

# Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade

## *Management education institutions: private higher education and new parameters longevity*

Leonardo Humberto Soares<sup>1</sup>

### Resumo

As mudanças socioambientais ocorridas na contemporaneidade acabaram por infligir às Instituições de Ensino Superior (IES) privadas transformações profundas em suas estratégias de ação. Mudanças políticas, econômicas e culturais, tecnologia, mercados competitivos e predatórios, corpo discente heterogêneo e com expectativas elevadas, preocupações relacionadas à qualidade do ensino, custos operacionais e inadimplência são alguns dos quesitos que o gestor educacional deve tratar para manter a instituição funcionando. Todavia, muitos gestores e, conseqüentemente, muitas IES não se adaptaram a essa realidade e se deixaram abater pelas mudanças que ocorreram. Vários indicadores preconizam que o fim último dessas instituições será o colapso de sua estrutura. Baseando-se nestas questões, o presente ensaio tem o objetivo de fomentar a reflexão sobre os novos paradigmas que se apresentam para o ensino superior privado e a necessidade da profissionalização dos processos administrativos frente às novas demandas do mercado.

**Palavras-chave:** Ensino Superior Privado. Gestão Universitária. Planejamento Estratégico.

### Abstract

The socio-environmental changes occurred in the society ultimately have inflicted in the Private Higher Education Institutions (IES) strategies. Predatory and competitive markets, heterogeneous student faculty and with high expectations, the education quality, operating costs and payment absence are some of the questions that the manager should deal with to keep the institution running. However, many managers have not adapted to this reality and is no longer drag these changes. Inevitably these institutions will collapse. Based on these issues, this article aims to the reflection on the new paradigms that are presented to the private higher education and the need for professionalisation of administrative proceedings towards new demands of the educational market.

**Keywords:** Private Higher Education. University Management. Strategic Planning.

<sup>1</sup> Doutorando em Educação pela Universidade Católica de Brasília (UCB) e atua na área de concentração de “Ensino-Aprendizagem”, tendo como foco de pesquisa as seguintes dimensões: Tecnologias Digitais Virtuais (TDV); educação online; transdisciplinaridade; complexidade e autopeiose; formação docente; e parâmetros éticos e morais em procedimentos de pesquisa baseados em ambientes virtuais. Possui Mestrado em Educação pela Universidade Católica de Brasília (UCB), pós-graduação lato sensu em Educação a Distância (UCB), Gestão Empresarial (UniCEUB) e Desenvolvimento de Software Livre (UCB). É graduado em História pelo UniCEUB e possui formação técnica em análise de sistemas.

## 1 Educação e contemporaneidade: novos paradigmas

No contexto da pós-modernidade, fica evidente o papel transformador da educação na sociedade. Se em um passado recente, o egresso<sup>2</sup> empunhando um diploma universitário ocupava seu lugar a partir das prerrogativas legais que lhe eram dadas, pautando-se em parâmetros recebidos em seu aprendizado formal, hoje, verifica-se que o mercado exige a formação de um profissional holístico, aberto, atento e flexível às mudanças ocorridas em um cenário que se expande com significativa rapidez.

Com o advento cada vez mais crescente da globalização, entendida aqui como a quebra dos padrões tradicionais de espaço/tempo e, conseqüentemente, de maior flexibilidade e agilidade nos processos de comunicação e de um pretenso “encolhimento do mundo” (VIRGÍLIO, 1996, p.14), a sociedade vê-se encaminhada para uma mudança de paradigmas em muitos dos âmbitos relacionados ao seu processo de desenvolvimento. Essa nova realidade, agora centrada na informação e no conhecimento, cria laços extremamente dependentes dos contextos comunicacionais e tecnológicos, enquanto esses se integram cada vez mais ao cotidiano contemporâneo.

Essa nova realidade também impõe questões importantes e que envolvem profundamente o profissional da educação. Neste sentido, a máxima do conhecimento expande-se decididamente para o contexto social.

A premissa é que a rede, a informação e o conhecimento devem ser acessíveis a todos, independente de raça, nacionalidade, gênero, local, ocupação ou status social. As tecnologias de informação e comunicação devem estar voltadas para este fim e constituírem-se instrumentos para se alcançar um desenvolvimento verdadeiramente centrado no ser humano. (UNESCO, 1996, p. 9).

Contudo, longe de ser a panaceia para os problemas atuais, a “Era da Informação” traz consigo uma gama de dificuldades que deverá ser tratada pelo educador e que se estende em várias dimensões. Como exemplo, pode-se verificar que com o crescimento exponencial da informação veio atrelada uma nova economia do conhecimento. Assim, para que o indivíduo possa se inserir no mercado de trabalho, ele deverá integrar-se a uma cultura de aprendizado que assimile um grande volume de in-

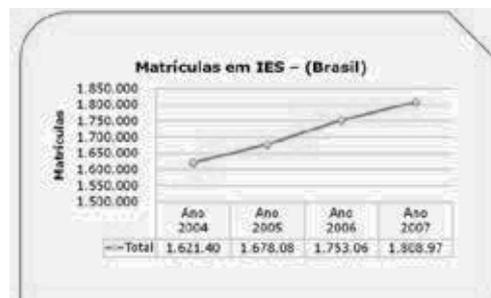
formação, a uma velocidade extremamente elevada e em um contexto em que o quesito espaço/tempo não mais inviabiliza a sua transformação e repasse. (ROSEMBERG, 2002, p. 3).

Percebe-se que o ato de ensinar (e de aprender) constituiu-se em um nicho de mercado que define uma dimensão relevante enquanto possibilidades de negócio. Apesar do “conhecimento” se apresentar como recurso de maior valia no cenário econômico e social da atualidade, este se caracteriza como produto de rápida obsolescência e constante escassez, fazendo com que o profissional que dele necessita retorne de forma continuada ao processo de aprendizagem e, conseqüentemente, às instituições que o fomentam. (PESSOA, 2002).

Nesse sentido, os maiores beneficiários desta movimentação são as Instituições de Ensino Superior (IES). Além de buscar a formação do indivíduo para o contexto social, os seus egressos são preparados também para atender a uma demanda de mercado cada vez mais competitiva e restritiva, na qual a formação é condição *sine qua nom* para o ingresso deste indivíduo na realidade profissional.

Esse processo acaba sendo disseminado de forma mais contundente pelas IES privadas, já que a estrutura das IES públicas geralmente não atende de maneira eficaz a procura de formação continuada exigida pelo mercado e pela sociedade. Pode-se verificar esta condição por meio da relação entre matrículas realizadas e IES privadas abertas durante o período compreendido entre 2004 e 2007,<sup>3</sup> levando-se em conta o cenário brasileiro, conforme demonstram os gráficos a seguir:

Gráfico 1- Título do gráfico

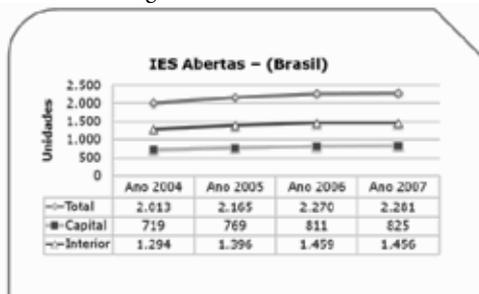


Fonte: Adaptados do INEP (ano)

<sup>3</sup> Esse recorte espacial foi selecionado em função das significativas discussões a respeito do amadurecimento dos mecanismos de avaliação externos representados pelo Enem e pelo Enade que ocorriam no momento.

<sup>2</sup> Aluno que finalizou a sua formação na IES.

Gráfico 2 - Título do gráfico



Fonte: Adaptados do INEP (ano)

Os dados demonstram tendências de crescimento no setor educacional. Tais tendências se dão não somente pelo ingresso de jovens advindos do ensino básico, mas também de profissionais já qualificados que necessitam dar continuidade à sua formação e que compõem um segmento que pode crescer no futuro. Peter Drucker (2002) já previa antecipadamente que esta alta demanda iria pressionar as instituições tradicionais de tal forma que elas teriam a necessidade de utilizar modalidades de ensino alternativas para supri-la, como educação a distância, cursos de fim de semana e projetos itinerantes. Estas ações confirmariam, para Drucker, que a educação seria um dos segmentos que mais cresceria em futuro próximo, o que aparenta ser verdadeiro.

## 2 A gestão institucional e o ensino superior privado

Este aparente cenário econômico promissor para o segmento da educação acaba por atrair o interesse de uma série de investidores profissionais ansiosos por usufruir das benéficas de um nicho em ascensão. Potencializando esta situação, nota-se que as antigas barreiras físicas e de proteção de mercado acabam por se desconstruir devido aos novos paradigmas emergentes, permitindo que grandes organizações do setor não se limitem mais às suas tradicionais bases de clientes e passem a concorrer diretamente em mercados específicos. (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

Tal fato contribui para a consolidação de um setor privado altamente competitivo e que exige um novo posicionamento das instituições de ensino. Estas, tradicionalmente percebidas no contexto de formação social, deverão agora produzir receitas, gerar lucros e fomentar empregos para viabilizar a sua perenidade. (PESSOA, 2002).

Por consequência, ocorre uma disputa maior pelos potenciais alunos, já que nenhuma organização pri-

vada pode desconsiderar o seu equilíbrio econômico, sob pena de encerramento de suas atividades. Assim, além da preocupação contínua com a melhoria do processo de ensino-aprendizagem que margeia todas as ações das IES, estas deverão verificar questões relacionadas com evasão discente, inadimplência, trancamentos, cancelamentos de matrícula, lucratividade e custos operacionais. (ANDRADE, 2005).

O que se verifica, então, é um conjunto considerável de novas variáveis com as quais o gestor universitário deve lidar e que diferem da visão tradicional da Administração que ainda representa um grande número de IES do mercado. Essas variáveis aumentaram o nível de complexidade das relações de negócio e ampliaram o escopo de atuação da administração educacional contemporânea.

Segundo Predy, Glatter e Levacic' (2006), pode-se compreender essa situação por meio do modelo conceitual de sistemas abertos, no qual a organização é descrita como um complexo organismo vivo que interage profundamente com o meio externo. Destas interações, evidencia-se como principal a relação entre insumo, produtos e mediação dos processos internos. O *feedback*<sup>4</sup> deste processo permite à organização conceber estratégias de receptividade e adaptabilidade e viabilizar escolhas mais amplas de como gerir os seus recursos.

Além de todas as dificuldades apresentadas, as organizações do setor de ensino enfrentam o desafio de mensurar os seus resultados em detrimento dos esforços aplicados na gestão. Para Predy, Glatter e Levacic' (2006, p. 133), "o problema que atormenta qualquer tentativa de relacionar os insumos aos produtos e resultados da educação é que eles são múltiplos, muitos são, inclusive, intangíveis e não há acordo sobre o seu valor relativo".

Inferir a denominação de produto ao resultado do processo de ensino-aprendizagem se mostra uma questão que gera discussões acaloradas, principalmente entre os entusiastas da escola pedagógica tradicional. Devido à sua formação e pretensa desvinculação com o mercado, somente há pouco o setor educacional compreendeu os benefícios das ferramentas administrativas e o planejamento estratégico. De maneira geral, as instituições educacionais se mostram com uma imagem conservadora a respeito da administração escolar e sem uma preocupa-

<sup>4</sup> Retroalimentação ou realimentação.

ção séria em se voltar para o público consumidor de seus serviços.

Entretanto, a literatura apresenta que há um vínculo entre o discente (no processo de ensino-aprendizagem) e as questões administrativas. Entende-se que o perfil do egresso deve condizer com as habilidades e competências exigidas pela sociedade e pelo mercado. Nesse processo, os atores educacionais assumem determinados papéis institucionais, como o aluno ingressante, o professor fornecedor (insumo), a instituição como transformadora, e o aluno (como profissional formado) caracterizando o sistema aberto e sistêmico (professor/aluno/mercado). Dentro deste contexto, pode-se entender por produto o aluno formado pela IES, e como cliente a organização empregadora do profissional (ou egresso) formado. Os alunos assumiriam também a categoria de clientes intermediários (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 64-68).

Quanto maior for a empregabilidade que a instituição de ensino gerar, maior será o seu ingresso. Logo, as habilidades e competências do egresso podem ser utilizadas como perfil de qualidade. O egresso acaba contribuindo com o reabastecimento (*feedback*) do plano estratégico, permitindo que este se adapte para continuar no mercado de forma a criar condições para que a IES agregue valores transformadores, pois aquele insumo que chegou em forma bruta e passou pelo processo de ensino-aprendizagem retornou ao cliente (empresa empregadora) e criou condições de retroalimentar a IES.

Compreendendo essa dinâmica, fica claro o papel do gestor educacional: unir os interesses do discente aos interesses do projeto pedagógico, que, por sua vez, segue as necessidades do mercado em relação ao seu egresso, sendo esse a base de continuidade da IES. O lucro seria, então, mera consequência dessa base.

### 3 Perfil do gestor educacional na IES privada

A compreensão por parte do gestor educacional em relação às transformações ocorridas no modelo de gestão e às suas novas incumbências na organização ainda se mostra incipiente quando observado o atual comportamento das IES no mercado. Não é fato incomum encontrar profissionais em cargos de gestão que não possuam clareza em relação à dimensão de suas funções estratégicas. Isso porque ainda é muito difundida

uma visão de supervalorização das funções internas da organização, sem uma correta compreensão do impacto das variáveis externas e de suas implicações na tomada de decisão. Este fato pode caracterizar indevidamente a instituição de ensino como um ambiente autossuficiente, evidenciando tendências claramente mecanicistas que destoam dos novos paradigmas emergentes.

Não há mais como negar que o meio ambiente externo é uma variável importante e determinante das funções da direção porque, se a mesma não estiver atenta às mudanças contínuas e dinâmicas que ocorrem na sociedade, não poderá exercer com dinamismo, adequação e criatividade as funções que lhe são pertinentes. (SILVA, 2001, p. 59).

O dinamismo, adequabilidade e criatividade de que Silva (2001) comenta sugerem um perfil para o gestor. Segundo pesquisa realizada pela empresa CM Consultoria, especializada em gestão de ensino superior, o gestor de IES privada (no que tange ao cenário brasileiro), seja diretor ou reitor, possui um perfil específico: homem, a partir de 48 anos, com mais de 10 anos de casa e cerca de 20 anos de carreira, com formação exclusivamente em universidades brasileiras. A pesquisa demonstra ainda que, em sua maioria, os gestores não possuem ligação familiar (65,5%) com a organização, sendo que 15,5% são fundadores e 19% vêm da família dos donos. Esta pesquisa de mercado demonstra também que a formação do profissional de gestão educacional ainda é genérica.

Andrade (2005) afirma que a maioria das IES tem a sua origem na estrutura familiar, filantrópica ou confessional, sendo que é comum a administração ser realizada por gestores oriundos da docência ou de áreas afins e que, na maioria das vezes, não possuem as habilidades e competências requeridas para o cargo que ocupam.

Apesar de não ser restritiva, a formação do gestor e sua experiência na área de gestão educacional influem diretamente no modelo e aplicação do planejamento estratégico da organização. De acordo com Tachizawa e Andrade (1999), a missão, visão e objetivos da organização são concebidos por meio da inferência do gestor. Logo, todo um conjunto de valores, princípios, cenário futuro, cultura organizacional e ações decorrentes passam pela influência direta deste cargo.

Logo, a correlação entre formação, habilidades e competências do gestor define o que seriam as diretrizes para os administradores educacionais:

Figura 1- Título da figura



Fonte: Adaptado de Andrade (2005, p. 53).

Em consonância com essas diretrizes, Rocha e Granemann (2003) complementam que a gestão deve ser suficientemente participativa, viabilizando um processo de compartilhamento de conhecimentos entre todos os envolvidos a fim de se possibilitar o processo criativo, mas rígido o suficiente para que os objetivos e estratégias institucionais sejam seguidos.

Para Marcovitch (1998), não existe necessariamente um indivíduo com todas as características desejáveis para o cargo, esclarece que, no mínimo, deve ter uma visão abrangente da organização e uma grande capacidade de articular visões de futuro, sendo que esta última seria indelegável ao seu *staff*.<sup>5</sup> O autor entende, ainda, que o gestor deve ter uma proposta estratégica que vá além das rotinas do seu cargo, não temendo modificar procedimentos tradicionais e inadequados.

Ademais, deve-se entender que a condição humana existente nas instituições de ensino define a eficácia administrativa em seu processo de educação, visto que os meios e os fins para esta ação são necessariamente huma-

nos e culturais. Destarte, percebe-se, além das características já mencionadas, a exigência de três habilidades fundamentais para a gestão educacional (SILVA, 2001, p. 61):

- i. Técnica: compreensão e proficiência em métodos, processos, procedimentos e técnicas de educação, assim como conhecimentos específicos em finanças, contabilidade, organização de horários, compras, construção e manutenção.
- ii. Humana: habilidade de trabalho individual e em grupo. Considerável autocompreensão, aceitação e empatia. Exige conhecimento de recursos humanos.
- iii. Conceitual: aptidão para enxergar os componentes institucionais, o programa educacional, o funcionamento da organização humana como um todo.

Não obstante, existem instrumentos e indicadores capazes de estabelecer o nível de formação necessário ao gestor em uma organização específica. Para Marcovitch (1998), é de extrema importância evitar que os procedi-

<sup>5</sup> Equipe de apoio.

mentos cotidianos esterilizem a capacidade intelectual dos dirigentes, devido ao seu afastamento do processo criativo acadêmico. Para tanto, o gestor também deve inserir em um processo de formação continuada a fim de ampliar o seu instrumental administrativo. Para Tachizawa e Andrade (1999, p. 231):

A análise do cargo determina os tipo de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamento, bem como as características de personalidade requeridas para o desempenho eficaz das atividades inerentes ao posto de trabalho. Dessa forma, é possível identificar necessidades de treinamento pela simples comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais de quem o exerce, representadas pela discrepância eventualmente apresentada.

Contudo, em todas as situações, o gestor deve estar bem assessorado por um *staff* de alto nível, que assuma parte das tarefas administrativas e o auxilie no entendimento do “como” e “onde” realizar mudanças significativas sem causar grandes impactos na cultura organizacional, ao mesmo tempo em que o libere para exercer o processo de criação e inovação. (MARCOVITCH, 1998).

#### 4 O planejamento estratégico e a perenidade da IES

Quando se trata de planejamento em instituições de ensino, faz-se necessário ponderar algumas questões fundamentais. Inicialmente, é necessário entender que a educação, como resultado de um processo cultural, não se limita a um pretensão determinismo.

O destino do viver faz parte da própria natureza, isto é, ele é determinado e dado pela natureza. Porém, o destino de como viver não é determinação exclusiva da natureza, mas, essencialmente, do homem. (MENEGOLLA, SANT'ANNA, 2005, p. 23).

Essa afirmativa abre a discussão sobre o papel transformador da educação. Como processo que tende a aperfeiçoar a sociedade e o saber, por exigência de sua própria essência, a educação se projeta naturalmente para um cenário além do passado e do presente. Não faz parte de sua estrutura a simples manutenção de um *status quo* pré-definido. Logo, este processo de formação pode e deve ser planejado. (MENEGOLLA, SANT'ANNA, 2005).

Soma-se a isso a preocupação em se manter a estrutura de uma instituição educacional frente a um mer-

cado altamente volátil, com rápidas transformações e de formato predatório.

Entendemos que as IES privadas que desprezarem os modernos princípios gerenciais tenderão a operar no vermelho, podendo culminar na bancarrota. Incluem-se aí as IES comunitárias, que, entre outras funções, não exigem retornos acima do custo de capital, mas permanecem com a obrigação de entregar caixa para financiar, principalmente, projetos de cunho social. (ROCHA; GRANEMANN, 2003, p. 13).

Logo, o planejamento faz parte das IES tanto no que tange ao seu fim último (formar), quanto ao seu meio (estrutura necessária para formar). Entretanto, percebe-se certa dificuldade por parte das instituições de ensino em efetivar um modelo adequado de planejamento.

Além dos fatores já comentados a respeito do gestor educacional, o próprio conceito de “planejamento” pode apresentar algumas dificuldades em seu entendimento devido à amplitude e à abrangência que possui.

Alguns autores, como Oliveira (1999), argumentam sobre o risco de se confundir planejamento com outros conceitos semelhantes, como previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. Para Oliveira (1999), previsão diz respeito à tentativa de verificar os eventos futuros com base em variáveis probabilísticas. Projeção compreende a dimensão em que o futuro tende a ser, em sua estrutura básica, igual ao passado. Predição se caracteriza pela mudança do cenário futuro em relação ao passado, mas sem nenhum controle processual por parte da organização. Resolução de problemas vincula-se somente a aspectos imediatos de correção ou ajustes pertinentes a variáveis externas e que são potencialmente relevantes para a organização. Plano corresponde a uma visão estática do planejamento, como uma documentação formal do processo. Baseando-se nessas premissas, Oliveira (1999, p. 35) entende que o processo de planejar é “[...] um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

Corroborando com esse entendimento, Tavares (2000, p. 146) conceitua planejamento como sendo o:

Conjunto previamente ordenado de ações com o fim de se alcançar posições futuras desejadas. Compreende o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e procedimentos de controle e avaliação necessários para estimar a efetividade das ações em relação ao que foi estabelecido.

Pode-se compreender então o planejamento estratégico como a construção de um conjunto de ações tomadas pelo gestor de forma que o futuro tenda a ser diferente do passado, mas de maneira que a organização tenha condições de agir sobre as variáveis e fatores externos e internos. (OLIVEIRA, 1999).

Dessa forma, discorrer sobre planejamento estratégico leva a antecipar decisões. Coordenar ações, aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças fazem parte das ações necessárias ao processo de maturação das organizações.

Essa maturação exige um profundo conhecimento sobre a realidade, emergência, necessidade e tendências organizacionais. Requer uma clara definição dos objetivos institucionais e os meios possíveis, viáveis e disponíveis para alcançá-los. E exige também o estabelecimento

de critérios e princípios de avaliação para mensurar os processos, prazos e etapas de sua execução.

A crise que as IES privadas devem enfrentar é justamente a dificuldade de se chegar a essa etapa de maturidade. Segundo Sobrenome Neto (2003, p.17), em relação à gestão das IES, pode-se perceber o seguinte:

Gasta-se energia desnecessariamente. Caminhos são abandonados e retomados de modo errático ou sem fundamentação. É necessário saber os para quês e os propósitos das ações e não apenas o como fazer as coisas. É preciso “ter os pés no chão, mas [...] o olhar nas estrelas”.

Uma importante movimentação para desconstruir essa crise se apresenta a partir do entendimento de que o conjunto de ações referentes ao planejamento estratégico está diluído nos próprios níveis hierárquicos da organização (estratégico, tático e operacional). A figura a seguir apresenta as características básicas do planejamento em cada nível:

Figura 2 – Título da figura



Fonte: Adaptado de Oliveira (1999, p. 45).

As IES tradicionais geralmente aplicam de maneira mais efetiva o planejamento tático. As ações orientadas somente neste processo acabam por se tornar tentativas ineficientes e, na maioria das vezes, onerosas de se resolver problemas emergenciais da organização. Segundo Sobrenome Neto (2003), este caso se converge ao fenômeno conhecido como “desconto psicológico do tempo”, em que se verifica uma atenção demasiada aos eventos de curto prazo seguidos de uma desvalorização nos eventos de longo prazo, o que impede justamente a criação de cenários futuros.

Como prejuízo, as IES não conseguem se adaptar à dinâmica de um mercado que se apresenta altamente competitivo. Isso porque o planejamento tático se mostra efetivo especificamente nos processos internos da organização.

Como resultado deste quadro, tem-se uma fragilização das decisões do gestor perante as oscilações do macroambiente. Somente com a conscientização e aplicação do planejamento em nível estratégico (e, evidentemente, o acompanhamento e adequação dos demais níveis da estrutura organizacional), pode-se desenvolver rotinas,

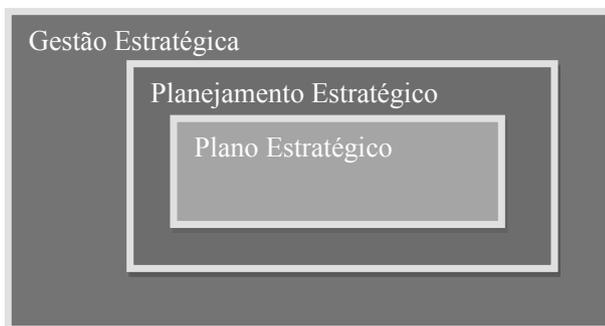
processos e planos de contingência que assegurem a perenidade da empresa.

Ainda que a utilização do planejamento estratégico estabeleça condições para a continuidade e crescimento da IES, alguns autores consideram haver um amadurecimento ainda maior desta ferramenta, denominada como “Gestão Estratégica”.

[...] entende-se por gestão estratégica um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e por tato uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo. (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 84).

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), enquanto o planejamento estratégico se apresenta estático a uma realidade esperada pela organização, a gestão estratégica reconstrói constantemente esta realidade de acordo com as mudanças verificadas no ambiente e o impacto que elas terão no planejamento estratégico construído anteriormente. A figura a seguir apresenta essas dimensões:

**Figura 3** – Título da figura



Fonte: elaborado pelo autor

O planejamento estratégico irá se alterar de acordo com o posicionamento da gestão estratégica e ambos irão constituir um plano estratégico que será efetivado pelo nível tático e operacional.

Esse formato estabelece um modelo de gestão sistêmico e metodológico para garantir a implementação das estratégias institucionais, o que envolve não somente os gestores, como também todo o quadro técnico da organização. Isto porque se entende que este último conhece a realidade dos diferentes níveis da instituição e ajuda na diminuição do tempo necessário para construir as atividades de planejamento estratégico. (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 83).

## 5 Considerações finais

O presente ensaio teve o objetivo de fomentar a reflexão sobre as rápidas mudanças que ocorrem no cenário contemporâneo e seus impactos no processo de gestão educacional voltado às Instituições de Ensino Superior (IES) privadas.

O quadro atual demonstra considerável crescimento no setor de educação superior decorrente de uma série de variáveis socioeconômicas. Estas variáveis não só modificaram o entendimento sobre o valor do trabalho (pautado agora no conhecimento), como também viabilizaram o acesso de uma faixa populacional considerável que, anteriormente, não tinha expectativa em relação ao ensino superior.

Como consequência, a visualização de um nicho de mercado atraente catalisou uma série de movimentações em função da oportunidade de negócio que se apresenta. Todavia, ao mesmo tempo em que se apropria desta oportunidade, a iniciativa privada também desenha para si um ambiente altamente competitivo, no qual já se evidenciam indícios de que a quantidade de vagas oferecidas pelas IES pode superar a demanda existente.

Percebe-se, ainda, que uma parcela significativa destas instituições (tanto as tradicionais quanto as mais recentes) possui graves problemas de gestão que acabam catalisando a sua possibilidade de colapso.

Entre os problemas apresentados, os principais dizem respeito à formação dos seus gestores e à inexistência de um planejamento estratégico (ou gestão estratégica) que viabilize um posicionamento efetivo em função da grande concorrência existente no segmento.

As instituições de ensino de maior porte e aquelas que iniciaram a sua concepção já ponderando sobre a qualidade administrativa necessária começaram a perceber as ameaças e se mobilizam em função da profissionalização de sua gestão e de seu *staff*.

Todavia, esses casos ainda se mostram minoria. Grande parte das IES estabelecidas e advindas da onda de crescimento verificado nos últimos quinze anos ainda se encontra atrelada a processos arcaicos e ineficientes, que oneram demasiadamente a instituição e não retornam resultados satisfatórios.

Os indicadores que se evidenciam levam a crer que a continuidade deste tipo de organização não ocor-

rerá. Ao mesmo tempo em que o mercado dá indícios de uma retração futura devido à expansão má planejada do ensino superior, os órgãos reguladores governamentais estabelecem políticas e diretrizes seguindo critérios qualitativos próprios e que tendem a beneficiar o ensino superior público em detrimento da iniciativa privada.

Soma-se a essa complexidade a mudança na relação entre as organizações e os demais atores que a rodeiam. O que se constata é que:

- a. está cada vez mais difícil agradar aos clientes e manter a sua lealdade (tanto no que se refere ao aluno – cliente intermediário – quanto ao mercado empregador – cliente final);
- b. os serviços oferecidos pelas IES estão cada vez mais semelhantes, descaracterizando-os como diferencial competitivo;
- c. a inovação tecnológica se apresenta agora como condição estratégica básica para a sobrevivência da organização, não mais apenas como apoio operacional.

As IES são avaliadas pelo governo, pelo mercado e pelo aluno. Nessas condições, sobra pouco espaço para ações pautadas simplesmente na intuição. Cabe aos gestores educacionais internalizarem as mudanças de paradigmas que se seguem e buscarem a coragem e preparação para realizarem as ações e alternativas que viabilizem a continuidade das IES.

### Referências

ANDRADE, Murilo Martins de. *Competências requeridas pelos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas: um estudo em Curitiba e Região Metropolitana*. 2005. 175f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005.

CM CONSULTORIA. *O perfil do Gestor*. Jun. de 2005. Disponível em: <[http://www.bumeran.com.br/articulos\\_aplicantes/291/70710/pesquisaoperfildogestor.html](http://www.bumeran.com.br/articulos_aplicantes/291/70710/pesquisaoperfildogestor.html)>. Acesso em: 18 jun. 2009.

COELHO JUNIOR, Carlos Pessoa. *Gestão estratégica para Instituições de Ensino*. Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial Ltda, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MARCOVITCH, Jacques. *A Universidade (Im)possível*. São Paulo: Futura, 1998.

SOBRENOME NETO, I. R. Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento na IES. In: ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (Org.). *Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 17-41.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1999.

PREDY, Margaret; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. *Gestão em Educação: estratégia, qualidade e recursos*. São Paulo: Artmed, 2006.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (Org.). *Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior*. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSEMBERG, Marc J. *E-learning: estratégias para a transmissão de conhecimento na Era Digital*. São Paulo: Makron Books, 2002.

SILVA, Maria Aparecida Monteiro. Administração Escolar no Brasil: teoria e Prática. *Educere – Revista da Educação*, Toledo (Paraná), v.1, n.1, página inicial-final, jan./jun. 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio de. *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TARAPANOFF, Kira; SUAIDEN, Emir; OLIVERIA, Cecília Leite. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. *Datamagrazero*, Rio de Janeiro. out. 2002. Seção Artigos. Disponível em: <[http://dgz.org.br/out02/Art\\_04.htm](http://dgz.org.br/out02/Art_04.htm)>. Acesso em 08 jun. 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIRÍLIO, Paul. *Velocidade e Política*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

**Para publicar na revista Universitas Gestão e TI,  
entre no endereço eletrônico  
[www.publicacoesacademicas.uniceub.br](http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br).**

**Observe as normas de publicação, facilitando e agilizando o trabalho de edição.**