

GESTÃO UNIVERSITÁRIA: O QUE HÁ PARA SE DISCUTIR?

Maria Aparecida Bernart Laux^(*)
Raul Otto Laux^(**)

Resumo: Este artigo discorre sobre os desafios que demanda a gestão universitária contemporânea, se adequada às necessidades, desejos e expectativas do mercado hoje globalizado. Apresenta considerações gerais sobre o histórico do ensino superior brasileiro e, em seguida, busca expor os principais conceitos e modelos administrativos-gestores que hoje regem o mercado, apontando suas deficiências e carências, tanto em termos operacionais, como estruturais e de orientação para o marketing. Através de autores vários, expõe a teoria que vige na seara da educação superior, acrescentando análises de cunho próprio do articulista, com base em sua longa experiência na gestão e na docência em universidades. O artigo conclui delineando um cenário sombrio para o ensino superior, caso certas premissas não venham a ser atendidas e relevadas pelos gestores das IES, hoje estagnadas no arcaísmo que ainda voga nesse meio, prejudicando a formação do indivíduo de amanhã.

Palavras-Chave: IES (instituições de ensino superior) – Gestão Estratégica – Paradigmas Educacionais – Ensino x Aprendizagem – Globalização – Marketing Educacional

1. INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a problemática da gestão nas instituições de ensino superior, procurando balizar seu desenvolvimento em base a premissas calcadas no fortalecimento da inter-relação entre universidades localizadas numa mesma região (através do intercâmbio acadêmico e cultural); no aprofundamento da discussão sobre a vulnerabilidade deste tipo de instituição, quando consideradas, de maneira crítica, as crises e mudanças de paradigmas que assolam o continente sul-americano; na intenção de contribuir com a propositura de novas teorias e modelos de gestão, aplicáveis às IES brasileiras; e na reconsideração sobre as estratégias de desenvolvimento do Ensino e da Pesquisa nestas casas educativas.

O artigo pretende-se do tipo exploratório-participativo, considerando-se o grau e tempo de experiência do articulista na docência e na gestão em instituições de ensino superior, bem como procura expor, com maior ênfase, suas próprias razões e teorias, deixando a fundamentação teórica apenas para o embasamento de conceitos já sedimentados e teorias historicamente defendidas que ainda persistem na orientação da educação superior, mesmo a despeito das alterações substanciais do cenário em que se desenvolve esta atividade, nomeadamente nos países da América do Sul.

^(*) Maria Aparecida Bernart Laux é Mestre em Ciência Jurídica, professora universitária, conselheira do CEPE da FURB (Universidade Regional de Blumenau) e doutoranda em Administração da Educação pela European University.

^(**) Raul Otto Laux é Mestre em Administração: Gestão Moderna de Negócios, professor universitário, diretor geral do CESBLU (Centro de Educação Superior de Blumenau) e doutorando em Administração da Educação pela European University.



Sua estrutura metodológica parte, num primeiro momento, da exposição do contexto universitário em termos amplos e atuais, para, na seqüência, ir aprofundando a temática em direção aos processos de gestão e estratégicos, seguindo o balizamento ora exposto nas primeiras linhas desta introdução. Complementarmente, delinea as bases genéricas do que seria uma gestão adequada à realidade e expectativas do mercado universitário sul-americano (com base na experiência brasileira), para, então, concluir com algumas sugestões e recomendações pertinentes ao tema e ao momento presente.

2. A EDUCAÇÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL

É de irrefutável constatação o axioma que define uma estreita correlação entre a qualidade do ensino (de maneira geral) e o desempenho do Estado em seu amplo processo gestor, tanto com incidência sobre a coisa pública, como em sua interferência sobre o equilíbrio da iniciativa privada, em todos os segmentos do espectro econômico da nação. Assim, não parece errado afirmar que, se o Estado passa por uma crise conjuntural, tal também se refletirá no desempenho das instituições educativas, em todos os seus níveis.

No Brasil, a história registra a crise estatal desde praticamente os primórdios da nação. Em termos de nível superior, enquanto o Brasil, descoberto em 1500 pelos portugueses, amargava três séculos sem ensino superior oficial (à época, apenas os Jesuítas ingressavam, em caráter privado, ao ensino da filosofia e da teologia), nações colonizadas pelos espanhóis, a exemplo do Peru e da República Dominicana, instalavam as Universidades de São Marco já em meados do século XVI (VAHL, 1986, p. 27). E, em nações outras, como Argentina, Uruguai e Chile, o empreendedorismo educacional em todos os níveis também mostrou ser mais arrojado do que o brasileiro.

Em terra pátria, enfim, foi apenas a partir de 1810, aproximadamente, que se iniciou a criação de escolas superiores. Ainda de acordo com Vahl (1986, p. 27) e outros, “Não há consenso entre os autores sobre qual foi a primeira escola superior do País, mas a maioria cita as Escolas de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e da Bahia, a Academia da Marinha e a Escola de Engenharia e Arte Militares no Rio de Janeiro, como tendo sido as primeiras”.

O certo é que, no período compreendido entre aquele ano (1810) e 1920, o ensino superior brasileiro fundamentava-se exclusivamente em Estabelecimentos Isolados, dentro de padrões ou modelos considerados tradicionais, até a criação da Universidade de Brasília (em 1961), “primeira Universidade planejada e implantada no país com base em modelos estruturais mais avançados com Institutos Centrais de Ciências, Artes e Letras; Faculdades para as Ciências Aplicadas e Órgãos Complementares para os Serviços. Estava também presente a idéia de Campus Universitário, chamado à época de Cidade Universitária” (VAHL, 1986, p. 30).

A grande transformação do sistema de educação superior, no Brasil, ocorreu na década de 60, seguindo um fenômeno multiplicado por praticamente todas as nações do bloco sul-americano. Foram anos de renitentes e amargos conflitos sociais que serviram, em terras nacionais, para dar partida às Reformas de Base (Agrária, Universitária, Tributária e Administrativa, como as principais) e promover um grande movimento estudantil nacional, patrocinado pela União Nacional dos Estudantes (UNE), cujo escopo era a reforma no Ensino Superior do país (VAHL, 1986, p. 31). Nesta mesma década, ainda e concomitantemente, explodiam conflitos político-militares em todo o continente, representados no Brasil pela conhecida Revolução de 64, período de exceção que marcou a educação nacional em amplo sentido.



Ainda utilizando as lições do Professor Vahl (1986) como fonte de referências históricas, necessário lembrar que foi nesta mesma época que também ocorreu a expansão desordenada e quantitativa do ensino superior brasileiro. Segundo suas próprias palavras, essas expansões “teve seu período mais crítico entre 1968 e 1974. Iniciou em decorrência da chamada ‘Crise dos Excedentes’, quando um grande contingente de estudantes aprovados nos vestibulares seletivos lutava por mais vagas nas universidades de todo o país e o governo decidiu facilitar a atuação da iniciativa privada no campo do ensino superior, como fórmula capaz de diminuir a pressão estudantil por mais vagas neste nível de ensino”. De acordo com este autor, as 88 mil vagas existentes neste patamar de ensino, em 1968, saltaram para 350 mil em 1974, enquanto a matrícula total passou de 278 mil, em 1968, para 897 mil em 1974.

De lá para cá, dita expansão – mesmo a despeito dos controles implementados e das barreiras interpostas pelo Governo Federal – só tendeu a se multiplicar, a partir de um novo conceito de universidade como mais um atrativo negócio comercial, onde o produto à venda é a educação e o ensino continuado, sem, aparentemente, dar-se-lhe a necessária relevância no que diz respeito ao imprescindível quesito da qualidade do produto final – ou seja, o profissional egresso das suas salas de aula. É neste ponto que reside o questionamento crucial para o futuro do ensino universitário brasileiro e, similarmente, da educação superior no continente sul-americano.

3. A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Considerando-se a universidade como mais um empreendimento comercial (como parece ser a tendência nestes dias), a priori todos os princípios de gestão estratégica e de marketing poderiam servir perfeitamente bem aos interesses dos mantenedores e gestores das IES, no sentido de ocuparem lugar adequado nos seus mercados. Todavia, na prática essa teoria muda radicalmente, ao ter que se relevar o “produto” que está sendo negociado, ou seja, a educação do indivíduo – e, por decorrência, seu futuro profissional, bem como o nível qualitativo do desempenho econômico de uma região, estado ou, ainda, da própria nação.

A questão da gestão universitária, no Brasil (e não deve ser muito diferente em outras nações do bloco sul-americano), passa, necessariamente, pela conscientização de que educar não é um serviço comum, afeto a regras frias de mercado ou a modelos rígidos e intocáveis, como parecem defender os tradicionalistas. O processo de educar, não só em nível superior, como em todos os patamares (já a partir da educação familiar, básica) do processo de ensino-aprendizagem, redonda em **formar** o indivíduo em amplo sentido, preparando-o para ingressar a uma sociedade cujo ambiente é cada vez mais renhido, em busca de um espaço condizente com as necessidades e expectativas do seu sonho de *ser*.

Assim, o desenfreado desenvolvimento (explosão, até) do número de IES, a partir dos próprios atos incentivadores do Governo Federal, acabou derivando num comprometimento substancial da qualidade do ensino em todos os níveis. O aspecto meramente negocial das instituições de ensino médio e superior, descuidando da qualidade e da atualização de metodologias e contextos curriculares, está, em realidade, formando indivíduos que pouca perspectivas têm, mormente se se considerar a luta feroz que se trava no mercado, com ênfase maior a partir da instalação do processo globalizador da economia mundial.

A mera e simplória observação do ambiente universitário, em qualquer um dos quadrantes do país, já é mais do que suficiente para detectar o descaso dos acadêmicos, em sua grande maioria, com a missão que deveriam estar a cumprir nos sagrados templos da educação superior. Antes reservados apenas àqueles que, efetivamente, possuíam tendência e vocação para o estudo de terceiro grau (no sentido de que havia, tacitamente, a plena



convicção e intenção de se colocar em prática o conhecimento adquirido), hoje essas casas acolhem indiscriminadamente indivíduos que pouco ou nada têm a oferecer, muito menos a captar, em termos de capacidade cognoscitiva.

Saliente-se, ainda, outro aspecto igualmente negativo, quando se trata de avaliar o nível de cooperação e intercâmbio entre IES localizadas na mesma região geográfica. Ao contrário do que se poderia esperar, num posicionamento racionalmente formatado em função da concorrência do *e-learning* e de instituições de outras regiões e estados (agora mais agressivas em suas estratégias de marketing), as instituições vizinhas se digladiam cada vez com maior grau de agressividade, apelando para estratégias nem sempre louváveis, que seguramente desdizem da tônica que as deveria motivar, tentando crescer em cooperação, juntando forças e sedimentando a região.

Neste sentido, parece ousado afirmar, mas sendo representação pura de uma realidade desconexa, o que se observa nas conversas diuturnas e informais (entre acadêmicos, professores e outros) é a difamação leviana de uma instituição contra a outra, desfazendo os esforços despendidos por cada uma delas, na aparente intenção de instalar um sentimento de revolta do aluno-cliente contra sua concorrente. Isso, para não se falar em estratégias outras, como a oferta de vagas inexistentes ou, ainda, da desnecessidade de cursar determinada matéria (ou de realizar provas em outras), quando assim se fizer necessário, desde e quando o cliente optar pela entidade proponente desse engodo.

Paradoxalmente, o Governo Federal, na contra-mão da compreensão desse quadro (que, injustamente, privilegia aqueles que podem mais, ao passo que cerceia o direito àqueles que, embora possam menos, possuem maior motivação e vocação), lança novos programas de incremento ao estudo de terceiro grau, como se estivesse a cooperar com o *negócio* e com o aspecto político de arrecadar trunfos futuros nas urnas, e não com o seu escopo maior, que é a formação profissionalizante e cultural.

A ratificar o que se afirma está o cristalino depoimento do Diretor-Presidente da Faculdade de Belas Artes, Prof. Paulo A. Gomes Cardim (2004, p. 1), que assim se expressa:

Todos esses eventos de ordem legal (*refere-se à Constituição de 1988; à Lei 9.131/95 que cria o Conselho Nacional de Educação; ao Exame Nacional de Curso; ao Decreto 2.026 de outubro de 1996, que institucionalizou o sistema nacional de avaliação; à nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; e a outros atos regularizadores expedidos pelo Ministério da Educação*) começaram a alterar o perfil do ensino superior brasileiro e as características de sua oferta. Contudo, o fator determinante para uma nova postura dos mantenedores foi **a política de expansão do ensino superior** (*grifamos*). Até há pouco tempo a política governamental tinha fluxos e refluxos, ora-abria-ora-fechava, mudando agora para uma de expansão deliberada, ainda com predominância de cursos tradicionais. Se antes não havia concorrência e os mantenedores podiam respirar sossegados oferecendo seus serviços sem preocupação de que ao seu lado poderia haver outras instituições, hoje este cenário mudou radicalmente. [...] Cada instituição se defronta agora com maior volume de serviços sendo oferecidos, quando não o mesmo tipo e no mesmo espaço geográfico, com preços diferentes, com infra-estrutura diferente, com metodologias diferentes, com estratégias de mercado diferentes e com novos mantenedores mais ou menos agressivos, mais ou menos ortodoxos.

Parece óbvio, assim, que essa expansão acabe redundando em penalização da qualidade do ensino, embora não se possa deixar de ressaltar que, em direção oposta a essa penalização, insurge-se um movimento crescente do próprio mercado cada vez mais exigente no quesito da qualidade. O consumidor, de maneira geral, está mais atento a este item, apesar



de, em termos práticos, saber-se que ainda é o preço que comanda a equação comercial. Em outras palavras, mesmo a despeito de comprometer-se em algo o apelativo da qualidade, se o preço é substancialmente mais atrativo servirá para fazer pender a balança do processo decisório de compra.

3.1 Alguns aspectos que incidem no processo gestor universitário

À par da necessidade absoluta de se incentivar a cooperação e o intercâmbio cultural entre entidades que operam numa mesma região, visando fortalecê-las e, ao mesmo tempo, manter satisfeito o aluno-cliente em suas necessidades, desejos e expectativas, há inúmeros outros aspectos que incidem no processo gestor universitário, com vistas à excelência dos serviços prestados pelas IES.

É o próprio Cardim (2004, p. 2) que, de maneira sumarizada, expõe as principais preocupações da *nova* universidade brasileira, em termos de gestão, considerando longos estudos neste sentido, realizados por pesquisadores de vários quadrantes do globo e, saliente-se, de há longa data, já que a preocupação com a gestão universitária é impasse que perdura, lamentavelmente, por tempo excedente ao que se poderia considerar como adequado à instalação de mudanças nesse sentido. Estas podem ser visualizadas na **Figura 1**.

Figura 1 – Pontos críticos da nova gestão universitária

Em que se concentrar	O que saber e ter claro
Atrair, conhecer e agradar o cliente;	A natureza e os objetivos da instituição;
O que, como, quando e onde ensinar;	Funções formativas da instituição e como identificá-las;
Melhores condições ao cliente no ambiente escolar;	Instrumentalização para enfrentamento de uma sociedade competitiva, na prática cotidiana;
Desenvolvimento de projetos pedagógicos de cursos compartilhados, com responsabilidades divididas, com implantação de controles de processo e saída de formas diferenciadas de avaliação das atividades administrativas, pedagógicas e acadêmicas gerais. Preocupação com os concorrentes – quem são, onde estão, como pensam, como atuam e projetam o futuro;	Compreensão do papel da instituição perante outras agências formadoras como rádio, TV, jornal etc.;
Ações mais freqüentes no novo ambiente: competência, competitividade, produtividade, avaliação, controles, participação, estratégias de marketing, foco no cliente e agregação de valor social e econômico, sendo o primeiro para o cidadão e o segundo para a instituição;	O que deve prevalecer? A voz do mercado ou a rigidez normativa das regulamentações, dos currículos padronizados, das fórmulas?
Como gerenciar a nova organização educacional com todas essas preocupações, com todos esses novos desafios?	Capacidade de gerenciar serviços, de saber organizar, planejar, controlar, avaliar, trabalhar em equipe e dividir responsabilidades.

Fonte: Com base em CARDIM, Paulo A. G. **O que envolve a gestão universitária em tempo de mudança.** Disponível em: <http://www.humus.com.br/Humusnews10B.html>. Pesquisado em: 27/09/2004, p. 2.

Observando-se bem a figura acima, detecta-se que, tanto numa coluna (“concentração”), como na outra (“saber e ter claro”), não há qualquer menção a um dos grandes problemas que aflige, hoje, as entidades públicas e privadas: a administração financeira. Via de regra, quando se fala em gestão costuma-se pensar com maior ênfase nas estratégias de marketing e operacionais, deixando-se praticamente de lado a análise contingencial das variações financeiras, no que tange a gastos, despesas, captação de recursos, níveis de inadimplência, capital de giro, dentre outros pontos críticos.



Neste sentido, um documento elaborado pelo Grupo de Trabalho Interministerial, criado pelo Decreto de 20 de outubro de 2003, composto por membros da Casa Civil e da Secretaria-Geral da Presidência da República e dos Ministérios da Ciência e Tecnologia, do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda e da Educação (REFORMA UNIVERSITÁRIA, 2004, p. 1), exprime bem a dificuldade financeira das IES (sejam públicas ou privadas), como segue:

A última década foi de desarticulação do setor público brasileiro; as universidades federais não foram poupadas. Como em todo o setor público, o quadro geral das universidades brasileiras é de crise.

De um lado, as universidades governamentais sofreram a crise fiscal do Estado que incide sobre seus recursos humanos, de manutenção e de investimento. De outro lado, a prioridade ao setor privado em todas as áreas também chegou ao setor do ensino superior: as universidades privadas, que viveram uma expansão recorde nos últimos anos, chegando a responder, em 2002, por 63,5% do total de cursos de graduação e 70% das matrículas, encontram-se agora ameaçadas pelo risco de uma inadimplência generalizada do alunado e de uma crescente desconfiança em relação a seus diplomas.

Essas duas faces de uma mesma realidade demandam soluções estruturais, possíveis somente se houver: (i) um programa emergencial de apoio ao ensino superior, especialmente às universidades federais e (ii) uma reforma universitária mais profunda. Durante o período inflacionário, ainda foi possível adiar os impactos mais destrutivos da crise, com a utilização generalizada de aplicações de recursos orçamentários na ciranda financeira. Com a retomada do controle inflacionário, os problemas de manutenção e de reposição de pessoal não puderam mais ser ignorados.

Além da problemática financeira, bastante clara no trecho ora reproduzido, outro aspecto que deixa de ser citado na Figura 1 é aquele que diz respeito à falta de comprometimento de alunos e professores. Nas salas de aula das IES, sejam públicas ou privadas, há uma verdadeira batalha entre o poder docente e o poder discente. Enquanto o primeiro parece, a cada ano, mais desmotivado a cumprir sua missão de ensinar e educar, o segundo mostra-se cada vez mais dispersivo, distanciado do processo de concentração que lhe permita assimilar os conhecimentos repassados pelo professor, não raro em sistemas didáticos monótonos e ultrapassados, o que prejudica ainda mais essa assimilação.

A referida desmotivação também alcança o acadêmico, cansado da exposição de teoria pura e, não raro, distanciado da realidade factual, enquanto carece de ensinamentos práticos que bem lhe poderiam servir para utilização imediata em seus próprios ofícios. Ainda neste sentido, a ausência de trabalhos de pesquisa sérios e cientificamente elaborados se faz sentir a cada dia com maior ênfase. Via de regra, os trabalhos encomendados pelo corpo docente não passam de compilação de trechos de obras, às vezes simplesmente copiados (sem qualquer análise crítica), outras “comprados” junto a terceiros que se prestam a esse mister. E ainda em se falando em pesquisa, sublinhe-se o total desconhecimento dos acadêmicos, de maneira geral, dos princípios mais básicos que regem um estudo científico, já a partir do conhecimento do idioma pátrio (coisa rara na grande maioria dos frequentadores dos bancos universitários), traduzido em redações paupérrimas e que causam verdadeiro desgosto aos apreciadores da língua de Camões. Que se dirá, então, dos princípios metodológicos que norteiam um estudo dessa estirpe operacional.

O próprio acadêmico tem pleno conhecimento, neste último sentido, da não-necessidade de se esmerar nesse tipo de tarefa já que, antecipadamente, tem certeza de que seu trabalho não será lido, ou se o for, o será de maneira superficial. Tal fenômeno, coloque-se aqui, deve-se justamente a outro fator não menos importante: a falta de dedicação integral da



maioria dos componentes do corpo docente das IES, envolvidos em sua atividade principal profissional (que é diversa à da docência), apenas freqüentando as universidades como maneira de reforçar seus ganhos mensais. Daí a desmotivação e a falta de comprometimento por ambos – docentes e discentes. Os primeiros, sentindo-se injustiçados por suas aparentes remunerações insuficientes; os segundos, por falta de atrativo em aprender durante aulas monótonas, cansativas, desgastantes e, cada vez com mais freqüência, com alto teor de agressividade e imposição de poder.

Outra batalha travada (e que dificulta, bastante, a permanência do aluno na universidade) é entre o poder administrativo e os acadêmicos. De acordo com Cardim (2004, p. 3),

As relações entre administradores e acadêmicos sempre são motivos de conflitos. Cada um tem uma visão, um comportamento e um entendimento de suas funções. Os administradores têm uma visão específica voltada para o exercício burocrático de normas, procedimentos para o cumprimento de regras que nem sempre os acadêmicos consideram importantes, necessárias ou mesmo úteis. Já os acadêmicos têm uma visão e valores voltados para área acadêmica dos serviços de ensino, pesquisa e extensão.

Em que pese esse impasse, Cardim (2004, p. 3) complementa que “ambos, poder acadêmico e poder administrativo, devem, em tese, obedecer aos regulamentos – estatuto da mantenedora, estatuto da universidade, regimento da faculdade etc., o que, de certa forma, também tolhe a liberdade de atuação da organização”. Nada mais verdadeiro e atual, nas relações conflituosas instaladas entre esses três segmentos componentes do ambiente universitário: acadêmicos, professores e administradores.

Essa celeuma persistente entre esses setores seria, por acaso, derivada da *mercantilização* do estudo universitário? Para responder a essa questão, parta-se, inicialmente, do impasse já exposto sobre os graves problemas financeiros que as IES (públicas ou privadas) estão passando, por conta de diversas variáveis, dentre as quais a política governamental, a falência do Estado na gestão da economia e as nefastas derivações do processo globalizador da economia mundial (provocando uma avalanche de desempregados), podem ser consideradas as principais causadoras de todo esse *imbróglio*. A concorrência predatória, antiética e imoral de muitas instituições de ensino superior que surgem a cada dia (graças à política suicida governamental), sem um projeto adequado, sem missão e sem recursos, mas apenas em base a mero oportunismo (derivado de uma falsa análise do que seja a livre-concorrência de mercado), já é mais do que suficiente para tumultuar o já conturbado ambiente universitário. A partir dessa constatação, a mercantilização das IES parece ser, assim, um mal necessário à sobrevivência das mesmas – já que a normatização governamental não é eficaz, muito menos eficiente ou correta com a realidade vigente no mercado nacional.

Um artigo de Gilmar Masiero, professor da Universidade Estadual de Maringá (PR), expõe algo a respeito da dita mercantilização (MASIERO, 2003, p. 108), com base na obra de Derek Bok (*Universities in the marketplace*), ex-presidente da Universidade de Harvard:

Nos últimos 20 anos, universidades têm mudado seu tradicional foco de formação para cada vez mais enfatizar ensino e pesquisas multidisciplinares estreitamente relacionadas com finalidades práticas e comerciais. Na academia surgem questionamentos acerca dessas mudanças e manifestações preocupadas com a crescente tendência de administrar as atividades universitárias sob o princípio empresarial, de alocação e gestão de recursos baseado no lucro.

O articulista prossegue sua exposição, aduzindo à afirmação de Bok de que as universidades “têm estado muito mais agressivas do que antigamente em tentar ganhar



dinheiro de suas atividades de ensino e pesquisa. Muitas instituições têm lançado [...] uma variada gama de iniciativas comerciais”, como a afirmar que o foco, hoje, é a mercantilização das IES. Entretanto, o próprio ex-presidente da afamada Harvard, em sua obra supracitada, alega que essa postura de comercialização é antiga e remonta ao início do século passado; embora também saliente que existe preocupação, por parte da academia, no sentido de evitar o comprometimento de valores essenciais de continuada confiança e lealdade para com os professores, os estudantes e o público em geral.

O certo é que, se as universidades atuam, hoje, como verdadeiras empresas mercantis que comercializam seus produtos amplamente (entenda-se, em suma, o ensino e a educação), então estão a agir adequadamente, dentro dos princípios solidamente assentados da administração moderna e pós-moderna. Tanto é assim que tradicionais autores como Philip Kotler e Bernard Dubois¹, assim como o mesmo Kotler e Karen Fox², já dedicam obras específicas para a abordagem do tema “Marketing em Instituições de Ensino Superior”, que nada mais são do que adaptações conceituais à comercialização de serviços educativos. Não que não tragam contribuição nessas adaptações conceituais e metodológicas, mas, na prática, resumem-se a princípios que já norteiam o planejamento estratégico das sociedades mercantis ou das indústrias em geral.

Necessário ressaltar-se que a comercialização em universidades é parte indivisível, hoje, das suas estratégias básicas de sobrevivência. As IES sobrevivem em base à cobrança das suas mensalidades e, para isso, devem – em termos, frise-se – seguir a “batuta” dos seus mantenedores e, não raro, dos seus clientes-alunos. Se assim não for, algo irá dar errado. O que significa dizer que, nesse processo de mercantilização universitária, há substancial perda de autonomia didático-pedagógica e também de qualidade no processo de aculturação e educação do acadêmico.

Derek Bok (citado por MASIERO, 2003, p. 108-109), em sua obra ora nominada, elenca algumas tendências que lideram a chamada *business schools* e que se reproduzem na **Figura 2**, a seguir:

Figura 2 – Tendências na comercialização em universidades

Tendências na comercialização em universidades
1. a influência das forças econômicas sobre a universidade (como o crescimento das ciências da computação);
2. a pressão da cultura corporativa (por exemplo, o extensivo uso de termos como “marca”, “ <i>trade-offs</i> ” e “custo-benefício”);
3. o poder dos estudantes sobre o currículo (como mais cursos vocacionais);
4. os esforços de redução de custos e despesas ou utilização de métodos administrativos adaptados do mundo empresarial (como a contratação de professores em tempo parcial e os programas de qualidade total);
5. a tentativa de quantificar numericamente atividades acadêmicas sem considerar seus aspectos qualitativos;
6. número crescente de parcerias universidades-empresas, visando ao desenvolvimento

¹ Na obra assinada por ambos, *Marketing para Organizações que não visam o lucro*. Parte 5: Marketing de Serviços Educacionais. São Paulo: Atlas, 1978.

² Também em obra assinada por ambos, *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.



conjunto de ensino, pesquisa, educação continuada e gerenciamento de incubadoras de negócios.

Fonte: Adaptado de MASIERO, Gilmar. **Universities in the marketplace:** The commercialization of higher education. (Com base na obra do mesmo nome, de Derek Bok, Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2003). Revista de Administração de empresas, v. 43, n. 4, outubro/dezembro 2003. São Paulo: FGV, 2003, p. 108-109.

Há um aspecto inusitado e, ao mesmo tempo, estranho neste quadro, quando se percebe que, na prática, a academia foi “invadida” por interesses externos que, em troca de apoio financeiro, podem facilmente impor certas regras que desdizem do princípio milenar da educação, qual seja, de incentivar a pesquisa livre sobre temas de interesse social de grande porte, e não meramente corporativos ou setorializados de determinados grupos. É o caso dos estudantes-atletas nos EUA, mencionado na obra de Derek Bok (citado por MASIERO, 2003, p. 109), ao referir-se a “uma melhor e mais equitativa distribuição dos milionários recursos da Divisão 1 de Futebol entre outros esportes e demais divisões, bem como o estabelecimento de políticas que priorizem a melhoria do ensino dos estudantes-atletas”.

Não obstante não haver, ainda, essa prática massificada no Brasil, já se observam alguns movimentos nesse sentido, que começam a mesclar o esporte e a educação na geração de altíssimos ganhos, derivados de patrocinadores internacionais, em detrimento da formação do indivíduo. Aliás, o marketing esportivo, de longe, tem sido o que mais volume de recursos movimentou nos últimos 20 anos, criando apelativos que, não raro, alienam as massas menos esclarecidas e adeptas dos esportes populares – a exemplo do próprio futebol.

Seguindo este diapasão, a gestão universitária se mostra cada vez mais difícil de empreender, nomeadamente quando esses interesses externos passam a influenciar os princípios pétreos que sempre nortearam a educação e a cultura em nível universitário. Neste sentido, Masiero (2003, p. 109) sublinha as claras uma realidade insofismável, com base na obra de Bok:

O sucesso de uma universidade depende de sua habilidade em combinar os ideais da racionalidade cognitiva, a responsabilidade social e os valores culturais com os sistemas políticos e econômicos. Para enfrentar esse desafio, as instituições de ensino superior devem adotar uma perspectiva global e histórica de seu papel institucional – o de enfatizar a cooperação em vez da competição (reificada no livro de Bok). Se as universidades se deixarem regular pelas regras competitivas do mercado, cedo ou tarde, a exemplo das empresas, perecerão. Para que seja possível reduzir as tensas relações éticas e teóricas entre nós – pregadores, professores, pesquisadores e comerciantes –, a cooperação, em vez da competição, deve ser o princípio básico, como meio e fim em si mesmo, de toda atividade científica.

Em que pese ser uma constatação recheada de razão, na prática diária das universidades brasileiras tal parece ser difícil de acontecer. Na medida em que a mercantilização das IES cresce (a olhos vistos) e, ainda, na celeridade com que se multiplicam essas instituições, sobrecarregando uma mesma área geográfica sem, no entanto, apresentar diferenciais competitivos de peso, a qualidade da prestação dos seus serviços vai definindo e as estratégias de marketing aplicadas ao mercado, na verdadeira “caça” aos alunos-clientes, vai demonstrando a despersonalização da educação superior, subjugada por valores que nada têm a ver com seus princípios históricos institucionais.

3.2 Como deve ser o processo de gestão universitária?

Primeiramente, deve-se sublinhar uma premissa que até aqui já ficou sobejamente marcada pelo texto exposto e que, sem qualquer dúvida, é irrecorrível. Trata-se da imagem e



da realidade da *nova* universidade. Calame (2003, p. 1), em sua exposição resumida de abertura do texto em apreço, assim se expressa:

Neste início do século 21, o problema maior não é promover o ensino superior, mas reorientá-lo baseado em um novo contrato social entre a universidade e a sociedade, e definir estratégias de mudança para conduzir essa reorientação. A humanidade confronta-se com mutações decisivas e a universidade, devido ao desafio que representa a formação dos profissionais da sociedade de amanhã, possui uma responsabilidade considerável, ao mesmo tempo individual e coletiva, com relação a essas mutações. Ora, as instituições universitárias, como todas as grandes instituições públicas, evoluem lentamente e as estratégias de mudança implicam uma vontade coletiva forte, além da união de todos aqueles que são portadores dessa ambição de mudança.

Uma vez que a missão desse novo formato universitário demanda claras mudanças na postura individual e coletiva dos seus administradores, alunos, corpo docente e da própria sociedade (em extensão aos seus domínios e parcerias), a gestão universitária demanda também uma reformulação das suas estratégias internas e externas, ou seja, operacionais e mercadológicas, respectivamente.

Para se ter uma idéia do que se afirma, uma análise S.W.O.T. (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) de qualquer entidade universitária, hoje, espelhariá realidade totalmente diversa à de alguns anos atrás, quando a concorrência praticamente inexistia (ou era fraca) e quando o volume de interessados e candidatos ao curso superior não era tão expressivo. Isso porque o apelativo governamental, a partir da década de 60 e com maior ênfase a partir dos anos 80, é *popularizar* a educação superior, indiscriminadamente. E essa popularização adveio em concomitância com a mercantilização das IES, que passaram a se preocupar enfaticamente com a captação de alunos como fonte de manutenção das suas estruturas. Estratégia errada, já que, como reafirmado, acabou por sacrificar o nível de qualidade do binômio *ensino-aprendizagem*.

Isto posto, buscar-se-á, na seqüência, o elenco de alguns pontos considerados cruciais para a gestão da nova universidade, destacando suas bases essenciais que iriam derivar em benefícios para as instituições, para seus corpos docente e discente e para a própria sociedade.

3.2.1 Princípios que deveriam reger a nova universidade

Cardim destaca alguns pontos que necessariamente deveriam ser observados pelos atuais gestores universitários, no sentido de tornar viáveis suas casas educativas. Esses pontos podem ser assim resumidos:

Figura 3 – Gestão universitária – Dilemas

Questão	Resposta
A gestão em instituições mais centralizadas.	Terá um tipo de estratégia e um desenho da estrutura de comando.
A gestão em instituições menos centralizadas.	Maior participação dos atores nos processos decisórios e de gestão, alterando o esquema.
A gestão sem planejamento estratégico e em sociedade competitiva (globalização).	Sinaliza a estagnação e a falência no médio prazo. Sem previsão, não há salvação. Neste contexto, planejar é requisito fundamental à sobrevivência.
A gestão com qualidade e excelência	Qualidade e excelência envolvem custos e,



educativa.	muitas vezes, só as mensalidades não são suficientes. Por isso a busca criativa de fontes alternativas é fundamental.
A gestão com processo de organização institucional atualizado e sintonizado com as novas tecnologias.	Demanda vontade política, ética e responsabilidade dos donos / mantenedores.
A gestão em mercado altamente competitivo.	Nestes, não se pode pensar em oferecer o mínimo e extrair o máximo para segurar o cliente. O cliente satisfeito é a melhor propaganda, o melhor marketing institucional, substituindo, muitas vezes, os gastos excessivos com publicidade enganosa.
A gestão embasada somente em fluxo de caixa.	Não se pode mais trabalhar com apenas fluxo de caixa na área financeira. É fundamental o planejamento orçamentário anual e mesmo plurianual.
A gestão sob o jogo do poder.	Deve ser, como regra: conseguir o que se quer e fazer melhor que antes.
A gestão com cultura de avaliação.	A avaliação é atividade permanente. A criação da cultura da avaliação é inexorável.

“O superávit da empresa de livre iniciativa está cada vez mais do lado do empresário-educador competente e cada vez mais longe do esperto”.

Fonte: Adaptado de CARDIM, Paulo A. G. **O que envolve a gestão universitária em tempo de mudança.** Disponível em: <http://www.humus.com.br/Humusnews10B.html>. Pesquisado em: 27/09/2004, p. 3-4.

Se se analisar o quadro acima, tem-se, resumidamente, que uma instituição universitária, para ser bem gerida, deve:

- a) ter gestão descentralizada, permitindo maior participação dos atores nos processos decisórios; significa, em suma, delegação com responsabilização correspondente e num mesmo grau;
- b) ter gestão embasada num planejamento estratégico, com horizontes bem delineados e em três patamares: curto, médio e longo prazo;
- c) ter gestão sustentada na qualidade e na excelência educativa, o que representa a alocação de novas fontes de recursos, e não apenas aquelas derivadas de mensalidades, que é a práxis usual das IES privadas;
- d) ter gestão calcada na organização institucional adequada ao modelo atual de mercado e sintonizada com as novas tecnologias, o que significa afirmar que os gestores devem ter estreito relacionamento com todos os setores da sociedade e em bases éticas;
- e) ter gestão voltada para o marketing de excelência, em termos de qualidade, o que representa a oferta de valor agregado que leve os clientes da IES a, eles próprios, apregoarem os benefícios derivados da instituição em amplo sentido;



- f) ter gestão financeira planejada, para tanto utilizando consultorias externas altamente profissionalizadas e competentes no planejamento financeiro, fiscal e tributário, e trabalhista, principalmente;
- g) ter gestão calcada no poder, mas com compartilhamento dos resultados alcançados, redundando em melhorias contínuas da qualidade total da instituição;
- h) ter gestão com cultura de avaliação constante, como maneira de mostrar ao mercado uma filosofia de autocrítica permanente, em busca da qualidade ora citada e, em decorrência disso, sedimentando a prática da fidelização do cliente, que deriva na estruturação de uma marca de tradição, ao longo dos anos.

Adicionalmente ao exposto por Cardim (2004), deve-se complementar que, para se alcançar este grau de conjuntura gestora, há absoluta necessidade de se desvincular a entidade de qualquer atrelamento político, econômico, religioso ou qualquer outra forma de submissão a interesses estranhos à missão primordial de uma IES, qual seja, a de educar e ensinar com qualidade e excelência, preparando o indivíduo para o ingresso ao mercado profissional com preparo bastante para ser adequadamente competitivo em seu meio.

3.2.1.1 A nova universidade e o marketing

Um dos princípios que regem a nova universidade e sua comunicação com o mercado e com seu ambiente interno. O marketing se encarrega disso, embora se saiba que, mesmo a despeito das obras que vão surgindo nesse sentido, há ainda uma certa renitência em se alimentar essa cultura no ambiente da gestão universitária.

Uma das obras que se destaca nesse sentido (do marketing educacional) e que já foi citada, é a assinada por Philip Kotler e Karen F. A. Fox (*Marketing estratégico para instituições educacionais*, Editora Atlas, 1994), até por seu pioneirismo nessa seara. A referida obra aborda pontos interessantes, como por exemplo:

- 1) Como atrair bons alunos e em maior quantidade?
- 2) Como aumentar a satisfação dos alunos com a finalidade de retê-los nas IES?
- 3) Como planejar programas excelentes que reflitam a missão da IES e atrair o apoio de empresas e de profissionais que já concluíram os seus curso de graduação?

Zaragoza (2003) trata deste assunto com base na obra supracitada, aduzindo ao fato de que hoje, sem o marketing, as IES custariam a sobreviver, já que “enfrentam o declínio de matrículas, custos ascendentes e um futuro incerto”. O desenvolvimento do *e-learning* derivou na derrubada de fronteiras geográficas, permitindo o acesso de acadêmicos a inúmeras instituições mundo afora e, assim, criando uma concorrência muito forte com as IES formal e fisicamente localizadas no país.

Para validar sua defesa do marketing como ferramenta fundamental ao desenvolvimento e sobrevivência de uma IES, Zaragoza (2003) traz como ilustração de desempenho a Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), a qual oferece um atrativo conjunto de benefícios que merecem citação, pela criatividade que encerram:

- Provas com conteúdo expressivo, texto inteligente, testes inovadores, perguntas claras e simples o que permite selecionar os mais bem preparados;
- Matrícula com processo dinâmico e facilitado;
- Datas de avaliação e vagas ociosas divulgadas pela Internet, mala direta ou *folders* junto a uma vasta rede de colégios que mantém relação com a FAAP;



- Sistema de Avaliação Contínua, com vistas a selecionar o futuro universitário de modo gradual e sistemático a partir da 1ª. Série do ensino médio, facilitando o exame vestibular;
- Promoção de visitas semestrais de milhares de estudantes às instalações da FAAP;
- Criação de exame personalizado para os candidatos a transferência, dando-lhes tratamento especial.

Se não é o melhor dos melhores programas, pelo menos mostra a criatividade inovadora de valor agregado que só um planejamento de marketing bem desenhado pode ofertar, mostrando algo parecido de como deve ser gerida a nova universidade. Contudo, não é apenas com base nessas ferramentas e produtos que se consegue a supremacia de mercado nestes agitados dias de concorrência universitária.

Enriquecendo a exposição de Zaragoza (2003), neste mesmo sentido da importância do marketing nas IES e no seu novo processo gestor, traz-se à baila a obra organizada por Silveira, Colossi e Sousa (1998), que, em artigo de Eduardo Pertille Costa Leite e Amélia Silveira, aborda as estratégias de marketing com base num estudo feito junto às universidades Luterana do Brasil (ULBRA) e do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). De acordo com estes autores, “O marketing efetivamente adotado em uma organização social é medido pelo grau de adoção das seguintes dimensões: filosofia voltada para o cliente; marketing integrado na organização; adequado sistema de informação de marketing; orientação estratégica; e eficiência operacional (Qureshi, 1989)”. O artigo em destaque, ainda com base em outros autores, continua defendendo a necessidade do uso das ferramentas de marketing como maneira de “tornar visível” uma IES ao seu mercado.

Efetivamente, a nova gestão do negócio universitário demanda que este seja visto pelo mercado com confiabilidade e segurança, atributos aliados a um elevado nível de qualidade no produto final, que é a educação e a cultura transmitidas ao acadêmico. E essas qualificações, dentro de uma estratégia global de marketing, podem muito bem ser apregoadas ao mercado mediante os inúmeros canais à disposição do estrategista-gestor da entidade, desde que possua recursos suficientes para tal. Talvez aqui resida um dos grandes entraves ao bom desenvolvimento de um plano estratégico de marketing. O paradoxo está no fato de que as universidades sofrem, hoje, com a carência de recursos – em decorrência de inúmeros fatores, como a concorrência desenfreada e predatória, a falta de fidelidade dos alunos-clientes, ausência de outras fontes que forneçam subsídios financeiros à instituição, dentre outros – e, em contraponto, os custos que demanda a manutenção de um departamento de marketing bem estruturado, bem como aqueles exigidos pela veiculação das peças publicitárias (dos veículos de comunicação de massa, como o jornal, a rádio, a televisão, as revistas especializadas, os *out-doors*, dentre outros), que alcançam cifras milionárias, ou a acomodação na produção de uma propaganda pobre e sem qualquer possibilidade de retorno.

Assim, parece difícil estruturar e sustentar uma divisão de marketing em instituições de educação superior que ainda penam com a falta de recursos, sobrevivendo basicamente daqueles derivados de matrículas e mensalidades. A necessidade, assim, de parcerias externas e de interação com o meio em que atuam (empresas e organizações governamentais) continua sendo a tônica que comanda esse impasse. O problema, neste último sentido, é o elevado número de IES que surgem e buscam esses recursos, não raro dentro de uma mesma área geográfica.

A solução para este impasse, portanto, residiria na excelência dos produtos e da estrutura que a instituição oferece ao mercado, aliados a uma administração dinâmica e moderna e a um alto valor agregado que se mostre atrativo tanto para os alunos-clientes, como



para os provedores de recursos (investidores e mantenedores). Aí sim, poderiam se alocar recursos destinados ao investimento em marketing, uma vez que se crie uma estrutura funcional para gerir essa divisão, igualmente demandante de valores elevados em termos de remuneração e manutenção.

Vale destacar, contudo, que na prática o esquema não funciona assim. As instituições ainda resistem a assumir a prática do marketing como maneira de obter vantagens competitivas em seus mercados. O entendimento de que esta premissa é acertada parece ser geral entre os autores que discorrem sobre o assunto. Neste sentido, Giacomini Filho (1996, p. 87) expõe uma realidade inegável:

As escolas têm enfrentado crises cíclicas sobre qualidade e valores cobrados, levando seus dirigentes a um conflito aberto com a opinião pública brasileira.

O radicalismo, em muitos casos, revelou certo despreparo das entidades representativas; porém, o que mais tem chamado a atenção é o comportamento das mantenedoras e escolas particulares, que entraram nesta polêmica praticando uma política de confronto.

[...] as causas para esta postura emergiram de problemas originários na administração e marketing praticados pelas escolas, situação que não tem apresentado mudanças significativas até os dias de hoje, uma vez que as instituições educacionais não desenvolvem práticas mercadológicas visando ações sustentadas e de longo prazo.

Este autor complementa sua análise abordando as variáveis que construiriam uma estratégia de marketing, desde que bem direcionadas e posicionadas, mas que, na prática, mostram, em grande parte das universidades particulares, a dificuldade dos seus gestores em se focar no seu principal elemento: o aluno-cliente. Em suma, Giacomini Filho (1996, p. 94-96) expõe que:

- Quanto ao preço, fixação de valores e taxas abusivas, desproporcionais aos benefícios concedidos; anuidades e taxas desnecessárias, denotando falta de planejamento orçamentário, desequilíbrio de receita ou prática mercantilista;
- Quanto ao professor, a existência de um corpo docente despreparado é ponto fundamental na desmotivação da classe discente e fator apontado quando a aprendizagem não é satisfatória; tal fenômeno (não raro, diga-se) ultrapassa os limites da escola e chega à sociedade, depreciando o valor da IES;
- Quanto ao equipamento, a inexistência de estacionamentos para alunos, salas de atendimento para professores e de orientação para alunos, depõem contra a instituição, desmerecendo-a perante seu público e toda a sociedade;
- Quanto ao atendimento, representado por extensas filas para pagamento, burocracia para a concessão de documentos, informações errôneas, obrigando alunos e pais a transitar por vários setores – muitas das vezes, atendidos por funcionários mal-preparados e desmotivados –, fazem com que o desencanto com a instituição vá minando suas forças, lenta mas inexoravelmente;
- Quanto à relação aluno-professor, a profusão de trabalhos longos e que quase nunca são lidos, ou da necessidade de copiar longos trechos do quadro, ou ainda de ter que agüentar longas leituras de textos desnecessariamente e sem qualquer explicação sobre os seus conteúdos, é quase a *práxis* das universidades, poucas se diferenciando nestes itens com uma educação adequada e atrativa, que motive o aluno a permanecer na instituição.



Em realidade, aprofundar-se nestes itens demandaria uma extensa obra de vários volumes e que, mesmo assim, poderia deixar de lado algum ponto vital à sobrevivência de uma IES. Se estas efetivamente pensam-se como empresas comerciais, então suas organizações devem seguir, à risca, os mandamentos da moderna administração empresarial, sob pena de sucumbirem antes do que imaginam. Ou se conscientizam disto e passam a adotar uma atitude coerente com sua missão, ou continuarão no patamar intermediário (e indefinido) de uma entidade que pratica estratégias comerciais, mas se estrutura como um centro de promoção da cultura e da educação, ou seja, se constitui numa entidade eminentemente social. O impasse é cristalino e não deve ser relegado a um plano secundário, quando se trata de repensar a educação superior enquanto seu processo gestor.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior prova da eficiência do ensino superior e de sua eficácia como formador de profissionais que ingressam ao mercado todo ano, em profusão desmesurada e desproporcionalmente ao que este pode absorver, é a qualidade dos egressos, não só em termos de conhecimentos técnicos, mas, principalmente, na questão da preparação do cidadão em níveis condizentes de ética, de comportamento irretocável, de postura efetivamente profissional, de civismo e de respeito pela sociedade em geral.

Se assim não ocorre (como é o caso vigente nestes dias), é porque algo de muito errado está acontecendo na gestão das casas universitárias. Há um claro desvio de foco dos seus gestores, ignorando elementos fundamentais da formação do indivíduo, em amplo sentido. Mais: a mercantilização das universidades sequer resolve o impasse financeiro pelo qual estão quase todas a passar, o que indica, ainda, a falta de preparo administrativo e estratégico dos seus dirigentes.

Afirma Calame (2003, p. 2):

O que acontece quando uma instituição encontra-se confrontada a uma realidade à qual ela não mais se adequa? Costumo dizer que um dos grandes desafios do mundo hoje se resume na palavra defasagem. De-fa-sa-gem, quatro sílabas, mas algo fundamental. Defasagem entre o quê? Temos uma sociedade que evoluiu com uma rapidez extraordinária, sobretudo devido à pressão da ciência e da tecnologia. O ritmo das mudanças científicas, tecnológicas, e econômicas mede-se em décadas ou menos. Pode ser medido por meio da rápida obsolescência das ferramentas tecnológicas. Basta perguntar-se quando comprar um computador: será sempre seis meses depois que deve ser comprado porque em breve vai haver uma evolução! As mudanças científicas, tecnológicas e econômicas esmagam o tempo e aceleram o ritmo da mudança. O problema é que os sistemas ideológicos, os sistemas de conceitos que nos ajudam a representar a realidade e, em último caso, nosso sistema de valores, evoluem muito mais lentamente. E ainda mais lentamente evoluem as instituições, os aparelhos institucionais dos quais nos dotamos ao longo dos séculos para gerir a sociedade.

Em realidade, muito pouco de mudança houve desde o aparecimento da primeira universidade (em 1808) e a que hoje aí está, digladiando-se num mar de concorrência desleal, predatória, acirrada, em busca de um “lugar ao sol”, na disputa às vezes inconsequente pelo aluno-cliente. Assim, a gestão da *nova* universidade passa, primeiramente, pela mudança de mentalidade dos gestores, administradores e mantenedores, que devem se atualizar em seus conceitos e valores humanos. É só a partir dessa atualização que poderá se repensar a universidade como um centro formador de cultura e educação profissionalizante, dela egressando um contingente (talvez menor, mas melhor qualificado) de cidadãos efetiva e eficazmente preparados para ingressar ao mercado de trabalho e à própria sociedade.



Fazer da universidade uma mera fonte de recursos (lucros?) e de poder, em amplo sentido (como parece ser o caso atual), é mantê-la na estagnação e no ostracismo daquelas instituições que não souberam emergir para o século XXI e adequar-se aos seus inegáveis e acelerados avanços tecnológicos e científicos. Avanços que demandam estratégias dinâmicas e facilmente adequáveis à realidade vigente, ademais de planejamento racional e dimensionado para horizontes de longo prazo, embora sujeitos a constantes ajustes como demanda a atual dinâmica de um mercado globalizado economicamente.

Desconhecer esta realidade, é fadar a instituição ao fracasso e, por conseguinte, condenar seus egressos ao limbo dos profissionalmente incompetentes, que sobrevivem na escuridão dos acomodados em seus inefáveis fracassos.

BIBLIOGRAFIA

1. CALAME, Pierre. **A universidade cidadão, responsável e solidária**: um novo contrato com a sociedade e uma estratégia de mudança. Conferência de abertura da 8ª. Consulta UNESCO/ONG sobre Ensino Superior UNESCO. Paris: UNESCO, 2003.



2. CARDIM, Paulo A. G. **O que envolve a gestão universitária em tempo de mudança.** Disponível em: <http://www.humus.com.br/Humusnews10B.html>. Pesquisado em: 27/09/2004.
3. FORUM DE POLÍTICAS PÚBLICAS DA USP. **Propostas para a revitalização da rede pública das universidades brasileiras** – Diretrizes de política acadêmica e de gestão. Disponível em: <http://www.usp.gov.br>. Pesquisado em: 27/09/2004.
4. GIACOMINI FILHO, Gino. Marketing educacional: tudo por fazer. **Revista Comunicação & Sociedade**, n. 26. São Paulo: IMS, 1996.
5. MASIERO, Gilmar. **Universities in the marketplace:** The commercialization of higher education. (Com base na obra do mesmo nome, de Derek Bok, Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2003). Revista de Administração de empresas, v. 43, n. 4, outubro/dezembro 2003. São Paulo: FGV, 2003.
6. MANCEBO, Deise; SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **A reforma universitária no contexto de um governo popular democrático:** primeiras aproximações. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reformauniv.htm>. Pesquisado em: 27/09/2004.
7. REFORMA UNIVERSITÁRIA. **Bases para o enfrentamento da crise emergencial das universidades federais e roteiro para a reforma universitária brasileira.** Disponível em: <http://www.anped.org.br/reformauniv.htm>. Pesquisado em: 27/09/2004.
8. SILVEIRA, Amélia; COLOSSI, Nelson; SOUSA, Claudia Gonçalves de. (Orgs.). **Administração universitária:** estudos brasileiros. Florianópolis: Insular, 1998.
9. VAHL, Teodoro R. **Algumas reflexões sobre a política de educação superior no Brasil.** In: “Liderança e Administração na Universidade” (Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração da Universidade). Florianópolis: UFSC, 1986.
10. ZARAGOZA, José. A educação e o marketing. **Revista Qualimetri**, n. 140, abril 2003.