

## MESMO COM A CRISE SUAS IES PODEM PROSPERAR

### Fábio Reis

Diretor de Inovação e Redes do Semesp. Presidente do Consórcio Sthem Brasil. Diretor de Inovação Acadêmica da Unicesumar. Consultor de Inovação da Afya Educacional. Professor do Unisal, pesquisador vinculado ao CEIS 20 da Universidade de Coimbra.

[fabio@semesp.org.br](mailto:fabio@semesp.org.br)

### Rodrigo Capelato

Diretor Executivo e de Assuntos Econômicos do Semesp. Doutorando do CEIS 20 da Universidade de Coimbra. Coordenador do Sistema de Informações do Ensino Superior Privado (Sindata).

[rodrigo@semesp.org.br](mailto:rodrigo@semesp.org.br)

Em função da pandemia vivenciamos uma série de crises intensas, que impactam negativamente as instituições de ensino superior (IES). Jornais como *Times Higher Education*, *The Chronicle Higher Education* e *Inside Higher Education* publicam artigos que demonstram que a crise não está somente no Brasil, mas também nos Estados Unidos, na Inglaterra, na Austrália, no México e em outros países. Saber que o ensino superior passa por problemas mundiais, conforta? Não, mas ao mesmo tempo não podemos perder a esperança sobre o futuro do ensino superior, já que a pandemia trouxe diversos aprendizados.

Se o olhar for apenas para as crises que impactam o ensino superior, passaremos a acreditar que haverá um fechamento generalizado de IES, de que as empresas educacionais vão definitivamente dominar o mercado educacional,

especialmente aqueles que utilizam estratégias de guerra de preço, porque possuem condições financeiras para “banciar o negócio” em um ambiente de crise econômica e de baixa captação.

Rebecca Natow escreveu recentemente no *The Chronicle*, o artigo “[Why haven't more colleges closed](#)” (Por que não fecharam mais faculdades?). A autora retoma diferentes prognósticos de fechamento de IES nos Estados Unidos, realizados por consultorias, jornalistas e especialistas em ensino superior, que não se confirmaram.

Segundo ela, havia uma previsão de fechamento de 500 a 1.000 IES. Natow indica que o fechamento não irá ultrapassar 100 instituições, em um sistema que em 2017 tinha 4.313 IES. O artigo traz um dado interessante: mesmo na Grande Depressão de 1929, aproximadamente 2 % das IES encerraram suas atividades nos Estados Unidos. No Brasil, não temos dados oficiais, mas se considerarmos os pedidos de fechamento de mantenedoras solicitados no Conselho Nacional de Educação, em 2020, foram de aproximadamente 74 processos voluntários, o que representa 4 % do sistema. Por que as previsões de crise generalizada não se confirmaram até o momento? Provavelmente, porque muitas IES possuem raízes em suas cidades e regiões.

### **As crises no Brasil**

Em 2015, quando eclodiu a crise econômica que, praticamente, acabou com o financiamento estudantil do governo federal (FIES), existiam 2.069 instituições de ensino superior privadas no Brasil, conforme dados do Ministério da Educação. Em 2019, véspera do início da pandemia e após 4 anos de crise econômica, o Brasil possuía 2.608 instituições e, atualmente, após mais de um ano de pandemia, o número subiu para 2.648.

Na história há muitos exemplos de universidades que já sobreviveram a muitas outras crises: pandemias, guerras, ditaduras, crises financeiras e disputas políticas internas. A Universidade de Bolonha foi fundada em 1209; Cambridge (1209); Coimbra (1290); Harvard (1636) e é possível citar tantas outras. Todas são seculares e referências em ensino superior. A Universidade de Coimbra é um exemplo de capacidade de resistência, especialmente, porque oferece ensino superior no sentido clássico, pautado na ciência, na discussão de ideias, na formação humana, entre outras características.

Reconhecemos que a história dessas universidades tem suas peculiaridades, sabemos que há investimento público, que há muita doação da iniciativa privada e que há muita cooperação com o setor produtivo. Por outro lado, também concordamos que essas instituições não abdicaram dos valores fundamentais do ensino superior. Se uma universidade que sobreviver as adversidades nos próximos dez anos, não pode abdicar dos valores do ensino superior.

Essas universidades vão prosperar por mais séculos, pelo prestígio, pela história, pela capacidade de produzir conhecimento e ciência, e pela formação de pessoas que influenciam as políticas públicas nas diversas dimensões do conhecimento.

E as pequenas e médias IES brasileiras, que não são Harvard ou Universidade de Coimbra, vão sobreviver? A nossa resposta é sim. Mas é importante que elas ofereçam ensino superior efetivo, que entendam de educação, continuem formando cidadãos e sigam a recomendação da Rebecca Natow: “Permaneçam fiéis às missões importantes de centrar o aprendizado nos alunos, produzir pesquisa valiosas e servir habilmente às suas comunidades”.

Natow cita que “Um ano é um curto período de tempo na vida das faculdades que existem, em alguns casos, há séculos”. No caso brasileiro, as IES são muito mais jovens, mesmo porque a expansão mais significativa do ensino superior é muito recente no Brasil, principalmente, a partir de 1996. Mesmo assim, o número de instituições de ensino que deixaram de existir, contrariando as previsões de muitos especialistas, foi insignificante ao longo dos últimos 30 anos no país.

Não há como negar a grave crise que o setor enfrenta no Brasil, sem dúvida a pior já registrada, mas fechar é mais difícil. Isso porque as instituições de ensino superior são “notavelmente duráveis”.

### **Recomendações simples e pragmáticas para gestores de ensino superior**

As recomendações de Natow podem parecer “românticas”. Vamos então fazer sugestões simples e pragmáticas:

- 1. Gestão:** faça gestão com informações e *big data*, conheça as evidências e o macroambiente do ensino superior, seja um líder, cuide dos gastos, corte o que for possível, mas não tire a alma da IES.

2. **Inovação:** invista em inovação, tecnologia e empreendedorismo, estude as boas experiências internacionais, combata a resistências, crie novas concepções de projetos acadêmicos, com currículos que engajem o estudante. Invista na mudança de perfil do docente.
3. **Pessoas:** empodere as pessoas compromissadas, que criam ondas de multiplicação das boas práticas, que sejam empáticas, e que não tenham receios de fazer as coisas diferentes.
4. **Redes de cooperação:** faça a adesão às redes de cooperação, busque aprendizado institucional e redução dos cursos, deixe de operar de forma isolada, fortaleça a circulação das ideias na instituição.
5. **Ensino superior:** faça ensino superior na essência, não abdique da formação consistente de cidadãos que possam colaborar com a resolução de problemas da sociedade, produza conhecimento, seja uma IES relevante e que tenha impacto social.
6. **Futuro do trabalho:** dedique-se ao estudo das tendências do trabalho e do mundo digital, visualize o impacto na formação dos estudantes e faça mudanças na concepção acadêmica. Priorize a formação de pessoas que podem desenvolver seus próprios negócios e que possam trabalhar por conta própria, em diferentes frentes, ao mesmo tempo.
7. **Transformação digital:** busque conhecer o significado e o impacto da transformação digital. Faça um planejamento para que a IES inicie um processo de transformação sistêmica, que permita a instituição a se beneficiar da IoT, da Inteligência Artificial, da Aprendizagem Adaptativa e de tantas outras tecnologias disponíveis, que inclusive, melhoraram o aprendizado do estudante.
8. **Redimensionamento:** faça ajustes, reorganize os processos, reestruture os custos e adeque a sua oferta à demanda. Avalie programas e práticas em resposta a ambientes em evolução e para reduzir seus custos. Faça gestão do corpo docente para aumentar a proporção de docentes com custo mais baixo. Repense departamentos e programas de graduação para tornar suas ofertas mais aderentes às demandas dos alunos em potencial.

É preciso fazer alguns comentários sobre as sugestões acima. Ensino superior não é um curso livre ou cursinho de preparação para concursos na Ordem dos Advogados do Brasil ou avaliações para os egressos do ensino superior, como ENADE. As IES devem focar nessas avaliações, mas não podem ser reduzidas a cursos preparatórios. Não negamos que precisamos formar pessoas para o mercado de trabalho, mas isso não é o único pilar que sustenta o ensino superior.

### **Universidades sem professores?**

Nós, que atuamos no ensino superior, ficamos encantados com a Escola 42, instituição que nasceu nos Estados Unidos, focada em formar programadores. A Escola não utiliza professores. Os desavisados podem achar que a 42 pode ser referência para as nossas IES, e que então é possível funcionar sem professores, ou com poucos docentes. Os desavisados podem gostar do modelo porque visualizam a diminuição dos custos, mas o ensino superior supõe professores bem preparados. Podemos até utilizar *chatbot* e outras formas de inteligência artificial, mas não substituiremos os docentes. A 42 não é uma instituição de ensino superior. Ela é basicamente uma escola que oferece cursos livres.

Para os próximos anos é preciso reinventar o modelo de IES, mas isso não significa confundir cursos livres, de curta ou longa duração, com ensino superior. A IES pode aceitar a carga horária ou os créditos dos cursos livres, pode e deve oferecer certificação intermediária ou *nano degrees*, pode instigar a autonomia do estudante, como faz a 42, mas é preciso reconhecer que são concepções e funcionamento diferentes. A formação de uma graduação de nível superior é muito mais complexa, envolve muitos outros aspectos para preparar as pessoas para viverem em sociedade, enfrentarem as mudanças do mundo do trabalho, para serem lideranças, para atuarem e colaborarem em muitas áreas diferentes, serem flexíveis e adaptáveis. Só a formação de nível superior capacita as pessoas para a transformação e evolução do mundo. Uma visão integrada dos aspectos produtivos, econômicos e sociais é alcançada por meio de uma formação mais completa, que só o ensino superior oferece.

Utilize o exemplo da Escola 42 no que for possível em sua IES, mas com sabedoria. Caso contrário, recomendamos que descontinue sua IES e funde uma instituição de educação com formação livre.

Nós temos restrições às inovações no ensino superior sem lastro e sem vínculo com o seu significado, conduzidos por populistas da inovação (muito discurso e pouca prática) ou inovadores do apocalipse (que possuem uma única saída —geralmente a deles— ou que defendem: “Façam isso ou aquilo ou morram”).

### **Rumo a uma transformação institucional**

Em função das nossas atividades no Semesp, temos a oportunidade de conversar com muitos dirigentes de IES. Para nós fica claro que, para prosperar nos próximos dez anos, as instituições de ensino terão que iniciar agora uma transformação institucional que seja capaz de introduzir em sua organização e dinâmica processos de inovação acadêmica consistentes, que envolvam todos os cursos de graduação e pós-graduação.

As experiências que vivenciamos pelo mundo indicam que as IES precisam colocar como item primeiro da agenda promover a transformação digital. O uso intensivo da tecnologia irá permitir revolucionar todo processo de ensino e aprendizagem, mas, principalmente, potencializar as entregas para formar cidadãos para um mundo em intensa transformação.

As IES não precisam copiar os modelos de Harvard ou da Universidade de Coimbra. Elas precisam investir em educação, em gestão, em diálogo com os jovens, em capacitação dos professores, em pessoas e em redes de cooperação. Essa é a fórmula infalível para o sucesso, para os próximos anos? Não é. Mas é um caminho possível.

O ensino superior precisa ser organizado com foco na qualidade. Somente assim uma IES poderá ter vida longa, mesmo que enfrente crises. A pandemia trouxe incertezas, ao mesmo tempo, aprendizados. Nós temos a esperança de que os gestores saberão realizar ou consolidar as transformações que são necessárias nas IES.