

## Novos Desafios de uma Instituição de Ensino Superior - O Caso FESO

**Autoria:** Oscar Lewandowsky, Maria Zelia de Almeida Souza, Marcelo Passos Alves

A Fundação Educacional Serra dos Órgãos - FESO, sediada no município de Teresópolis na região serrana do Rio de Janeiro enfrenta um desafio. A problemática refere-se ao desafio da FESO, que durante muito tempo foi a única opção de graduação de sua região, frente à concorrência advinda de uma nova instituição através de uma nova tecnologia, o ensino à distância. Considerando-se a realidade do ano de 2006, a diretoria da FESO deseja elaborar uma proposta de como a instituição deve agir diante da mudança, que tipos de estratégias adotar e quais cursos precisam de uma reformulação.

Através de análises estratégicas das informações coletadas junto à FESO, como as informações gerenciais com os números da FESO, disponíveis nos anexos do presente trabalho, são sugeridas opções para que o leitor do caso chegue à uma solução através de decisões que façam com que a instituição consiga concorrer com a nova instituição entrante, como por exemplo através da elaboração de uma matriz BCG.

### BREVE HISTÓRICO DA FESO

A Fundação Educacional Serra dos Órgãos - FESO, foi criada em 20 de janeiro de 1966, por um grupo de pessoas, setores e instituições da comunidade. Os pioneiros, integrados na vida política e social do município e preocupados com o seu desenvolvimento, tinham por objetivo fortalecer o sistema educacional de Teresópolis. Para atingir tal objetivo, a Instituição foi organizada naquele ano como fundação de direito privado sem fins lucrativos pelo Decreto Municipal nº 2/66, passando a ser reconhecida como de Utilidade Pública três anos depois, pelo Decreto Municipal n.º 98/69, e de utilidade pública federal em 1983, pelo decreto nº 88747/83.

Dada uma conjuntura de forte demanda por vagas na área de medicina, sem a possibilidade de ser atendida pelas instituições de então, foi implantada a primeira unidade de ensino superior da FESO, com a criação, em 1970, da Faculdade de Medicina.

Atenta às necessidades da comunidade de Teresópolis e dos municípios circunvizinhos na área do Ensino Superior, o foco de atenção da FESO se ampliou, em 1975, com a criação das faculdades de Administração e de Ciências Contábeis – FACCE e, em 1985, com a faculdade de Enfermagem. Com relação à última, cabe ressaltar, ainda, a contribuição para a própria melhoria dos serviços prestados pelo hospital com a formação de novos enfermeiros.

À medida que foi se dando o crescimento institucional, observou-se uma certa desarticulação entre as várias unidades mantidas pela Fundação, devido ao fato de ter, até então, a condição de faculdades isoladas. Como consequência, foi encaminhado processo ao MEC, para transformação em Faculdades Unificadas, autorizado em 1994.

Neste mesmo ano, considerando o rápido desenvolvimento da informática e suas crescentes aplicações no bojo da sociedade como um todo, foi implantado um novo curso: Tecnólogo em Processamentos de Dados.

Com o cenário educacional apontando para a necessidade de formação superior de professores dos níveis iniciais da educação básica, foi criado, em 1998, o curso de Pedagogia, a fim de atender às demandas regionais dos profissionais vinculados à rede pública e privada de ensino.

Em 1999, criaram-se os Centros de Ciências Biomédicas – CCBM - e de Ciências Humanas e Sociais – CCHS – visando à reunião dos cursos de graduação em áreas afins e a seu conseqüente fortalecimento. No mesmo período, agregaram-se aos seus respectivos centros os novos cursos: de Odontologia e de Direito, bem como o de Medicina Veterinária no ano seguinte, todos em função da necessidade de responder à diversificação de oferta e captação

de recursos que a instituição demandava. No ano seguinte, foi implantado o curso de Fisioterapia, que encerrou, momentaneamente o ciclo de expansão almejado.

A FESO possui a seguinte missão e visão: Promover a educação, a ciência e a cultura, constituindo-se num pólo de desenvolvimento regional de modo a contribuir para a construção de uma sociedade justa, solidária e ética. Seu slogan é: “Ensino Superior com qualidade de vida”.

## **A FESO EM 2006**

As organizações reconhecidas como de excelência têm, como característica comum, a orientação macro pautada em uma Gestão Estratégica. A partir de dados do ambiente externo, procuram posicionar-se competitivamente no contexto atual e traçar seus rumos de forma a assim permanecerem nas diversas possibilidades analisadas para o futuro, num horizonte temporal previamente definido. Esse modelo de gestão tem garantido a sobrevivência de muitas organizações.

A FESO nos últimos 30 anos tem contribuído de modo decisivo para o desenvolvimento do município de Teresópolis. Este município, localizado a cerca de 100 km de centros importantes como Rio de Janeiro e Niterói, encontra-se a 900 metros de altitude, encravado na serra dos órgãos, com seus 849 m<sup>2</sup> de território.

Muitas famílias de classes média e alta do Rio de Janeiro possuem uma residência temporária para férias e fins de semana na cidade. Devido ao clima, à qualidade de vida e o crescimento da violência nos grandes centros, atualmente é significativo o número de famílias que acabam se transferindo em definitivo para a cidade.

Dos residentes tradicionais, principalmente os da região rural, possuem uma renda per capita de aproximadamente R\$ 4.000,00, enquanto a do país fica em torno de R\$ 7.000,00.

Juntamente com as cidades de Petrópolis e Nova Friburgo, Teresópolis merece um local de destaque em termos centro econômico e cultural da região serrana do Rio de Janeiro.

É significativa a procura pelos cursos de graduação pelos alunos provenientes dos municípios circunvizinhos. Destacam-se as cidades de Magé, Guapimirim e São José do Rio Preto. Nesta última com com transporte patrocinado pela própria prefeitura.

A FESO desenvolve suas atividades educacionais, assistenciais, sociais e culturais, no próprio município, através dos cursos de graduação e pós-graduação; do Centro Educacional Serra dos Órgãos – CESO (unidade de ensino básico); do Hospital de Clínicas de Teresópolis Costantino Ottaviano – HCTCO; da Unidade Básica de Saúde da Beira-Linha; do Núcleo Cultural FESO/Pró-Arte; da Universidade da Terceira Idade – UNIVERTI.

Especialmente no bairro onde se localiza o campus sede, a demanda por aluguel é expressiva por parte dos alunos advindos de todo o Brasil. Estes residentes temporários possuem uma relevância econômica e social significativa para o município. Em certos cursos as vagas são ocupadas principalmente por esse público.

Quando os professores da região não estão disponíveis, dentro da especialidade necessária, a instituição traz profissionais do Rio de Janeiro ou Niterói. À noite ela disponibiliza para os não residentes transporte para conduzi-los diariamente à instituição e de volta às suas residências. A maior parte do corpo docente é formada por mestres e doutores. A instituição possui um programa de capacitação docente que custeia parte dos cursos de qualificação para seus profissionais. Mais de 25% dos professores trabalham em tempo integral. O plano de carreira é transparente com possibilidade de ascensão vertical e horizontal.

## **Cursos em funcionamento**

### ***Graduação***

Dos dez cursos de graduação na FESO, 9 (nove) são bacharelados, um é de tecnologia, em transição para bacharelado. Em 2005 foi aprovado pelo MEC o processo para transformação do curso de Tecnologia em Processamento de Dados para Bacharelado em Ciência da Computação.

A estrutura organizacional e instâncias de decisão da FESO estão divididas em dois centros: **Centro de Ciências Biomédicas – CCBM** e **Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCHS**, conforme podemos verificar na tabela a seguir contendo os seguintes cursos de graduação:

CCBM	CCHS
Medicina	Administração
Enfermagem	Ciências Contábeis
Odontologia	Tecnologia em Processamento de Dados
Medicina Veterinária	Direito
Fisioterapia	Pedagogia

Tabela 1 – Cursos de graduação oferecidos por cada centro

Os cursos do CCBM são ministrados no período diurno, enquanto os do CCHS no período noturno.

Alguns cursos como o de Medicina, Odontologia e Medicina Veterinária, possuem número significativo de alunos de outros estados que residem na cidade apenas durante a sua formação.

Os alunos tradicionais do CCHS, por ser um curso noturno, normalmente já estão inseridos no mercado de trabalho.

### ***Pós-graduação***

É proposta da FESO incrementar estes cursos buscando integrar a graduação e pósgraduação por meio de participação mais ativa dos docentes. Atualmente, são oferecidos os seguintes cursos:

Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu
Oftalmologia
Metodologia da Pesquisa e do Ensino Superior
Programa Saúde da Família
Educação Infantil
Gestão em Sistemas Locais de Saúde
Residência Médica

Tabela 2 - Cursos de pós-graduação oferecidos pela FESO

### ***Extensão***

A Instituição desenvolve um número expressivo de atividades de extensão que se caracterizam pela integração com a comunidade, via cursos de graduação, Unidades Básicas de Saúde, Hospital das Clínicas Costantino Ottaviano, Universidade da Terceira Idade e Núcleo Cultural FESO/Pró-Arte, contribuindo para o desenvolvimento social através de cursos, assessorias, debates, seminários, atividades assistenciais, esportivas e culturais.

### ***Investigação Científica***

A Instituição possui uma política de investigação científica descrita no Projeto Institucional, no entanto, precisa elaborar um programa de pesquisa que defina ações e amplie a participação acadêmica, buscando alternativas para estimular as atividades de iniciação científica enquanto atitude investigativa e de apoio à qualidade pedagógica.

Atualmente está sendo discutido o Programa de Iniciação Científica. O órgão que coordena as atividades existentes de pesquisa é o Núcleo de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – NPPE.

## Os Atuais cursos da FESO

### CCBM

#### Medicina

Primeiro e mais conhecido curso da IES, o curso de Medicina é, até hoje, muitas vezes identificado como a própria FESO. O curso atrai alunos de todo o Brasil, de alto poder aquisitivo que se deslocam para residir temporariamente na cidade. Seu vestibular é sempre o mais concorrido da instituição, com uma taxa de ocupação de 108,80%, possuindo uma imagem respeitável no meio médico de todo o Brasil, competindo de igual para igual com as grandes instituições das capitais. É o principal gerador de recursos da instituição e todas as vagas dos últimos vestibulares foram preenchidas.

A Faculdade de Medicina tem por objetivo formar um médico com qualificação para as áreas de Clínica Médica, Cirurgia, Pediatria, Tocoginecologia e Prevenção e atua, comunitariamente, nas enfermarias do Hospital das Clínicas, em seu Pronto-Socorro e nas Unidades Básicas de Saúde, desenvolvendo, nestas últimas, trabalhos relacionados ao Programa de Saúde da Família(PSF), instituído pelo Ministério da Saúde e autorizado a funcionar no Estado do Rio de Janeiro.

#### Enfermagem

Criado em 1984, o curso de Enfermagem que possui um cunho social, tem por objetivo a formação de Enfermeiros para a região serrana, sendo mão-de-obra especializada para o atendimento aos hospitais, postos de saúde, creches, escolas, tendo o estudante, ao longo do seu curso, uma formação generalista.

O curso de enfermagem foi um dos que mais cresceu no país, considerando a quantidade de vagas oferecidas (crescimento de 300,39%), número de candidatos (crescimento de 114,56%) e número de ingressos (crescimento de 223,30%). A quantidade de cursos de enfermagem oferecidos no país obteve ainda um crescimento de 169,28%.

Por ocasião de sua criação, o corpo docente da Faculdade de Enfermagem esteve constituído, na sua maior parte, de professores pertencentes aos quadros da Faculdade de Medicina. Embora haja esta sinergia até hoje, o curso sempre foi gerenciado separadamente seja por uma Diretoria ou Coordenação.

Apesar de todo esse crescimento no mercado brasileiro, o curso de enfermagem acumula resultados negativos para a FESO. Talvez devido à importância social do curso, a instituição o mantém até hoje. É um curso de grande potencial precisando de certa remodelagem.

#### Odontologia

O curso de Odontologia era um antigo anseio da comunidade acadêmica da FESO, tendo inclusive, em várias administrações anteriores a tentativa de sua instalação. Suas atividades foram iniciadas em fevereiro de 2000, com o objetivo de expor, sensibilizar o cirurgião-

dentista às suas atribuições com formação generalista, capacitando-o para torná-lo apto a participar das políticas de saúde individual e coletivamente e nelas atuar integrando às realidades sociais e regionais no território nacional.

É o curso com a segunda mensalidade mais alta, formado por turmas pouco numerosas (taxa de ocupação de 53%), com uma imagem nova no mercado. Seu reconhecimento pelo MEC é bem recente, ocorreu em Abril de 2005, e suas primeiras turmas acabaram de concluir o curso. A relação candidato/vaga é inferior à desejada.

#### Medicina Veterinária

Autorizado a funcionar no ano 2000, a proposta do curso de Medicina Veterinária é a de formar um profissional capacitado no gerenciamento de empresas de produção animal, inspeção e higiene sanitária dos produtos de origem animal. A capacitação do aluno está relacionada à produção, comercialização, industrialização e assistência agropecuária.

Em 2002, o coordenador de curso afirmou: “O mercado já está saturado de clínicas veterinárias, mas o campo de trabalho é muito grande.” Existem várias áreas de atuação que ainda são pouco exploradas, como as de produção e criação de animais selvagens, a ecológica, a de crescimento e melhoramento genético de animais para abate e de fiscalização de alimentos.

O curso de Medicina Veterinária conta com um Hospital Veterinário próprio há quatro anos. O campus avançado da FESO, localizado na Fazenda Experimental Quinta do Paraíso, foi adquirido com fins específicos para as instalações do curso de Medicina Veterinária, para o curso de Fisioterapia e para um futuro curso de Ciências Biomédicas.

O curso opera o resultado acumulado positivo, apesar da taxa de ocupação ser de 47,36%. Levando em consideração os dados do mercado brasileiro, a FESO consegue bons resultados com este curso, com grandes possibilidades de crescimento.

#### Fisioterapia

O curso de Fisioterapia foi autorizado a funcionar em dezembro de 2001, sendo o curso mais novo do CCBM. As instalações da Clínica de Fisioterapia da própria instituição foram recentemente concluídas. Mas os serviços já vêm sendo prestados a mais de um ano em todas as especialidades atendendo cerca de 100 pessoas diariamente, de forma integrada ao SUS.

A Fisioterapia tem crescido e gerado novas áreas de atuação no mercado de trabalho. O curso pretende formar profissionais aptos a atuar em hospitais, clínicas particulares ou oficiais, ambulatórios, centros de reabilitação, asilos, clubes esportivos, balneários, magistérios, atendimento domiciliar, escolas em geral, comunidades, indústrias e serviços Públicos e Unidades Básicas de Saúde (PSFs).

Apesar de possuir uma taxa de ocupação de 68,33%, sendo maior que os cursos de odontologia e de medicina veterinária, o curso de fisioterapia opera no vermelho. Analisando os dados do mercado, verifica-se que o número de cursos de fisioterapia no país cresceu 80,48%, enquanto o número de candidatos inscritos cresceu apenas 4,45%.

#### CCHS

#### Administração e Ciências Contábeis

Estes dois cursos foram autorizados a funcionar no ano de 1975, sendo os primeiros cursos a se juntarem ao então curso de Medicina. Os dois cursos estiveram sempre ligados, seja pelo gerenciamento conjunto (somente por um pequeno período tiveram coordenações separadas) ou porque várias de suas disciplinas costumavam ser ministradas em conjunto. Nos últimos

anos houve um crescente esforço institucional para que cada curso tivesse sua identidade claramente separada, quase não há mais turmas compartilhadas. Muitos são os professores vinculados aos dois cursos simultaneamente.

Os dois cursos são noturnos, onde a maioria dos alunos já está no mercado de trabalho e a empregabilidade na cidade com estas formações é considerada boa. Mercadologicamente os cursos se posicionam de forma bem diferente, atendendo a realidade de cada mercado e as exigências legais e de seus Conselhos Profissionais. Por exemplo: durante vários anos, os Contadores precisaram fazer um exame de suficiência e o índice de aprovação era bem acima da média nacional (Recentemente este exame foi suspenso).

O curso de administração costuma completar o total das vagas oferecidas, enquanto o curso de ciências contábeis não; esta não é uma realidade diferente de outras instituições semelhantes. Até o início do 5º período, há um fluxo “migratório” intenso, com os alunos se transferindo do curso de Administração para o de Ciências Contábeis ou de Ciências Contábeis para Administração, com maior predominância do último caso. Como as vagas de Ciência Contábeis não são totalmente preenchidas, muitos ingressantes deste curso já entram na instituição com o objetivo de se transferirem para Administração.

O curso de Ciências Contábeis opera no vermelho, enquanto o de Administração possui um resultado acumulado de R\$79.448,30, conforme tabela gerencial disponível.

#### Pedagogia

O curso de Pedagogia, que é outro curso que possui cunho social, surgiu para suprir uma carência de profissionais da região, tendo sido autorizado em agosto de 1998. É o único curso de graduação do CCHS que funciona fora do campus-sede, em uma edificação a quatro quarteirões dos outros cursos. Esta sede é denominada de Núcleo Cultural FESO-pró-arte, e ao contrário das outras edificações não foi construída pela FESO.

Seus professores são na maioria mestres e doutores. O curso em seus primeiros anos possuía um vestibular muito concorrido devido à lacuna então existente na região serrana, que diminuiu nos últimos anos devido à formação de profissionais e o surgimento na região de outros cursos. Sua importância inclui os cursos de pós-graduação a ele vinculados.

Este curso também opera no vermelho, precisando de uma reformulação já que o número de bolsas oferecidas é alto. Da mesma forma que o curso de fisioterapia, o crescimento do número de candidatas inscritas (5,33%) não acompanhou o crescimento do número de cursos oferecidos (65,83%).

#### Direito

O curso de Direito foi autorizado em 1999, sendo o curso do CCHS com o vestibular mais concorrido e com o maior número de alunos. O curso de Direito destina-se a formar aqueles que tenham interesse pela área humana da Ciência do Direito, para atuação na advocacia em geral, na magistratura de carreira, na promotoria, na defensoria pública, na assessoria jurídica, na polícia, quer judiciária quer ostensiva, na procuradoria dos entes públicos, além da política e da diplomacia.

A demanda por este curso subiu muito em todo o Brasil devido a concursos públicos, que exigiam os conhecimentos desta área. A quantidade de cursos cresceu 70,83%. Já foi ventado o surgimento de um curso diurno, para atender a potencial demanda.

O curso possui o segundo melhor resultado da instituição (R\$ 300.297,30), perdendo apenas para medicina.

#### Ciência da Computação - TPD

Autorizado a funcionar em 1995, o curso de Tecnologia em Processamento de Dados foi criado com o objetivo de formar tecnólogos em processamento de dados. Encontra-se em transformação para o curso de Ciências da Computação, cuja aprovação pelo MEC ocorreu no ano de 2005. Segundo a coordenação, a própria viabilidade do curso dependia dessa aprovação para que continuasse existindo.

Segundo a coordenadora do curso as pessoas que se formam pelo curso de Tecnologia em Processamento de Dados, podem solicitar o reingresso em Ciência da Computação e obter o título de bacharel.

Após o reingresso, o aluno deve cursar algumas disciplinas que complementarão a grade curricular anterior. Algumas das quais são ministradas na forma de ensino à distância, o que está servindo como um projeto piloto da instituição a esta nova metodologia de ensino.

O curso possui uma taxa de ocupação de apenas 40,21%, e opera com déficit de R\$ 259.578,46. Apesar de ser considerado um déficit alto, deve-se levar em consideração o grande investimento feito em novas tecnologias, que poderá ser recuperado com a redução de custos através da utilização de ensino à distância.

### **A transformação de FESO em UNIFESO**

A FESO encontra-se num momento de reestruturação, devido ao processo de transformação em Centro Universitário, inclusive na sua própria denominação que passa a ser UNIFESO, mudanças como reorganização e o logotipo e o surgimento de reitores estão em processo.)

Este Estudo de Caso parte da realidade da instituição até 2006. Neste ano, ocorre a transformação definitiva da FESO em Centro Universitário - UNIFESO. A partir do final de 2006 as Faculdades Unificadas FESO, passam a ser denominadas UNIFESO, uma mudança de “status” que já vinha sendo buscada a alguns anos. As conseqüências desta transformação podem ser explicadas pela própria direção conforme o artigo apresentado no Anexo 2, que foi o modelo de divulgação pública veiculado na imprensa nos meses de outubro e novembro de 2006.

### **A CONCORRÊNCIA DO ENSINO À DISTÂNCIA**

A FESO, como já apresentado é a única instituição de ensino superior de sua cidade. Embora acostumada com a concorrência em alguns de seus cursos se depara com uma nova realidade, onde o EAD “traz para o seu quintal” pelo uma nova instituição.

A procura pelo ensino a distância vem crescendo de forma significativa, segundo o Boletim Técnico do Senac. O ensino a distância não é novidade, pois já existe há vários anos em cursos pela televisão e por correspondência. A novidade relaciona-se ao novo modelo, viabilizado pela tecnologia de informação, como cursos baseados na web.

No Brasil, em especial, essa demanda ganha projeção a partir de 1994, com a expansão da internet junto às Instituições de Ensino Superior associada a lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional( Lei nº 9394 de 20/12/1996), que oficializa a Educação a Distância - EAD como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino.

O fato é que essa metodologia de aprendizagem vem ganhando espaço como uma ação educacional sistemática e aumenta a competição entre instituições, na medida que atende aos interesses dos educandos através de inúmeras vantagens como custos mais baixos, favorecimento da autonomia e individualização na aprendizagem.

A universidade entrante, que atua fisicamente na região sul do país, vem sofrendo uma grande expansão na área do ensino à distância, onde atualmente é oferecido em quase 200 (duzentos) municípios em diversos estados brasileiros.

Esta modalidade de ensino oferece custos abaixo dos praticados pelo ensino presencial, já que não precisa de uma estrutura física de qualidade, e o fato de ser em sua maior parte à distância permite um número maior de alunos em cada turma.

Ainda é incerto o reconhecimento do mercado dos cursos oferecidos pela universidade, já que alguns são de curta duração, os chamados tecnólogos, que levam em torno de dois anos e meio para a sua conclusão, e os que não são de curta duração também são impactados pela incerteza do mercado, face a aceitação do método utilizado.

Na tabela a seguir, podemos observar os cursos oferecidos pela universidade entrante, todos através do ensino à distância.

Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas	Administração
	Ciências Contábeis
	Superior de Tecnologia em Gestão Comercial
	Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo
	Superior de Tecnologia em Marketing
	Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais
	Superior de Tecnologia em Recursos Humanos
	Superior de Tecnologia em Secretariado
Ciências Humanas, Educação, Comunicação e Artes	História
	Letras
	Normal Superior
	Pedagogia
	Serviço Social
	Teologia

Tabela 3 - Cursos oferecidos pela nova universidade

## O PROBLEMA E DILEMA DA FESO

A FESO tem se caracterizado pela observância no seu ambiente externo associado a sua capacidade de se reestruturar, mantendo um crescimento sustentável.

A adoção de mecanismos de monitoramento da ambiência externa não é suficiente para garantir a tão almejada vantagem competitiva. As organizações necessitam, simultaneamente, desenvolver a capacidade de observar a sua realidade interna e imprimindo as mudanças que as façam pensar diferente e, principalmente de forma criativa.

Em outras palavras, a eficácia organizacional é, cada vez mais, ditada pela capacidade de as empresas orientarem sua atuação por referenciais identificados a partir do ambiente externo, gerenciando as ameaças e oportunidades apresentadas, assim como implementar um posicionamento que assegure o futuro almejado.

Desse modo, considerando seu processo de transformação, a UNIFESO deve atuar de forma estratégica diante da nova tecnologia (EAD) e da entrada de novos concorrentes.

No Caso em questão nos deparamos com uma Instituição de Ensino Superior frente a mudanças externas e internas, que atua no mercado com diferentes produtos (cursos). Cada curso possui sua própria singularidade independente do seu aspecto acadêmico, mas pela forma como se coloca no mercado.

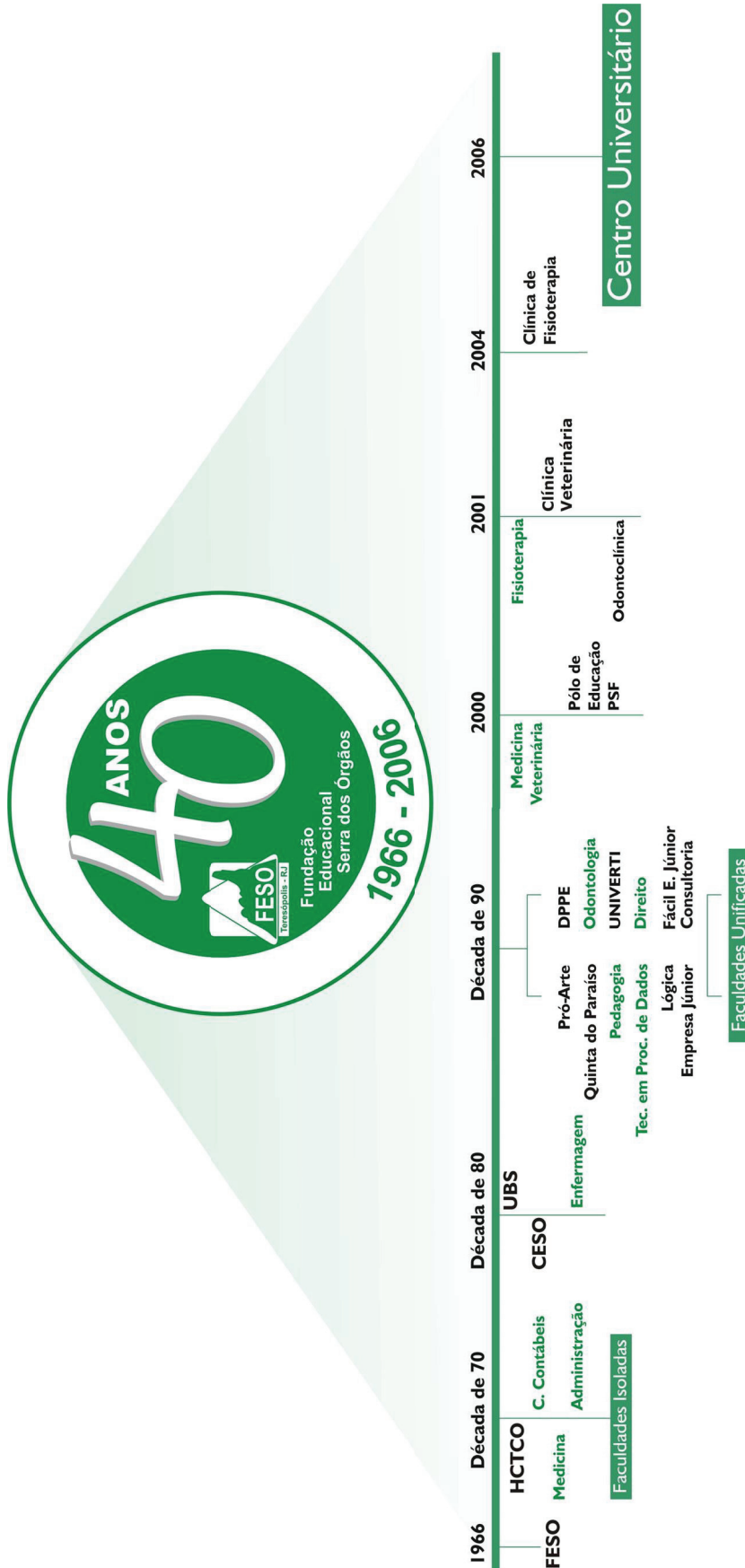
A FESO vivia uma realidade como uma instituição monopolista do ensino superior no município de Teresópolis, já que não havia um concorrente oferecendo este mesmo serviço. Com a chegada de uma nova universidade na região, é preciso adotar novas estratégias para garantir a manutenção deste mercado.

O grande desafio e dilema da FESO, é definir uma estratégia para não perder competitividade frente à um concorrente que utiliza uma tecnologia que além de ser diferente das utilizadas pela FESO, é de certa forma nova para a mesma, neste caso o ensino à distância. Ao mesmo



tempo, a FESO deve aproveitar essa estratégia para remodelar os cursos que não estão apresentando resultados positivos, passando assim a obter melhor performance.

ANEXO 1 – LINHA DO TEMPO



## ANEXO 2 – REPORTAGEM DO JORNAL O DIÁRIO DE TERESÓPOLIS DE 31/10/2006

### Feso agora é universidade

- Em março, vestibular para Farmácia, Educação Física, Letras e Hotelaria

Daniella Pinheiro

No ano em que comemora seu 40º aniversário, a Fundação Educacional Serra dos Órgãos foi transformada em Centro Universitário, passando a se chamar UniFeso. A solenidade que oficializa a mudança acontece na semana que vem. Com a novidade, a instituição ganha mais autonomia acadêmica e administrativa e já tem novos cursos previstos para 2007.

Para o até então diretor geral da Feso, Luis Eduardo Tostes - que passa a responder como reitor -, a transformação das faculdades unificadas em centro universitário é resultado de um planejamento estratégico, onde todos ganham.

- Trata-se de uma conquista muito importante para a Feso, a cidade e a região. Primeiro porque o status de centro universitário se caracteriza pelo reconhecimento da excelência do ensino oferecido pela instituição, a partir das avaliações feitas pelo Ministério da Educação (Mec). E segundo porque passamos a gozar de uma autonomia muito mais ampla, que nos concede maior flexibilidade e rapidez para responder às demandas observadas – avalia Tostes, referindo-se desde o número de vagas oferecidas até a criação de novos cursos.

Já para o próximo ano, a Unifeso que oferece, atualmente, opções em cursos de graduação como Medicina, Veterinária, Fisioterapia, Odontologia, Enfermagem, Pedagogia, Ciência da Computação, Administração, Ciências Contábeis e Direito, prevê a abertura dos cursos de Farmácia, Educação Física, Letras e Hotelaria. O vestibular deverá acontecer em março, conforme adianta o reitor.

- A Feso vem se reformulando, há algum tempo, para atender às exigências do Mec e às necessidades dos alunos. E é com a colaboração efetiva de todos os segmentos da instituição – de diretores, professores, funcionários e alunos – que tudo o que conseguimos se torna possível. São sucessos e avanços nossos e de toda a sociedade – define Luis Eduardo Tostes, que junto aos seus pró-reitores, toma posse na próxima terça-feira, dia 31, às 18h, no auditório Omar Magalhães, no campus sede da, agora, UniFeso.

O processo de mudança de credenciamento da FESO foi iniciado em 2002 com a elaboração do relatório, intitulado: Percurso da FESO rumo à Universidade, e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), enviado ao Ministério da Educação em 2003. Desde então a instituição passou por várias avaliações com visitas de Comissões Verificadoras do MEC que analisaram as condições de ensino da FESO como: corpo docente, projetos político-pedagógicos e estrutura física dos cursos.

A mudança do credenciamento de Faculdades Unificadas para Centro Universitário está na Portaria Número 1698 do Ministério da Educação (MEC) de 13 de outubro de 2006, publicada na edição do dia 16 de outubro, do Diário Oficial da União.

Foto: Divulgação



FESO

### ANEXO 3 – BOLSISTAS NO ANO DE 2002

O quadro abaixo, serve para se tomar como base principalmente o percentual de bolsistas. Nem todas as bolsas apresentadas são integrais, mas de pelo menos 20% do valor da mensalidade

Tomando apenas os dados referentes a 2005, num total de 3744 alunos ativos, concederam-se bolsas integrais e parciais a 2179, o que representa um percentual de 58,2% do alunado da FESO. Observe-se que quase 60% do alunado é de bolsista, o que demonstra a natureza de organização sem fins lucrativos. A captação de recursos que se faz através de certos cursos assegura o financiamento de um atendimento maior em outros.

Para uma melhor avaliação deste fato, apresentamos a seguir a distribuição por centros de graduação:

CCHS – CURSO	1º SEM.			2º SEM.		
	ATIVO	BOLSISTA	%	ATIVO	BOLSISTA	%
ADMINISTRAÇÃO	301	223	74,09	330	251	76,06
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	160	137	85,63	170	155	91,18
DIREITO	427	224	52,46	491	302	61,51
TPD	176	150	85,23	162	150	92,59
PEDAGOGIA	221	192	86,88	219	193	88,13
TOTAL	1285	926	72,06	1372	1051	76,6

Tabela 4 - Alunos Bolsistas Ano de 2005 - Centro de Ciências Humanas e Sociais

Observe-se em todos os cursos do CCHS o número de bolsistas ultrapassa o número de pagantes: Administração, Ciências Contábeis e Direito. São exatamente cursos que atendem alunos de Teresópolis. Mesmo no Centro de Ciências Biomédicas, em que o número de bolsistas não é maior do que o número dos alunos pagantes, no total do Centro, sua proporção é altamente significativa nos subtotais dos cursos.

CCBM – CURSO	1º SEM.			2º SEM.		
	ATIVO	BOLSISTA	%	ATIVO	BOLSISTA	%
ENFERMAGEM	253	253	100	280	278	99,29
FISIOTERAPIA	50	24	48	105	72	68,57
MEDICINA	922	117	12,7	939	115	12,25
MED. VETERINÁRIA	127	79	62,2	160	106	66,25
ODONTOLOGIA	154	119	77,3	162	130	80,25
TOTAL	1506	592	39,3	1646	701	42,59

Tabela 5 - Alunos Bolsistas no Ano de 2005 - Centro de Ciências Biomédicas

PÓS-GRADUAÇÃO – 2005	ATIVO	BOLSITA	%
EDUCAÇÃO INFANTIL	21	8	38,1
GESTÃO DE SIST. LOCAIS DE SAÚDE	30	0	0
MET. DA PESQUISA	48	8	16,67
PROG. SAÚDE DA FAMÍLIA	180	48	26,67
OFTÁLMO	7	1	14,29
TOTAL	286	65	22,73

Tabela 6 - Alunos Bolsistas no Ano de 2005 - Pós-Graduação

**ANEXO 4 – TABELAS GERENCIAIS DA FESO**

**TAXA DE OCUPAÇÃO DOS CURSOS DA FESO – JUNHO/2006**

CURSO	Nº DE ALUNOS	VAGAS OFERECIDAS	TAXA DE OCUPAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO	336	504	66,67%
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	246	504	48,81%
DIREITO	794	1000	79,40%
ENFERMAGEM	400	456	87,72%
FISIOTERAPIA	287	420	68,33%
MEDICINA	940	864	108,80%
MEDICINA VETERINÁRIA	341	720	47,36%
ODONTOLOGIA	265	500	53,00%
PEDAGOGIA	131	180	72,78%
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO - TPD	193	480	40,21%

**TABELA GERENCIAL ACUMULADO ATÉ JUNHO/2006**

CURSO	RECEITA	DESPESA		RESULTADO
		CURSO	MANTENEDORA	
ADMINISTRAÇÃO	R\$ 447.201,39	R\$ 268.119,41	R\$ 99.633,68	R\$ 79.448,30
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	R\$ 291.374,89	R\$ 232.580,18	R\$ 64.889,49	R\$ (6.094,78)
DIREITO	R\$1.679.231,47	R\$1.004.302,17	R\$ 374.632,00	R\$ 300.297,30
ENFERMAGEM	R\$ 649.984,26	R\$ 781.186,53	R\$ 130.490,68	R\$ (261.692,95)
FISIOTERAPIA	R\$ 619.278,67	R\$ 748.156,07	R\$ 124.971,94	R\$ (253.849,34)
MEDICINA	R\$9.834.369,93	R\$3.789.234,75	R\$ 1.996.043,27	R\$4.049.091,91
MEDICINA VETERINÁRIA	R\$1.206.566,75	R\$ 819.669,82	R\$ 245.663,80	R\$ 141.233,13
ODONTOLOGIA	R\$1.344.179,84	R\$ 878.356,06	R\$ 273.298,22	R\$ 192.525,56
PEDAGOGIA	R\$ 198.184,03	R\$ 237.284,68	R\$ 44.034,55	R\$ (83.135,20)
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO - TPD	R\$ 345.991,97	R\$ 528.212,52	R\$ 77.357,91	R\$ (259.578,46)

**ANEXO 5 – Dados do Mercado Brasileiro de Educação**

**Número de Cursos de Graduação Presenciais, em 30/06, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa das IES, segundo as Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos - Brasil - 2001 a 2005**

Cursos	2001	2002	2003	2004	2005	Taxa de Crescimento 2001-2005
Pedagogia	919	996	1.214	1.437	1.524	65,83%
Ciências contábeis	563	627	683	754	808	43,52%
Direito	504	599	703	790	861	70,83%
Administração	1.009	1.211	1.346	1.456	1.578	56,39%
Ciência da computação	574	589	631	608	649	13,07%
Medicina veterinária	98	105	110	118	129	31,63%
Enfermagem	166	236	286	381	447	169,28%
Medicina	106	113	125	136	147	38,68%
Odontologia	152	158	170	173	176	15,79%
Fisioterapia	210	255	296	339	379	80,48%

Fonte: MEC/INEP/DAES

**Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa das IES, segundo as Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos - Brasil - 2001 a 2005**

Cursos	Total					Taxa de Crescimento
	2001	2002	2003	2004	2005	
Pedagogia	37.083	49.563	57.788	66.793	71.662	93,25%
Ciências contábeis	17.618	20.345	21.400	24.116	28.327	60,78%
Direito	44.120	53.908	64.413	67.238	73.323	66,19%
Administração	35.149	50.414	59.490	77.461	92.054	161,90%
Ciência da computação	15.162	16.685	16.645	17.156	16.018	5,65%
Medicina veterinária	2.847	3.868	4.303	4.206	4.672	64,10%
Enfermagem	4.203	6.480	8.528	11.924	18.003	328,34%
Medicina	8.004	8.498	9.113	9.339	10.004	24,99%
Odontologia	7.698	9.259	9.848	9.056	8.919	15,86%
Fisioterapia	6.451	10.472	12.443	13.631	15.136	134,63%

Fonte: MEC/INEP/DAES

**Número de Vagas Oferecidas, Candidatos Inscritos e Ingressos, por Vestibular e Outros Processos Seletivos, nos Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica, segundo as Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos - Brasil - 2001 a 2005**

Cursos	2001			2002			2003			2004			2005			Taxa de Crescimento 2001-2005 Vagas	Taxa de Crescimento 2001-2005 Candidatos	Taxa de Crescimento 2001-2005 Ingressos
	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos	Vagas Oferecidas	Candidatos Inscritos	Ingressos			
Pedagogia	106.999	208.592	75.119	128.097	210.053	81.708	143.736	227.828	87.657	152.190	227.882	82.127	153.962	219.708	81.234	43,69%	5,33%	8,14%
Ciências contábeis	58.963	111.670	40.654	72.257	130.735	45.784	80.182	123.654	47.191	89.387	133.963	47.264	89.984	136.174	51.970	52,61%	21,94%	27,83%
Direito	148.957	595.911	118.069	178.899	655.767	134.940	197.898	629.061	140.401	219.617	590.021	146.962	212.739	554.169	144.845	42,82%	-7,00%	22,68%
Administração	208.321	421.523	148.667	287.501	506.384	187.874	335.576	522.125	197.805	383.965	544.251	198.478	371.502	566.349	211.392	78,33%	34,36%	42,19%
Ciência da computação	66.722	200.637	47.057	67.778	191.574	42.309	70.514	166.371	39.913	72.804	150.518	33.739	72.632	139.848	36.004	8,86%	-30,30%	-23,49%
Medicina veterinária	9.572	57.586	8.039	11.126	51.824	8.541	11.599	55.188	8.699	12.284	57.679	8.653	13.311	55.409	9.787	39,06%	-3,78%	21,74%
Enfermagem	20.092	95.769	17.389	31.571	153.778	26.009	41.461	170.698	33.861	66.204	203.862	47.407	80.447	205.481	56.219	300,39%	114,56%	223,30%
Medicina	11.832	282.065	10.313	11.113	325.845	10.700	12.201	320.865	11.818	14.102	334.431	12.894	14.501	313.429	14.205	22,56%	11,12%	37,74%
Odontologia	14.209	80.006	11.585	15.701	84.617	11.653	16.333	71.455	11.184	15.733	69.517	10.703	16.121	66.754	11.203	13,46%	-16,56%	-3,30%
Fisioterapia	32.254	103.532	24.754	40.131	112.963	28.057	44.795	113.196	28.541	57.133	116.778	29.863	61.721	108.134	30.822	91,36%	4,45%	24,51%

Fonte: MEC/INEP/DAES

## NOTAS DE AULA

### Novos Desafios de uma Instituição de Ensino Superior - O Caso FESO

O caso se destina especialmente a alunos do curso de graduação em administração. Sua importância se dá quando os alunos começam a tomar conhecimento da teoria da administração, mas apresentam certa dificuldade de aplicá-la à realidade.

Recomenda-se a sua utilização quando da apresentação dos temas, formulação e implementação estratégica, estratégia de portfólio e o modelo de análise da indústria de Porter.

O estudo de caso poderá ser aplicado em cursos de pós-graduação em gestão nas disciplinas de estratégia e nas de ambiente empresarial e organizacional. Na pós-graduação a vivência do aluno enriquecerá o debate.

Recomenda-se que o trabalho seja coletivo, onde grupos de alunos analisem o caso debatam a situação da instituição investigada; embora possa ser feito individualmente, após uma abordagem, feita em sala de aula, onde o professor destaque as partes chaves.

Os alunos poderão desenvolver o Estudo de caso de mais de uma maneira, onde ele investigue os conceitos da disciplina que se aplicam à situação vivida hoje na FESO. É possível que a abordagem do Estudo de Caso seja feita por diferentes enquadramentos dos alunos.

### Análise do Portfólio de Negócios: Matriz BCG

No caso em questão, o aluno deve ser capaz de perceber que cada curso é um produto distinto, e podem ser enquadrados como unidades estratégicas de negócio- UEN. As principais informações para esta análise encontram-se nas páginas, onde cada curso é caracterizado, no anexo das bolsas e na linha do tempo.





Cada curso foi apresentado com em média com dois parágrafos para que a leitura seja rápida e de fácil entendimento. Em cada um dos 10 cursos foram apresentados: a data de sua formação, o tipo de profissional desejado com a sua respectiva colocação em mercado e um mínimo de dados sobre a eficiência da gestão segundo a ótica da administração. Informações identificando os cursos que são mantidos por razões político-sociais, caso de Enfermagem e de Pedagogia estão colocadas de forma direta. A situação do curso de Odontologia, merecia uma abordagem sutil para dizermos que ele trabalha abaixo de seu ponto de equilíbrio (turmas reduzidas, baixa relação candidato vaga).

Enquanto os demais cursos foram apresentados em separado, os cursos de Administração e de Ciências Contábeis foram apresentados em conjunto por duas razões. A primeira é porque eles são tratados historicamente em conjunto dentro da própria instituição, a mesma coordenação e diversos professores vinculados a ambos os cursos; a segunda razão, e mais relevante para o EC, é o fato de que a viabilidade do curso de Ciências Contábeis durante muitos anos foi relacionada a sua ligação com de Administração. O próprio curso de Administração é potencializado pelos ingressantes que ocupam as vagas em aberto de Ciências Contábeis que se transferem ao longo do curso.

Os dados de mercado dos cursos “novos” são menos ricos em detalhes porque estes possuem maiores incertezas. Daí a relevância de se destacar o ano de autorização de cada curso. Isto foi feito ao longo do texto e é enfatizado no anexo da Linha do Tempo.

Uma vez que estas informações numéricas são normalmente confidenciais, foi difícil dispor de números recentes, mas a tabela de Bolsistas em anexo permite visualizar os cursos que proporcionalmente possuem as maiores quantidades de alunos bolsistas. Fato importante para identificarmos alguns “Cães”.

Apresentamos um modelo de resposta esperada para a Matriz BCG, por parte dos alunos.

 <p style="text-align: center;"><b>Estrelas</b> Medicina Direito</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Sinais de Interrogação</b> Fisioterapia Medicina Veterinária Odontologia Ciência da Computação</p>
 <p style="text-align: center;"><b>Vacas de Caixa</b> Administração</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Cães</b> Pedagogia Enfermagem Ciências Contábeis</p>

Mais importante do que uma resposta certa, é que os grupos apresentem e justifiquem suas repostas. Assim sendo, se bem fundamentada, cada alternativa abaixo passa a ser aceita:

- 1-Ciência da Computação como Cães, uma vez que se pensa no antigo TPD.
- 2-Ciências Contábeis vinculada a Administração em Vacas de Caixa
- 3-Odontologia em Cães se pensarmos que o mercado para novos dentistas está saturado.
- 4-Medicina e Direito como Vacas se não puderem ampliar vagas.
- 5-Pedagogia devido à pós-graduação até poderia ser vista como Sinal de Interrogação.

### Conclusão

Os alunos poderão construir suas análises, partindo das metodologias sugeridas anteriormente ou de outras, normalmente, abordadas no curso em que este Estudo de Caso seja aplicado. O professor pode deixar a cargo dos alunos optarem ou exigir a utilização de determinada técnica. Por esta razão este Caso pode ser investigado mais de uma vez ao longo do curso. Espera-se que após o desenvolvimento de uma ou mais das ferramentas de formulação estratégica, uma estratégia organizacional seja sugerida: crescimento, estabilização, entrincheiramento e desinvestimento.

O Estudo de Caso apontou claramente que a FESO em seu processo de transformação em UNIFESO, segundo o anexo do jornal, está adotando a estratégia de crescimento do número de cursos. É esperado que cada grupo apresente o que seus membros acham dessa escolha. A crítica deverá ser fundamentada em alguma ferramenta e não possui uma exclusiva resposta.