instituições, foi possível identificar a existência de um plano estratégico específico para a implantação dos cursos superiores de tecnologia, os entrevistados forneceram informações extremamente importantes para a realização deste trabalho, os mantenedores criaram uma associação para implantar os cursos superiores de tecnologia simultaneamente em diversas instituições, a implantação contou com compartilhamento de informações e recursos, principalmente no tocante a publicidade do processo seletivo, em que as instituições ratearam custos com a comunicação com seus alunos com intuito de informar sobre a modalidade de ensino que estava sendo implantada nessas instituições e suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho.

Este trabalho buscou informações sobre a implantação dos cursos superiores de tecnologia em São Paulo e, apesar de os cursos de tecnologia não serem algo inteiramente novo, a legislação reformou a educação profissional e tecnológica acrescentando outra visão. Por outro lado, as escolas pesquisadas, na época, acreditaram nessa reforma e buscaram no tecnólogo a solução para dar continuidade a suas atividades.

Como sugestão para pesquisas futuras seria interessante levantar outras modalidades de educação que estão sendo criadas e oferecidas à comunidade acadêmica, e procurar entender como outras Instituições estão reagindo a essas mudanças na educação e no mercado, que cada vez mais necessita de profissionais dotados de competências essenciais para ocuparem espaço nas organizações. Um campo de trabalho interessante e que se encontra em ascensão na educação brasileira é o Ensino a Distância informatizado. Como a tecnologia dessa modalidade de ensino é de altíssimo custo, as instituições que não possuem condições de possuir sua própria tecnologia tendem a procurar outras soluções para

oferecer seus cursos, seria interessante entender como está sendo e será o processo de implantação dessa modalidade nas instituições de educação superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições. 2000

BRASIL. Anet – Associação Nacional da Educação Tecnológica. Disponível em: <<http://www.ensinotecnologico.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2005.

_____. Edudatabrasil: sistema de estatísticas educacionais. Disponível em: <<http://www.edudatabrasil.inep.gov.br/>>. Acesso em: 8 jul. 2005.

_____. Inep: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 8 jul. 2005.

_____. Lei de Diretrizes e bases: Lei federal 9394/96, de outubro de 1997. São Paulo: Siesp, 1997.

_____. Mec: Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em: 08 jul. 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. Gestão de instituições de ensino. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TZU, S. A arte da guerra. versão de James Clavell. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROL, M. J.; PARNELL, J. A. Strategic management: concepts and cases. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE A – Modelo de roteiro utilizado na pesquisa

Roteiro de Pesquisa:

Nome do Entrevistado

Nome da Instituição

Fundação da Instituição

Início no Ensino Superior

Início no Ensino Superior Tecnológico

A instituição está entre as pioneiras a implantarem cursos superiores de tecnologia com a nova formatação na cidade de São Paulo?

1 – Por que foram criados os Cursos Superiores de Tecnologia? Quais os Principais motivos para essa criação?

2 – Há alguma vantagem para criar esses cursos? (financeiras, expansão de mercado, etc)

3 – Se você tivesse que cria-los novamente, você o faria? Que mudanças você faria se você pudesse cria-los novamente? (sem tê-los criados ainda e tendo experiência sobre os mesmos)

4 – Que problemas esses cursos acarretaram para você?

5 – Qual é o perfil do seu aluno (médio) que freqüenta esses cursos?

6 – Qual é o Diferencial de seu professor nesses cursos? Que critérios foram usados para tê-los?