

# Desafios Estratégicos da Gestão Universitária em Ies Privadas

Ivan Ferreira de Campos  
mindsolution@gmail.com  
UNINORTE

**Resumo:** Este estudo teve por objetivo trazer à luz um debate acerca dos desafios enfrentados por gestores e coordenadores pedagógicos dentro da visão de gestão universitária no cenário contemporâneo, em particular em instituições de ensino superior privado. O estudo orientou-se pelas abordagens propostas por autores como Marcovith, Hardy e Facchin no contexto da gestão universitária e pela metodologia qualitativa de análise proposta por Yin em uma abordagem multicase, envolvendo o contexto das rotinas de trabalho de duas instituições de ensino superior privado da cidade de Londrina. Os resultados revelaram como as mesmas portam-se dentro da necessidade de um trabalho dirigido sob uma perspectiva profissional, visto que as instituições em questão são empresas com objetivos mercadológicos, ao mesmo tempo que demonstrou os desafios enfrentados por estas no sentido de oferecer um ensino de qualidade sob a sombra de um público cada vez mais exigente, com limitantes oriundos de uma educação básica falha e sem a devida estrutura, e comportamentais em vista dos círculos sociais onde formaram-se.

**Palavras Chave:** Gestão universitária - Limitantes culturais - Desafios estratégico - -

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior surgiram há séculos e evoluíram de forma a exercer grande influência na formação do homem e na sociedade, Marcovith (1998) expressa essa importância ao colocar que na sociedade atual indissociável da existência dessas instituições. No entanto ao mesmo tempo em que essa existência é tão importante, tais organizações necessariamente precisam fortalecer-se, independente de uma natureza pública ou privada, visto que o mercado é dinâmico e o comportamento dos clientes mutável.

Desse princípio, apresentou-se pertinente analisar como instituições de ensino superior do setor privado no particular desse estudo, dentro do atual cenário social e mercadológico, lidam com os desafios da gestão universitária, em um confronto entre sua razão de existência que é oferecer um ensino de qualidade consonante às necessidades do mercado, dentro de uma perspectiva de gestão profissional, e aos desafios enfrentados em relação a um cliente cada vez mais exigente, que vem de um ensino fundamental e médio limitado por questões de infraestrutura governamental, lacunas sociais de desenvolvimento e vícios de seus círculos familiares e de amigos.

Esperou-se investigar tais desafios, em particular dentro de uma perspectiva prática, em um estudo direto em instituições dessa natureza, visto a vivência deste pesquisador no cotidiano de duas instituições privadas, onde não apenas como docente, mas como coordenador de atividades acadêmicas, teria condições de pela observação e no trato de suas atividades, relatar tais desafios, investigação essa enriquecida por uma abordagem qualitativa onde buscou-se aferir junto de outros profissionais destas instituições, tanto no trato da gestão, como no caráter pedagógico, as dificuldades enfrentadas e as soluções encontradas.

## 2. METODOLOGIA

A orientação metodológica partiu de uma análise conceitual de obras que pudessem formatar um desenho planejado acerca da gestão universitária, e dos pontos concernentes a esta, tais como o processo de planejamento estratégico de suas ações, gerenciamento das atividades e comunicação institucional.

A partir desse estudo dirigido, a organização das ideias relacionadas à visão empresarial e acadêmica destas instituições, tornou-se viável, dando sentido aos conceitos e visões apontadas pelos diferentes autores, sob uma perspectiva da realidade no cenário cotidiano do tipo de organização analisada.

A problematização baseou-se em questões implícitas envolvidas no contexto evolutivo das instituições de ensino superior, em particular no trato das atividades destas sob as demandas do mercado, tais como: Tais instituições evoluíram ao longo do desenvolvimento social? Como se posicionam frente as necessidades de seus clientes? Como planejam suas ações? Como melhoram suas atividades em face dos diferentes públicos que atendem? Elas aprendem da mesma forma que seus clientes?

Para que tais respostas fossem encontradas ou os pontos inerentes a estas debatidos, estabeleceu-se uma abordagem de cruzamento teórico/prático, baseados nas orientações propostas por Roesch (1999) para a análise temática e textual, que fundamentariam o estudo e pela análise qualitativa proposta por Yin (1994), que apresenta a abordagem multicase, onde a partir da observação, e do confronto, os resultados do estudo não limitam-se a um

único cenário, sendo estes comparados de maneira a evidenciar semelhanças, e proporcionar o desenho de um resultado global identificado.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Gestão Universitária

Entende-se por gestão o processo de gerenciamento, que envolve planejar, dirigir, organizar e controlar, sendo a gestão universitária, a prática dessas atividades no âmbito de universidades, centros universitários e faculdades.

Todas as ações gerenciais estão previstas no contexto da gestão profissionais nas Instituições de Ensino Superior (IES), desde práticas cotidianas burocráticas e técnicas, aos desdobramentos complexos e departamentais que exigem maior qualificação das equipes de trabalho.

Dentre essas atividades de maior complexidade, estão o modelo administrativo, o planejamento estratégico, a administração de marketing, a administração de pessoas, o processo de avaliação interna universitária, e a administração do ensino no caráter pedagógico.

No íntimo das IES, está a necessidade de serem estas “empresas do saber”, que precisam oferecer estrutura de ensino, a saber, ensino (graduação), pesquisa e extensão, sem deixar de olhar para o mercado com uma visão empresarial.

Hardy e Fachin (1996), já abordam que o processo decisório de qualquer organização enfrenta desafios, sendo estes maximizados nas instituições de ensino, pois há grande dificuldade destas em enxergar os processos de forma sistêmica, além do entrave da falta de profissionalismo na gestão, visto que as IES em geral não possuem uma orientação empresarial.

Isso agrava-se pois o quadro docente acaba por ser envolvido na administração da instituição ficando preso a atividades burocráticas que deveriam ser trabalhadas por gestores ou profissionais exclusivos, enquanto os docentes deveriam exclusivamente administrar o ensino.

Almeida (1998), destaca que ao não cumprirem sua função principal, que seria reunir pessoas por área de conhecimento para discutir as necessidades existentes chegando a um consenso geral, ágil e interativo, os docentes deixam de priorizar o ensino e a pesquisa e passam a trabalhar como gerentes, sem oferecer a devida atenção tanto para a visão educacional, quanto para a visão empresarial.

Nesse ponto pode-se colocar acerca da necessidade de que as atividades sejam planejadas de forma coesa, inserindo as estratégias empresariais dentro do contexto acadêmico, propiciando qualidade nos métodos de trabalho.

Estrada (2000), trata que as instituições devem desenvolver um esforço administrativo planejado que envolva todas as instâncias internas, visto que sem uma coerência entre os departamentos e pessoas envolvidas, nenhum tipo de organização pode subsistir.

O mesmo autor ainda coloca que esse profissionalismo nas ações de planejamento ainda é incipiente nas instituições de ensino superior, pois a cultura da gestão universitária ainda não está totalmente difundida, em especial em pequenas e novas IES.

Essa necessidade de modernizar a visão estratégica é reforçada pela necessidade de uma autoavaliação indissociável do processo de gestão acadêmica, e da administração, onde as IES passam a aprender com suas ações, sejam essas corretas, ou equivocadas, como Perim e Zanetti (2001) já colocavam.

Sob esse aspecto de aprendizado, sua orientação deve ser qualitativa, em um esforço a fim de obter uma clara demonstração dos cenários problemáticos enfrentados pelas instituições, sendo que estas não devem apenas aguardar vistorias ou avaliações do Ministério da Educação, mas avaliar-se de forma contínua, criando um sistema de informações que proporcione um amadurecimento crítico da gestão.

### 3.2 Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior

As instituições de ensino superior, possuem uma natureza que desenha-se a partir de uma razão de existência quase abstrata, visto que seu papel de formação é à vista da sociedade um bem “intocável” e inquestionável”, sendo dessa maneira sua orientação de atuação algo que perde-se nessa natureza.

Em especial as IES públicas, pelo travamento estatal, acabam tolhidas em sua gestão, em razão de uma falta de dinamismo e mesmo amadurecimento das estruturas hierárquicas. Nesse particular, as IES privadas assimilaram grande parte desse comportamento, pois em sua grande maioria, o corpo docente acaba por ser o responsável pela gestão das públicas, e por também atuarem nas privadas, seguem uma mesma linha de raciocínio.

Desta maneira, ainda hoje temos uma visão limitada e uma gestão sem direção estratégica, onde há grande espaço para o amadorismo, caracterizado pela falta de profissionalismo quanto a suas atividades organizacionais mais básicas.

Porém assim como empresas foram impelidas a mudar sua visão e profissionalizar-se, as instituições de ensino superior também inseriram-se nesse contexto, em especial as IES privadas, por razões como o acirramento do setor, maior demanda por qualidade e um comportamento mais crítico dos clientes.

Estrada (2000), coloca que as instituições modernas não podem pensar em se desenvolver sem algum tipo de esforço planejado, pois o planejamento é uma atividade administrativa fundamental para as organizações dos tempos atuais, sendo as características organizacionais inerentes a estas fazem com que os conceitos de planejamento estratégico possam ser aplicados com o objetivo de definir seu real papel enquanto organizações, sua real missão, e seus objetivos.

Dentro do contexto de planejamento estratégico em IES, não existe um modelo que possamos tratar como vencedor, pois a atividade em questão planejamento estratégico era pouco essencial para as estas, limitando-se a ações de curto prazo e até mesmo amadoras.

No entanto hoje, há uma necessidade imposta pelo mercado de que as IES possam interagir com o ambiente mercadológico de forma estruturada, respondendo às exigências e mudanças externas.

Mais do que uma metodologia, o planejamento estratégico implica em mudanças na postura organizacional, ou seja, as instituições que adotam uma gestão estratégica, passam a aprender uma nova forma de administrar.

Marcelino (2002) trata desse desenvolvimento colocando que a cultura estratégica

envolve a visualização de quatro pontos primordiais, todos com uma visão de longo prazo, porém sob a orientação de avaliação contínua do objetivo global institucional, sendo esses pontos o planejamento financeiro da IES privada que estaria alinhado aos investimentos em infraestrutura e capacitação docente, o planejamento estrutural que colocaria em prática a visão sistêmica e a divisão de tarefas, planejamento estratégico que reuniria os objetivos financeiros e de infraestrutura à visão estrutural organizacional, e a administração estratégica, que seria a etapa final onde a mudança remeteria a um aprendizado administrativo.

Nunes (1998), acrescenta que as mudanças relacionadas à inserção de uma cultura estratégica nas instituições de ensino superior, depende também de variáveis que podem ser consideradas incontornáveis, como resistência interna, interferências de proprietários ou mantenedores, pressões políticas, legislação e mesmo intervenções do Ministério da Educação.

Porém, os resultados advindos da adoção de uma visão estratégica, são positivos, e exigem apenas paciência dos envolvidos, pois toda mudança gera divergências, problemas e crises, as quais devem ser enfrentadas, principalmente quando houver a necessidade de choques de gestão, pensando no bem comum institucional e nas melhorias que os processos sofrerão, em especial melhorias na gestão.

### 3.3 Comunicação Mercadológica em IES

É a forma como uma instituição de ensino superior leva ao consumidor a informação acerca de seus produtos/programas de ensino, processo pelo qual a organização que pretende atingir um maior número de clientes, atinge esse público.

O comunicador educacional tem uma preocupação mais ampla, pois a IES não deve apenas “vender” um produto ou um serviço como outras empresas fazem, deve preocupar-se em estabelecer um quadro responsável de comunicação, onde sua imagem deve fortalecer-se com base nos aspectos de seriedade e responsabilidade inerentes à missão desse tipo de organização.

Kotler e Fox (1994), colocam que a comunicação institucional ou o marketing para instituições de ensino superior, trabalhariam a necessidade da instituição manter ou melhorar sua imagem, desenvolver a lealdade e a fidelidade de alunos e ex-alunos, atrair doadores, fornecer informações sobre suas ofertas, estimular matrículas e corrigir informações equivocadas que possam atingir ou modificar a imagem da instituição de forma negativa.

Assim a instituição deve elaborar o planejamento identificando os métodos mais oportunos que farão a comunicação eficaz, partindo do princípio que existem pontos de influência que interferem diretamente no processo, modificando a percepção do consumidor.

Kotler (2000) nos coloca a ideia de um eficaz na comunicação e na obtenção da atenção do consumidor, quando a IES está atenta em relação ao público alvo, e em especial ao público interno, onde o impacto das ações mercadológicas é imediato. Ele também destaca que o desenvolvimento da mensagem deve passar por um processo de elaboração que possibilite a transmissão real da ideia, seja no sentido de reforçar um padrão de atendimento, qualidade, vínculo com questões sociais, além é claro dos produtos/programas de ensino, despertando o conhecimento nos consumidores.

As opções quanto a veículos de comunicação a serem utilizados e mídias, envolvem o contexto padrão desde representantes da instituição para contato direto, convênios com

escolas públicas ou privadas para apresentação dos produtos/programas, ou métodos convencionais como televisão, rádios, jornais, revistas, cartazes (*banners*), eventos ou malas diretas.

A IES deve inserir-se no contexto da sociedade, oferecendo atendimento à comunidade, serviços de extensão, assessoria, e fazendo-se conhecida a utilização de mídias impressas, boletins regionais, vídeos institucionais e presença em eventos utilidade pública, tais como campanhas de conscientização por exemplo.

Kotler e Fox (1994), colocam que as instituições devem estabelecer seus programas de comunicação impessoal com base em objetivos claros, com um conhecimento adequado do público alvo e projeções acerca das respostas que esse mercado pode oferecer, destacando também que a forma como a IES se comunica, implicará em responsabilidade, pois os clientes potenciais e os existentes, relacionarão a comunicação com a prática, que caso não seja proporcional, incidirá em problemas com a imagem institucional.

As ações publicitárias devem passar por um processo de avaliação por parte das instituições, focando como o consumidor alvo recebe e percebe estas ações, seja no trato do endomarketing institucional, quanto no marketing ativo.

Também destaca-se nesse contexto a importância de saber identificar como as ações de mídia conseguem atrair a atenção dos consumidores, e se o apelo consegue passar a intenção mercadológica vinculada ao interesse de oferecimento de um serviço de qualidade e que visa formar cidadãos, não apenas tê-los como mais uma estatística financeira nas IES.

### 3.4 Mercado Concorrente

Como as IES buscam maiores e melhores resultados, Kotler e Fox (1994) colocam que embora todas estejam sob forte concorrência, em geral não costumam tratar do assunto concorrência abertamente, pois enxergam-se sempre em busca de uma excelência acadêmica.

Porém a cultura das instituições precisou gradativamente observar-se em um mercado competitivo, sendo hoje mais natural tratar as unidades de ensino como unidades de negócios também, concorrendo por alunos, por professores com melhores qualificações e reconhecimento e por colaboradores capacitados em outras áreas que não a acadêmica, que possam auxiliar as instituições em sua gestão profissional.

Partindo então dessa premissa competitiva, cada instituição deve analisar o mercado com base em alguns pontos fundamentais: Quais produtos/programas são oferecidos e qual a qualidade? Qual a situação financeira da concorrente? Qual estratégia financeira usam? Quais critérios utiliza para selecionar alunos? Como estão seus níveis de matrículas? Quais ameaças e oportunidades enfrenta? Quais são suas forças e fraquezas?

Cada instituição pode analisar individualmente suas concorrentes, fazendo pesquisa de mercado ou o que chamados de *benchmark* estratégico de marketing, sendo o primeiro passo avaliar seus produtos/programas em relação aos produtos oferecidos por os concorrentes diretos, definindo assim as forças de mercado existentes.

É difícil conhecer a saúde financeira das concorrentes, porém uma observação com relação à estrutura, oportunidades, professores e mesmo publicidade trabalhada, existe a possibilidade de ter-se uma noção de como andam as coisas na parte financeira.

De uma forma geral, as instituições de ensino superior devem observar pontos na

concorrência que indicam sucesso de suas ações e fracassos, procurando assimilar o que deve ser modificado nela para que indicadores de desempenho tornem-se favoráveis.

Matrizes BSC e mesmo a análise das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas (*SWOT*), em um mesmo mercado, podem referenciar mudanças na estratégia de comunicação, sendo o ponto principal identificar como nas suas fraquezas a instituição pode aprender através das mudanças, construindo no marketing estratégico vantagens competitivas de médio a longo prazo, através da formulação de ações concretas que envolvam capacidade de execução dos produtos e serviços, fortalecimento da imagem da instituições e um comprometimento com a satisfação do cliente.

#### **4. A PESQUISA E SEUS RESULTADOS**

##### **4.1 Os Cenários Analisados e as Características Encontradas**

Foi analisado o contexto de duas instituições de ensino superior do setor privado na cidade de Londrina, com características semelhantes no tocante às atividades acadêmicas e dissonantes em relação ao tempo de atuação no mercado.

A primeira instituição que por motivos de confiabilidade e sigilo chamaremos de “IES-A”, possui uma atuação no mercado de mais de 30 anos, com uma pluralidade de cursos de graduação, pós-graduação *latu-sensu* e *strictu-sensu*, área de pesquisa reconhecida nacionalmente, estrutura em nível nacional na modalidade de ensino à distância (EAD) além de cursos de extensão à comunidade.

A segunda instituição que chamaremos de “IES-B”, caminha para completar sua primeira década de existência, oferecendo três cursos de graduação, uma recente gama de cursos de pós-graduação *latu-sensu*, área de pesquisa em franca implantação e cursos e serviços à comunidade.

Nos dois casos, este pesquisador atua diretamente no envolvimento com o ensino de graduação, como no caso particular da IES-B, com projetos de pesquisa e extensão, sendo sua atuação ligada às coordenações de cursos (particularmente graduação em Administração), além do envolvimento com atividades de outras coordenações (pesquisa e extensão), e em atividades de formalização de projetos e planejamentos, bem como desenvolvimento de cursos oferecidos à comunidade acadêmica e comunidade externa.

O universo de clientes envolvidos em particular na IES-A é de mais de vinte mil pessoas, enquanto o número de clientes da IES-B ultrapassa mil pessoas. Proporcionalmente seria inviável ouvir a todos, e nem era esse o objetivo deste estudo, por esse motivo a metodologia aplicada a identificar os desafios envolvidos na gestão universitária foi direcionada aos coordenadores, gestores e outros docentes, em um período de análise que envolveu doze meses.

As duas instituições possuem uma gestão profissional, que procura direcionar as atividades diárias por uma isenção entre as áreas do ensino, pesquisa e extensão, de forma que os profissionais envolvidos nestas, não tenham de centralizar ou dividir seus esforços com a área de gestão institucional.

Esse cenário fica evidente no caso da IES-A, que em razão de seu tempo de atuação, possui gestão isolada do ensino, onde eventualmente os docentes e coordenações envolvem-se com a gestão profissional.

Já no caso da IES-B, esta ainda envolve seus docentes e coordenadores não apenas na tomada de decisões, quanto nas ações burocratizadas de ordem administrativa, tomando parte do tempo destes em ações que supostamente departamentos independentes administrativos deveriam assimilar.

É claro que das coordenações de curso, pesquisa e extensão, espera-se a realização de atividades burocratizadas relacionadas à gestão das referidas áreas, porém como já colocado, existe uma necessidade latente de que estas atividades fiquem restritas ao universo de suas atribuições acadêmicas, e não à tomada de decisão gerencial da instituição.

Dentro da abordagem comparativa multicase proposta por Yin (1994), apresentaremos aspectos inerentes a cada instituição de forma independente em dois quadros, para depois cruzarmos os casos e situações identificadas. Observe na tabela as características de gestão na IES-A:

**Tabela 1:** Características de Gestão IES-A

<b>Características Gestão Empresarial</b>	<b>Características Gestão Graduação</b>	<b>Características Gestão Pós-graduação</b>	<b>Características Gestão de Pesquisa</b>	<b>Características Gestão de Extensão</b>
Profissional, departamental, isolada da área de ensino.	Departamental, com caráter docente.	Departamental, com caráter docente.	Departamental, com caráter docente.	Departamental, com caráter docente.
<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>
Tomada de decisões estratégicas, planejamento estratégico, investimentos, gestão de pessoas, gestão mercadológica e de tecnologia.	Tomada de decisões submissa à gestão empresarial, desenvolvimento de planejamentos relacionados ao ensino, gestão pedagógica.	Efetivação de decisões submissa à gestão de graduação e empresarial, realização de planos de ensino, gerenciamento contingencial situacional.	Desenvolvimento de planos vinculados às gerências de extensão, pós e graduação, submissão à gestão empresarial, trabalho conjunto à graduação no nível dos departamentos envolvidos.	Desenvolvimento de planos vinculados às gerências de pesquisa, pós e graduação, submissão à gestão empresarial, trabalho conjunto à pesquisa no nível dos departamentos envolvidos.
<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>
Interfere nas demais gerências na fiscalização e moldagem das atividades.	Interfere na gerência de pós-graduação no nível do departamento envolvido, e eventualmente na área de pesquisa e extensão.	Isolada das demais gerências, sofre interferência da gestão de graduação e da pesquisa no nível dos departamentos envolvidos e da gestão empresarial.	Interfere na gestão de extensão, trabalha conjuntamente com a graduação no nível departamental envolvido, influencia no nível da pós-graduação em conjunto com a gestão de graduação.	Isolada das demais gerências, sofre interferência da gestão de graduação e da pesquisa no nível dos departamentos envolvidos e da gestão empresarial.
<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>
Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui
<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>
Plena	Parcial, submetida à gestão	Não possui, submetida à gestão empresarial e	Parcial, em parceria com gerência de	Limitada, submetida à gestão

	empresarial.	de graduação.	graduação e submetida à gestão empresarial.	empresarial, vinculada à gestão de pesquisa e graduação.
--	--------------	---------------	---	--

A tabela demonstra uma clara divisão das atividades de gestão profissional (empresarial), da gestão do ensino, sendo que as responsabilidades envolvidas ficam restritas no âmbito das gerências departamentais, sofrendo interferência da área de gestão empresarial no tocante às decisões estratégicas, fiscalização das atividades de interesse da instituição, determinações legais do Ministério da Educação e jurídicas.

As abordagens estratégicas são bem claras, tanto no processo de divisão de tarefa, quanto no processo de gerenciamento destas, sendo que podemos caracterizar a gestão como dinâmica no tocante a uma adaptação às necessidades do mercado, porém autocrática em relação às tomadas de decisão, e em especial à gestão do ensino, visto que mesmo as coordenações ou gerências departamentais, não possuem uma autonomia plena para condução de suas atividades, necessitando reportar-se diretamente à gestão empresarial.

No tocante à gestão empresarial, esta é de responsabilidade das pró-reitorias, de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, recursos humanos, tecnologia, comunicação e marketing, planejamento e finanças, que hierarquicamente estão submetidas a um órgão maior diretivo no qual enquadram-se os proprietários/mantenedores da instituição. Observe na tabela as características de gestão na IES-B:

**Tabela 2:** Características de Gestão IES-B

<b>Características Gestão Empresarial</b>	<b>Características Gestão Graduação</b>	<b>Características Gestão Pós-graduação</b>	<b>Características Gestão de Pesquisa</b>	<b>Características Gestão de Extensão</b>
Profissional, departamental, vinculada à área de ensino.	Departamental, com caráter docente/técnico/administrativo.	Departamental, em fase de implantação, com caráter docente.	Departamental, com caráter docente/técnico/administrativo.	Departamental, com caráter docente/técnico/administrativo.
<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Atribuições</b>
Tomada de decisões estratégicas, planejamento estratégico, investimentos, gestão de pessoas, gestão mercadológica e de tecnologia, vínculo incisivo na gestão pedagógica.	Tomada de decisões de caráter pedagógico submetida à gestão empresarial, desenvolvimento de planejamentos relacionados ao ensino, acumulação de atividades de caráter administrativo e burocrático.	Em implantação, com atribuições diretas relacionadas à área pedagógica, sem uma atribuição definida de outras atividades administrativas.	Desenvolvimento de planos vinculados às gerências de extensão, pós e graduação, submissão à gestão empresarial, acumulação de atividades relacionadas à graduação e outras de caráter administrativo e burocrático.	Desenvolvimento de planos vinculados às gerências de pesquisa, pós e graduação, submissão à gestão empresarial, acumulação de atividades relacionadas à graduação e outras de caráter administrativo e burocrático.
<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>	<b>Área de Interferência</b>
Interfere nas demais gerências na	Trabalha de forma conjunta com as	Sem área de influência definida, sofre	Trabalha de forma conjunta com a	Trabalha de forma conjunta com a

fiscalização e moldagem das atividades, atua de forma preventiva na área pedagógica e intervem nas atividades globais da IES.	gerências de pesquisa e extensão, sofrendo interferência da área empresarial.	interferência das demais gerências, em especial da área empresarial.	gerência de extensão, sofre interferência da área empresarial, e influencia gestão de graduação.	gerência de pesquisa, sofre interferência da área empresarial, e influencia gestão de graduação.
<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>	<b>Desvios de Função</b>
Sim, assumindo responsabilidades pedagógicas.	Sim, desenvolvendo funções administrativas e técnicas.	Não definido	Sim, desenvolvendo funções administrativas e técnicas.	Sim, desenvolvendo funções administrativas e técnicas.
<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Autonomia</b>
Plena	Parcial, submetida à gestão empresarial e influenciada por pesquisa e extensão.	Não definido	Parcial, submetida à gestão empresarial e partilhada com extensão.	Parcial, submetida à gestão empresarial e partilhada com pesquisa.

Os pontos expostos acima apontam para uma gestão que ainda não pratica em sua plenitude os dispostos na gestão universitária, sendo o principal fator a não separação entre gestão profissional e suas atividades administrativas, e gestão do ensino e suas funções pedagógicas.

Embora no caso da IES-B o tempo de experiência seja muito menor que da IES-A, a estrutura também é menor, o que evidencia uma organização enquanto estrutura funcional organizacional tardia, muito em razão dos profissionais que passaram pela instituição ao longo dos anos de existência.

Há dois anos foi implantada uma metodologia de choque de gestão, com a profissionalização da direção empresarial, no processo de desvinculação das atividades administrativas de caráter estratégico, financeiro e mercadológico, das funções de ensino.

Os resultados advindos desse processo são notórios e podem ser acompanhados por todos, desde corpo de ensino, a discentes, visto que houve uma melhora considerável nas atividades administrativas e burocráticas rotineiras, a exemplo o atendimento de secretaria, até mesmo na implantação de tecnologias e sistemas de informação que vem substituindo papéis e burocratizações desnecessária.

Em termos de estrutura, por ser uma instituição considerada pequena, não existe uma departamentalização formal administrativa, mas sim uma diretoria, que acumula as funções do que as pró-reitorias realizariam.

Justo nesse sentido e por um processo de estruturação de secretaria administrativa e acadêmica, os coordenadores das demais gerências ainda acumulam um universo grande de atividades de caráter administrativo e burocrático, desde atendimento de protocolo, organização de pastas e arquivos acadêmicos de alunos, preenchimento de relatórios, além de outras atividades como contatos comerciais, atendimento receptivo, negociações e despacho de documentos.

Esses fatores apresentam-se como limitantes das atividades pedagógicas, no especial no âmbito de planejamentos e realizações em caráter docente, pois como as coordenações ficam atreladas a atividades que fogem ao contexto, acabam por desguarnecer o atendimento discente e docente em várias de suas atribuições pedagógicas básicas.

No cenário comparado de IES-A x IES-B, temos a diferença gritante que remete ao tempo de vivência de cada uma, e à profissionalização da gestão de cada uma delas em cada uma das áreas e níveis envolvidos.

O processo de evolução dos resultados apurados é diferente em razão disso, porém sensivelmente deve-se destacar que a IES-B apresenta-se potencialmente inclinada à uma adequação processual de sua gestão, algo já atingido pela IES-A.

O choque de gestão que veio com o objetivo de organizar a atuação da IES-B, tratou de analisar profundamente todos os entraves metodológicos que impediam o crescimento organizado e sustentável da instituição, virtualizando uma ampliação de suas estruturas e produtos/serviços oferecidos, como por exemplo a implantação dos cursos de pós-graduação.

É claro que não espera-se que todos os problemas sejam resolvidos de um dia para o outro, mas o cenário apresenta-se favorável a uma curva de aprendizado acelerada que se mantida poderá apresentar resultados tangíveis de curto a médio prazo.

Por outro lado a IES-A desfruta de uma maturidade gerencial, onde pode focar em expansões planejadas para curto prazo, e um melhor gerenciamento e resposta às demandas do mercado com uma agilidade que a posiciona com várias vantagens competitivas.

Fato é que tanto IES-A quanto IES-B enfrentam desafios, cada uma dentro de seu contexto e tempo de mercado, porém a maioria deles, relacionados a seus clientes e suas exigências enquanto consumidores de seus produtos e serviços, como veremos no disposto do próximo ponto desse estudo.

#### 4.2 Os Desafios Evidenciados

Os aspectos desafiadores dentro da estratégia em gestão universitária enfrentados pelas instituições analisadas dividem-se em **desafios institucionais** que englobam as funções administrativas, questões de caráter pedagógico, tecnológico e estratégico, inerentes à existência organizacional, e **desafios comportamentais**, que estão intimamente ligados à natureza incontrolável dos consumidores, sendo este grupo de desafios enfrentado de maneira similar por IES-A e IES-B após inferências reveladas a partir do estudo.

O grupo de desafios institucionais será apresentado de forma individual em relação a cada instituição, e o grupo de desafios comportamentais, unificado, em vista da incidência coletiva.

**Tabela 3** : Desafios Institucionais - IES-A

<b>Tipo</b>	<b>Nível do Desafio</b>	<b>Situação</b>
<b>Estruturais</b>	Nulo	Instituição possui estrutura adequada nos diferentes campi, com atendimento das necessidades principais de acomodação, recursos pedagógicos, biblioteca e laboratórios, infraestrutura definida.
<b>Tecnológicos</b>	Nulo	Instituição possui tecnologia de ponta tanto para os sistemas de gestão, quanto pedagógicos, oferece sistemas dirigidos próprios para ensino a

		distância estabelecidos, biblioteca digital, redes de acesso à internet sem fio.
<b>Gerenciais</b>	Baixo	Instituição possui padrão de gerencia estabelecido, tanto no ensino, quanto no nível empresarial, porém nas estruturas dirigidas ao sistema de ensino a distância, ainda enfrenta desafios gerenciais nos dois âmbitos.
<b>Comunicação</b>	Baixo	Instituição possui imagem estabelecida, marca forte e reconhecimento no mercado, porém sua agressividade de atuação acaba por ser vinculada a um padrão voraz onde o público-alvo acaba por assimilar mais uma preocupação com a expansão mercadológica, que com a qualidade do ensino em si, mesmo que estes sejam diretamente ligados, tem meios estabelecidos de comunicação interna e trabalha a conscientização acerca de seu posicionamento junto de seus colaboradores e acadêmicos.
<b>Financeiros</b>	Nulo	Embora toda empresa tenha desafios financeiros, a IES-A possui bases sólidas em suas finanças, sendo o desafio nulo por estas serem equilibradas, com possibilidades de investimentos, expansões e adequações imediatas.
<b>Produto/serviço</b>	Moderado	Possui produtos e serviços bem definidos e contempla as áreas da pirâmide básica educacional (ensino, pesquisa e extensão), no entanto por tratar-se de uma instituição de caráter universitário, tem uma carência de cursos em nível de especialização strictu sensu, algo que surge como um desafio a ser superado, visto que as opções são escassas e contemplam apenas a área das ciências biológicas.
<b>Atendimento</b>	Moderado	Bases bem estabelecidas de atendimento e diferentes ferramentas, porém ainda enfrenta dificuldades no trato das atividades relacionadas ao ensino a distância, especialmente na agilidade do atendimento e flexibilidade dos procedimentos.

No particular de cada um destes pontos, a IES-A vem trabalhando para melhorar e sanar os gargalos existentes, visto que possui uma estrutura estabelecida e recursos para mobilidade de atuação, diuturnamente emprega seus esforços a atender as exigências do Ministério da Educação, e dos alunos.

Em especial nas lacunas onde o nível de desafio é baixo, a instituição tem o controle da situação, e lida com dificuldades oriundas de uma estrutura de gerenciamento a distância, onde emprega grande influência no nível gerencial do ensino e das atividades administrativas das unidades de ensino a distância.

Já em relação à imagem institucional, e à vinculação desta a uma “fome predatória” do mercado, nos últimos anos isso vem sendo trabalhado no sentido de demonstrar que o crescimento de mercado é proporcionalmente vinculado ao papel social de formar cidadãos para o mercado de trabalho, cada vez com mais qualidade e numa área de abrangência maior.

Em que se refere às questões de nível de desafio moderado, o grande entrave proporcional ao produto/serviço é que a instituição ainda carece de cursos de mestrado e mesmo de alguma opção de doutorado, dada a estrutura abrangente de cursos de graduação e especialização, e sua natureza institucional universitária.

Dentro da região onde localiza-se, especialmente na grande área das ciências sociais aplicadas, não existem muitas opções de cursos desse nível, sendo únicas opções as oferecidas pela instituição estadual pública, Universidade Estadual de Londrina, sendo que além de ser uma oportunidade de mercado inexplorada, constituiria uma oferta de apelo sócio-acadêmico, visto a grande comunidade científica da cidade e região que por não possuir alternativas,

move-se para outros centros de estudo.

A IES-A, vem trabalhando essa questão, porém por as exigências para abertura de cursos desse nível serem altas, ainda é um desafio de médio prazo, pelo menos no tocante à abrangência, sendo prioridade para a instituição o estabelecimento de níveis de atendimento e mesmo gestão das unidades de apoio ao ensino a distância.

Essa situação inclusive apresenta-se como um desafio diário, pois muitos procedimentos embora informatizados e gerenciados de forma direta, acabam esbarrando no fator distância, sendo que muitas questões geram gargalos de resolução de problemas e mesmo de interlocução de dúvidas existentes, tanto na esfera administrativa das unidades, quanto no atendimento direto dos clientes.

**Tabela 3 : Desafios Institucionais - IES-B**

<b>Tipo</b>	<b>Nível do Desafio</b>	<b>Situação</b>
<b>Estruturais</b>	Moderado	Oferece estrutura satisfatória no campus, considerando comunidade acadêmica reduzida, laboratório de prática jurídica e mesmo na área da graduação em pedagogia possibilidade de estágio, porém não oferece núcleo de prática empresarial estruturado, carece de itens de conforto como auditórios climatizados, biblioteca atende a demanda acadêmica de forma parcial por não possui acervo abrangente e atualizado, laboratório de informática não é funcional.
<b>Tecnológicos</b>	Moderado	Oferece estrutura de informatização parcial nas salas, biblioteca digital em processo de viabilização, assim como estruturação de sistemas de gestão empresarial e acadêmica, possui rede de conexão à internet cabeada e sem fio, porém ainda em fase final de estruturação.
<b>Gerenciais</b>	Alto	Possui estilo de gestão definido, porém em fase de adaptação às demandas, ainda envolve corpo docente em atividades administrativas, principalmente coordenações de curso, tem carências de comunicação interna e dificuldades na gestão documental, tanto na esfera administrativa, quanto acadêmica, está em fase de planejamento estratégico.
<b>Comunicação</b>	Moderado - Alto	Tem uma identidade institucional estabelecida de acordo com seus objetivos estratégicos e porte empresarial. Porém ainda não possui uma imagem estabelecida na mente dos consumidores, nem uma identidade estratégica de comunicação integrada de marketing. Está em fase de tratamento da comunicação interna através da padronização de suas ferramentas de endomarketing e procurando firmar na mente de seus clientes uma posição que seja repassada ao público externo.
<b>Financeiros</b>	Moderado	Passou por processo de choque de gestão, diagnóstico e reorganização financeira, sendo que os resultados foram o saneamento desta área.
<b>Produto/serviço</b>	Baixo	Possui padrão de produto/serviço estabelecido e está em fase implantação efetiva de área de pesquisa e extensão, já com resultados imediatos. Implantou dentro do composto de produto cursos de especialização em todas as áreas em que atua, e planeja lançamento para breve de incrementos nas esferas do ensino (novos cursos de graduação), pesquisa (projetos e publicações) e extensão (cursos e projetos à comunidade).
<b>Atendimento</b>	Moderado - Alto	Possui atendimento direto estabelecido, porém enfrenta lacunas de resolução imediata de problemas, gerando relativa imobilidade processual e sobrecarga das áreas de secretaria, e coordenações de curso, além de estes processos afetarem as atividades docentes quando

		referem-se à necessidades ou mesmo questões a estes solicitadas por suas coordenações.
--	--	--

A IES-B enfrenta vários desafios, sendo que estes são inerentes ao tempo de atuação e às dificuldades enfrentadas ao longo do estabelecimento de suas atividades, tanto no âmbito empresarial quanto acadêmico.

Os principais desafios referem-se ao nível gerencial, de comunicação e atendimento, sendo que todas as atividades envolvidas nestas três esferas tem correlação e são afetadas diretamente por um direcionamento estratégico equivocado, advindo das atividades gerenciais amadoras tomadas por gestões anteriores da instituição.

As providências imediatas tomadas acerca desses problemas, envolvem-se com o choque de gestão ao qual foi submetida a instituição, sendo que os desafios ainda existem, porém encontram-se em processo de remediação.

O primeiro passo foi sanear a área financeira, o que possibilitou um aparelhamento estrutural e tecnológico, que encontra-se em andamento, porém propiciou melhores condições de trabalho e mesmo recepção aos clientes.

Dentro desse aspecto, um dos pontos estruturais com demanda imediata, a biblioteca, tem como opção de trabalho o investimento na instalação de uma biblioteca digital, medida que aparelhará a instituição com acervo de livros e periódicos para pesquisa.

A gestão tem conhecimento de que precisa evoluir em seus processos e principalmente minimizar a carga direcionada às coordenações de ensino, pesquisa e extensão em processos demasiadamente burocratizados, que acabam por desviar a atenção das áreas em questão, para atividades onde a produtividade não é imediata e onde os profissionais envolvidos acabam por desviar-se de suas reais responsabilidades.

Como o processo de adaptação e melhoria ainda terá impactos apenas no médio prazo em todas as áreas citadas, ainda não é possível diagnosticar se haverá sucesso na solução dos gargalos existentes, embora as evidências apontem para isso.

#### 4.3 As Consequências

Como consequência imediata dos desafios enfrentados tanto por IES-A, quanto por IES-B, o grande problema refere-se às questões de satisfação dos clientes, pois nas duas instituições, as lacunas acabam por interferir na experiência de compra/prestação dos serviços aos consumidores, e de forma direta na maneira como estes qualificam essa experiência.

O que devemos evidenciar é que o contratante de serviços educacionais acaba por criar um vínculo com a prestadora desses que perdurará por anos, considerando um curso de graduação, sendo que dificuldades no atendimento de suas necessidades imediatas básicas, como a informação ou a solução de problemas burocráticos, acaba por deixá-lo invariavelmente insatisfeito.

Obviamente de acordo com os resultados expostos, a IES-B enfrenta maiores desafios, e conseqüentemente, maiores problemas em relação à satisfação de seus clientes, o que acaba por gerar a possibilidade de desistência ou transferência desses para outras IES da cidade e região.

No entanto IES-A, também tem dificuldades relacionadas à satisfação de seus clientes na modalidade de ensino a distância, principalmente por imobilidade nos processos e demora

na resposta de solicitações, mesmo sendo procedimentos sistematizados e orientados por manuais e regras rígidas.

O grande enfrentamento que ambas instituições diariamente tentam sobrepujar é a necessidade de adaptar-se às necessidades do mercado, à concorrência, à legislação vigente e às pessoas, tanto em relação aos clientes e suas demandas e comportamentos incontroláveis, quanto aos executores, colaboradores que devem desempenhar as atividades diárias.

Essas dificuldades agravam-se por um fator cultural inerente aos discentes do atual cenário sócio-econômico, que advém de uma falha estrutura básica educacional e de círculos familiares que podem ser considerados pobres em se tratando de aspectos naturais do desenvolvimento cultural e mesmo de princípios éticos e morais.

Hoje há uma crescente desconsideração por parte dos jovens ingressantes no ensino superior a características básicas relacionadas aos níveis hierárquicos e respeito às instituições sociais estabelecidas, onde além de um comportamento mercadológico incontrolável relacionado ao ângulo do consumidor, em uma grande maioria dos casos ainda há um agravamento comportamental relacionado a um mau desenvolvimento do caráter humano individual da comunidade discente.

Nesse sentido, situações como dificuldades de atendimento das necessidades consideradas imediatas por esses alunos, processos burocratizados, demora em respostas que estes considerem simples de serem obtidas, falhas em processos gerenciais ou mesmo o simples fato de não haver disponibilidade de um coordenador de curso para atendimento pessoal e imediato, colaboram para situações onde muitas vezes chega-se às agressões verbais, deterioramento das relações sociais, engessamento do processo de construção positiva de relacionamentos institucionais, e uma má construção da imagem institucional.

Esses alunos, quando confrontados com situações que vão contrariamente a seus interesses, não identificam problemas em disseminar posições agressivas ou mesmo desabonadoras acerca da instituição onde estudam, formando opiniões negativas em meio a seus círculos de amizade, ambiente profissional e mesmo seio familiar, eles desconstruem facilmente uma imagem institucional que duramente uma IES vem trabalhando e ainda trabalham de forma a boicotar funcionário de nível médio, docentes e coordenadores, com ações organizadas como coleta de assinaturas, protestos ou ações isoladas como o enfrentamento direto.

Estas consequências acabam por ligar-se ao comportamento de aprendizado da gestão universitária e de seus preceitos, impulsionando às melhorias contínuas, sendo que naturalmente sempre haverá um problema de satisfação dos clientes internos e uma preocupação com a imagem externa, visto que na medida que os desafios são sanados, outros surgirão, restando às IES, um aprendizado e uma organização de suas ações, cada vez mais profissional e responsável.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A importância da gestão universitária dentro de um contexto evolutivo das instituições de ensino superior mostra-se requisito indispensável para a manutenção do crescimento destas enquanto organizações empresariais, assim como organismos sociais, visto sua importância enquanto formadoras de cidadãos que atuaram no mercado de trabalho.

No tocante às IES privadas, essa necessidade evidencia-se pelo fato de que estas são

organismos dinâmicos, uma vez que não estariam engessadas pelo aparelho público, sendo ao mesmo tempo impelidas pelas constantes necessidades de seus clientes, cada vez mais exigentes e de natureza comportamental inesperada.

Em relação às instituições analisadas, tanto IES-A quanto IES-B demonstram conhecer seus desafios e apresentam esforços no sentido de estabelecer uma gestão universitária plena, nos âmbitos organizacional e do ensino, sendo que a IES-A difere da segunda por ter estabelecida uma estrutura gerencial madura, onde existe maior habilidade e condição de lidar com os desafios existentes e os consequentes problemas relacionados.

Já a IES-B, enfrenta uma situação de maior esforço, onde ainda não estabeleceu um estilo de gestão, porém empenha seus esforços não apenas nesse sentido, mas também no que tange a uma administração plena, planejada e eficiente, nas áreas do ensino e empresarial.

Os desafios enfrentados pela IES-B são substancialmente maiores que os vivenciados pela IES-A, sendo que os problemas advindos também tem uma natureza impactante maior e exigem um imediatismo nas soluções, sendo notórios os esforços da direção da instituição, e dos profissionais envolvidos, tanto no nível administrativo, quando acadêmico, no sentido não apenas de organizar as ações, mas de evitar os problemas gerados por atividades anteriormente mal desempenhadas e processos mal planejados.

Recomenda-se como desdobramento deste estudo a exploração temporal do processo evolutivo da IES-B, a fim de identificar se a médio prazo, terá suplantado seus desafios estratégicos, assim como organizado a gestão de forma a um crescimento sustentável.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcio.** A Universidade Possível: Experiências De Gestão Universitária. Eduel. 2001.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz.** Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. Florianópolis. Santa Catarina. 2000.
- HARDY, Cynthia & FACHIN, Roberto.** Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1996.
- KOTLER, Philip.** Administração de Marketing: Edição Do Milênio. Prentice Hall. 2000.
- KOTLER, Philip.; FOX, Karen F.** Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais. Atlas. 1994.
- MARCELINO, Gileno Fernandes.** Planejamento Estratégico em Gestão Universitária: O Caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília. VI Congresso Internacional del Clad. Brasília. 2002.
- MARCOVITH, Jacques.** A Universidade Impossível. 2.Ed. Futura. 1998.
- NUNES, Rogério da Silva.** Administração Universitária: Concepções, Modelos e Estratégias Gerenciais. São Paulo. USP.1998.
- PERIM, Gianna Lepre; ZANETTI, Rosângela Ramsdorf.** Avaliando para Transformar: A Experiência da UEL com a Avaliação Institucional. In **ALMEIDA, MARCIO.** A Universidade Possível: Experiências de Gestão Universitária. Eduel. 2001.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo.** Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 2.Ed. Atlas. 1999.
- YIN, Robert K.** Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks; New Delhi; London: SAGE Publications.1994.