

## **CASO ÁGUIA: É HORA DE (RE)APRENDER A VOAR**

**MANOEL BASTOS GOMES NETO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

**BEATRIZ GONDIM MATOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

**LÊNIA MARQUES**

ERASMUS UNIVERSITY

**HALANA ADELINO BRANDÃO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Programa de Educação Tutorial do Curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (PETADM-UFCA); Universidade Federal do Cariri - UFCA

## CASO ÁGUIA: É HORA DE (RE)APRENDER A VOAR

### Introdução

Ceará, cidade de Juazeiro do Norte, seis de fevereiro de 2019, 6h55 da manhã. Roberto Torres, sócio e reitor do Centro Universitário Águia, depois de uma noite mal dormida, devido a ansiedade, achou melhor faltar a aula de natação e ir direto ao trabalho. Já na instituição, a caminho do auditório principal, tirou um papel do bolso do terno e começou a ler um rascunho que tinha feito no dia anterior para aquela ocasião. Apesar de participar há 19 anos na recepção dos alunos, naquele dia, faltavam palavras para descrever as emoções que estava sentindo.

Preso em seus pensamentos, Roberto logo chegou no auditório. Falou com Telma, funcionária responsável pela equipe da organização, limpeza e *coffee break* do evento. Subiu no palco, posicionou sua cadeira no devido lugar, sentou, olhou o relógio, eram 7h06. Faltava pouco menos de uma hora para o início da sua apresentação. Ainda que alguns anseios circulassem sua mente, Torres sabia que aquele dia seria memorável. Estava dando um grande passo para seu Centro Universitário tornar-se referência na área da saúde: era a abertura do primeiro mestrado profissional na área. Ele, mais do que ninguém, sabia das dificuldades que passou para chegar até ali e dos desafios que estão surgindo no mercado da educação a enfrentar.

### Sim, eu acredito!

Natural de São Paulo - SP, filho de família humilde, aos 15 anos, Roberto conseguiu ingressar no ensino técnico para cursar Mecânica. Apesar das dificuldades e reconhecendo que a jornada não seria fácil, desde criança ele sonhava em ter seu próprio negócio. Aos 18 anos, iniciou sua faculdade em Processo de Produção na Universidade Estadual Paulista - UNESP e mesmo estudando em uma universidade pública, teve que ingressar no mercado de trabalho para arcar com as despesas da graduação.

Torres iniciou sua jornada na DALIZ (empresa brasileira presente em mais de 120 países, especializada em eletrodomésticos e eletroportáteis), com um treinamento *Job Rotation* desenvolvido pela empresa (técnica utilizada por gestores de rotacionar funcionários com objetivo de maximizar o aprendizado). Roberto teve a oportunidade de conhecer várias etapas do processo produtivo da organização, e com menos de um ano na empresa, pediu para assumir a liderança de uma departamento com altos índices de acidentes. Pouco tempo depois, transformou o setor num dos mais produtivos da empresa.

Após 5 anos, no fim da graduação e com casamento a caminho, pediu demissão da DALIZ para se tornar gerente técnico geral na Metsil Brasil (empresa nacional, especializada na fabricação de artefatos de aço inoxidável para o lar). Com poucos meses Torres assumiu a liderança da fábrica. Depois de 3 anos, diante de uma proposta para trabalhar numa multinacional com foco em exportação, mudou-se para Campinas, interior de São Paulo, em um novo desafio.

Ingressou na Merritt (empresa multinacional que atua no mercado há mais de 160 anos na fabricação de máquinas de costura). Recém chegado na empresa tomou posse da parte administrativa da indústria com mais de 1000 funcionários divididos em 3 turnos. Em seguida, foi promovido para o cargo de gerente geral de uma das menores unidades da empresa, na cidade de Indaiatuba, também localizada no interior de São Paulo.

Em 1990, a Merritt montou uma filial no Cariri cearense, na cidade de Juazeiro do Norte - CE. Entretanto, a fábrica que estava com quase 8 anos de existência apresentou vários problemas internos e nos produtos, levando a gerência a cogitar o encerramento da unidade. Com o objetivo de reverter a situação, uma equipe foi contratada para fazer uma consultoria na unidade.

No dia 25 de agosto de 1998, com o resultado do trabalho em mãos, Rafael, o presidente de Operações da América do Sul convocou uma reunião com todos os gestores do Brasil. Ao

expor os resultados da consultoria, o presidente passou a palavra para os gerentes e, um a um, concordaram que a melhor alternativa seria fechar a unidade. Entretanto, Roberto, o último a falar, discordou dos colegas. Acreditava que a pesquisa realizada pela consultoria não tinha identificado o verdadeiro problema. Esta declaração provocou espanto nos demais gestores, aumentando o clima de tensão na reunião. Contudo, ainda com a palavra, Torres não teve receio: considerava que o capital humano era a base da qualidade de uma organização, e continuou:

— Vejam bem... Temos fábricas na China, Índia, Rússia, Japão, Alemanha, nos Estados Unidos e só em Juazeiro do Norte a população não sabe trabalhar? Somente lá o funcionário não gosta de trabalhar? O silêncio prevaleceu. Os olhares em volta expressavam o incômodo que aquela indagação causou. Roberto prosseguiu:

— Acredito que fechar a fábrica não seja a melhor opção. O problema é na gestão de pessoas. Se tivermos recursos suficientes, fazemos uma fábrica funcionar na lua! É só gestão. Precisamos entender as características da população local, entender a cultura organizacional, compreender os valores do Cariri e assim trabalhar.

No dia seguinte, Roberto foi convocado para uma reunião particular com Rafael. Naquele momento, apenas duas opções vinham à sua cabeça: “ou serei demitido ou ele vai continuar a discussão do dia anterior”. Ao entrar na sala, o presidente voltou a apresentar os resultados da consultoria de forma mais detalhada e a perguntar sua opinião sobre o estudo:

— Você acredita nesta fábrica? Realmente acredita que o problema é gestão?

— Sim! Acredito. Afirmou Roberto. — Não devemos buscar a adaptação dos cearenses aos projetos paulistas, mas sim adaptar os projetos paulistas à cultura cearense, assim como fizemos em outros lugares.

— Então é você quem vai para lá! Quero você lá em 48 horas. Se desligue de tudo que está fazendo e prepare-se para morar em Juazeiro do Norte, afirmou Rafael.

### **Preparando o ninho**

Roberto já tinha recusado propostas de ir para a China e o Paquistão, mas daquela vez o convite era irrecusável, era um pedido do presidente. Negar seria contrariar seu argumento e encerrar sua carreira na Merritt. Então, desafio aceito! Em 28 de agosto Torres chegava em Juazeiro do Norte. Junto com ele foram mais 23 funcionários para organizar a empresa em dois anos. Marcou uma reunião com todos os operários paulistas e iniciou o trabalho apenas com quatro, que de fato acreditavam no projeto. Os demais voltaram para São Paulo.

Nos primeiros dias, intensificou seus esforços em compreender as características da região em que trabalharia pelos próximos anos. Saiu para conhecer a cidade, conversar com moradores, entender um pouco mais da cultura local e assim elaborar um plano para tirar a unidade da crise. Além da saudade da esposa Helena e das duas filhas, ele deparou-se com outras dificuldades: falta de mão de obra especializada e de funcionários experientes para compor a equipe; localizar fornecedores com uma logística; a internet precária ofertada na região; bem como a necessidade de ampliação de energia elétrica necessária para aumento da produção.

Diante das características da região, ele precisava trabalhar com o recurso que tinha e no qual acreditava: o capital humano. Torres instalou um programa de treinamento e capacitação para os funcionários, fixou um banco de horas e possibilitou jornadas flexíveis; iniciou atividades voltadas ao bem-estar dos colaboradores, contratou uma psicóloga para auxiliar nas atividades de clima organizacional. Deu destaque para a segurança do trabalho, incrementou um plano de saúde e tratamento dentário.

Devido aos bons frutos e ao clima receptivo da região, o que Roberto menos esperava aconteceu: ele se apaixonou pelo Ceará. Seis meses após sua chegada, conseguiu convencer a esposa a ir morar em Juazeiro com suas filhas. Mesmo reestruturando a unidade em menos de

dois anos resolveu não voltar para São Paulo. Os resultados do seu trabalho não pararam por aí. A fábrica começou a crescer e ele iniciou um treinamento de exportação, processo mais delicado e arriscado. Devido a demanda externa superar a capacidade de produção da matriz em São Paulo, com 3 anos de gestão, ele transformou a Merritt-Juazeiro na matriz brasileira de fabricação, fechando a unidade paulista que possuía mais de 50 anos de atuação.

A fábrica caririense ganhou destaque mundial, exportando para mais de 140 países, com eficiência nos processos, garantindo bem-estar aos funcionários e os prazos de entrega. O quadro de funcionário subiu de 300 para 1400 contratos. Foi com esse perfil de gestor que mais um convite chegou a sua mesa...

### **Nascimento da Águia**

Era início de janeiro de 2001, após uma reunião de planejamento anual, quando Roberto recebeu a ligação da recepcionista afirmando que dois professores desejavam conversar com ele. Na sala da presidência, os professores Sérgio e Almir apresentaram o projeto de construção de uma faculdade de Administração (Águia) para a região e finalizaram com um convite:

— Pesquisamos sobre sua gestão, capacidade de coordenar e transformar líderes. Gostaríamos que viesse trabalhar conosco. Você costuma formar três ou quatro gestores por ano aqui, lá você vai formar centenas — falou Sérgio, com um pequeno sorriso.

Ser professor nunca foi uma aspiração de Torres, mas ele viu naquele convite a possibilidade de realizar o sonho de ter o próprio negócio. O projeto tinha muito trabalho a ser feito, mas era promissor. Visando não perder a oportunidade, respondeu:

— Aceito fazer parte do negócio como sócio, mas não quero ser apenas professor.

Os professores ficaram surpresos com a contra-proposta. Almir fez um gesto com a cabeça, permitindo que Sérgio continuasse a conversa.

— Tem um sócio vendendo sua parte — respondeu Sérgio, sem hesitar.

Devido o terceiro professor ter desistido do projeto, Almir e Sérgio concordaram em Roberto comprar a terceira parte. Torres retirou sua reserva do banco e vendeu alguns pertences para investir no projeto. Apesar dos esforços, o dinheiro não foi suficiente, pois tinha acabado de construir sua casa em Juazeiro do Norte. Ele propôs então, pagar a parte restante com o pró-labore que receberia.

O projeto desenvolvido pelos professores identificava uma necessidade de profissionais formados na área de ciências sociais aplicadas no Cariri cearense, pois naquela época faltavam gestores graduados para assumir bancos, empresas públicas e privadas na localidade. Em 2001, na região existiam apenas a Universidade Regional, o Instituto Federal e a Faculdade de Medicina, e nenhum curso voltado para aquela área. Mesmo com a carência de profissionais no mercado, Roberto e seus sócios enfrentaram impasses políticos para instalação da primeira unidade. Foi então com o apoio do prefeito da época que o projeto foi aprovado.

Com o projeto aprovado em mãos, os sócios compraram um prédio numa das principais avenidas de Juazeiro do Norte e no ponto de conurbação com mais duas cidades, Crato e Barbalha. A região tornou-se um polo acadêmico que mais cresce no estado: em 2016, só a cidade de Juazeiro do Norte continha tinha mais de 25 mil universitários, dez instituições de ensino superior, sendo três universidades e sete faculdades, mais de 65 cursos de graduação e 62 cursos de especialização, além das graduações ministradas a distância.

Junto à compra do edifício surgiram outros desafios: o prédio precisava passar por reformas, os gastos com a divulgação da faculdade, a dificuldade de encontrar professores capacitados. Com os recursos financeiros reduzidos, só foi possível equipar as salas de aulas com ar-condicionados e cadeiras acolchoadas. As outras instalações iniciaram com uma estrutura simples.

Próximo à inauguração da Faculdade Águia, em 2001, uma tempestade causou infiltrações e molhou parte dos materiais e dos computadores. Apesar das perdas, o acontecido

fortaleceu Roberto e seus sócios a iniciar as atividades. Eles não podiam esperar juntar dinheiro para reparar os danos. Era preciso inaugurar a faculdade e utilizar as receitas obtidas com as mensalidades dos alunos para crescer.

Em 2019, a instituição conta com três campus na cidade de Juazeiro do Norte e uma na cidade de Icó (localizada no interior do estado do Ceará, 150 km de distância da cidade Juazeiro do Norte). Com mais de 10.000 estudantes, 800 funcionários, 14 cursos de graduação, 3 cursos de extensão, 19 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 3 *stricto sensu*. Contudo, Roberto desejava mais...

### **Primeiros voos**

Em 2001, além de continuar na Merritt e trabalhar como professor, Roberto assumiu o cargo de Sócio-Diretor da Faculdade Águia; Sérgio, de Vice-Diretor e Almir como Coordenador pedagógico. Sérgio só desempenhava as atividades quando Roberto tinha que se ausentar, pois era proprietário e diretor de outra faculdade em Fortaleza-CE.

Devido a necessidade de um curso de Administração e o desejo dos gestores da região em obter um título de ensino superior, as inscrições para o processo seletivo foram um sucesso: mais de 400 candidatos para 100 vagas. Mas as dificuldades persistiram, o controle orçamentário, o fluxo de caixa e as projeções de investimentos futuros eram atividades recorrentes do gestor. Além de enfrentar os desafios de gerenciar a matriz de uma indústria multinacional.

Após um ano, a situação financeira foi se estabilizando e a Águia abriu o segundo curso, de Ciências Contábeis. Neste período Roberto iniciou uma pós graduação em administração na Fundação Instituto de Administração - FIA, durante os finais de semana, o que tornou sua agenda ainda mais atribulada. Em 2003, concluída a pós graduação, uma nova faculdade privada se instalou na cidade de Juazeiro do Norte e, mesmo com pouco tempo de existência, Torres decidiu que a Faculdade Águia não competiria no mercado por preço, mas por valor agregado, visando um diferencial pela qualidade. Com base nessa estratégia, a faculdade possuía os preços das mensalidades mais elevadas na região.

No ano seguinte, em 2004, seu amigo e sócio Almir, que o orientou durante esses anos iniciais, dando-lhe suporte e norteando os valores da instituição, faleceu. Sua parte da organização ficou para a esposa Socorro e seu filho Mateus, os quais optaram por não assumir efetivamente os negócios naquele momento. Roberto se viu numa situação crítica: como uma instituição se sustentaria sem um idealizador pedagógico? Foi então que Helena, sua esposa e formada em pedagogia assumiu o cargo com a missão de seguir os preceitos estabelecidos por Almir.

Neste mesmo ano, Torres ganhou Prêmio Nacional de Qualidade por seu desempenho na Merritt. Este prêmio demandou mais esforços de Roberto, as viagens nacionais e internacionais aumentaram, atrelado às dificuldades para manter o controle de qualidade das peças, a satisfação de mais de 1400 funcionários e a pressão pela redução dos custos.

Em 2005, outra instituição privada de ensino superior instalou-se em Juazeiro do Norte. Neste mesmo ano, a Faculdade de Medicina mudou suas instalações e colocou à venda o antigo prédio. Roberto tinha um projeto grandioso para o anos seguintes. Em 2006, comprou o prédio o antigo e abriu seis novos cursos na área da saúde. A faculdade que iniciou como uma escola de Administração estava tomando novos rumos.

Apesar da adesão dos novos cursos pela população e instituições parceiras, Roberto estava passando por um momento crítico da sua empresa, devido a ausência de Almir na gestão e o investimento feito recentemente. Torres teve que penhorar seus bens com empréstimos no banco e vender suas linhas telefônicas para conseguir capital e pagar os gastos iniciais do alto investimento que tinha feito. Mesmo durante esses momentos de tensão, ele se preocupava

com seus funcionários, buscando motivá-los e evitar que aquele cenário afetasse o clima organizacional da faculdade.

Ainda em 2006, a região do Cariri foi escolhida para receber uma instalação avançada de uma universidade federal, inicialmente com os cursos de Administração, Agronomia, Biblioteconomia, Engenharia Civil e Filosofia (Licenciatura e Bacharelado), contribuindo substancialmente para o fortalecimento do pólo universitário. Foi então que diante dos esforços que a Merritt demandava, da entrada de novos concorrentes na área da educação, do mestrado acadêmico, que ele iria iniciar para continuar atuando como professor, e da falta de tempo para se dedicar a sua família, no primeiro dia de junho de 2006, Roberto pediu demissão da Merritt.

### **Visão de Águia**

Baseado na agilidade e qualidade dos processos, Roberto estava tornando sua empresa reconhecida no estado do Ceará. Com o fortalecimento da marca da instituição e algumas estratégias arriscadas como os processos seletivos céleres, onde as provas aconteciam aos sábados, o resultado saía no domingo e as inscrições se iniciavam na segunda-feira, o número de alunos foi aumentando semestralmente. Os dois prédios ficaram pequenos para o tamanho do seu negócio. Era momento de construir o terceiro prédio.

Acreditando no diferencial pelo valor agregado, Roberto procurou a Prefeitura da cidade de Juazeiro do Norte com o objetivo de ceder um terreno que tinha na principal avenida entre a cidade de Juazeiro do Norte e Crato em troca de um terreno próximo ao da universidade federal. Com o novo terreno, as reformas começaram. Além da grande estrutura o projeto também era baseado em conceitos sustentáveis, como o uso de placas de energias solares cobrindo o estacionamento. Atrelado à construção, a faculdade deu entrada no processo de abertura do curso de Direito. Contudo, diante de alguns impasses políticos, não foi possível. Dando início a uma batalha que duraria aproximadamente 7 anos.

A partir de 2008, com o fortalecimento das políticas públicas do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior - [FIES](#) e do Programa Universidade para Todos - [PROUNI](#), Roberto decidiu investir nesses programas, tornando-se a instituição com o maior número de vagas de FIES do estado. O FIES está inserido no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com o objetivo de melhorar os índices educacionais do Brasil, ampliando o acesso e a permanência de estudantes no ensino superior, contribuindo no cumprimento de metas do Plano Nacional de Educação – PNE em elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% dos jovens de 18 a 24 anos. O PROUNI é um programa gerenciado pelo Ministério da Educação - MEC que oferece bolsas de estudos em instituições privadas de ensino. As bolsas podem ser integrais (100%) ou parciais (50%), em contrapartida, as faculdades são isentas de tributos. Enquanto o FIES é baseado num financiamento com o estudante, em que o governo repassa o valor da mensalidade para as instituições.

Para o professor Roberto, o FIES tornou-se uma programa mais lucrativo, uma vez que os descontos nos impostos influenciava menos no orçamento do que o recebimento do valor da mensalidade dos estudantes pelo governo. Sendo assim, Torres e sua equipe focaram as atividades da faculdade nos créditos que o governo estabelecia para a concessão do número de bolsas. Dentre tais critérios, destacam-se a priorização de cursos com melhores avaliações e com maiores impactos para a microrregião onde está sendo ofertado, a distribuição por localização geográfica (preferência para região Norte, Nordeste e Centro-oeste), identificando-se a demanda por financiamento estudantil e as condições socioeconômicas da cada região, bem como áreas prioritárias (Engenharias e Ciência da Computação, Licenciaturas e Área da Saúde).

Em 2009, dois novos cursos foram inseridos na grade curricular da Águia. Além da inauguração do terceiro *campus*, Roberto decidiu investir na construção de uma clínica escola com objetivo de fortalecer os cursos da área da saúde e atender a população carente da região.

Neste mesmo período, uma faculdade concorrente anunciou a abertura do curso de Odontologia, que fazia parte do plano estratégico da Águia para os próximos anos. Entretanto, Torres antecipou o seu planejamento e abriu dois novos cursos em 2010, sendo um deles Odontologia. Mesmo após 4 anos, o curso de Direito ainda encontrava-se no papel devido aos impasses políticos que ele enfrentava.

### **Os ventos mudam [os vôos também]**

O ano 2012 é marcado por dois grandes momentos. A inauguração da clínica escola, que atende mais de 44 mil pessoas anualmente; e o curso de Direito, que vem obtendo resultados significativos para região, aprovando o dobro do percentual de alunos na prova da OAB quando comparado à média nacional, em 2018. Dois anos depois a faculdade na cidade de Icó, tornando-se um “*campus estendido*” da Águia.

Em 2015, as bolsas do FIES representavam 81% da receita da instituição, corroborando para o aumento do número de alunos, a consolidação das atividades de pesquisa e os projetos de extensão. Estava na hora da faculdade tornar-se um Centro Universitário e conquistar autonomia em seus processos.

No Brasil, o MEC classifica as Instituições de Ensino Superior (IESs) em três tipos de organizações acadêmicas: i) as faculdades, que são menores, geralmente são especializadas numa única área do conhecimento e possuem foco apenas na graduação; ii) os centros universitários, maiores que as faculdades, devem possuir no mínimo um terço do corpo docente de mestres ou doutores, um quinto deles deve ter contrato em regime integral e instituição ganha autonomia para criação de novos cursos de graduação e programas de ensino, exceto medicina; iii) as universidades, ainda maiores, precisam ter no mínimo um terço dos professores com dedicação integral, um terço dos docentes de mestres ou doutores, obrigadas a ofertar atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de oferecer, no mínimo, dois programas de doutorado e quatro de mestrado.

Foi então que no segundo semestre de 2015 Roberto contratou uma organização de ensino superior de Lisboa - Portugal para ajudar Helena na coordenação pedagógica e auxiliar na transição de faculdade para centro. Em 2016, o Conselho Nacional de Educação - CNE e o MEC avaliaram a instituição e com 15 anos de existência, a faculdade recebeu o título de Centro Universitário, tornando-se o primeiro da Região Metropolitana do Cariri e único do interior do cearense.

Vinculado ao início da mudança de categoria, o professor começou a desenvolver o projeto Águia 2020, que tinha como objetivo transformar o Centro Universitário em Universidade. Para isto, Torres precisava fomentar sua instituição com cursos de pós-graduação. Dois fatores dificultavam essa ação: as pós-graduações e os mestrados das universidades públicas na região já eram consolidados e o segundo motivo, sem o auxílio de programas governamentais os preços das pós-graduações tornariam-se altos para boa parte da sociedade, visto que em 2016 a população juazeirense detinha uma renda salarial média mensal no valor de 1,8 salário mínimo.

Ainda neste mesmo ano, devido a crise nacional crescente desde 2014, o governo reduziu o número de bolsas do FIES. O recém Centro Universitário sofria um impacto orçamentário, impossibilitando a abertura dos novos cursos que estavam planejados. A gestão da faculdade teve que procurar financiamento de outras instituições e bancos privados para seus alunos. A queda de mais de 20% no número de bolsas da faculdade indicava a necessidade de uma nova estratégia.

Então, dois anos após, em 2018, Roberto criou o próprio financiamento interno, [estratégia adotada por diversas instituições](#) que tiveram o número de contratos do FIES reduzidos. Contudo, apesar da liberdade para estabelecer sua própria política de crédito (juros ou reajustar anual no valor da mensalidade) esta medida apresentava um alto risco e a

necessidade um vasto capital. Pois, caso o estudante fosse inadimplente a faculdade não receberia nenhum valor, diferente do que acontecia com o programa, em que o valor era repassado e a dívida era diretamente com o governo.

### **Nem toda caça é perfeita**

O mercado não estava fácil. Em 2016, algumas empresas nacionais chegaram na região cariense oferecendo preços mais baixos, com instalações em escolas da região e com uma estrutura inferior a das faculdades atuantes. Além disso, houve o fortalecimento das faculdades de Ensino à Distância (EaD). Estes novos concorrentes fizeram Torres reavaliar sua estratégia de competir no mercado com valor agregado.

Ainda com base nos princípios norteadores de Almir, Roberto reconhecia as lacunas que a EaD poderia causar na formação dos estudantes. Mas devido a concorrência, era preciso promover algumas mudanças na faculdade para reduzir custo e se manter competitivo no mercado. Foi então que, junto a Helena, Torres instalou um programa com disciplinas EaD comum a vários cursos.

No ano seguinte, após um ano da crise orçamentária, ele decidiu inserir mais três cursos na seleção de 2017.1, utilizando a mesma estratégia de 7 anos atrás: antecipar a abertura do curso Medicina Veterinária devido a universidade federal ter anunciado a abertura do curso, mas que por diversas questões, demoraria alguns anos para abrir. Os outros dois cursos foram interrompidos ainda no processo seletivo, devido ao pequeno número de interessados.

Neste mesmo ano, o MEC anunciou uma edição com a abertura de novos cursos de medicina no Brasil, sendo quatro desses cursos destinados ao estado do Ceará. Era o passo que faltava para o Centro tornar-se referência na área da saúde. Torres não pensou duas vezes e iniciou seu projeto. Comprou alguns materiais e firmou parcerias, com intuito de competir com a outra instituição privada que já ofertava o curso, mas apresentava um baixo conceito na avaliação do MEC.

No entanto, novos entraves políticos surgiram. Apesar de possuir toda a estrutura apropriada e parcerias firmadas com os hospitais e clínicas da região, os investimentos não foram suficientes, impossibilitando a abertura do curso naquele momento. Quase um ano depois, no dia 5 de abril de 2018, por volta das 15h00, quando estava planejando uma de suas aulas, Torres recebeu uma mensagem do filho do falecido Almir, Carlos, que estava trabalhando no Centro há alguns anos. Era uma mensagem curta acompanhada de um link, mas com muito significado:

— “E agora, como faremos?” — <http://portal.mec.gov.br/>

O link continha uma notícia do MEC suspendendo a publicação de novos editais para abertura de cursos de medicina para os próximos 5 anos.

### **Dilema da Águia - revigorar ou morrer**

Apesar da turma de mestrado não ser numerosa, o auditório estava lotado com a presença de professores, familiares e outros alunos da graduação. Eram 8h02, dois minutos tinham se passado quando Roberto iniciou seu pronunciamento de boas-vindas para os alunos da primeira turma do Mestrado Profissional na área saúde. Ao término, sentou-se para ouvir os demais gestores e professores que estavam no palco. Ali sentado, Torres sabia que mesmo com a intensificação de novas investidas no mercado, os desafios estavam tornando-se cada vez maiores, reforçando a urgência dele como gestor e reitor em definir uma estratégia para o futuro da empresa.

Naquele momento, além da estrutura com laboratórios, bibliotecas, auditórios, salas de estudos e lanchonetes, o Centro Universitário também contava com uma academia escola e um parque esportivo para o curso de Educação Física; uma clínica escola para a população e estudantes dos cursos da saúde; um núcleo de práticas jurídicas para o curso de Direito; uma

estação de negócios e laboratórios de *gamificação* para empresários e alunos da área de ciências sociais aplicadas; uma fazenda escola e um hospital veterinário em construção para o curso de Medicina Veterinária; e diversas parcerias com outras instituições de ensino, empresas e órgãos públicos. O centro Universitário continha alguns projetos baseado na economia sustentável, além de diversos eventos, projetos, ações e bolsas sociais.

Mas Roberto desejava mais, pretendia tornar-se referência na área da saúde. Contudo, os impasses políticos que estava enfrentando e a medida de congelamento dos editais para abertura dos cursos de Medicina nos próximos anos dificultavam seu projeto.

Ele acreditava nos princípios do amigo e idealizador Almir, que os nortearam em momentos importantes enquanto gestor da Águia. Apesar da modernidade dos seus pensamentos, como a *gamificação* e outros projetos que foram implantados ao longo dos anos, Roberto sabia que ele não apoiava a competição da educação por baixo preço e no investimento de práticas (EaD). E pretendia continuar com os projetos sustentáveis, sociais, aumentar os investimentos em pesquisas e nas atividades de extensão, consolidar os programas de pós-graduação, visando reconhecimento para tornar-se Universidade, mas ao mesmo tempo precisava reduzir custos para manter-se competitivo no mercado, sem perder a qualidade.

Ainda em 2019, diferente dos seus concorrentes, Torres seguia apostando em políticas públicas como sua receita principal (60% FIES, 6% Prouni, 5% programa da prefeitura e 11% de financiamento interno e outros programas, sendo apenas 20% direto e integral). Mas o ambiente estava mudando. Para consolidação do financiamento próprio ele necessitaria de mais tempo e recursos financeiros, além do alto risco que correria de não ter retorno do valor investido.

Roberto encontrava-se num momento decisivo para o futuro do empreendimento e que não possuía muito tempo para decidir os próximos passos. Quais medidas Roberto deveria tomar?

## Referências

ALBERTON A; S. A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5 (2018).

AMARAL, N. C. A educação superior brasileira: dilemas, desafios e comparações com os países da OCDE e do BRICS. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 66, p. 717-736, 2016.

BERMÚDEZ, A. C. **Crédito próprio de faculdades privadas substitui Fies e dobra em 3 anos**. São Paulo, 13 jun. 2019. Disponível em:

<https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/06/13/credito-proprio-de-faculdades-privadas-substitui-fies-e-dobra-em-3-anos.htm>. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRASIL. **PROUNI: UNIVERSIDADE PARA TODOS**. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br/>. Acesso em: 3 jul. 2019.

BRASIL. **FIES: PROGRAMA DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://sisfiesportal.mec.gov.br/>. Acesso em: 3 jul. 2019.

COSTA, Cari. **Ciclo de vida da águia**. [S. l.], 12 nov. 2018. Disponível em:

<https://www.mundoecologia.com.br/animais/ciclo-de-vida-da-aguia/>. Acesso em: 1 jul. 2019.

COSTA, A. **Polo universitário da cidade é o que mais cresce no CE**. São Paulo, 22 jul. 2016. Disponível em: <https://diarionordeste.verdesmares.com.br/editorias/regiao/polo-universitario-da-cidade-e-o-que-mais-cresce-no-ce-1.1587275>. Acesso em: 3 jul. 2019.

DORNELAS, J. C. A. . **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6 ed.. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **MEC suspende criação de cursos de medicina e anuncia política de redefinição da formação médica**. [S. l.], 5 abr. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/62491-mec-suspende-criacao-de-cursos-de-medicina-e-anuncia-politica-de-redefinicao-da-formacao-medica>. Acesso em: 3 jul. 2019.

WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.