

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Renata Rothenbühler

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Álvaro Rojas Lezana

Florianópolis

2000

Renata Rothenbühler


UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau do título de **Mestre em Engenharia
de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

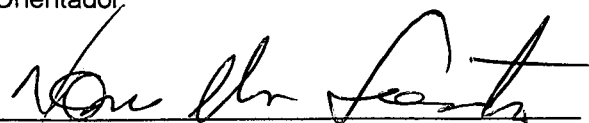
Florianópolis, _____ de _____ de 2000.


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof. Alvaro Rojas Lezana
Orientador.



Prof. Neri dos Santos, Dr. _____

Prof. _____



Prof. Afonso A. F. Carvalho Lima, Dr.



Prof. Carlos Manoel Taboada, Dr. _____

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho às minhas filhas
Bianca e Bruna e ao meu esposo Celso,
que iluminaram minha vida.*

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Por estar sempre presente, dando-me a força necessária para chegar até aqui.

A Meus Pais,

Por terem me concedido o Dom da Vida.

Ao Professor Álvaro Rojas Lezana,

Pela orientação e colaboração dadas durante o transcorrer deste trabalho, sem o qual este não seria possível.

Aos Meus amigos,

Que me auxiliaram nesta etapa de renúncias e abdições para que este sonho pudesse ser concretizado.

Sumário

Lista de Figuras	viii
Lista de Quadros.....	ix
Lista de Tabelas	x
Resumo.....	xi
Abstract	xiv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo geral.....	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Metodologia	8
1.4 Estrutura do trabalho	8
2 A UNIVERSIDADE E SUA ORGANIZAÇÃO NA ATUALIDADE	11
2.1 A universidade e a administração empresarial	12
2.2 A universidade e a legislação	26
2.3 Plano estratégico	29
3 ELEMENTOS DE INOVAÇÃO E PREPARAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PARA OS NOVOS DESAFIOS	35

3.1 Inovação organizacional	39
3.2 Diagnóstico organizacional	43
3.3 Planejamento estratégico	44
3.4 Estratégias para ambientes competitivos	49
3.5 Plano estratégico de marketing	50
3.6 Produção de tecnologias para o setor produtivo	53
3.7 Gestão dos projetos e dos sistemas organizacionais	55
3.8 Avaliação institucional	59
3.9 Gestão da qualidade	69
3.10 Gestão da biblioteca universitária e de serviços de informação	71
3.11 Automatização dos sistemas de informação acadêmica e administrativa de instituições de ensino superior.....	76
3.12 Plano político pedagógico – curso isolado	78
3.13 Plano institucional de capacitação de recursos humanos	80
3.14 Internacionalização institucional	82
3.15 Implantação de novas tecnologias educacionais	84
4 FATORES QUE PREPARAM AS UNIVERSIDADES PARA O SUCESSO: NOVOS DESAFIOS	89
4.1 Planejamento estratégico	87
4.2 Análise do ambiente	94
4.3 Análise de ameaças	95
4.4 Análise de oportunidades	98
4.5 Análise de recursos	99

4.6 A formulação de metas	102
4.7 Missão – propósito organizacional	104
4.8 Objetivos	108
4.9 Formulação estratégica	111
4.9.1 Estratégia de portfólio acadêmico	111
4.9.2 Estratégia de oportunidade produto-mercado	115
4.10 Design da organização	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
6.1 Referências Internet	130

Lista de Figuras

Figura 1: Intersecção entre universidades e empresas	41
Figura 2: Dinâmica da competência – círculo virtuoso	41

Lista de Quadros

Quadro 1: Análise Comparativa: Universidade x Empresa – Características Organizacionais	15
Quadro 2: Matriz de Ameaças e Oportunidades	97
Quadro 3: Análise de Ambiente, Demanda e Qualidade	113
Quadro 4: Matriz de Oportunidades	115

Lista de Tabelas

Tabela 1: Números do Censo de Ensino Superior de 1997/1998	4
Tabela 2: Ensino Superior Brasil – Quadro Comparativo	26

Resumo

ROTHENBÜHLER, Renata. **Universidade Empreendedora**. Florianópolis, 2000. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

Universidades sempre foram sinônimo de órgão máximo do sistema educacional regular de qualquer país do mundo, instrumento de preservação da cultura nacional e universal, e quase sempre, o epicentro de transformação do ambiente sócio-econômico e cultural em que se situa.

Suas origens remontam à Idade Média, conhecidas como *studia generalia* e eram inicialmente dedicadas ao aprimoramento das classes privilegiadas e de sacerdotes.

A partir do início do século XIX, as novas universidades, em todo o mundo, foram fundadas com objetivos claros e dirigidos para a nascente expansão industrial, enquanto as já existentes tiveram de passar por profundas modificações, sob pena de sucumbir à nova onda do progresso.

Hoje, ainda que a universidade continue a ser o centro dos saberes, da geração do e da disseminação da informação útil, mudaram, no entanto, as regras da detenção e da disseminação do conhecimento, principalmente face ao emprego das novas tecnologias de informática e comunicação.

Se a teoria de Copérnico demorou 350 anos para ser conhecida em toda a Europa, hoje se é possível revelar uma descoberta, divulgá-la mundialmente e revelar seu autor ou autores em questão de horas, permitindo a pesquisadores endossar ou contestar-lhes o evento.

“Universidade empreendedora”, título deste trabalho, aborda a atitude que as Universidades terão de tomar frente a uma das tendências mundiais da educação para o século XXI, que é a necessidade da formação de um cidadão solidário, capaz de circular democraticamente no meio de diversas culturas, em busca do que é humano e indispensável a todas as pessoas e ainda prepará-lo para incorporar as novas tecnologias em seu cotidiano.

Este trabalho revela que, para alcançar tal fim, as universidades terão de romper com as teorias lineares que dão sustentação ao modelo tradicional de ensino, com disciplinas confinadas a departamentos especializados, exigências de pré-requisitos, cadeias de conteúdos e etapas rígidas e formais de ensino, aprendizagem e escalas de avaliação.

O estudo fornece elementos para a identificação de pontos fortes e fracos dentro da instituição e aponta estratégias de gerenciamento empresarial que podem ser adotadas para fortalecer a missão da universidade ou minimizar e até mesmo eliminá-lhe os obstáculos, para se tornarem ágeis, competitivas e produtivas, porém sem perder de vista a sua função social.

O trabalho revela ainda que, se adotado, o planejamento deve ser qualificável e mensurável, voltado às necessidades de mercado, quer ele seja proposto a atuar a curto, médio ou longo prazo. Ele deve, igualmente, privilegiar estratégias para enfrentar as rápidas transformações que modificam situações, mercados, pessoas e acontecimentos em geral e, sobretudo, ajudar a formar pessoas autônomas, proativas e autoconfiantes.

Diante desse cenário, a eleição do presente tema, que se entende urgente, relevante e abrangente, justifica-se exatamente para despertar uma reflexão mais conscienciosa, de parte dos tomadores de decisões dos rumos da Universidade, de que é necessário formar cidadãos sensíveis ao fluir incessante das inovações e não apenas mão-de-obra para enfrentar os desafios do mundo globalizado.

Summary

ROTHENBÜHLER, Renata. **Universidade Empreendedora**. Florianópolis, 2000. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

Universities have always been synonymous with the maximum organ in the educational system. Regular of any country in the world, it is an instrument of preservation of national and universal culture, and almost always, the epicenter of transformation in the socio-economic and cultural environments, where it finds itself.

Its origins go back to the Middle Age, known as *studia generalia* and were initially dedicated to the refining of privileged classes and high priests.

Since the early XIX century, the new universities, around the world, were founded with clear objectives directed to the springing industrial expansion, while the existing ones had to undergo profound modifications, or run the risk of being overran by the new wave of progress.

Today, even as universities continue as the center of knowledge, of generating and of spreading useful information, however, the rules of withholding and spreading of knowledge have changed, primarily due to the application of new technologies in communication and information technology.

If Copernicus' theory took 350 years to be known in all of Europe, it is possible, today, to reveal a discovery, divulge it worldwide and reveal its author or authors in a matter of hours, allowing researchers to endorse or contest the event.

“The Enterprising University”, title of this work, approaches an attitude that Universities will have to take before one of the world’s trends for education in the XXI century, which is the need to form a solidary citizen, capable of circulating democratically through diverse cultures, in search of what is humane and indispensable to all people and prepare him to incorporate new technologies into his daily life.

This work reveals that, to reach such a result, universities have to breakthrough the linear theories that support the traditional teaching model, with courses confined to specialized departments, prerequisite requirements (background requirements), course loads and strict and formal stages of teaching, learning and evaluating scales.

The study offers elements for the identification of strong and weak points within the institution and points out strategies for business management that can be adopted to strengthen the university’s mission or to minimize and even eliminate its obstacles, to become agile, competitive and productive, however, without diverging from its social function.

This work also reveals that, if the planning is adopted it should be classifiable and measurable, focused on market’s need, in which it is called to act upon whether for short, medium or long term. It must, evenly, benefit strategies to face the rapid transformations that modify situations, markets, and people overall events, and above all, help informing autonomous proactive self-reliant people.

Before this setting, the choice of this theme, which is found to be urgent, relevant and wide-ranging is justified specifically to awaken a more conscious reflection, on the part of those who decide on the path of the university, so, as to form sensitive citizens to

the never ending flow of innovations and not only laborers to face the challenges of the globalized world.

1 INTRODUÇÃO

O interesses, da sociedade e da família, nos dias de hoje, giram em torno da palavra sobrevivência. "É preciso oferecer aos jovens uma educação que lhes permita viver dignamente em um mercado de trabalho marcado pela competitividade" - diz Soares. (In: Meyer, 1991, p. 31)

De início, o trabalho era atividade quase que exclusivamente manual; no decorrer do tempo foi sendo aperfeiçoado através de técnicas e princípios racionais. Segundo a natureza e maneira de ser executado, o trabalho pode ser físico (manual ou muscular), que é aquele que transforma, desloca a matéria prima; intelectual (ou inventivo), que cria meios ou instrumentos para a transformação perfeita das riquezas naturais; e de direção ou organização, que implica na busca de organização das atividades comuns da produção, direcionando-as ao aumento de rendimento dos processos técnicos. O trabalho representa o fator essencialmente ativo da produção; é a fonte que imprime sentido e organização às forças originárias da natureza. (Carvalho, 1999)

A característica do "trabalho" pois, é ser uma atividade econômica, ordenada, regular, direcionada à transformação da matéria tornando-a útil ao homem.

Sob outro ponto de vista, o trabalho pode ser classificado entre qualificado ou não qualificado, conforme o trabalhador tenha ou não a formação profissional. Hoje, o trabalho especializado aliado à qualidade e à produtividade está sendo cada vez mais requisitado.

Assim, o crescimento econômico implica no treinamento da força de trabalho, considerado como o terceiro fator da produção, aplicando métodos e técnicas atuais e direcionando todos os serviços diretamente à satisfação das necessidades do homem.

Todas as ocorrências, em todos os níveis, impõem a presença da instrução, da educação e do ensino e, no topo dessa pirâmide, a universidade, sinônimo de conhecimento e constante pesquisa. Esse contexto define a sociedade de hoje: órgãos de produção direcionados, de maneira científica, produção do conhecimento técnico especializado, crescimento da eficácia e produção, controle da qualidade e racionalização da técnica industrial para o desenvolvimento da própria sociedade.

Assim, o aprimoramento técnico, a transferência de conhecimento da universidade para o setor produtivo, interface da universidade com o sistema empresarial é o caminho do desenvolvimento tanto social, quanto cultural e econômico. Há uma conscientização e uma urgência em tomada de posições por parte dos meios universitários de forma a proporcionar ao jovem de hoje, os cursos que podem-lhe garantir a própria sobrevivência, bem como o crescimento da sociedade da qual ele participa. Para tanto, é preciso, segundo Mezomo (1997), que o sistema educacional esteja atento e implante “uma filosofia que lhe permita formar cidadãos e não apenas mão-de-obra” (p. 11), reeducando para a qualidade.

1.1 Justificativa

O Brasil não registra nenhuma universidade enquanto colônia de Portugal, e até a Independência (1822), tinha formado menos de 3.000 jovens nas universidades da Europa, sobretudo em Portugal. Com a chegada da corte de D. João VI, surgiram as primeiras escolas superiores, que totalizariam cinco faculdades até à proclamação da República.

Hoje, são 973 as instituições de ensino no Brasil, aí incluídas a Universidade de São Paulo, a maior do País, fundada em 1934, e a de Brasília, datada de 1962. Sabe-se, infelizmente, que a maioria delas não têm infraestrutura física e humana para enfrentar os desafios do novo milênio.

Foi exatamente esse quadro que nos sensibilizou e nos moveu a pesquisar e a mostrar de que modo estratégias empregadas para o gerenciamento de empresas poderiam ser adotadas pelas universidades, a fim de que elas possam incorporar em suas ações, uma busca constante por inovação, ditada pelos novos rumos que a ordem econômica mundial têm imprimido ao homem e ao meio.

Dados fornecidos por Ronca (2000), atestam que, em um século, o Brasil passou de 17 milhões para 170 milhões de habitantes, exigindo o rápido crescimento da infra-estrutura social, na qual se sobressai a educação. As IES - instituições de ensino superior no Brasil, de acordo com o mais recente censo feito pelo Ministério da Educação, em 1998, somavam 973 entidades. Dessas, 209 eram públicas e 764, particulares. De acordo com o MEC, 153 foram classificadas como universidades, 18 como centros universitários, 75 como

faculdades integradas e 727 como estabelecimentos isolados. No total, essas instituições ofereciam 6.950 cursos de graduação assim distribuídos: 3.980 em instituições particulares, 1.338 em organizações públicas federais, 1.125 em públicas estaduais e 507 em municipais.

Por outro lado, de 1994 para 1998, período em que o MEC realizou o Censo do Ensino Superior, as matrículas cresceram 36% nas escolas privadas, bem mais do que o registrado nas federais (12%), nas estaduais (18%) e nas municipais (28%). O universo se alargou, mas ainda é pouco diante do percentual (11%) dos brasileiros de 18 a 24 anos matriculados em escolas superiores. “Nos países desenvolvidos, o número ultrapassa os 60% e a vizinha Argentina tem quase 40% dos jovens como estudantes universitários” (Ronca, 2000, p. 37). Alguns dados oferecidos pelo MEC são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 1: Números do Censo do Ensino Superior de 1997/1998

	Total	Federal	Estadual	Municipal	Particular
Instituições	973	57	74	78	764
Cursos	6.950	1.338	1.125	507	3.980
Matrícula em cursos de graduação	2.125.958	408.640	274.934	121.155	1.321.229
Concluintes*	274.384	51.419	38.731	15.932	168.302
Ingressantes	651.353	89.160	67.888	39.317	454.988
Professores em exercício	165.122	45.611	30.621	7.506	81.384
Servidores em exercício	194.628	77.617	47.119	4.409	65.482
Inscrições ao vestibular	2.858.016	857.281	629.801	104.201	1.266.733
Vagas oferecidas	776.031	90.788	70.670	44.267	570.306
Vagas não preenchidas	124.678	1.628	2.782	4.950	115.318
Desistentes*	112.056	19.878	12.623	6.428	73.127
Trancamentos*	115.133	31.794	7.860	3.307	72.172

FONTE: MEC. Dados referentes a 1997* e 1998.

É de unânime consenso que a qualidade acompanhe o crescimento. As universidades públicas são responsáveis por 90% da pesquisa brasileira, graças à qualificação e dedicação exclusiva de grande parte de seu corpo docente, e as universidades privadas estão se conscientizando e seguindo o exemplo das públicas, de algumas particulares e de comunitárias mais tradicionais, quanto à necessidade de se investir em qualidade.

Em junho de 2000, quando apresentou o resultado do recente Censo do Ensino Superior, o ministro da Educação, Paulo Renato Souza, afirmou que os avanços registrados no setor, nos últimos cinco anos, são a prova de que o sistema tem respondido adequadamente à política implementada pelo Governo Federal, tanto na rede pública quanto na particular.

"Estamos expandindo com qualidade", destaca o Ministro, chamando a atenção para as universidades federais, que abriram 34.195 novas vagas na graduação em 1999, apresentando um crescimento de 8,4% em apenas um ano. "É a maior expansão anual desde 1981. Isso é importante. Nós não poderíamos ter uma expansão, como temos hoje, sem a avaliação. E ela que empurra todo sistema rumo à melhoria da qualidade". O Ministro afirmou que a Educação Superior precisa continuar crescendo para que o Brasil alcance a posição de outros países, inclusive latino-americanos.

Dados estatísticos, informam ainda que a matrícula nesse nível de ensino aumentou 43,1% nos últimos cinco anos. Em um ano, o crescimento foi de 11,8% com a abertura de 251.757 novas vagas. Em 1998 havia 2.125.958 matriculados na graduação. Em 1999, este número passou a ser de 2.377.715

estudantes. O Ministro destacou o reflexo desses números sobre as universidades federais.

"Estamos fortalecendo a universidade federal para que ela continue cumprindo o papel de ser o centro do sistema. As redes pública e particular são complementares". (Ronca, 2000, p. 38)

De acordo com o censo, as universidades federais estão se expandindo mais na área de pós-graduação e pesquisa. A política do governo é privilegiar, na matriz de financiamento, a instalação de instituições oficiais nas regiões menos desenvolvidas, como o Nordeste, onde as particulares não têm interesse em chegar. "O censo mostra que estamos no caminho certo", afirmou Paulo Renato Souza.

O Ministro destaca também o crescimento dos cursos noturnos, que ganharam novo impulso no sistema público, com a oferta de mais de 25 mil novas vagas, abertas pelas instituições federais de todo o país nos últimos três anos.

De 1996 a 1999, o crescimento da matrícula para cursos de nível superior no período noturno foi de 36,4%, das quais 15,4% somente no ano passado. Esse resultado pode ser atribuído à estratégia do governo, que vinculou o orçamento ao número de alunos nos cursos noturnos. "Todas as nossas políticas tiveram respostas positivas das universidades federais".

Além desses dados, que evidenciam o crescimento do ensino universitário, há necessidade também de se conhecer os principais condicionantes e as perspectivas existentes no ensino superior, para, ao se buscar a inovação do conhecimento, alcançar também uma nova gestão e nova

participação das instituições de ensino superior, no contexto sócio-econômico e cultural brasileiro.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho busca formular estratégias de planejamento empresarial passíveis de serem empregadas pelas instituições de ensino superior brasileiras, desde que haja vontade política não somente para implementá-las mas também para cobrar-lhes resultados, visando sempre a melhor inserção do educando na ordem mundial do conhecimento humano.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as exigências da nova realidade em relação às universidades brasileiras;
- Apreçar a adaptabilidade da legislação aos planos estratégicos organizacionais da atualidade, respeitada a heterogeneidade das instituições de ensino superior;
- Apontar os elementos necessários para a inovação das universidades frente aos desafios vindouros;

- Disponibilizar as ações organizacionais, estratégicas e de marketing que poderão auxiliar as universidades, na busca por uma nova gestão de qualidade nas áreas de ensino, pesquisa e extensão;
- Debater a necessidade de implantação de um plano institucional de capacitação dos recursos humanos;
- Avaliar o emprego das novas tecnologias educacionais e seu impacto na reformulação estratégica das universidades.

1.3 Metodologia

Este trabalho é resultado de ampla pesquisa bibliográfica sobre diversas teorias de planejamento estratégico, de empreendedorismo, de administração e de gestão de negócios elaboradas por mestres de renome nacional e internacional, a fim de apontar e sugerir caminhos para que as universidades brasileiras se consolidem administrativa e institucionalmente, rumo às exigências do terceiro milênio.

Além disso, valeu-se de um estudo fornecido pela Universidade Beloit, Estados Unidos que descreve com sucesso como sanou com sucesso, parte de problemas administrativos e acadêmicos, ao adotar estratégias oriundas de práticas empresariais.

Não se pretende, com isso, incentivar que nossas universidades sigam o mesmo padrão Beloit, que o tenham como uma panacéia, solucionadora de todos os problemas, como um passaporte para o futuro.

Antes, é necessário que se o diga, outras consolidadas universidades da Europa ou da Ásia, antenadas às novas necessidades do mercado, poderiam perfeitamente servir de modelo ao que se pretende demonstrar neste trabalho: ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária devem merecer de seus dirigentes uma constante atenção ao emprego dos verbos expandir, manter, reduzir e eliminar. E uma vigilância ainda maior quanto à tentação de achar que o lucro é o fim último da instituição.

O presente trabalho está baseado em pesquisas que resultam em um leque de sugestões e exemplos de atitudes empresariais conciliáveis com a legislação educacional vigente e adequadas aos ideais da missão última da universidade, qual seja o de propiciar uma educação integral ao indivíduo que se propõe a transpor-lhe os umbrais do conhecimento.

1.4 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho privilegia os estudos relativos à inovação e preparação das universidades, frente aos desafios ditados pela nova ordem econômica mundial.

O capítulo 2 Contempla a universidade e sua organização na atualidade, a Universidade versus Empresa e suas características organizacionais e estratégicas. Evidencia a universidade e a legislação, a nova Lei de Diretrizes e Bases, que não por acaso, tem como principal característica permitir uma nova organização interna da escola, que agora pode escolher seus critérios de

admissão e aprovação, reorganizar seu currículo e mesmo, propor novas alternativas de seriação. (Fonseca, et al., 1998, p. 48)

O capítulo 3 aborda os elementos de inovação e preparação das universidades para os novos desafios, sob a visão empresarial de diagnóstico e inovação organizacional. A gestão empresarial tem muito a oferecer ao sistema universitário no que diz respeito a organização, métodos e atividades administrativas.

A globalização econômica, o desenvolvimento industrial e tecnológico, notadamente nas comunicações e informatização, têm levado as administrações universitárias a buscarem transformações, inovações e estratégias, conduzindo as instituições a uma situação ideal.

O capítulo 4, analisa o planejamento estratégico, o diagnóstico do ambiente, das ameaças e oportunidades, dos recursos, bem como a formação das metas para o cumprimento de propósitos visando o sucesso e a superação dos novos desafios. No contexto da administração observa-se uma sensível preocupação quanto às expectativas frente ao novo milênio, traduzida em investimentos voltados ao aperfeiçoamento de infra estrutura física e humana e de estratégias buscadas no empreendedorismo para melhor gerenciamento da entidade.

O capítulo 5, para finalizar o trabalho oferece considerações relevantes e sugere algumas propostas de mudanças a fim de alcançar melhores resultados quanto à organização e procedimentos relativos à sobrevivência e à concretização do objetivo final, qual seja, o de educar.

2 A UNIVERSIDADE E SUA ORGANIZAÇÃO NA ATUALIDADE

A universidade, como organização, desempenha um importante papel no cenário econômico, tecnológico e social no mundo moderno: forma profissionais para atuarem nas mais diversas áreas, realiza pesquisas e aplica o conhecimento delas resultantes, na solução dos problemas sociais. Trata-se, na verdade, da única organização social que agrupa tais funções.

A essas funções que sempre caracterizaram a universidade, quais sejam ensino, pesquisa e extensão, soma-se uma quarta função: a administração universitária que, embora presente nos diversos escalões da estrutura organizacional, somente nas últimas décadas começa a fazer parte das preocupações dos dirigentes universitários.

Nos Estados Unidos, na década de 1960, ocorreu uma expansão rápida e diversificada do sistema universitário, ocasião em que se passou a dar maior ênfase ao planejamento, ao processo orçamentário e à utilização do espaço físico das organizações universitárias. Ao mesmo tempo, estudos dos problemas administrativos das universidades passaram a ter maior destaque com a criação e expansão de programas de mestrado e doutorado neste campo. O objetivo desses esforços era o de preparar especialistas para diversas posições administrativas e desenvolver a capacidade de investigação na área (Meyer, 1991). Hoje em dia, um número expressivo de universidades americanas possui programas de pós-graduação nesta área, observando-se a existência de vários institutos ou centros de pesquisa voltados à administração universitária espalhados por todo o País.

Para Vogt (PROJETOE, 2000), o desafio no qual vive o Brasil, e conseqüentemente as universidades brasileiras, está relacionado a uma questão crucial: como preparar o jovem profissional para atender aos desafios do mercado e às necessidades colocadas pelos novos paradigmas de produção e de desenvolvimento tecnológico.

Até o final dos anos 80 o país vivia dentro de um modelo de produção que se chamou de substituição de importações. Esse modelo, aliado à concepção de ensino das universidades, gerou uma separação entre o setor universitário e o setor empresarial.

Com a abertura do mercado, com a globalização, o papel da tecnologia passou a ser ponto chave para as empresas, propiciando então nova aproximação entre empresa e universidade. Essa aproximação gerou a necessidade de se rever o modelo de formação profissional em todos os níveis, e o alerta universitário para a necessidade de sua própria inovação.

2.1 A Universidade e a administração empresarial

Na América Latina, a situação é bem diversa: experimenta-se uma expansão quantitativa do sistema universitário e critica-se a performance da universidade, especialmente sua ineficiência na utilização de recursos, administração caracterizada pela lentidão, emperrada, seus currículos inadequados à realidade, sua ineficácia no atingimento de objetivos organizacionais e sua inabilidade em lidar com questões sociais mais

relevantes. Praticamente inexistem programas ou centros que preparem recursos humanos qualificados na área da administração universitária, de forma contínua e sistemática, exceção feita aos casos do Brasil e Colômbia, a serem mencionados mais adiante neste trabalho.

As organizações universitárias deparam-se com um paradoxo que as desafiam: segundo Herbert Simon (In: Keller, 1983) as universidades são instituições que treinam profissionais e são dirigidas por amadores. Ou seja, administradores são preparados em órgãos como o Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financeiro, Departamento de Registro Acadêmico, Departamento de Apoio Estudantil, Departamento de Serviços Gerais (transporte, comunicação, material, etc.). Somam-se a estes órgãos outros como a Biblioteca Central, Editora, Restaurante Universitário, Processamento de Dados, Livraria Universitária, Residência Estudantil, Hospital Universitário, Museu, dentre outros.

Como se pode perceber, a atividade "administração universitária" é bastante abrangente e diversificada, exigindo de quem a exerce, nos diferentes níveis, habilidades e competências distintas. A atividade de administrador universitário é normalmente exercida por professores e técnicos que, na sua quase totalidade, não possuem qualquer formação ou treinamento em administração universitária. Isto faz com que esses administradores tenham na sua própria vivência funcional o aprendizado necessário ao desempenho do cargo ou função através de um processo de ensaios e erros. Aprendem desta forma a ser Reitor, Pró-Reitor, Diretor de Escola, Chefe de Departamento Acadêmico ou Diretor de Departamento Administrativo.

Para melhor se compreender a complexidade da administração universitária, torna-se necessário o exame de algumas características organizacionais da universidade, contrastando-as com as de uma empresa. Estas características são identificadas no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1: Análise Comparativa: Universidade x Empresa – Características

Organizacionais

Características	Universidade	Empresa
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Difusos. - Prestação de serviços (públicos) (não-lucrativos). - Pouco consensuais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definidos. - Econômicos (lucro). - Consensuais.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Múltipla, complexa, indefinida 	<ul style="list-style-type: none"> - Definida.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia centralizada (Universidade de menor porte). - Burocracia descentralizada/fragmentada (Universidade de maior porte). 	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarquizada. - Claramente definida. - Poder e propriedade. - Estrutura centralizada e integrada (pequenas empresas). - Estrutura descentralizada (médias e grandes empresas)
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigentes. - Professores. - Funcionários. - Alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acionistas. - Dirigentes. - Técnicos e trabalhadores.
Clientela	<ul style="list-style-type: none"> - Alunos. - Comunidade em geral. - Comunidade científica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientela.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - De difícil mensuração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantificável.
Administração	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de padrões de performance. - Limitada utilização dos princípios administrativos. - Utilização menos racional dos recursos disponíveis. - Ausência de sistema de avaliação organizacional. - Utilização de instrumentos qualitativos pouco sofisticados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Padrões de performance definidos - Alta utilização dos princípios administrativos. - Utilização racional dos recursos disponíveis. - Compromissos com resultados. - Desempenho organizacional medido por variáveis (instrumentos quantitativos de análise). - Retorno sobre o investimento. - Custo /benefício.
Processo decisório	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalidade política. - Decisões baseadas no interesse político/social. - Participação de diversos grupos de interesse. - Unidades autônomas de decisão (anarquia organizada) 	<ul style="list-style-type: none"> - Racionalidade econômica. - Decisões baseadas em fatores econômicos e quantitativos. - Sistema integrado de decisão.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Menos vulnerável a fatores ambientais. - Competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitivo - Altamente vulnerável a fatores ambientais

FONTE: Meyer Junior (1992)

Alia-se ao despreparo dos administradores universitários, a descontinuidade administrativa, ditada pela mudança de dirigentes nos escalões mais elevados da organização e conseqüente troca de pessoas na equipe, perenizando a prática do amadorismo na administração. Situação essa tão desoladora quanto saber que poucos são os incentivos visando a formação de profissionais específico para a área.

A compreensão das diferenças entre “Universidade” e “Empresa” é fundamental para se perceber melhor a natureza e as peculiaridades da administração universitária. Assim, ao se examinar as características específicas da universidade destacam-se os seguintes aspectos:

- a) Finalidade de prestar serviço de interesse público, tendo objetivos difusos e pouco consensuais;
- b) Estrutura organizacional descentralizada, especialmente no caso das universidades de maior porte, enquanto que nas de menor porte observa-se uma estrutura mais centralizada;
- c) A utilização de tecnologia - conjunto de técnicas, métodos, processos e instrumentos, de natureza complexa, múltipla e de difícil rotinização;
- d) Existência de grupos de participantes distintos. Enquanto dirigentes e alunos mudam periodicamente, professores e funcionários são relativamente estáveis na universidade. Esses participantes, por sua vez, possuem necessidades e expectativas que os distinguem entre si;
- e) Na empresa, o produto final da ação organizacional tende a ser quantificável, enquanto na universidade, o produto é de difícil mensuração, havendo sobreposição entre eles. Assim, por exemplo, o número de alunos

graduados poderia se constituir num dos chamados produtos, bem como a quantidade de pesquisas desenvolvidas e de serviços prestados à comunidade. Contudo, essa forma de mensuração não faz distinção das influências recíprocas existentes entre estes produtos assim como não se isolam variáveis que os afetam qualitativamente.

- f) Quanto à administração, observa-se uma ausência de padrões de desempenho nos diversos escalões. Há uma limitada utilização dos princípios e técnicas administrativas, que tendem a ser mais exercitadas na administração das atividades-meio. Uma vez que não há padrões de desempenho definidos, inexistem um sistema de avaliação institucional na universidade e quando existe, é setorial e utiliza-se de instrumentos qualitativos pouco sofisticados. Não há preocupação maior com o uso racional dos recursos disponíveis (eficiência);
- g) Quanto ao processo decisório, predomina a racionalidade política com decisões baseadas em interesses político-sociais particularísticos. Diferentemente da empresa, na organização universitária observa-se a participação fluída de diversos grupos de interesse (professores, alunos, funcionários) na tomada de decisões, geralmente isoladas, que ocorrem sem maior integração com outros níveis de decisão na organização (anarquia organizada);
- h) Assim como a empresa, a universidade é sensível a fatores ambientais externos possuindo relativa estabilidade institucional, que em geral não é ameaçada. No Brasil, isto é mais verdadeiro para universidades estatais do que para as não estatais (particulares). Aquelas têm a sobrevivência

garantida pelo Estado enquanto essas, em tempos de crise financeira, têm sua manutenção ameaçada por fatores ambientais.

O sociólogo J. Victor Baldrige (1971), ao examinar formas de governo da universidade, propôs um modelo político que se caracteriza pela análise de conflitos existentes entre grupos de interesse, através da negociação, barganha e influência política que permeiam o contexto social da organização.

Dado seu caráter atípico e a complexidade das suas características organizacionais, as universidades requerem uma teoria organizacional e administrativa próprias. Segundo Keller (1983, p. 65):

“O tipo de administração que o ensino superior necessita não existe ainda. Porém, ele está sendo criado, passo a passo, por uma nova geração de diretores, pró-reitores e reitores, com base nos mais válidos elementos da administração empresarial, na mais moderna administração de serviço e nas últimas contribuições dos estudos das organizações, da psicologia, da pesquisa em administração e em campos semelhantes.”

Em verdade, a administração universitária, até o presente momento, continua a se valer da teoria das organizações e das teorias da administração, ambas voltadas essencialmente para a área empresarial, além da experiência prática e o bom senso dos seus administradores.

Uma vez que as teorias administrativas não são, em sua totalidade, aplicáveis às universidades, há que se buscar outras orientações conceituais de maneira a melhor conhecer e interpretar a realidade destas instituições, contribuindo, assim, para a maior eficiência e eficácia organizacionais.

Para Mezomo (1997, p. 64), "o que a administração deve fazer é mostrar que a excelência dos serviços é tarefa de todos e de cada um, e que ela espera que cada um faça as mudanças que forem necessárias."

As organizações estão passando por transformações gigantescas em seu papéis, suas estruturas, seus processos e seus produtos. Conceitos técnicos, criados e desenvolvidos ao longo da história das organizações e da administração, estão dando lugar a novos paradigmas, novas abordagens e novos tipos de estrutura empresarial, na busca de satisfação do cliente, de produzir mais por menos e de sobreviver em um mundo globalizado.

Discute-se globalização e penetração através de franquias das escolas estrangeiras e o desafio que devem ser enfrentados nos próximos anos.

As universidades - instituições de ensino superior e sua gestão - foco deste trabalho, também sofreram reformulações e os educadores propõem uma gama diferente de ações no limiar de um novo século, que vão desde propostas de mudança curricular a enfoques inter e multidisciplinares.

As universidades são as que mais têm resistido às mudanças organizacionais. Em primeiro lugar, por serem organizações conservadoras por excelência, e, especialmente no Brasil, por trabalhar com uma reserva de mercado e demanda reprimida que não lhes exige muito, uma vez que a procura é maior que a oferta. Nos dias atuais, questões como: "que tipo de universidade queremos ser?", "qual a cultura da universidade?", "quem são nossos clientes?", "quem são nossos concorrentes?", "o que, como, quando e onde ensinar?", constituem algumas das principais preocupações dos dirigentes das instituições de ensino superior brasileiras.

Reengenharia, empreendedorismo, ensino à distância, bibliotecas e museus virtuais são recentes palavras agregadas ao vocabulário pedagógico.

As inovações organizacionais adotadas pela empresa trouxeram grandes transformações para as funções administrativas, e muitas vezes se torna visível a dificuldade vivida para se assimilar conceitos que permitam respostas rápidas e adequadas ao novo projeto organizacional.

A inovação ou o empreendedorismo, ao imporem um novo nível de formação, preparo e aplicação de novas atitudes, revelam de maneira particular a dificuldade existente entre o atual nível do quadro administrativo e o desejado pela organização.

As novas tecnologias organizacionais se desenvolvem no contexto das relações sociais dentro das organizações, o que implica em considerá-las como uma necessária renovação a ser obtida pela contínua interação entre os diferentes grupos, com seus interesses e estratégias variadas.

Mudanças significativas, porém, começam a ser introduzidas no sistema universitário brasileiro a partir da Lei 9.394/96 e seus decretos regulamentadores. Foram abolidas estruturas obrigatórias como departamentalização, coordenadorias de cursos, centros e currículos mínimos, deixando sob a administração das instituições a responsabilidade de se tornarem empresas lucrativas, uma "sociedade limitada" ou "sociedade anônima", por meio de uma nova postura por parte do governo que, ao elevar as exigências de qualificação do corpo docente e do credenciamento, também buscou aplicar mecanismos de avaliação direta ou indiretamente, como

provão e outros, como meios reguladores da qualificação e qualidade oferecidos pelas universidades.

Com essa nova visão, um novo tipo de universidade empreendedora deve surgir, sendo capaz de entender o processo de apropriação do conhecimento como fonte de recursos e de novos desafios.

Cabe às universidades, na atualidade, terem como objetivos conceber, desenvolver e apresentar um modelo teórico centrado nos elementos chave da própria gestão universitária.

O processo de inovação organizacional, não é completamente linear; ele envolve uma intensa comunicação entre empresas, laboratórios, consumidores e também departamentos acadêmicos. Além disso, é um processo interativo, com troca de informações entre pesquisadores, projetistas, marketing, profissionais e teóricos da aprendizagem.

A visão mundial do processo de apropriação do conhecimento empresarial, está intimamente associada à universidade empreendedora, que busca mudar radicalmente sua tradição acadêmica e caminha para a inovação tecnológica, não somente pela pesquisa e descoberta científica, mas também na construção e marketing do seu produto - o conhecimento - buscando adequar-se com velocidade necessária e ao mesmo tempo produzindo novos conhecimentos e oferecendo aos seus alunos a oportunidade de corresponder a um mercado cada vez mais globalizado e, em consequência, mais exigente.

Para Dolabela (PROJETOE, 2000), a arma do empreendedor emergente é a inovação e a capacidade que demonstra em mudar o universo à sua volta.

O empreendedor encara o insucesso como um erro, que só ocorre quando ele arrisca e entende que a única forma de aprender é fazendo. E o caminho para se formar empreendedores, é através das universidades, dos meios acadêmicos, da educação, da aquisição do conhecimento.

Segundo Kanter (2000), na economia global de informação em que se vive hoje, o real poder da inovação provém da capacidade de operar um desses três "ativos" intangíveis: os conceitos, a competência e as conexões.

Conceitos são idéias avançadas, desenhos ou novas formulações para produtos ou serviços que criam novos valores. A competência, por seu lado, é a capacidade de traduzir idéias inovadoras em aplicações para o mercado, produzindo-as de acordo com os melhores padrões, com as melhores práticas. Conexões são alianças entre negócios, para alavancar competências centrais, criar mais valor, ou simplesmente abrir portas para horizontes mais vastos e para aproveitar a oportunidade de globalização das economias.

Nota-se que em qualquer um desses três ativos, a universidade tem seu lugar, se encontrando em uma perspectiva privilegiada de atuação, desde que ela também seja inovadora.

Observa-se nos dias atuais que a inovadora visão de empreendimento, tem acirrado a concorrência entre as instituições e já se lhes constitui uma ameaça futura cada vez mais crescente.

Esse cenário indica que as universidades que desejarem sobreviver nos próximos anos e construir uma proposta que as mantenha no mercado, precisarão saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber se engajar, ter visão estratégica e assumir responsabilidades. Não há dúvida de

que nos próximos anos, todos os que se dedicam ao ensino terão que passar por um processo de adaptação às novas técnicas.

Resumindo, precisarão identificar-se além do cenário legal, estabelecendo mudanças coerentes com o cenário sócio-econômico atual, tais como a reserva de mercado, o avanço vertiginoso da tecnologia da informação, a globalização da economia, o ser humano como o capital mais importante das organizações, a qualidade como requisito básico para a sobrevivência, o exercício da cidadania, a pesquisa como função principal da universidade, a extensão e a consciência ecológica. O maior desafio educacional é encontrar caminhos para enfrentar as necessidades de hoje e as do futuro.

Em termos gerais, o objetivo é o de criar e implementar condições para inovação na medida necessária, participar no esforço de melhoria da qualidade, produtividade e competitividade das instituições de ensino superior do terceiro milênio, tornando uma universidade empreendedora, respeitando caminhos para um novo humanismo.

Inovação tecnológica ou empreendedorismo, é um processo de apropriação do conhecimento, uma condição que exige dos meios educacionais, segundo Silva (2000), o "saber-o-que - conhecimento dos fatos; o saber-porque - explicação dos fatos; o saber-como - conhecimento dos processos; e o saber-quem - conhecimento de quem sabe alguma coisa que seja relevante".

Exemplos claros podem ser encontrados nas afirmações de mestres como Ronca (2000, p. 34), que afirma: "A sociedade deve se organizar para

lutar pela melhoria do ensino particular e do público, para que todos cumpram suas obrigações sociais".

Qualidade é preocupação de professores, alunos e suas famílias. Os custos por curso universitário são calculados, pelo MEC, em mais de R\$ 8 mil/aluno (dados de 1998), e ninguém pode se dar o luxo de brincar com isso.

Talvez seja esta uma das causas da ainda alta taxa de desistência nos cursos superiores no País. Dos matriculados, 62% concluem o curso, informa o MEC, e a taxa é maior (70%) nas universidades federais. Nas particulares, cai para 59%.

Também sobram mais vagas nos cursos particulares (115 mil, segundo o censo de 1998) que nos ministrados em escolas federais (1,6 mil) e estaduais (2,8 mil).

O estreitamento das relações entre o mercado de trabalho e a capacitação e habilitação no ensino superior torna necessária a melhor qualificação e produtividade das instituições de ensino, em especial das universidades. A melhoria da qualidade de vida depende da universalização do ensino em todos os seus níveis, extensíveis a todos que tenham capacidade e mérito suficiente.

A mudança de visão dos professores, em todos os níveis, é imprescindível pois estes são os mais resistentes às inovações. O empreendedorismo é hoje um grande instrumento da ciência da administração e é preciso entender que a mudança é uma exigência. Observa-se, por exemplo, que algumas universidades ainda continuam formando profissionais em áreas

cuja ação é nula, alheias à verdadeira revolução científica e tecnológica que deveria nortear sua expansão.

As novas tecnologias de informação constituem valioso salto para ampliar o acesso ao conhecimento, desde que atendidas algumas pré-condições. O preparo do professor, a estruturação do conhecimento, a interatividade e a avaliação da aprendizagem são desafios que superam a disponibilidade da tecnologia.

A crescente demanda por educação em todos os níveis e durante toda a vida, além da dimensão continental do Brasil exige a adoção de novas tecnologias.

A necessidade de constante atualização dos currículos universitários é outro desafio. Essa atualização só ocorre num ritmo assíncrono ou diferenciado nas várias áreas do conhecimento (Ronca, 2000). O dinamismo dos currículos está relacionado com as exigências da transformação dos campos e do mercado de trabalho, bem como com a decorrente necessidade de buscar a excelência na qualidade de ensino. Exemplo claro das exigências e do dinamismo tem como referencial a própria estrutura geográfica do país, tomando-se por base o Estado de São Paulo. Essa constatação torna evidente ao se contemplar os dados do quadro comparativo entre os dados fornecidos pelo SEMESP - Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (In: Ronca, 2000), apresentados a seguir:

Tabela 2: Ensino Superior Brasil – Quadro comparativo

Histórico	Nº.
BRASIL	
Total de alunos matriculados no país	2.126 mil
Alunos das escolas superiores particulares	1.321 mil
Participação do ensino privado no total	62%
SÃO PAULO	
Total de alunos matriculados no Estado	692 mil
Alunos das escolas superiores particulares	568 mil
Participação do ensino privado no total	82%

FONTE: SENESP (1999)

A presente proposta de trabalho tem como objetivo apontar a necessidade das instituições de ensino superior se adequarem aos desafios do novo milênio adotando os pressupostos teóricos mais recentes da teoria das organizações aplicáveis às empresas, conforme as metas que se propuserem a atingir.

2.2 A Universidade e a legislação

Universidade, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases já citada, (Lei 9394/96), em seu artigo 52, é definida como:

"As Universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão, de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I. produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; (Ver Resolução - CNE nº 2 de 7 de abril de 1998 que estabelece indicadores para comprovar a produção intelectual institucionalizada).

II. um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado.”

As instituições de ensino superior estão sempre num processo de transição, fundamental para o conceito moderno de crise. Portanto, o estado de crise é um estado permanente das entidades.

Define-se educação superior como a educação acadêmica. A missão básica da universidade está voltada precipuamente para a pesquisa, onde deve ser desenvolvido o conhecimento; o ensino, dando formação qualificada ao aluno; extensão ou prestação de serviços para a sociedade.

O acesso à educação superior deve ser obtido por mérito, habilidade, motivação, sem discriminar o candidato pelo poder aquisitivo, raça ou gênero.

Pode-se enumerar alguns objetivos da educação superior, frente aos cidadãos e à sociedade e desenvolver o pensamento; dar condições de analisar e solucionar problemas; fazer com que o indivíduo assuma responsabilidades; aprimorar as ações com ética, de acordo com as prioridades sociais.

O indivíduo adquire novos valores e conhecimentos em seu dia-a-dia, em momentos de lazer, em conversas, leituras, experiência de trabalho, atividades culturais na universidade, entre outros afazeres. Portanto, um bom dirigente será aquela pessoa que participa e se empenha.

Salienta-se a importância que os recursos humanos representam nas organizações de pesquisa, ensino e extensão, pois estes são o maior patrimônio das universidades, ou seja, seus ativos intangíveis e, através dos recursos humanos é que as instituições alcançam seus objetivos. Sua má administração pode causar o declínio da universidade.

A Lei 9.394/96 dedica o Capítulo IV à Educação Superior. A nova lei explicita, diferentemente da antiga Lei 5.540/68, os objetivos do ensino superior, voltados ao capital intelectual, que destaca aspectos que devem merecer atenção dos que fazem a universidade em termos de projeto institucional e pedagógico. Estes são: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização.

Cabe à universidade integrar os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada

geração; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

2.3 Plano estratégico

A elaboração de um Plano Estratégico requer o envolvimento de todos os seus interessados aprofundamento das reflexões sobre os limites e as possibilidades das instituições de ensino superior frente às mudanças do mundo globalizado.

Esse plano estratégico deverá levar em conta que o ensino superior brasileiro há de crescer significativamente, passando de 12% para 30% dos jovens de 19 a 24 anos de idade, nos próximos dez anos, dados ratificados pelo Plano Nacional de Educação, e que o ensino superior particular já se situa em torno de pouco mais de dois terços do atendimento dos jovens dessa faixa etária. Mesmo que o Poder Público venha a elevar os atuais índices de oportunidades de acesso ao ensino de terceiro grau, ainda assim o ensino superior privado tende a abrigar, pouco além da virada do século, o dobro do contingente de alunos que atualmente forma em nível de ensino superior.

Deverá ainda levar em conta as inúmeras "ameaças" que vêm ocorrendo em relação às instituições de ensino superior particulares, neste final de milênio, ao lado das muitas oportunidades que se apresentam ao ensino de terceiro grau de livre iniciativa. A ABMES - Associação Brasileira de Mantenedores do Ensino Superior - entidade que congrega reitores das universidades, inicia nova gestão plenamente consciente da importância de dar continuidade a um trabalho voltado primordialmente para as questões político-acadêmicas e de entender as mudanças que estão acontecendo no Brasil e no mundo. Nesse sentido, a ABMES vem se preocupando em oferecer um conjunto de ações táticas capazes de possibilitar o desenvolvimento qualitativo das instituições particulares de ensino superior.

Essa atitude ainda encontra obstáculos, quer pela heterogeneidade das instituições de ensino superior brasileiro, flagrante na tipologia das entidades: universidades, centros universitários, faculdades integradas, escolas isoladas, quer, sobretudo pelo grau de autonomia de funcionamento. Essa heterogeneidade também se reflete na maneira pela qual as instituições agem e reagem, frente ao entendimento das inúmeras normas legais baixadas recentemente.

Segundo Meyer (1992), dentre esses limites destacam-se:

- a) Falta de confiança da sociedade brasileira em relação às Instituições de Ensino Superior e, especialmente quanto às instituições particulares desse grau de ensino;
- b) Descompasso entre a lei e a realidade, com profusão de novas normas que dificultam a consolidação de um claro entendimento sobre as mesmas;

- c) Legislação reguladora da remuneração de prestação de serviços educacionais, estimulando a inadimplência e levando muitas instituições a descumprir seus compromissos institucionais;
- d) Presença de um sistema de ensino superior desqualificado em nosso país;
- e) Falência do amparo constitucional de financiamento da pesquisa nas instituições particulares de ensino superior, dificultando a constituição de grupos de excelência e exigindo que os próprios discentes sejam os financiadores de iniciativas que visem à criação do conhecimento novo;
- f) Forte controladorismo governamental (apesar da flexibilidade presente na LDB, ensejando oportunidades para o exercício da criatividade), fundado em indicadores de qualidade que conflitam com a legislação vigente e que mantém um sistema burocrático de tramitação processual obsoleto;
- g) Redução de poder aquisitivo da classe média, luta contra o desemprego, ameaça de recessão, contribuindo para restringir a demanda pelo ensino superior de livre iniciativa;
- h) Diferenças acentuadas entre as instituições de ensino superior particular, resvalando, muitas vezes, o convívio entre as mesmas por padrões éticos discutíveis;
- i) Baixa qualidade do aluno concluinte do ensino médio, exigindo reforços no ensino de terceiro grau e carência de pessoal profissionalmente competente para tornar qualitativo o ensino superior;
- j) Ausência de uma clara política industrial e de serviços que esteja voltada para a expansão das oportunidades de emprego;

- k) Falta de integração das instituições particulares de ensino superior com a comunidade na qual se inserem.

Importante assim, concluir que nem sempre as ameaças decorrem do ambiente externo, mas, muitas vezes, fluem do próprio ambiente interno das instituições.

As ameaças que pairam sobre as instituições são igualmente acompanhadas de muitas oportunidades que precisam ser consideradas. Dentre essas, conforme o mesmo autor Meyer (1992), destacam-se :

- a) Crescimento quantitativo do ensino médio no País, determinando um crescimento da demanda por ensino superior nos próximos tempos;
- b) Surgimento de novos nichos merecedores de estudos especiais, como novas oportunidades para o ensino de livre iniciativa, tais como: cursos seqüenciais; ensino à distância, a educação continuada; demandas decorrentes do Mercosul; prestação de serviços, mediante cursos e programas de extensão;
- c) Dificuldades de alinhamento das universidades e instituições isoladas, mantidas pelo Poder Público Federal, com a política que se vem estabelecendo;
- d) Busca de fontes alternativas de recursos, além daquelas específicas do Tesouro Nacional;
- e) Possibilidade de as instituições de ensino superior particular virem a ser administradas como empresas;

- f) Possibilidade de as instituições de ensino superior estabelecerem seus diferenciais de qualidade por meio de modelos alternativos de gerenciamento dos serviços educacionais;
- g) Necessidade de ampla reciclagem de recursos humanos vinculados às empresas e aos governos;
- h) Adoção de novas fórmulas pelo Governo em relação à remuneração pela prestação de serviços por parte das entidades particulares de saúde.

Faz parte dos cuidados do governo, propostas e novos encaminhamentos, como a Lei de 1996, direcionada ao ensino universitário, bem como as reformas de toda a estrutura escolar. O país vive desafios que requerem competência técnica, capacitação para respostas urgentes no plano gerencial, tecnológico, e principalmente no ensino.

É papel da educação, o de conduzir a formação. Agregar elementos, tecnologias de gestão, tecnologias primárias e sofisticadas, além de buscar e implementar a capacidade de atualizar-se constantemente. Essa reforma tem que partir da capacitação docente, em todos os níveis, a fim de auxiliar o aluno a promover as renovações também em todos os níveis.

Os jovens precisam ter acesso à aquisição do conhecimento, à compreensão dos mecanismos que regem as relações humanas. O jovem está aberto a receber as inovações e as universidades precisam estar preparadas para transmiti-las e incentivá-las.

A globalização do mundo está a exigir de forma cada vez mais intensa instrumentos que facilitem a aproximação de alunos ao ensino universitário e às escolas em geral. E à universidade, particularmente, de atender às

necessidades do processo formativo sob risco de subtrair do aluno, condições para seu ingresso e manutenção no mercado do trabalho.

A sociedade, e não somente os meios acadêmicos, também está buscando filósofos, sociólogos, antropólogos, psicólogos e cientistas políticos, capazes de ajudá-la a apreender o momento histórico e os novos sistemas sociais que estão lentamente alterando a nossa relação individual com o coletivo humano.

3 ELEMENTOS DE INOVAÇÃO E PREPARAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PARA OS NOVOS DESAFIOS

A gestão inovadora é um referencial com qualidade, é a cultura do aperfeiçoamento contínuo. Não há nada que não possa ser melhorado por meio de uma abordagem sistemática para descobrir, entender e satisfazer as necessidades e desejos dos participantes. O objetivo é superar suas expectativas e encantá-lo.

Dentro desse objetivo, também os problemas devem ser resolvidos de forma disciplinada e participativa, baseando-se em fatos, dados e opiniões que não são conhecidos, e precisam ser verificados e avaliados.

A avaliação permanente tem por definição o acompanhamento constante dos processos por meio de itens de controle, itens numéricos que têm de ser sempre medidos. Se não existirem medidas, os problemas não estão definidos e não podem ser resolvidos.

O campo do controle da qualidade de uma gestão inovadora fornece estrutura e instrumentos, para gerenciar a qualidade de modo que haja uma ênfase contínua por toda a organização.

Considerando que a gestão da qualidade deve guiar e coordenar ações dos indivíduos, máquinas e informações em toda a série de atividades fundamentais da vida humana, é essencial que essa qualidade seja organizada de forma efetiva e econômica, em busca de um desenvolvimento crescente e organizado inclusive nas organizações universitárias.

A primeira medida a ser tomada é a identificação e confirmação da atividade e equipe específicas, incluindo responsabilidade, autoridade e relações para a qualidade de cada um dos integrantes, ou grupos significativos. A segunda consideração é a identificação e confirmação dessas mesmas áreas para o exercício de suas funções, de modo que essas funções possam auxiliar a todos a atingir os objetivos referentes à inovação e melhoria da qualidade. A terceira condição é a liderança do próprio gerenciamento do grupo, na continuidade da manutenção do direcionamento para a qualidade. Significa melhoria gradual e contínua de todos os campos de atividades, de inovações, descobrindo no dia-a-dia formas de tornar os processos cada vez mais eficientes, mais econômicos e mais viáveis.

Sob o ponto de vista da educação, se esses conceitos gerais forem transferidos para a vivência educacional, então alcançaremos o que José Aurélio de Camargo cita textualmente:

“Todos os que estão ligados à educação devem acompanhar o esforço geral de incentivo à volta das boas relações familiares e comunitárias” (Masetto, 1998, p. 49). A essa afirmação pode-se acrescentar: toda e qualquer experiência de gestão inovadora no processo educacional precisa ser investida da união de todos os interessados, desde a família do educando até o ensino especializado.

A inovação universitária envolve uma série de requisitos que a preparam para alcançar a otimização necessária para o contexto educacional que a sociedade exige atualmente.

Há uma conscientização e uma urgência em tomada de posições dos meios universitários de forma a proporcionar ao jovem hoje, os cursos que podem garantir-lhe tanto a própria sobrevivência quanto a da sociedade da qual participa. Para tanto, há de se garantir prioritariamente a inovação e a sobrevivência das universidades através de planejamento e estratégias, características ao sistema empresarial moderno, que muito tem a oferecer quanto a sistemas, métodos e atividades administrativas adaptáveis ao sistema universitário. A globalização econômica, o desenvolvimento industrial, tecnológico, das comunicações e informatização, têm levado as administrações universitárias a buscar transformações e inovações em seus próprios termos.

Utiliza-se no gerenciamento da qualidade, o conceito de processo para planejamento e gerenciamento de todas as atividades, em todos os níveis hierárquicos. Sempre que algo ocorre (efeito, fim, resultado), existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado e são vários os itens ou estratégias que podem ser empregados, tanto nas empresas quanto nas universidades. São itens de controle de um processo, com índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade.

Sob essa ótica, podemos contemplar os esforços realizados pela instituição educacional brasileira, levando a escola a planejar tarefas, escolher critérios de admissão e aprovação, reorganizar seu currículo e mesmo propor novas alternativas de seriação.

O campo do planejamento, do controle, da gestão inovadora fornece estrutura e instrumentos para gerenciar, de modo que haja uma ênfase contínua por toda a organização na busca de um desenvolvimento crescente.

Ao se analisar os problemas que ameaçam as instituições de ensino de nível superior e as oportunidades existentes para a melhoria idealizada, verifica-se que é prioritário dinamizar as formas de pensar, para também se cultivar as formas de aprender: pensador é quem cultiva um vivo interesse na reconstituição dinâmica do próprio pensamento, já que este somente poderá continuar vivo se reconhecer os limites do mundo criado por sua linguagem.

Neste capítulo, serão abordados alguns elementos necessários para essa dinamização, tais como a inovação organizacional, o diagnóstico organizacional, o planejamento estratégico tanto do ponto de vista organizacional quanto de marketing, observando as possibilidades de produção de tecnologias e gestão dos sistemas e da qualidade da instituição e de seus serviços. Essas averiguações servirão para uma avaliação qualitativa da universidade hoje, que caminha para o empreendedorismo.

Essa avaliação leva também à conscientização que o conhecimento necessita de inovação em seus processos e, acima de tudo, é imperiosa a renovação do entendimento de seus conceitos e a revisão dos horizontes, ampliação dos espaços, e essa auto-organização deve conduzir aquele que ensina e transmite conhecimentos a adquirir novos parâmetros de sua própria posição e valor enquanto educador.

A seguir são apresentados alguns dos enfoques de inovação, dos quais a universidade pode lançar mão, a exemplo de empresas, a fim de melhor se preparar para sua ação no contexto no qual se insere.

3.1 Inovação organizacional

Inovar significa introduzir novos produtos ou serviços, ou novas técnicas para a produção ou funcionamento do que se deseja. Pode consistir na aplicação prática de uma invenção, na introdução de novas formas de marketing, vendas, publicidade, distribuição, que resultem em custos menores ou ganhos maiores.

As inovações têm um importante papel de estímulo à atividade econômica, na medida em que implicam novos investimentos e novas atitudes (Sandroni, 1999). É um conjunto de ações amplas, multiformes, e resulta em atualização, em ações de renovação face ao novo contexto que se quer alcançar.

Na economia global, fala-se muito das inovações tecnológicas, da revolução do campo das comunicações, discute-se o sucesso de empresas e de economias nacionais internas. Mudanças na educação podem ser previstas para o século XXI, inovando seus serviços e processos para se manterem competitivas. O principal desafio das instituições de ensino superior é ter capacidade de inovação com rapidez, mantendo a qualidade dos serviços, e atendendo a demanda do mercado.

Um novo tipo de universidade empreendedora está surgindo, capaz de entender o processo de apropriação comercial do conhecimento, como fonte de recursos e de novos desafios para a ciência e a pesquisa.

Conceitos teóricos criados e desenvolvidos ao longo da história das organizações e da administração estão dando lugar a novos paradigmas, novas

abordagens e novos tipos de arquitetura empresarial, na busca da satisfação do cliente, de produzir mais por menos e de sobreviver em um mundo globalizado.

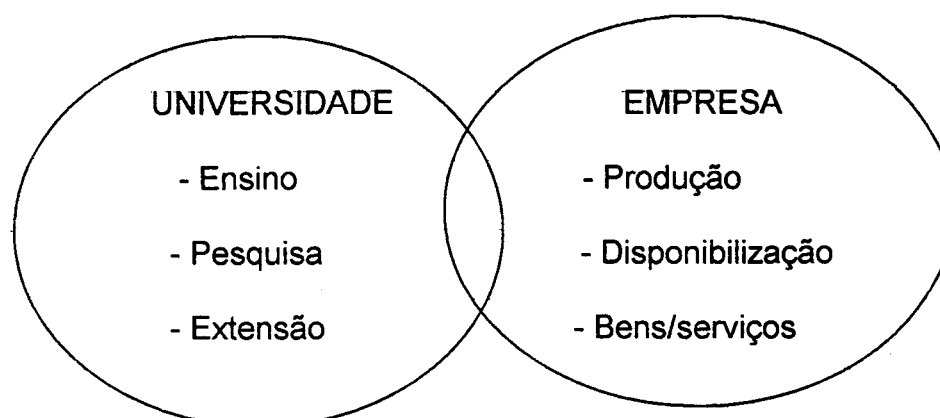
Observa-se que as instituições de ensino superior estão cada vez mais pensando estrategicamente e empresarialmente, no aluno como cliente, na qualidade dos serviços oferecidos e no aprofundamento das relações empresa-universidade, notadamente as de custo-benefício.

É bom lembrar, no entanto, que a inovação, seja qual for a área e a abrangência, também inclui um processo contínuo, sistemático, integral, que não pode ser visto apenas como um julgamento de resultados, mas também, como um instrumento de serviço destinado ao crescimento do indivíduo.

Do ponto de vista universitário, esse crescimento é caracterizado dentro do processo ensino-aprendizagem como proposta de humanização crescente, pela qual o homem se constrói como pessoa e se prepara para os novos desafios existenciais.

A correlação de atividades apresentadas na Figura 1, analisando o centro de interesses entre universidade e empresa, apresenta os principais objetivos de cada um, sem deixar de mencionar o ensino como fonte de desenvolvimento da produção; de relacionar a pesquisa com a busca de novas disponibilizações de bens e serviços, destacando que o aperfeiçoamento, através de cursos de extensão universitária, contribui para o melhor desempenho da empresa.

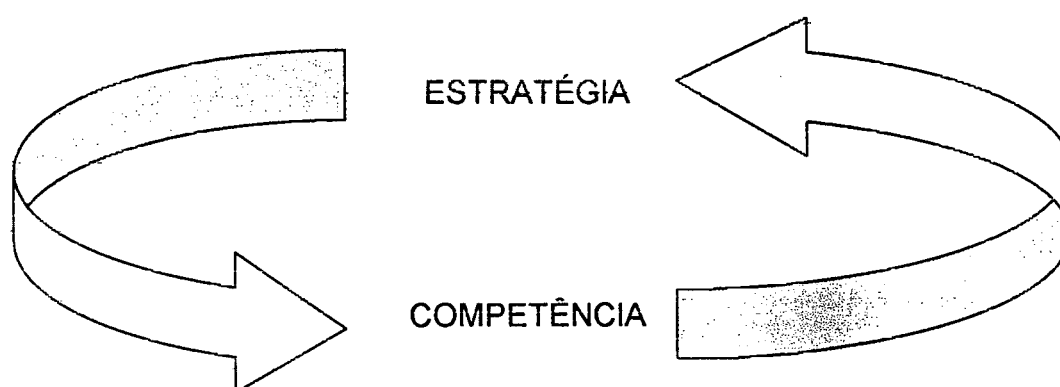
Figura 1: Intersecção entre universidades e empresas



Fonte: Monteiro (1998)

A Figura 2 apresenta a dinâmica da competência existente entre universidade e empresa, onde setores de administração universitária necessitam buscar o modelo educacional empresarial através de estratégias e competências de tal forma que possam contribuir tanto para o desenvolvimento e a inovação da universidade, como na aplicação dos conhecimentos pela renovação da competência dentro das empresas.

Figura 2: Dinâmica da competência – círculo virtuoso



Fonte: Monteiro (1998)

Mudanças significativas começam a ser introduzidas no sistema universitário brasileiro a partir da Lei 9.394/96 e seus decretos regulamentadores. Estruturas obrigatórias como a departamentalização, coordenadorias de cursos, centros e currículos mínimos foram abolidas, deixando às instituições a responsabilidade de o ensino superior se tornar uma empresa lucrativa, uma Ltda. ou S.A. Instala-se uma nova postura por parte do governo que, por outro lado, elevou as exigências de qualificação do corpo docente e do credenciamento, além dos mecanismos de avaliação direta, como o provão e outros.

A concorrência entre instituições também está se acirrando, e já representa uma ameaça a diversas instituições de ensino superior, e esse é um fato novo, cuja tendência será cada vez mais crescente.

O grande desafio para os próximos anos será orientar a sobrevivência das instituições do ensino superior, construir uma proposta que as mantenha no mercado, precisar sua arquitetura organizacional, seus processos, a qualidade dos produtos e serviços, instituir um novo relacionamento com professores e funcionários e, principalmente, com o mercado e a comunidade.

Em outras palavras, precisarão ser mais profissionais, abandonando o amadorismo com que vêm operando e construir um planejamento estratégico proativo, com metas e objetivos muito claros e operacionais; pensar no aluno como cliente, e aprimorar o conhecimento da relação empresa e universidade.

3.2 Diagnóstico organizacional

Na organização, o diagnóstico pode ser considerado como uma avaliação consistente do atual estado organizacional, com o intuito de determinar as condições necessárias para alcançar uma nova e desejada situação. Trata-se de interligar o presente e o futuro da organização, enfrentando os traumas, muitas vezes irreversíveis, causados pelo choque do novo com o velho.

Para Monteiro (1998), o Diagnóstico Organizacional é, ao mesmo tempo, descritivo e normativo. No sentido descritivo, consubstancia-se num conjunto de proposições sobre a situação atual de organizações, elaborado a partir de inferências conclusivas sobre informações previamente coletadas e analisadas. Esta é a razão pela qual a questão crucial do diagnóstico é a coleta e análise de dados e informações.

O diagnóstico visa a redefinição ou ampliação dos objetivos organizacionais. Visa ainda a identificação de alternativas para novos cursos de ação ou a introdução de novos elementos na racionalidade interna de organizações. Em processos de mudança e inovação, o diagnóstico direciona a mudança do comportamento organizacional como um todo. Vale dizer:

- a) Ilumina a estratégia para a mudança do sistema social interno, de organizações;
- b) Contribui para a definição da estrutura organizacional;
- c) Orienta a inovação tecnológica.

O propósito do diagnóstico organizacional visa formular indicadores precisos e abrangentes para a implementação de mudanças no comportamento organizacional. Deve ser um processo de integração contínua, permanente e interativa das principais características de uma organização.

3.3 Planejamento estratégico

O processo de decisão de uma organização acontece a partir dos seus objetivos e diretrizes pré-estabelecidas, que visam conduzi-la a uma situação desejada, quer por parte de seus dirigentes e colaboradores, quer por parte da sociedade.

Entende-se o planejamento como um processo de tomada de decisões interdependentes para conduzir a organização para uma condição futura melhor, onde a eficiência e a eficácia, garantem a efetividade e o cumprimento da sua função social. Sandroni (1999) afirma que o planejamento é um “esquema que consiste na fixação de metas globais a serem atingidas em determinado período”.

Segundo Montana & Charnov (1998), o planejamento envolve o processo de determinar os objetivos e metas organizacionais, e como realizá-los. Assim, o planejamento começa pela fixação dos objetivos que se pretende atingir e envolve todo o processo voltado para estabelecer ações que permitam alcançar os objetivos fixados.

Kotler & Armstrong (1995) em seus escritos, afirmam que muitas empresas operam sem planos formais, pois seus administradores por vezes se vêem tão ocupados que não têm tempo para fazerem qualquer planejamento.

Mas, num mundo onde os negócios se tornam cada vez mais caracterizados pela competitividade, o planejamento estratégico passou a ser uma ferramenta bastante usada no meio empresarial, tendo em vista suas características de longo prazo, que tem em consideração as mudanças no ambiente e que busca aproveitar as oportunidades oferecidas para assegurar o cumprimento de sua missão.

Planejamento estratégico, sob a ótica de Montana & Charnov (1998, p. 103), implica em fazer o “planejamento do rumo de uma organização e de todos os seus componentes e direciona a missão da organização em termos de sua principal atividade”.

O planejamento estratégico é um processo de natureza participativa que permite organizar a busca de caminhos que possam conduzir a organização para a situação pretendida.

Com base no reconhecimento da situação atual, os participantes passam a idealizar uma situação futura que corresponde aos anseios da maioria. Neste caso, as ações serão efetivadas e os desejos tornar-se-ão realidade. “Os resultados do planejamento estratégico incluem diretrizes amplas e gerais para a seleção de áreas de atividade ou mercados,” nos quais a empresa pretende penetrar. (Montana & Charnov, 1998, p. 106)

A divergência entre a situação percebida e a situação desejada orienta a determinação de ações que influenciam a evolução do sistema atual na direção da situação desejada.

O planejamento estratégico caracteriza-se, portanto, na formulação de objetivos, definição ou busca de ações alternativas, a escolha de melhor ação, ou que tenha melhor potencial para a solução do problema.

Uma vez que o planejamento está relacionado com a tomada de decisão, há a necessidade de se integrar o planejamento estratégico ao processo decisório existente na instituição. Assim, é tarefa dos planejadores afinar a sintonia entre planejamento e decisão de forma a dar sentido ao primeiro e proporcionar suporte ao segundo.

Segundo Meyer (1992), a utilização do planejamento estratégico por instituições universitárias apresenta algumas vantagens e desvantagens que necessitam ser consideradas pelo administrador universitário antes de se considerar sua adoção.

Dentre as vantagens, são arroladas:

- a) Proporcionar melhores condições para uma análise mais realista da organização, ponto de partida para qualquer decisão sobre os caminhos a serem trilhados e a busca de seu melhor desenvolvimento;
- b) Facilitar a organização na identificação dos problemas críticos a serem enfrentados e que, possivelmente, afetarão a organização no futuro. Da mesma forma, permitir ao administrador examinar e decidir as melhores estratégias para resolver estes problemas críticos;

- c) Exigir um novo exame da organização na busca de sua identidade e de seu compromisso econômico e social em determinado contexto;
- d) Facilitar a alocação de recursos entre as diversas unidades, setores e órgãos, com base nas prioridades estabelecidas;
- e) Buscar com maior objetividade a sincronia do plano estratégico com o orçamento, de forma a viabilizar o plano, permitindo assim, que se passe do campo das idéias e intenções para a ação concreta. (Meyer, 1990)

As desvantagens são encontradas em:

- a) As organizações universitárias não se comportam de acordo com o nível de racionalidade previsto na abordagem do planejamento estratégico;
- b) O processo de planejamento implica em uma liderança firme e com poder para efetivamente liderar o processo, características essas nem sempre encontráveis entre os dirigentes universitários;
- c) Planejamento estratégico implica em enfrentar riscos, em promover mudanças, lidar com resistências a mudanças, em desafiar áreas ou grupos da própria organização. “Em que extensão estarão os dirigentes dispostos a enfrentar estas situações?”;
- d) Os objetivos das organizações universitárias são vagos e difusos, permitindo uma diversidade de interpretações, dificultando a abordagem do planejamento estratégico. Este parte do pressuposto que os objetivos organizacionais são, em geral, claramente definidos e consensuais;
- e) A autonomia exercitada nas unidades acadêmicas das organizações universitárias que, por esta razão, são caracterizadas como frouxamente coordenadas, traz dificuldades à implantação do processo de planejamento

estratégico. A estrutura descentralizada, calcada na quase-independência de atuação das várias áreas profissionais, dificulta a integração de objetivos, estratégias e ações, complicando o processo de planejamento. (Meyer, 1990)

Assim, o planejamento estratégico em instituições universitárias deve sofrer algumas adaptações no sentido de combinar suas características de processo racional, representadas por objetivos claros que se desdobram em metas, políticas, estratégias e ações com as características especiais daquelas organizações. Essas características estão representadas pela natureza política do processo decisório, manifestada através da ambigüidade de objetivos dos conflitos, de interesses, pela negociação e barganha. Acresce-se a esta combinação, as características de organização própria das instituições universitárias. O processo decisório em algumas organizações está nas mãos de tomadores de decisão autônomos ou quase autônomos que decidem "o que, como e quando fazer". Nesse caso, as instituições muitas vezes são vistas como sistemas pouco coordenados, onde o controle praticamente inexistente.

O planejamento estratégico não deve ser entendido como um processo de resolução de problemas, e sim, como estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos dirigentes no presente para que o futuro seja diferente do passado.

O planejamento estratégico é um instrumento que leva em consideração a característica organizacional, para que os resultados esperados sejam alcançados.

Afirma ainda Kotler & Armstrong (1995) que um planejamento formal pode trazer muitos benefícios, pois estimula a administração a pensar no futuro de forma sistemática, coordenando melhor seus esforços.

“O plano estratégico serve para adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em mudança constante. O planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.” (Kotler & Armstrong, 1995)

3.4 Estratégias para ambientes competitivos

As universidades passam por um período de significativas mudanças no seu ambiente externo. À globalização da economia, ao incremento significativo da introdução de novas tecnologia, às novas demandas sociais, somam-se a crise do emprego (inclusive para os portadores de nível superior), a nova LDB - Lei de Diretrizes e Bases - e a modificação no perfil das carreiras tradicionais.

As universidades privadas, e até públicas, já adotam posturas mais arrojadas, ampliando as suas abrangências geográficas, propondo novos cursos, métodos modernos de ensino (à distância, uso da Internet), disputando um público tradicionalmente pertencente a instituições de ensino superior locais.

A manutenção e o futuro das universidades serão, em consequência, influenciados pela forma que cada organização se comportar no novo ambiente. A definição e implementação de objetivos e estratégias competitivos certamente definirá a permanência ou não, nos próximos anos, dessas instituições.

As técnicas clássicas da formação e implementação de estratégias competitivas servem como orientação geral para o problema. Entretanto, é recomendada a utilização de técnicas específicas para mudanças ambientais, com as características citadas, em especial no que se refere à mudança de regulamentação (LDB) e às questões relativas à tecnologia e globalização.

3.5 Plano estratégico de marketing

O impacto da abertura comercial brasileira aos produtos e serviços de empresas internacionais têm causado impactos importantíssimos na gerência e organização de novas empresas, nas regras de comportamento do mercado e na economia nacional. Obviamente, esses impactos têm tido seu momento no sistema de ensino superior brasileiro.

Uma das áreas de maior sensibilidade, por ter estado dormente por mais de 50 anos, é a de marketing. Aí, a abertura ao impor ao mercado brasileiro as reais regras do livre mercado, obrigou não somente as instituições brasileiras a se reestruturarem organizativamente, mas também a alterarem radicalmente a visão de seu papel e função diante de seus consumidores mais diretos.

Acomodadas pela própria estrutura do ensino superior brasileiro (desestruturado, sem avaliação e sem concorrência), a cultura social e principalmente, pela criatividade característica do mercado estudantil nacional, as universidades brasileiras não se têm preocupado formalmente com sua visibilidade institucional.

Recentemente, porém, as decisões governamentais acerca de excelência acadêmica e o aumento do número de novas instituições de terceiro grau oferecendo ensino superior, têm levado reitores e administradores de universidades a considerar mais seriamente o marketing e seu papel para suas respectivas instituições. Como o marketing poderia ajudá-lo a atrair mais e melhores estudantes? A aumentar o nível de satisfação dos estudantes com a instituição? A desenhar programas excelentes que ajudassem a cumprir a missão da instituição e melhorassem o perfil profissional de seus graduados? A obter adesão à campanhas de suporte financeiro ou investimentos internos? A ganhar ou manter a simpatia de seus ex-alunos e da comunidade?

O propósito é desenhar um arcabouço de como utilizar os elementos de marketing com impacto sobre as instituições educacionais de terceiro grau a fim de torná-las instituições pro-ativas, empreendedoras, capazes de cumprir plenamente suas missões e beneficiar mais significativamente suas comunidades e suas áreas de abrangência.

Segundo Kotler & Armstrong (1995, p. 69):

“Muitas faculdades particulares, diante das matrículas em declínio e dos custos em elevação, estão usando marketing para atrair alunos e fundos. Estão definindo os mercados-alvo, melhorando sua comunicação e

promoção e respondendo melhor às necessidades e desejos dos alunos”.

A diversidade de opções de recursos de marketing é imensa e as universidades, sejam quais forem as áreas de atuação, vêm buscando utilizar o que de melhor encontram para alcançar planos de marketing cultural agressivo e eficaz.

“O que tem valor neste caso é que a formalização do processo abrange períodos definidos e com a coordenação de toda a organização, produza benefícios que compensem amplamente os esforços exigidos pela elaboração e implantação dos planos.” (Campomar, 1983, p. 44)

O resultado assim implementado deverá permitir à instituição uma conduta clara nos mercados em que opera: mercado estudantil, mercado de doadores e mercado da opinião pública. Adicionalmente, a instituição estará instrumentada para enfrentar a dinâmica das transações mercadológicas, distinguindo segmentos de interesse, posicionando estratégias e mix de marketing. Dessa forma, a instituição poderá atuar estrategicamente naqueles segmentos em que opera, considerando necessidades particulares, percepções e preferências destes segmentos e outros nos quais tenha particular interesse.

Conforme Kotler (1998), faz parte das atividades de marketing uma auditoria que envolve a seqüência ordenada de etapas de diagnóstico que cobrem o ambiente, o sistema interno e as atividades específicas de marketing da empresa. O diagnóstico indica os melhoramentos mais urgentes, que são incorporados em um plano de ação corretiva, envolvendo etapas a curto e longo prazos para melhorar a eficácia global das atividades organizacionais.

3.6 Produção de tecnologias para o setor produtivo

A história das instituições de ensino superior da cultura ocidental têm mostrado três fases distintas, muito singulares, no desenvolvimento da sua estrutura organizacional e funcional. Na primeira, a universidade enveredou pela especialização, isto é, a universidade nos seus primeiros séculos, decidiu manter-se em sua atividade essencial: disponibilização do conhecimento. Nesse primeiro período sua função era única e singular. (Meyer, 1991)

Mais recentemente, há cerca de pouco mais de um século, a universidade decidiu agregar em sua base funcional outras atividades de suporte à disponibilização do conhecimento. Se para disponibilizar conhecimento era preciso expandir suas fronteiras, então, a pesquisa passou a fazer parte do conjunto de atividades essenciais da universidade.

Paralelamente era preciso otimizar os investimentos em pesquisa e melhorar o retorno à sociedade. A pesquisa busca estabelecer a orientação e a atualização permanente de formação profissional para o empreendedorismo e a empregabilidade. A partir daí, a universidade iniciou seu segundo ciclo: diversificação de funções. A universidade integrou também em sua missão as funções de pesquisa e extensão. (Finger, 1996)

Com o advento da revolução digital, ciência e tecnologia passaram a ser crescentemente complexas e interdependentes. Cresce, porém, o papel da tecnologia como elemento de suporte ao avanço da ciência em suas fronteiras. A ciência depende cada vez mais da sofisticação da tecnologia para avançar. Por outro lado, qualquer pequeno avanço da ciência tem reflexos diretos sobre

a complexidade e expansão da tecnologia. De tal maneira, ambas estão tão interdependentes que é hoje contraprodutivo separar ciência de desenvolvimento tecnológico.

Na universidade, porém, a forma de tratar o desenvolvimento tecnológico é absolutamente diferenciado da forma de tratar ou administrar a pesquisa científica. Se desenvolvimento científico tem sido tratado, até de certa forma, descompromissada, desenvolvimento tecnológico tem sido expurgado ou não compreendido em sua funcionalidade e papel de retorno à sociedade.

Nações de primeiro mundo assentam sua primazia internacional sobre o domínio tecnológico. Nações em desenvolvimento, por outro lado, precisam desesperadamente de domínio tecnológico para sobreviverem e, eventualmente, prosperarem.

O cenário brasileiro é característico de país em desenvolvimento. Para exacerbar, os centros de pesquisa e desenvolvimento independentes são raros, e o desenvolvimento de tecnologias passa a ser cada vez mais função das universidades. Produzir tecnologias e transferi-las de forma eficiente para a sociedade, transforma-se, então, na quarta base funcional das universidades que querem ser empreendedoras. É imprescindível estabelecer essa transferência por extensão, articulando a comunicação entre a instituição e sua população-alvo. Para tanto, é necessário construir um sistema de geração de tecnologias ágil, flexível, integrado e informatizado.

3.7 Gestão dos projetos e dos sistemas organizacionais

Entende-se como projeto um conjunto de atividades definidas para a obtenção de um resultado num determinado prazo e com recursos pré-estabelecidos. Do ponto de vista organizacional, estabelece requisitos gerenciais próprios, na maioria dos casos incompatíveis com a estrutura e o financiamento da instituição.

No processo de planejamento, o projeto é a menor unidade de atividade que pode ser planejada e executada isoladamente.

A qualidade na formulação de projetos reflete o nível científico e tecnológico das pessoas envolvidas com a sua elaboração, e coloca em evidência o domínio que se tem do tema e sua capacidade de mobilizar os meios necessários para a sua implementação.

“Essa qualidade pode ser produzida ou obtida por um sistema gerencial que esteja centrado no atendimento ao cliente, que é justamente o que prevê a filosofia da melhoria da qualidade”. (Mezomo, 1997, p. 148)

A implantação do projeto requer um esquema ágil e flexível, além de alguns requisitos básicos para sua elaboração, tais como: formação de líderes de projetos treinados em técnicas e administração de projetos, criação de um clima organizacional que incentiva e estimula a geração de idéias e a criatividade dos pesquisadores e técnicos envolvidos na execução do projeto: conhecimento do procedimento de projetos de entidade nacionais e internacionais de fomento, definição de normas e procedimentos internos

claros, formulários adequados para a elaboração de projetos de acordo com sua tecnologia e facilidade de acesso às informações.

Na realidade, muitas organizações atribuem seu sucesso à implantação de bons projetos e baseia seu crescimento em trabalhos originais e inovadores.

Quanto ao sistema, segundo Kotler & Murphy (1981), sob a influência de um planejamento estratégico dinâmico surge não só a necessidade de transformar a estrutura organizacional segundo o delineamento das estratégias definidas, mas também a necessidade de treinar ou mudar algumas pessoas que ocupam posições chaves na organização, desenvolver a mudança na “cultura” da organização, ou seja, a maneira como o pessoal a ela vinculado vê as ações da empresa. Por exemplo, as empresas têm a visão cultural dos negócios, do lucro, do mercado, enquanto que as escolas têm uma cultura acadêmica à qual precisa ser acrescentada a cultura empreendedora, a visão atualizada de mercado, onde se entende que as instituições existem para servir e satisfazer seu público.

Em geral, os dirigentes de universidades que buscam desenvolver novos cursos para mercados não tradicionais e tentam fazer com que os professores melhorem o nível de ensino, utilizem um tempo maior com estudos e estudantes, encontram muita resistência, que necessita ser quebrada por uma nova cultura organizacional.

“Mudar a cultura de uma organização é uma tarefa gigantesca mas essencial se a organização precisar sobreviver no novo ambiente.” (Kaplan, 1997, p. 85)

Uma importante etapa no planejamento estratégico é projetar os sistemas que a organização precisa para desenvolver e executar as estratégias que permitirão a consecução das metas no novo ambiente. Para Kotler & Murphy (1981), os três sistemas básicos requeridos por uma organização educacional para efetivar um planejamento estratégico de mercado deverão ser vistos como sendo do mesmo nível e interagindo entre si, conforme apresentados a seguir.

Sistema de informação de mercado

Dirigir de forma efetiva uma instituição educacional requer uma grande quantidade de informações a respeito dos alunos, ex-alunos, competidores, públicos e reciso diagnóstico quanto a macroambiente (demográficas, econômicas, políticas, de pesquisa e extensão, tecnológicas e culturais).

Essas informações podem ser obtidas através da análise dos alunos matriculados, inteligência de mercado e pesquisa de mercado. A informação, para ser útil, deve ser precisa, abrangente e periódica.

Sistema de planejamento

Muitas organizações agrupam informações mas falham ao usá-las de forma disciplinada. Um número cada vez maior de faculdades e universidades estão se convencendo dos benefícios de operar um sistema formal de planejamento com metas anuais e de longo prazo, estratégias, programas de mercado e elaboração periódica de orçamentos. A disciplina do planejamento exige especialistas em planejamento, recursos e uma cultura do planejamento,

a fim de ser bem sucedido. Estamos convencidos de que a disciplina é essencial se a organização pretende atingir ótimos resultados no mercado.

Sistema de controle de mercado

Os planos só serão úteis se forem implementados e acompanhados. O propósito de um sistema de controle de mercado é medir os contínuos resultados de um plano, em função de suas metas, mas flexível o suficiente para permitir correções de percurso. Se o planejamento estratégico implica em causar um impacto nas instituições de ensino superior, há necessidade de se criar um sistema de controle desses resultados e impactos.

No que diz respeito à Educação Superior, muitas universidades são conhecidas internacionalmente pela excelência de seus recursos humanos e pela cooperação com a comunidade externa através de projetos de pesquisa e extensão realizados em parceria com empresas públicas e privadas, constituindo de forma significativa para o desenvolvimento regional.

Das três funções básicas da universidade, pesquisa e extensão necessitam de tratamento diferenciado por se tratarem de atividades de caráter temporário, exigindo formulações de programas ou projetos para a sua implementação.

a fim de ser bem sucedido. Estamos convencidos de que a disciplina é essencial se a organização pretende atingir ótimos resultados no mercado.

Sistema de controle de mercado

Os planos só serão úteis se forem implementados e acompanhados. O propósito de um sistema de controle de mercado é medir os contínuos resultados de um plano, em função de suas metas, mas flexível o suficiente para permitir correções de percurso. Se o planejamento estratégico implica em causar um impacto nas instituições de ensino superior, há necessidade de se criar um sistema de controle desses resultados e impactos.

No que diz respeito à Educação Superior, muitas universidades são conhecidas internacionalmente pela excelência de seus recursos humanos e pela cooperação com a comunidade externa através de projetos de pesquisa e extensão realizados em parceria com empresas públicas e privadas, constituindo de forma significativa para o desenvolvimento regional.

Das três funções básicas da universidade, pesquisa e extensão necessitam de tratamento diferenciado por se tratarem de atividades de caráter temporário, exigindo formulações de programas ou projetos para a sua implementação.

3.8 Avaliação institucional

A educação é um bem público, uma vez que seus benefícios atingem a toda a sociedade. Nesse sentido, a eficácia de suas ações devem ser medidas pelo nível de atendimento das necessidades da sociedade, e a eficiência de seu funcionamento requer uma avaliação permanente e sistemática no sentido de aprimorar o processo e procedimentos, com vistas ao alcance dos objetivos.

A avaliação deve fazer parte de um processo de reflexão, sobre toda e qualquer atividade humana, constituindo-se num instrumento que permita conhecer e aprimorar as ações dos indivíduos e da organização. É uma atividade importante, pois permite analisar o que foi realizado e avaliar decisões que se deve tomar para a realização de ações futuras.

A avaliação institucional vem sendo definida como um instrumento de questionamento na busca da qualidade e da eficiência do ensino superior. Ajuda a mensurar os esforços da organização na busca de qualidade, excelência e cumprimento de sua função social. (Silva, 1993)

No entender de muitos dirigentes e pesquisadores de universidades, a avaliação institucional é uma forma de estimular o aprimoramento das atividades. É um processo de tomada de consciência no sentido de buscar uma qualificação constante. Ela deve ser permanente em todos os níveis, e considerada como um instrumento de melhoria da agilidade e desempenho institucional.

A avaliação se constitui num processo dinâmico e sempre em desenvolvimento, e se concretiza pela consolidação de metodologias que busca

uma avaliação interna e externa as respostas e soluções às questões levantadas.

Conforme afirma Meyer Junior (1993), o tema avaliação tem despertado, nos últimos anos, o interesse cada vez maior dos responsáveis pelo sistema de educação superior do País, bem como dos dirigentes de universidades. Uma série de eventos têm provocado o debate em torno deste tópico, envolvendo profissionais de diferentes áreas. Trata-se de uma temática nova e que deve merecer, por sua importância, uma melhor abordagem.

O que antes era um tabu - fazer ou não fazer avaliação - passou a ser, recentemente, assunto amplamente discutido no meio universitário. Avaliação não parece ser um modismo mas, sim algo que veio para ficar, ou seja, um instrumento de gestão necessário para se mensurarem os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. A questão não é mais avaliar ou não avaliar, mas o que avaliar, por que avaliar, como avaliar e a quem cabe avaliar.

As instituições de ensino superior cada vez mais se conscientizam da necessidade de se avaliarem, sistematicamente, as ações desenvolvidas através de suas funções pelos grupos que as compõem, da mesma forma que percebem a necessidade de uma avaliação institucional global.

Por outro lado, o governo, como responsável pelas políticas e diretrizes na área educacional e como mantenedor de uma rede de instituições, preocupa-se também com a avaliação desse sistema.

O momento atual que se vive na educação superior brasileira é o de busca de maior eficiência no uso de recursos, de maior competitividade e de

maior qualidade dos serviços prestados, o que exige uma maior competência de gestão das instituições.

“Avaliar é, em essência, fazer um julgamento sobre as condições, a qualidade e a utilidade de algum bem ou serviço.” (Meyer Junior, 1993, p. 18)

Uma instituição universitária, como qualquer outra organização, necessita examinar, de forma profissional, os recursos que utiliza, as atividades que desenvolve, os processos educacionais inerentes a estas atividades e os resultados decorrentes de suas ações.

A eficiência, a eficácia e a efetividade do sistema são identificadas pela prática da avaliação criteriosa, o que implica em examinar insumos, produtos, processos e recursos sob o ponto de vista interno e externo à instituição.

Existe um público interno, composto de professores, alunos, funcionários e dirigentes, que constitui-se em grupos distintos na organização, por possuírem objetivos próprios, funções específicas, expectativas peculiares e necessidades diversificadas. Esses grupos, através das mais diferentes manifestações, exercem uma permanente pressão para a melhoria das condições de trabalho, dos produtos/serviços prestados e dos sistemas acadêmicos administrativos na organização.

Há também um público externo composto pelo governo, pelos contribuintes, pelas entidades mantenedoras, pelos pais dos alunos, por ex-alunos, por partidos políticos, empregadores, sindicatos, empresários, outras organizações não-governamentais e outras entidades, as quais mantêm alguma forma de vinculação com a instituição.

Uma vez que a sociedade é o beneficiário maior dos serviços educacionais, necessita-se examinar como o resultado do esforço organizacional da universidade é por ela absorvido. Assim, cabe à avaliação o relevante papel de buscar, através de diferentes metodologias, a melhoria do desempenho institucional, destacando para isto aspectos dos insumos, dos produtos, dos processos utilizados, do ambiente, bem como do desempenho de indivíduos e grupos. Pretende-se, assim, aperfeiçoar a instituição de forma a cumprir melhor suas finalidades.

Como objeto da avaliação, podem ser observadas as áreas funcionais: acadêmica, de pesquisa, extensão e administração. Na área acadêmica estão incluídos aspectos como: cursos, alunos, professores, pessoal de apoio acadêmico, currículo, tecnologia educacional, egressos, aprendizagem dos alunos, biblioteca, instalações, serviços de apoio ao estudante.

Na área de pesquisa incluem-se: número de projetos de pesquisa (básica e aplicada), número de professores envolvidos com a pesquisa, volume de recursos alocados e publicações decorrentes dos trabalhos de pesquisa e relatórios de pesquisa.

Na área de extensão estão incluídos os cursos de extensão, os serviços comunitários em geral e as consultorias prestadas pelos profissionais pertencentes à instituição e outras atividades extensionistas.

Na administração incluem-se a missão, os objetivos organizacionais, a cultura e o clima organizacional, a gestão econômico-financeira, os recursos humanos, a atividade-meio, as instalações físicas e equipamentos.

A principal função de um processo de avaliação é examinar a qualidade do produto ou serviço, destacando sua relevância. Uma vez que qualidade é um conceito complexo e com múltiplas dimensões, utilizam-se métodos quantitativos e qualitativos para sua mensuração. (Meyer Junior, 1993)

Isto significa dizer que a qualidade pode ser mensurada tanto do ponto de vista objetivo e racional, utilizando-se dados quantitativos (número de professores com doutorado, número de publicações do corpo docente e índices como a relação aluno/professor, funcionário/professor, dentre outros), como pelo lado subjetivo, ao se buscar, através da percepção de especialistas, por exemplo, a qualidade de um programa acadêmico. Ambas as abordagens implicam em emitir ou interpretar determinada realidade, dando-lhe algum valor ou sentido.

Outras funções da avaliação podem ser destacadas, como a busca de eficiência no uso de recursos, o exame da eficácia organizacional, a melhoria das condições internas de funcionamento, a maior produtividade acadêmica e a prestação de contas à sociedade. Todas essas funções estão ligadas, de alguma forma, ao exame de qualidade dos insumos, do produto, dos processos ou do gerenciamento da organização.

Através da avaliação, examina-se o uso inadequado de recursos pela instituição. Cabe à instituição buscar o uso racional dos recursos disponíveis, observando as indicações de avaliação no sentido de corrigir a subutilização e o desperdício, reduzir custos e aumentar a produção (eficiência). Outra função da avaliação é verificar o cumprimento dos objetivos organizacionais (eficácia). Todas as instituições universitárias possuem uma missão institucional

consubstanciada em objetivos funcionais. Pergunta-se em que extensão estão esses objetivos sendo cumpridos?

A avaliação também busca aperfeiçoamento dos sistemas internos da organização. Neste caso, a ela cabe detectar os pontos fracos ou críticos que afetam a estrutura administrativa e acadêmica da instituição, examinando o desempenho das diversas atividades, como o ensino em graduação e pós-graduação, a pesquisa, a extensão e a administração, de forma a comparar este desempenho com padrões conhecidos e existentes na instituição ou fora dela.

A avaliação também vigora em função da produção acadêmica. Uma vez que o trabalho na universidade é essencialmente humano, e levando-se em conta que o corpo docente se constitui no principal responsável pelo ensino, pesquisa e extensão praticados, a avaliação da produção acadêmica dos professores se reveste da maior importância, constituindo-se num dos principais, se não o principal foco de atenção da avaliação nas instituições.

A concepção de avaliação institucional é a de um processo integrador, que revela, discute, complementa, amplia e propõe caminhos alternativos de ação para a gestão administrativa da instituição. Nessa perspectiva, tomando-se como base a proposta do PAIUB de 1994 e mantendo-se no PAIUB 2000, o processo de avaliação institucional deve atender a uma tríplice exigência para que seja:

- a) Um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;
- b) Uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária;
- c) Um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.

Isso significa acompanhar metodicamente as ações desenvolvidas na Universidade a fim de verificar se as funções e prioridades determinadas coletivamente estão sendo realizadas e atendidas.

Em seu desenvolvimento, a avaliação institucional preocupa-se com a caracterização da comunidade universitária para a sensibilização do processo da avaliação institucional. Quando inicia propriamente a avaliação institucional pelas etapas da auto-avaliação e da hetero-avaliação, deve buscar refletir sobre o “status quo” com auto crítica em relação ao que pretende ser como instituição de excelência no ensino superior brasileiro. A etapa de diagnóstico situacional deve coletar, analisar, interpretar e consolidar dados de opinião da comunidade universitária sobre o desempenho organizacional, servindo como sondagem do ambiente interno e indicando os pontos fortes e fracos da instituição.

O documento intitulado PAIUB - 2000 divulgado no início de 2000, manteve os princípios norteadores e fundamentos do PAIUB-94, mas trouxe a novidade de apresentar uma Matriz Metodológica contendo os indicadores para o processo de avaliação institucional, que podem ser resumidos nos seguintes princípios norteadores:

- Globalidade: comportar na avaliação todos os elementos que compõem a vida universitária, abarcando suas diferentes funções e setores;
- Comparabilidade: conseguir criar uma linguagem comum dentro da Instituição possibilitando que seja comparado os seus diversos segmentos, inclusive entre instituições;
- Respeito à Identidade Institucional: manutenção das características próprias da instituição;

- **Caráter da Avaliação:** não deve ser utilizado nem como premiação, nem como instrumento punitivo;
- **Adesão Voluntária:** tendo em vista a adesão ser voluntária, coloca-se a necessidade de criar uma cultura de avaliação, baseado em um conjunto de valores acadêmicos e em atitudes e formas coletivas de conduta;
- **Legitimidade:** construção de indicadores adequados capazes de fornecer informações fidedignas expressado tanto em termos de indicadores quanto da metodologia adotada. Para os indicadores estamos utilizando a matriz metodológica proposta pelo PAIUB - 2000;
- **Continuidade:** possibilitando a comparabilidade dos dados, o refinamento dos instrumentos visando a melhoria da eficácia das medidas adotadas a partir da avaliação.

O objetivo geral da avaliação institucional deve ser direcionado para a a vontade política de autocriticar-se, no sentido de garantir a permanente qualidade do Ensino Superior e a sintonia com a sociedade em que se insere.

Dentro dessa concepção, os objetivos específicos podem conter os seguintes requisitos:

- a) Subsidiar um processo de autocrítica como evidencia da vontade política de autoavaliar-se, possibilitando adotar ações que permitam aperfeiçoar o processo acadêmico e a qualidade dos serviços prestados à comunidade;
- b) Possibilitar, sob uma forma diagnóstica, a visão de como se inter relacionam na instituição, os processos acadêmicos em suas dimensões de ensino, pesquisa e extensão;

- c) Despertar na comunidade universitária a conscientização para aceitar a avaliação institucional como sinônimo do processo contínuo de aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária;
- d) Oportunizar a coleta, a análise e a interpretação da opinião da comunidade universitária sobre a situação atual do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão administrativa para a efetiva correção de dúvidas, em busca da permanente qualidade do Ensino Superior;
- e) Possibilitar a auto-avaliação ou avaliação interna do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária;
- f) Realizar a heteroavaliação da instituição, com a participação de elementos da sociedade em geral;
- g) Avaliar o próprio processo de avaliação institucional com vistas à realimentação do Programa.

Um maior detalhamento quanto ao processo e procedimentos a serem adotados também pode ser encontrado nos documentos que norteiam a organização e fundamentos da avaliação institucional, tais como o PAIUB - 1994 e PAIUB - 2000, bem como a legislação pertinente ao assunto: Decreto 2026, 10/10/96 - Proc. Avaliação de Cursos e IES; Portaria 637, 13/05/97 - Dispõe sobre credenciamento de Universidades, Decreto 2306, 19/08/97 - Regulamenta disposições contidas em várias leis inclusive na Lei 9.394, 20/12/96 (sobre mantenedoras); Portaria 2.040, 20/10/97, que define critérios adicionais de organização institucional para Universidades; Portaria 2175, 27/11/97 - dispõe sobre Indicadores dos cursos; Portaria 302, 07/04/98 que

normatiza os procedimentos de avaliação do desempenho individual das IES; a Resolução 02, 07/04/98 - estabelece indicadores para comprovar a produção intelectual institucionalizada; o Parecer 556, 05/08/98, trata do Recredenciamento das IES, condições, requisitos e procedimentos; Parecer 1070, 23/11/99 - estabelece critérios para autorização e reconhecimento de cursos de IES.

Finalmente, cabe à avaliação o relevante papel de tornar público o esforço das ações institucionais, especialmente quanto aos seus produtos e sua qualidade e relevância. O Governo, os pais dos alunos, os empregadores, os ex-alunos, os sindicatos, os potenciais alunos devem ser informados sobre o que se faz na instituição, sua capacidade, da qualidade de seus produtos e, especialmente, a congruência destes produtos com as necessidades e as expectativas da sociedade.

Não há dúvida de que a avaliação é uma prática necessária às instituições de ensino superior brasileiras. É através dela que se pode emitir, com maior segurança, juízo de valor sobre a qualidade do trabalho e de seus produtos numa instituição, comparando-se o desempenho organizacional com padrões previamente conhecidos e determinados. Com base nesse juízo de valor é que são emitidos os conceitos e a reputação de uma instituição.

3.9 Gestão da qualidade

As tendências mundiais, neste final de século, exigem das entidades uma revisão das suas atividades e uma contínua busca de aperfeiçoamento de seus dirigentes e colaboradores. A busca pelo aperfeiçoamento deve ser a preocupação permanente para o desempenho da organização como um todo.

Uma concepção de gerenciamento calcada em valores que não busca a racionalidade na utilização dos meios, a priorização de qualidade, a postura transparente, o favorecimento ao bem-estar e a produtividade, o domínio dos processos de trabalho e o conhecimento de estrutura organizacional e sua sintonia com o ambiente externo, deve ser preterida. O conjunto de conhecimentos e habilidades do dirigente preparado para os desafios dos novos tempos incorpora uma visão abrangente e estratégica para conviver com as incertezas de um mercado cada vez mais competitivo.

Num mundo de constante mudança de paradigmas, onde a globalização surge como o grande desafio, a adesão das organizações por processos de transformação se torna uma necessidade urgente e inadiável.

Essa necessidade se torna mais urgente ainda, quando a instituição envolvida nesta transformação é uma universidade.

A universidade como geradora, sistematizadora e repassadora do conhecimento deve estar aberta e disposta a oferecer informações inovadoras capazes de orientar os seus usuários nos caminhos mais seguros para adequação das pessoas e das organizações à nova ordem mundial.

A implantação de programas de qualidade, integrada a processos de planejamento estratégico e avaliação institucional, é um passo vital no processo de transformação universitária, reforçando os conceitos do mundo globalizado, que respeita e valoriza o ser humano em todas as suas dimensões.

O conceito de qualidade tem significados diferentes nos últimos anos, porém em sua essência, mantém o eixo fundamental que é a satisfação de todas as pessoas envolvidas no processo.

A qualidade é uma filosofia que deve estar presente em todas as organizações que buscam viabilizar uma administração eficiente, voltada para o aprimoramento da função social em organizações públicas e privadas.

“A qualidade pode ser entendida de muitas maneiras, mais ou menos convergentes, mas, em termos gerais, pode ser definida como a prestação de um serviço que, cumprindo a missão da instituição, atenda às necessidades dos clientes, deixando-os plenamente satisfeitos.”
(Mezomo, 1997, p. 148)

Mudar a filosofia e a forma de gestão tradicional para uma gestão aberta e participativa muitas vezes esbarra em resistências e exige do dirigente um grande senso de criatividade, humanidade e desapego, abandonando padrões e idéias conservadoras, em troca de conceitos que levem à organização a desenvolver um ambiente competitivo, onde todas as pessoas se comprometam e busquem as informações e o conhecimento que levem à mudança dentro de um clima de confiança e responsabilidade. (Meyer Junior, 1993)

O programa de qualidade requer investimento nas pessoas possibilitando a sua valorização e a satisfação de suas necessidades dentro e fora do seu

ambiente de trabalho. Isso não significa delegar decisões estratégicas de organizações e sim aperfeiçoar os serviços e processos que envolve o seu funcionamento.

Com o presente trabalho, pretende-se colocar à disposição de instituições de ensino superior brasileiras, mecanismos para o aperfeiçoamento dos processos vinculados a cada atividade.

3.10 Gestão da biblioteca universitária e de serviços de informação

Segundo Tramontin (2000), a biblioteca se constitui em um dos principais instrumentos de demonstração das condições de oferta de serviços para a busca da excelência e qualidade da universidade. No entanto, apesar de grandes esforços, no Brasil as bibliotecas continuam apresentando defasagens e falta de política de atualização.

Considerando que a mera informatização não é suficiente, a existência de acervo de livros em número de títulos e volumes é ainda fundamental. A existência de ligação a redes, como a Internet, ainda pouco representa se estes instrumentos não forem tangenciados com uma política agressiva de utilização, primeiro pelos professores e depois pelos alunos através de orientação, incentivo e apoio. O mesmo pode se dizer da biblioteca eletrônica. Sua existência é importante, se utilizável; ao contrário, figura como um simples acessório.

No que diz respeito à gestão de bibliotecas devem, necessariamente, ser abordados os seguintes tópicos:

- Área total - área para acervo e leitura (individual ou em grupos) e recursos humanos;
- Acervo de livros: número de títulos e volumes - disponibilidade de títulos clássicos e contemporâneos nas áreas dos cursos oferecidos;
- Acervo de periódicos: títulos e volumes adquiridos por (assinaturas de periódicos acadêmicos e científicos relacionados a cada área dos cursos oferecidos);
- Informatização - presença de recursos de informática e disponibilidade para professores e alunos;
- Serviços de ligação a redes para o adequado acesso a base de dados;
- Serviços oferecidos aos clientes: professores e alunos.

Recomenda ainda o professor Tramontin (2000), que o espaço físico da biblioteca deve ter entre 800 a 1.000m² de área para acervo e sala de leitura, segundo as exigências das Comissões de Especialistas, quanto ao acervo de livros e periódicos de cada curso. Em geral, o acervo global precisa de pelo menos 30 mil títulos de livros e 300 assinaturas correntes de periódicos, cuidando-se sempre de sua ampliação e enriquecimento mediante a definição de políticas de compra, tanto para os cursos de graduação como de especialização e extensão.

O acervo de vídeos (videoteca) além dos CD-ROMs e DVD-ROMs é imprescindível, devendo-se também tornar efetivo o acesso à redes de

comunicação e computação e à Internet com número de terminais adequados ao quantitativo da clientela.

Há críticas com relação à exigência de um determinado número de títulos e volumes de livros. No entanto, afirmar-se que número de livros não é importante, é minimizar e atentar contra o bom senso que deve existir, considerando-se que as bibliotecas não são apenas locais de estudo mas também de preservação da história e da memória da humanidade por meio dos cuidados, acréscimos e utilização diuturnamente para o avanço cultural, pois segundo Alceu Amoroso Lima em seu artigo *A Cultura Brasileira e a Universidade*, "Cultura é passar da informação à formação." (Tramontin, 2000, p. 9)

Considerando a visão integradora da biblioteca universitária no ambiente da moderna concepção de universidade em virtude da aplicação das novas tecnologias da informação e do conhecimento neste contexto, destaca-se, a conquista da visão que possibilite harmonizar, com eficácia e eficiência, a hierarquia de informação e seu percurso entre a disponibilidade de dados e obtenção da sabedoria, como síntese do conhecimento. (Meyer Junior, 1992)

Esta síntese do conhecimento, entendida também como um sistema de aprendizagem, é capaz de reduzir o hiato entre os fatos e a sabedoria em um processo de conversão e de entendimento entre os dois grupos distintos que estão envolvidos no ambiente universitário: o fornecedor de informação e os usuários de informação, ambos com visões próprias e funções distintas, mas requerendo equilíbrio constante melhoria da qualidade da informação na organização.

Envolve ainda o estabelecimento de diálogo permanente entre as duas partes envolvidas na instituição universitária, onde os relacionamentos estão amparados em ações administrativas, empreendidas para que a informação, como produto, supere as expectativas do mercado (alunos, professores, pesquisadores, comunidade em geral). Esse modelo, à medida em que os avanços da informática forem reduzindo os custos de estabelecimento de relações de aprendizado, estará cada vez mais presente na vida das organizações e, sobretudo, na gestão das Bibliotecas Universitárias.

Nesta linha de pensamento, a gestão das Bibliotecas Universitárias deve apoiar-se em permanente diagnóstico situacional do ambiente em mudança, visando adequação às necessidades informacionais da organização universitária, por meio de projeto específico para estruturar/reestruturar/consolidar a geração e disseminação da informação nas instituições de ensino superior.

Os serviços de informação por sua vez, interligados à gestão da biblioteca, exigem uma conscientização geral das instituições e da capacidade das mesmas de adaptarem o sistema organizacional ao ambiente que o envolve, sendo uma questão particularmente importante o processo de ajuste mútuo.

Para antecipar as mudanças, a situação do mercado, o comportamento dos principais elementos do sistema organizacional, entre outros, as instituições necessitam de um fluxo contínuo de informação que subsidie a tomada de decisão em todos os níveis da organização, inclusive como fonte de aquisição de conhecimento de sua clientela: alunos e mestres.

Em face da atual diversidade de informações, é necessário que o próprio processo de geração e disseminação de material de informação seja orientado no sentido de que as informações fatais, vitais e críticas sejam permanentemente gerenciadas, e que as de interesse imediato ou a curto prazo, e indispensáveis à sobrevivência da organização, estejam sempre à disposição de alunos e professores, subsidiando o acompanhamento e a evolução da instituição, as atividades empresariais, os objetivos, as estimativas, evoluções e postulados estratégicos organizacionais.

No contexto da atenção necessária à administração universitária, particularmente, há a necessidade de aprimoramento contínuo e sistemático deste processo de geração e disseminação de informações, tendo em vista os objetivos inerentes de ensino, pesquisa e extensão, que permeiam a ação gerencial neste tipo de instituição.

Para Silva (2000), “a transição para a Era da Informação e do Conhecimento é ainda um fato não completamente assimilado e compreendido. Da mesma forma, o contexto no qual seus reflexos específicos ocorrem entre eles o aumento da interação entre empresa e universidade”, que possui várias análises e interpretações.

3.11 Automatização dos sistemas de informação acadêmica e administrativa de instituições de ensino superior

A automatização dos sistemas de informações acadêmicas e administrativas de instituições de ensino superior é uma condição singular às instituições mercadologicamente agressivas e operacionalmente eficientes. Esta é uma premissa que se origina naturalmente do axioma de que o ambiente organizacional da atualidade requer administradores profissionais capazes de utilizar a tecnologia de informação para criar organizações competitivas operando no ambiente global, e prover produtos e serviços úteis à sua clientela.

Segundo Tobias (1996), as razões precípuas da necessidade de uso de sistemas de informação nas IES, assentam-se sobre três argumentos importantes. Primeiro, o efeito da globalização e da conseqüente disseminação de padrões internacionais comuns coloca nova ênfase no desenho organizacional e eficiência administrativa. As IES precisam reconhecer quais são os elementos de impacto advindos da globalização que estão influenciando, e de que maneira estão alterando o comportamento da sociedade.

O impacto mais significativo, obviamente, é de cunho interno. O desafio é estruturar organizações administrativamente eficientes orgânicas e que pro-ajam com eficácia na direção das expectativas da sociedade ou do mercado direto a que servem. (Mezomo, 1997)

Para Tobias (1996), o segundo argumento, que se refere à transformação das sociedades em economias baseadas no conhecimento e

informação traz, adicionalmente, nova ênfase na velocidade da competição, aumento da produtividade (ensinar mais, prover mais informação e de forma mais eficiente, por exemplo), redirecionamento da empregabilidade, encurtamento do ciclo de vida de produtos (renovação mais freqüente de currículos profissionais) e treinamento dos funcionários da instituição. Quando percebe-se que mais de 50% do PIB do País advém da área de serviços e que a diversificação e sofisticação tecnológica têm requerido novas capacitações profissionais (inclusive novas profissões), então pode-se aquilatar como a demanda por informações e por comunicação rápida e eficiente têm se tornado essencial e mais indispensável do nunca.

Terceiro, o desenvolvimento do microship e das redes de telecomunicações têm forçado o desenvolvimento de novas arquiteturas de informação baseadas em computadores e redes de comunicação. Os impactos são grandes e muito profundos. O mais significativo, porém, é a concepção da nova instituição: reticulada e aberta. Reticulada porque os vários setores usuários dos sistemas de informação passam a se interligar de forma federalista. Aberta, porque agora o acesso amplo e quase ilimitado dos indivíduos à informação, gera empowerment aos usuários, exigindo novos níveis de desempenho sócio-técnicos às instituições.

Administradores de universidades empreendedoras e pro-ativas devem saber usar e lidar com os sistemas de informação estrategicamente. Adicionalmente, o manuseio dessa ferramenta deve trazer-lhes soluções para redesenho de instituições competitivas e eficientes: entendimento do negócio da educação dentro dos requisitos do ambiente global; melhores escolhas dos

elementos da tecnologia de informação para assegurar maior desempenho institucional, e uso dos sistemas de informação para garantir a qualidade de atos e tarefas administrativas de suporte e a excelência do sistema acadêmico.

3.12 Plano político pedagógico – curso isolado

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira requer das IES uma completa reflexão acerca da compatibilidade, utilidade e excelência de seus cursos no contexto do ensino superior brasileiro. Além de disciplinar vários requisitos relativos à estrutura e funcionamento da educação superior, a LDB estabelece importantes mecanismos de acompanhamento da qualidade dos serviços e do desempenho institucionais.

Uma das evidências mais significativas destes mecanismos é a prova de qualificação profissional a que os ex-alunos devem submeter-se ao iniciarem suas carreiras profissionais. Uma outra, a própria avaliação institucional dos cursos, realizada pelo MEC. Da somatória destes, aquilata-se não apenas o preparo intelectual do aluno como um produto dos serviços institucionais para enfrentar os problemas em sua vida profissional, mas também a qualidade da infra-estrutura e dos processos de ensino-aprendizagem na instituição. (Hernandez & Ventura, 1998)

Nesse contexto, o elemento mais importante da qualidade e desempenho da IES é a estrutura acadêmica de seus cursos, com seus currículos, linhas metodológicas e estratégias pedagógicas, perfil profissional almejado e material

de divulgação dos cursos. Para a grande maioria das instituições de ensino superior, essa estrutura, normalmente, é fraca e defasada. (Monteiro, 1998)

As razões para a defasagem são muitas, ora advindas de fraquezas internas, ora advindas de elementos externos. As fraquezas internas têm origem especialmente na estrutura acadêmica, em geral pouco eficiente e dissociada da realidade dos cursos. Os elementos externos advêm especialmente da velocidade dos avanços científicos e tecnológicos não acompanhados pela instituição, por igual velocidade de mudanças em suas estruturas e talentos. Em outras palavras, observa-se uma invariável tendência à falta de ação operacional e tática, e não ao empreendedorismo, nas instituições de ensino superior.

As universidades têm assumido sempre uma posição de estabilização, reagindo apenas, e não pró-agindo nas mudanças ou antecipando-se às grandes tendências. Todas as alterações vêm sempre a reboque de uma causa social, mudança cultural ou alteração tecno-científica, externa ao ambiente institucional.

É necessário que as universidades acompanhem as mudanças e proajam em relação à elas, alterando suas estruturas e processos no sentido de influenciar as mudanças e não serem somente influenciadas por elas.

Ao se considerar a Revolução Digital e seus elementos de base, isto é, computadores, softwares e sistemas de telecomunicação, observa-se um incrível impacto sobre a sociedade em geral, sobre os padrões de comportamento e os valores adotados e vividos. De fato, a Revolução Digital está alterando completamente nossos conceitos de trabalho, empregabilidade e

forma de negócios, causando um impacto profundo sobre o perfil das atuais e de novas profissões. Novamente, as instituições, em especial as de ensino superior, têm atuado sempre de forma a reagir às demandas tanto no que concerne à modificação do existente, quanto no que concerne à busca do novo. Jamais têm elas procurado mais agressivamente novos perfis, processos mais elaborados e de maior desempenho para seus produtos. (Monteiro, 1998)

Este é um cenário de dupla pressão. Uma legal, proveniente da própria LDB, e outra mercadológica, proveniente das modificações ambientais. O processo de mudança, no entanto, dentro das universidades, possui um lugar comum: as estruturas acadêmicas dos cursos. São elas que precisam ser revistas, e para cada curso é necessário o desenvolvimento de um plano político-pedagógico.

Esse plano permitirá a cada curso posicionar-se internamente, colimar ações e metas convergentes aos objetivos do plano estratégico e determinar especificamente aquelas ações operacionais que levarão à excelência acadêmica. Externamente, o plano permitirá ser o curso o elemento ou contraprova da qualidade dos serviços da instituição, consolidando a imagem e aumentando a visibilidade da instituições de ensino superior em seu mercado.

3.13 Plano institucional de capacitação de recursos humanos

A LDB, entre outras exigências, requer das universidades a qualificação e formação do seu corpo docente em nível de pós-graduação (Mestrado e

Doutorado), para que suas atividades possam ser desenvolvidas com maior eficiência e eficácia. No entanto, é necessário considerar não somente as exigências legais, mas também as necessidades da própria universidade e do contexto onde ela exerce sua ação.

A existência de um plano institucional de capacitação é o ponto de partida para o atendimento dos preceitos legais.

A qualificação e capacitação docente, além de cumprir as exigências legais, irão contribuir para o atendimento das necessidades da sociedade na busca de soluções dos problemas provenientes das mudanças ambientais.

A excelência da universidade se dará na medida em que seus professores consigam, através de sua formação ou pós-graduação, atender as expectativas da sociedade.

Possibilitar aos docentes a busca de um contínuo aperfeiçoamento fará da universidade uma instituição comprometida com a indissociabilidade entre ensino e pesquisa.

Dentro dessa filosofia, é fundamental que a universidade busque as condições para a elevação de sua formação e qualificação acadêmica.

O Plano Institucional de Capacitação deve ser sistematicamente revisto e atualizado para que se consiga atingir um número ideal de mestres e doutores na instituição.

3.14 Internacionalização institucional

As lições do fenômeno do empowerment pessoal, provindo do crescente livre acesso à informação pelos indivíduos, começa a se tornar importante instrumento de ação estratégica para as universidades.

Conforme Finger (1998), a primeira lição é de que a Revolução Digital é uma realidade que está a mudar completamente os padrões de negócio a nível universal. Ela é global, não respeita fronteiras. O que ontem era quintal meu, hoje passa a ser de qualquer um, de qualquer parte do mundo. Ela está em rede. O melhor design de bolsas italianas é feito em Hong Kong e disponível a internautas em qualquer parte do planeta. Rotinas de software podem ser terceirizadas para as melhores cabeças da Índia, e uma criança em São Paulo pode ser diagnosticada por um doutor em Bangoc baseada em informação, isto é, o capital intelectual é quem determina o valor dos produtos.

A economia de serviços adquire importância ímpar na história, desbancando rapidamente a economia de produtos. Ela é especializada. A velha noção da economia de produção em massa (um produto para todo mundo) cede lugar para noção da personalização. Na atualidade, os produtos podem ser individualizados, havendo de fato, milhares de produtos na Internet esperando para conectar-se e serem consumidos pelos usuários.

A segunda grande lição é de que há necessidade de monitoramento constante e permanente do ambiente para identificação das grandes tendências e seus impactos sobre as estratégias institucionais.

Apesar de ser possível descrever com exatidão muitos dos elementos que compõem o ambiente externo das organizações, é preciso analisar quais deles realmente determinam grandes tendências com impacto sobre o posicionamento das universidades e como esse fato acontece.

A terceira grande lição é de que informação, idéias ou conhecimentos não podem mais ser controlados ou reprimidos. Nenhuma sociedade ou elemento social pode avocar-se o direito de controlar a direção das idéias, o volume, a qualidade ou sua localização. Uma das maiores características da Revolução Digital é exatamente a recompensa pela abertura. Uma sociedade em rede facilita mentes livres, mercados livres e livres transações.

Destas lições, pode-se introduzir inovações significativas nas estratégias de posicionamento das universidades. Em outras palavras, as IES devem repensar suas estratégias de posicionamento estrutural (arquitetura e dinâmica institucional), seu posicionamento mercadológico (que segmentos servir e como) e seu posicionamento funcional (papel e função de seus produtos na sociedade).

A mais importante delas é, certamente, a de que apesar da universidade continuar a existir fisicamente, o seu arquétipo virtual passa a ter a cada dia, maior importância do que o físico. Sua capacidade de oferecer serviços em qualquer parte do planeta e de capitalizar em cima da informação disponível em rede é que a tornará visível, funcional e útil.

As universidades precisam, portanto, pensar globalmente. Pensar globalmente significa reconhecer duas dimensões de ação. Uma que se dirige para fora da instituição. Nesta, a instituição de ensino superior precisa pensar a

sua virtualidade no sentido de como disponibilizar seus produtos e serviços ao mundo. A outra, que se dirige de fora para dentro da instituição. Nesse caso, a instituição de ensino superior determina como pode usar as vantagens do rápido acesso à informação a pessoas e a concorrentes internacionais para melhorar a produtividade interna, sua funcionalidade e sua utilidade social. Internacionalização institucional orienta-se exatamente para esta segunda dimensão. Olha-se aqui como a IES pode auscultar seu ambiente externo e utilizá-lo para construir-se, consolidar-se e criar visibilidade internacional.

3.15 Implantação de novas tecnologias educacionais

Existem algumas observações quando da presença da tecnologia na educação: há aqueles a consideram com ênfase nos novos equipamentos que podem ser utilizados nos processos de ensino e/ou educação.

Normalmente, tais equipamentos são, assim como o novo e crescido aparato doméstico, resultado do desenvolvimento da informática e da eletrônica. Entre eles, pode-se citar o uso de vídeos nas mais variadas modalidades: registros históricos, narrativas, documentários, encenações e até mesmo filmes do circuito comercial, como por exemplo a obra de Umberto Eco com título "O Nome da Rosa", utilizado para ensinar a distinguir os métodos de investigação e a própria natureza dos conhecimentos religioso/dogmático de conhecimento científico.

Quando o enfoque for esse, pode ser mais conveniente considerar "tecnologias na Educação", visto que para alguns autores tecnologia educacional envolveria também os métodos, técnicas e processos usados no ensino e na educação. Somente para citar alguns, vale lembrar as técnicas de aprendizagem acelerada, as metodologias de ensino de línguas estrangeiras que levam em conta os processos de memória com base na biologia, bem como as técnicas de construção de mapas mentais e até mesmo as concepções de "múltiplas inteligências". Alguns já são conhecidos, mas outros tantos constituem novidades (alguns com resultados bastante instigadores e com público alvo bastante interessado em conhecer essas experiências) e surgem em número bastante grande nas mais variadas partes do mundo.

Se para alguns não há nenhuma novidade nos vídeos e na simplicidade de dispor de um aparelho de TV e um vídeo-cassete, vale lembrar que, apesar disto, sua utilização é bastante reduzida e muitas vezes aplicada de forma inadequada na área educativa.

Outros recursos a serem considerados requerem que seja brevemente retomado o conceito de hipertexto, que segundo alguns, estaria evoluindo para hipermídia. Muito embora seja da década de 40, a idéia básica é disponibilizar na forma de equipamentos, uma estrutura que reproduza a estrutura mental de "operar com as informações" (sejam elas visuais, cinestésicas, sonoras, implícitas, explícitas e provenientes de qualquer dos múltiplos tipos de conhecimento que a humanidade dispõe, não somente o científico).

Neste contexto, os exemplos mais facilmente reconhecidos são as chamadas mídias densas, ou CD-Room's, que permitem variadas formas de

acesso e variadas “direções” na busca de informações, tudo acompanhado de imagens que podem ser animadas, sons e textos. Aqui assume papel preponderante o computador e os equipamentos de projeção em tela (tipo data-show ou canhão de imagens).

Ao se mencionar informática e comunicação, não se pode deixar de considerar as possibilidades via Internet de pesquisa e obtenção de informações. Uma vez conectado á rede, as possibilidades são praticamente ilimitadas em razão das características próprias desta.

Assim como os CD-Room's, inúmeros caminhos em diferentes níveis e tipos de conhecimento podem ser trilhados, multiplicando as possibilidades para quem dela fizer uso. Destaque para a possibilidade de interatividade que torna-se possível e a disponibilidade quase inesgotável de fontes de consulta que disponibiliza obras inteiras em meio magnético.

Outras considerações devem ser feitas em relação à educação e ao ensino à distância: a partir das cartas dos Apóstolos do Evangelho até as possibilidades dos modernos meios de comunicação (rádio, TV - parabólicas, satélites, telas interativas, canais de áudio e vídeo com conexão ponto a ponto ou em rede), que constituem apenas alguns exemplos dos equipamentos e estruturas que podem ser utilizadas, passa a ser requerida do profissional da educação, uma nova postura e uma nova realidade de qualificação até bem pouco tempo impensadas.

Conhecer o que as novas tecnologias colocam à disposição do professor/educador, estudantes e pesquisadores, bem como das instituições de ensino e quais as ameaças e oportunidades advindas desse processo, é fator

mais do que fundamental para garantir a atualização, sempre necessária para aqueles que trabalham com conhecimento.

O desenvolvimento tecnológico caminha com grande velocidade. A Internet transformou o mundo dos negócios, o ambiente de trabalho e também o dia-a-dia das pessoas. Esse fato implica que, o universo do conhecimento, as estruturas educacionais não podem ficar distantes dessas fronteiras, e que além de acompanharem o desenvolvimento tecnológico do mundo, precisam também preparar seus educandos para dele participarem. Hoje, muitas especialidades profissionais exigem conhecimentos aprofundados de informática e têm o computador como um instrumento de trabalho. A expectativa é que essa exigência se torne cada vez mais crescente, pois já existem muitos lugares onde somente pelos recursos da informática, o aluno consegue aprimorar a sua educação. Assim, para alcançar maior conhecimento e capacitação, o aluno precisa desde já, familiarizar-se e ser treinado nessa nova modalidade de aprendizado.

Segundo Drucker (1997), a humanidade está entrando na era do conhecimento. Cabe às instituições de ensino e àqueles que dela fazem parte assumir papel ativo e participante dessa mudança. Portanto, é preciso se considerar a necessidade do profissional, especialmente da educação, ser capaz de apreender de forma conceitual, analítica e prática, o potencial das novas tecnologias a fim de, a partir delas, dispor de recursos mais potentes, de um diferencial competitivo, ou até mesmo de sobrevivência, acompanhado de uma abordagem crítica e madura acerca das novas realidades.

“O primeiro professor da história se sentiria perfeitamente em casa na maioria das salas de aula do mundo de hoje. Além do quadro-negro e do livro impresso, houve pouca mudança nos meios de ensino e nenhuma nos métodos. A única tecnologia introduzida nestes mil anos foi o livro impresso, que poucos professores sabem usar - se o soubessem, não continuariam expondo o que já está nos livros.” (Drucker, 1997)

4 FATORES QUE PREPARAM AS UNIVERSIDADES PARA O SUCESSO: NOVOS DESAFIOS

Há uma notória preocupação por parte das universidades, centros universitários e instituições de ensino superior no sentido de aperfeiçoar os seus saberes, melhorando recursos humanos, bibliotecas, laboratórios, corpo docente, e também verificando meios e recursos disponíveis e possíveis para enfrentar as necessidades e os desafios que o setor impõe.

Para tanto, busca, no empreendedorismo os fundamentos de um planejamento estratégico adequado, analisando dificuldades e possibilidades, revisando sua missão e objetivos a fim de estabelecer melhor seu rumo no cumprimento de sua tarefa de ensinar e preparar os jovens e futuros profissionais. Neste capítulo serão abordados alguns desses fatores.

4.1 Planejamento estratégico

Para que as universidades possam sobreviver aos problemáticos anos que se aproximam, será necessária uma grande ênfase em planejamento. O tipo de planejamento que parece ser o mais apropriado para o futuro é o planejamento estratégico. Trata-se de uma das revolucionárias contribuições do setor empresarial dos últimos dez anos e promete ser um importante instrumento para uso em universidades.

O planejamento é um condicionante essencial em todas as empresas e muito mais para uma universidade. Para Mezomo (1997, p. 25), "o planejamento do processo de gestão da qualidade é uma abordagem sistemática, fundamentada em dados, para a solução efetiva dos problemas e compromisso de longo prazo com a melhoria continuada da qualidade." Assim, a primeira busca deve ser a melhoria da qualidade do ensino e a adequação às novas tecnologias e ao mercado competitivo de trabalho.

As universidades estão se organizando com base no planejamento estratégico. Essas instituições têm bom sistema de operações, isto é, fazem com eficiência, cotidianamente, as mesmas coisas. Seus padrões de operação foram estabelecidos para satisfazer as condições e oportunidades dos ambientes onde elas se localizam; mesmo quando esses procedimentos não têm mais eficácia face à mudança do ambiente.

Segundo Meyer (1991), os líderes na organização - conselhos, administração central e representantes do corpo docente - são os únicos grupos que podem adaptar as organizações face às mudanças ambientais. Contudo, poucos são os líderes educacionais ousados e capazes, apostando de forma sistemática no processo de mudança. Eles preferem seguir as operações cotidianas, seguros de seus resultados sempre iguais. Mudanças nas metas, estratégias e nos sistemas organizacionais, que deveriam ocorrer antecipando-se às crises, costumam ocorrer apenas quando se vêem frente a frente com o problema.

A noção geral de planejamento, contudo, não é nova na universidade. Por algum tempo, muitas instituições têm desenvolvido três níveis básicos de planejamento.

O primeiro nível refere-se ao processo de preparação de orçamento e programação. Todas as instituições são forçadas a utilizar esse nível de planejamento. O segundo nível, no qual a maioria das universidades se envolve até certo grau, inclui o planejamento de curto prazo. As principais áreas de atuação se referem ao recrutamento de estudantes, decisões sobre a planta física, esforços no desenvolvimento e modificações na programação curricular.

O terceiro nível diz respeito ao planejamento de longo prazo, que se define por um exame qualitativo e quantitativo do ambiente externo da organização, a fim de determinar as prioridades da instituição e suas estratégias. Mais especificamente, busca definir a missão da instituição e a decidir sobre inclusões ou cortes. À exceção do planejamento "obrigatório", a maioria dos documentos não serve como modelo ou não é institucionalizada. Somente umas poucas instituições parecem estar usando com eficiência o planejamento de longo prazo em suas organizações.

Planejamento estratégico é definido por Kotler (1998) como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

Essa definição apresenta os passos necessários para que as universidades possam seguir de forma a se desenvolver (Quadro 1). Primeiro, a universidade tem que proceder a uma cuidadosa análise do seu ambiente, o de

hoje e o provável de amanhã. A universidade deve, então, examinar seus recursos, a fim de avaliar a possibilidade daquilo que pode ser atingido. A análise do ambiente e dos recursos permite à organização formular metas novas e mais apropriadas para atingir os objetivos a que se propôs.

A formulação de metas é seguida pelo desenvolvimento de estratégias de custos, elegendo-se a mais eficaz, não sem antes efetuar certas mudanças na estrutura organizacional. Finalmente, a atenção é voltada para a melhoria dos sistemas de informação, planejamento e controle, a fim de permitir, de forma efetiva, a execução da estratégia. Uma vez que esses elementos estejam alinhados, a expectativa é a melhoria de performance.

O processo de planejamento estratégico deve ser completado a cada nível principal da instituição. Primeiro, o Reitor e os Pró-Reitores devem desenvolver o planejamento estratégico na proporção em que ele afeta as universidades. Então, sucessivamente, cada Diretor ou Chefe de departamento deverá formular as estratégias que irão influenciar o futuro das respectivas unidades. Se a universidade possui órgãos em locais diferentes, cada um deles deverá também, utilizar técnicas estratégicas.

O Reitor deverá iniciar o processo de planejamento estratégico através do estabelecimento de parâmetros e definição das premissas da organização cujas metas gerais são normalmente estabelecidas pela alta administração. Como foi anteriormente mencionado, cada Diretor de unidade-acadêmica e Chefe de Departamento desenvolveria um plano estratégico, enviando-o para ser examinado pela alta administração.

O processo de planejamento estratégico é seqüencial, sendo as metas e premissas definidas pela alta administração, descendo à hierarquia: os planos detalhados se originam dos escalões inferiores, no sentido ascendente.

Obviamente, os procedimentos do planejamento estratégico no ensino superior não seguem exatamente idêntico processo adotado na área empresarial. Uma vez que as instituições acadêmicas são caracterizadas por uma alta concentração de profissionais e, geralmente, por uma grande percentagem de inflexibilidade organizacional, o planejamento é mais democratizado. O conselho de professores ou outro órgão representativo dos professores tem um papel importante a exercer nos esforços de planejamento da maioria das universidades.

Assim, administradores não só tem que selecionar a melhor estratégia de custo-eficiência a exemplo dos administradores da área de empresas, mas também considerar uma variedade de limitações da organização e do comportamento organizacional.

Os estágios do processo de planejamento estratégico para uma instituição acadêmica serão examinados tendo a Escola Beloit como exemplo. Beloit é uma escola de artes liberais com novecentos alunos, situada no sudeste do Estado de Wisconsin. A matrícula se reduziu substancialmente no meio da década de 1970 e seus administradores promoveram mudanças sensíveis, que ajudaram a garantir a viabilidade de longo prazo da Escola. Essas alterações podem ser analisadas aplicando-se o procedimento do planejamento estratégico. (Meyer, 1991)

4.2 Análise do ambiente

Segundo Finger (1996), a primeira etapa do planejamento estratégico é analisar cuidadosamente o ambiente, elemento que está sujeito a constantes mudanças e exigindo, portanto, novas estratégias organizacionais. As principais questões numa avaliação do ambiente são: 1) Quais são as principais tendências do ambiente? 2) Quais são as implicações dessas tendências para a organização? 3) Quais são as mais importantes oportunidades e ameaças? Essas questões têm que ser examinadas para cada setor do ambiente organizacional. Tomemos, por exemplo, o dos usuários dos hospitais universitários:

- Ambiente interno (conselho diretor, administradores, corpo docente e servidores);
- Ambiente de mercado (estudantes tradicionais e não tradicionais, ex-alunos, fontes de recursos, empregadores e escolas de pós-graduação);
- Ambiente público (financeiro, meios de comunicação, governo, ativistas, público geral e local);
- Ambiente competitivo (direto, tipo e geral);
- Macroambiente (demográfico, econômico, tecnológico, político e cultural).

O propósito é produzir uma realidade documentada das mudanças ambientais mais significativas, em função das quais a organização deverá formular suas futuras metas, estratégias, estruturas e sistemas. Por exemplo, Fox (1979) conduziu uma profunda análise do macroambiente da universidade.

Ela descreveu várias tendências juntamente com suas implicações para faculdades e universidades.

Para que qualquer análise de tendência do ambiente seja altamente útil, necessário se faz um exame de oportunidades e ameaças do ambiente. Um exercício prático para planejadores acadêmicos é separar as principais oportunidades e ameaças das informações de tendências oriundas do ambiente. Primeiro será descrita a análise de ameaças e em seguida, a de oportunidades.

4.3 Análise de ameaças

A Universidade deve estabelecer algum sistema de alerta que lhe permita identificar e avaliar “ameaças”. Uma “ameaça” pode ser definida como segue:

“Uma ameaça do ambiente é um desafio causado por um fator negativo no ambiente o qual levará, na ausência de correta ação administrativa, à estagnação, ao declínio ou à eliminação de uma organização ou de um de seus programas.” (Kotler & Murphy, 1981, p. 5)

Nem todas as ameaças exigem a mesma atenção ou preocupação. Os administradores devem avaliar cada “ameaça” de acordo com duas dimensões:

- a) Seu potencial de gravidade, que é medido pela quantidade de dinheiro ou prestígio que a organização perderia se a “ameaça” se concretizasse; e
- b) A probabilidade de sua ocorrência.

Segundo o exemplo de Kotler & Murphy (1981), a Escola Beloit, detectou as seguintes “ameaças” em sua análise do ambiente:

- a) No ambiente de mercado, identificou-se que a maioria do corpo discente veio de estados localizados nos extremos norte e leste, onde a projeção da população estudantil que procurará o ensino superior aponta um declínio severo no futuro;
- b) No ambiente público descobriu-se que a comunidade de Beloit era apática em relação à escola, e que tendia a não apoiar os estudantes através da oferta de empregos ou cooperar com projetos acadêmicos no futuro;
- c) No ambiente competitivo, as autoridades da Escola Beloit perceberam que os competidores da Escola eram instituições privadas, com alto prestígio como Carleton (Minnesota), Grinnell (Iowa) e Oberlin (Ohio). Também foi constatado que estas instituições poderiam se tornar muito agressivas quanto ao recrutamento de estudantes na década de 1980;
- d) No macroambiente, Beloit é uma Escola privada que cobra uma anuidade alta e conseqüentemente, uma ameaça à situação econômica.

Para uma avaliação do potencial de ameaças e oportunidades, Beloit estabeleceu números com a seguinte identificação:

1. Sérias conseqüências;
2. Baixas possibilidades;
3. Ações de competidores;
4. Alta possibilidade de ocorrência.

No Quadro 2 (A) são encontradas as avaliações dessas ameaças. As mais sérias, aquelas que Beloit deve acompanhar e estar preparada para responder - são aquelas com sérias conseqüências e alta possibilidade de ocorrência (1 e 4).

Quadro 2: Matriz de ameaças e oportunidades

A. Matriz de ameaça		
Potencial de gravidade		Possibilidade de ocorrência
Alto	Alto 1-4	Baixo 3
Baixo		2
B. Matriz de oportunidade		
Potencial de oportunidade		Probabilidade de sucesso
Alto	Alto 1-3	Baixo
Baixo	2	2

Fonte: Kotler & Murphy, 1981.

A Escola pode ignorar as ameaças que são tão baixas em gravidade e probabilidade como ameaça 2. Beloit deverá acompanhar sem entretanto preparar planos de contingência, ameaças tais como ações dos competidores (3). Através da identificação e classificação das ameaças, a Escola desenvolve um sistema através do qual as mudanças no ambiente são monitorizadas, planos são preparados para culminar seus impactos ou simplesmente ignorá-los.

4.4 Análise de oportunidades

Segundo Lezana (1998), o processo de identificação de oportunidades depende fortemente da criatividade e da capacidade de pensar inovadoramente. O empreendedor não pode perder contato com a realidade que o cerca, e a melhor fonte para sua inspiração é a sociedade em que ele vive. Diante desta sociedade, o empreendedor deve ser, antes de tudo, um inovador.

Sob essa visão, a análise de oportunidades pode ser potencialmente mais importante do que a análise de “ameaças”. Através do controle bem sucedido das ameaças, uma instituição de ensino superior mantém-se intacta, porém não cresce. Contudo, para Kotler & Murphy (1981, p. 5), através da administração bem sucedida de suas oportunidades, a instituição pode fazer grandes progressos. Uma oportunidade de mercado é assim definida por esses autores: “uma oportunidade de mercado é uma área de ação importante, na qual uma organização poderá desfrutar vantagens comparativas”. Não são todas as oportunidades que são igualmente atraentes. Uma oportunidade pode ser avaliada com base em duas dimensões:

- a) Seu potencial de atração que é medido pelo total de renda ou outro resultado que a instituição possa julgar válido; e
- b) A probabilidade de a instituição ser bem sucedida no desenvolvimento da oportunidade.

As autoridades da Escola Beloit detectaram que as seguintes oportunidades estavam abertas:

- a) Numa pesquisa entre empregadores, Beloit descobriu que a procura por graduados em artes liberais era grande;
- b) Quanto ao ambiente público, foi detectado que ainda havia grande suporte da parte dos legisladores e autoridades públicas por auxílios oficiais a instituições de ensino superior de pequeno porte;
- c) Quanto ao ambiente competitivo, Beloit percebeu que sua localização era relativamente próxima à uma grande área metropolitana (Chicago) e não tão distante das cidades do leste;
- d) Quanto ao macroambiente, a Escola descobriu que havia uma demanda local para uma melhoria das disciplinas oferecidas.

Essas oportunidades podem ser avaliadas usando as dimensões de atração e probabilidade mostradas no Quadro 2 (B). As mais fortes oportunidades parecem ser 1 e 3. A oportunidade 2 seria interessante para a Escola, mas não faria diferença. Da mesma forma, a escola não tem inclinação nem corpo docente suficiente para um auto-desenvolvimento (oportunidade 4).

4.5 Análise de recursos

Após a análise ambiental, a instituição deverá desenvolver uma análise de seus recursos, aí entendidos os de pessoal (que inclui os corpos docente, discente e administrativo), recursos financeiros e físicos. O propósito é identificar os principais recursos que a organização possui (positivos) e carece (negativos). De acordo com a teoria, uma organização deverá adotar metas,

oportunidades e estratégias que estão compatíveis com os fatores positivos, evitando aqueles dos quais a organização carece.

Uma instituição deverá desenvolver uma avaliação de recursos como parte do processo de planejamento estratégico. As autoridades da Beloit, segundo Kotler & Murphy (1981), descobriram em sua avaliação de recursos que a Escola tinha um excesso de professores em relação ao número de alunos matriculados. Assim, foi recomendado um corte de um terço do corpo docente, que foi reduzido de 120 para 80 membros. Muito embora tenha sido uma tarefa dura e desagradável, a medida foi necessária, face a gravidade da situação. A qualidade do ensino foi considerada como um fator positivo da instituição.

O aspecto monetário da avaliação de recursos diz respeito à disponibilidade financeira e à capacidade de obter apoio oficial de governos, fundações e de ex-alunos para seu funcionamento. Quanto a esse item, a Escola Beloit averiguou que sua situação financeira não poderia ser classificada como forte ou fraca, mas um meio-termo.

Instalações e ambientes incluem a planta física, a região onde está localizada, assim como o ambiente social da escola. Os administradores da Beloit acreditam que o tamanho (pequeno) do campus é fator positivo, contudo, a localização no cinturão da neve é identificada como um fator negativo. Naturalmente, Beloit e como outras escolas devem manter completa informação dos fatores tangíveis e intangíveis, quer positivos ou negativos, se desejarem continuar no mercado.

A fim de desenvolver suas metas, a Universidade deve prestar atenção para suas distintas competências, que são aqueles recursos e habilidades nas

quais a instituição se destaca. Se uma pequena escola tem um bom programa em língua estrangeira, poderia considerar a possibilidade de desenvolver um programa de estudos internacionais ou um curso noturno de línguas (sem contar créditos). As instituições de ensino superior descobrirão que é mais fácil fortalecer as áreas mais desenvolvidas, apesar do risco de exceder-se nesse projeto, ao invés de tentar nivelar as forças existentes. Além disso, uma competência distinta poderá ser insuficiente se os principais competidores também igualmente a possuem.

A escola deverá prestigiar esses fatores positivos, os quais caracterizam a vantagem diferencial, isto é, aquela vantagem através da qual uma instituição excede as competidoras numa determinada área. Por exemplo: a Universidade de Georgetown possui um excelente programa de estudos internacionais e está localizada em Washington D. C., o que lhe confere vantagem diferencial nessa área de estudo.

Ao avaliar seus pontos positivos e negativos, a administração não deverá confiar tão somente nas suas próprias percepções, mas deverá também iniciar um estudo da imagem de como a instituição é vista por seu público. Por exemplo, o Pró-reitor Acadêmico pode pensar que o colégio tem uma excelente reputação em ciências puras, mas um estudo de imagem da escola entre diretores de escolas de segundo grau pode revelar que o ponto forte é em humanidades.

Uma universidade deverá considerar como seus principais componentes: estudantes, pais, empresas e outros. Os resultados poderão revelar pontos

positivos e negativos, que a escola, ou desconhecia ou fortalecia indevidamente.

4.6 A formulação de metas

As análises do ambiente e de recursos permitem uma reflexão administrativa a respeito dos objetivos e metas básicas da instituição. Cada organização, no início de suas atividades, é clara a respeito de seus objetivos. Contudo, quando o ambiente muda apresentando novos desafios, Reitores e membros do conselho diretor deverão rever e reavaliar a missão básica, objetivos e metas.

Em algumas escolas, um reexame poderá convencer os participantes do processo de planejamento de que a meta atual é clara, importante e eficaz. Outras escolas e universidades concluirão que suas metas são claras, mas estão se tornando inadequadas face ao novo ambiente e cursos. Outras, ainda, descobrirão que suas metas não estão claras e que a organização está à deriva.

O propósito de desenvolver um grupo de metas institucionais é evitar que a organização mergulhe num futuro incerto. A instituição precisa ter uma idéia nítida do tipo de organização que ela pretende se tornar ao fim do período de planejamento.

A instituição precisa definir o que vai ser atingido neste ano, no próximo, e nos anos vindouros. As metas permitem aos administradores escolares

determinar o que eles devem fazer, desenvolver planos, criar e avaliar resultados. Sem metas, o que quer que a organização faça ou atinja, não poderá ser considerado aceitável, uma vez que não há padrão para o planejamento ou controle.

A discussão das metas institucionais divide-se em duas fases distintas: a) quais são; b) quais deveriam ser. A definição das atuais metas da instituição varia de pessoa para pessoa e de grupo para grupo na organização. O Reitor poderá ter como prioridade elevar a qualidade do corpo docente, o Pró-reitor de admissões poderá vê-la como a elevação do número de alunos e o Pró-reitor de finanças, como o crescimento da percentual de estudantes sem bolsas de estudos. Os professores, como um todo, poderão entender a meta como sendo a redução da carga horária de aula, a fim de permitir mais tempo para pesquisa, enquanto a administração poderá adotar como objetivo o aumento da carga horária de aula, a fim de reduzir o custo da educação. A definição das metas exige entrevistas com muitas pessoas e grupos, a fim de conhecer seus necessidades e expectativas quanto à instituição. Os dados mostrarão que a escola é, na verdade, uma coalizão de vários grupos, cada um deles com diferentes interesses.

A determinação de quais deveriam ser as metas da instituição é uma tarefa mais difícil. A princípio, o Reitor ou o conselho diretor pode, unilateralmente, estabelecer novas metas para a escola para a próxima década. Contudo, a alta administração pode adotar a prática de consultar outros grupos, tais como professores e ex-alunos no processo de sua formulação. As contribuições desses grupos, mesmo invalidadas, poderão receber apoio, caso

haja envolvimento no processo. Na execução do processo de formulação, uma etapa importante é distinguir três conceitos que são independentes, porém interrelacionados: missão, objetivos e metas.

Esse procedimento envolve o estabelecimento, primeiro, da missão da instituição, segundo, dos objetivos de longo e curto prazo e, terceiro, das metas específicas. Os três termos são definidos como segue:

“Missão é o principal propósito da organização, ou o que ela está tentando atingir; objetivo é a principal variável que a organização procura atingir, como alunos matriculados, doação de ex-alunos, reputação; e meta é um objetivo organizacional que é definido com relação à magnitude, tempo e responsabilidade.” (Kotler & Murphy, 1981, p. 9).

4.7 Missão – propósito organizacional

Toda Universidade existe para cumprir alguma missão no ambiente onde se localiza. Uma forma prática de examinar a missão de uma instituição é responder as seguintes questões: Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Qual é o conceito que temos do cliente? Qual será o nosso negócio? Qual deveria ser o nosso negócio? Essas questões, aparentemente simples são algumas das mais difíceis a que faculdades e universidades terão de responder algum dia. Organizações bem sucedidas constantemente levantam essas questões e tentam respondê-las de forma reflexiva e completa.

“A escola existe para aprofundar a reflexão sobre os valores fundamentais para a pessoa humana, a fim de torná-la efetivamente livre e libertadora. Só assim será resgatada a dimensão ética do conhecimento e do trabalho e o homem será sujeito de sua própria história e construtor de um mundo novo.” (Mezomo, 1997, p. 162)

Valide-se também o exemplo de Kotler & Murphy (1981) para verificar como elas foram enfrentadas pela Escola Beloit. Qual é o negócio da Beloit? A resposta é fácil: Beloit está no negócio da educação. Da mesma forma que estão as Universidades de Harvard, Vassar e Indiana, o Colégio Comunitário Oakton e a Universidade Oral Roberts. Beloit tem que definir um conceito particular ou tipo de educação para o qual se dedica. Considerando algumas possibilidades, questiona-se: está a Escola Beloit no negócio da formação intelectual, de maneira que seus estudantes são grandes conhecedores e bem perceptivos a respeito do mundo em que vivem? Está a Escola Beloit no negócio do crescimento pessoal, onde seu objetivo é ajudar seus estudantes a desenvolverem suas personalidades, intelectualmente, emocionalmente e socialmente? Está a Escola Beloit no negócio da escola alegre, onde o objetivo é proporcionar aos estudantes o melhor tempo de suas vidas, antes de se tomarem adultos? Cada definição implica num cliente diferente e numa forma diferente de transferir valores ao cliente.

Para os autores Kotler & Murphy (1981), um número crescente de escolas vem decidindo escrever formalmente a missão, a fim de obter a desejada clareza. Elas compreenderam que a definição da missão é altamente importante, porque afeta todo o resto. Uma missão bem escrita proporciona à

instituição senso de oportunidade, direção, importância e conquista. As missões funcionam como “mãos invisíveis”, guiando o pessoal de faculdades ou universidades a trabalharem independentemente e, também, coletivamente para a consecução das metas organizacionais.

Um exemplo da Missão da Universidade, obtido pela Internet, é encontrado no texto do Artigo 2º. Do Estatuto da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal), transcrito a seguir:

“ART. 2. MISSÃO DA UNIVERSIDADE

1. A UTAD tem por missão:

- a) A formação humana, cultural, científica e técnica;
- b) A realização de investigação fundamental e aplicada;
- c) A prestação de serviços à comunidade, sob uma perspectiva de valorização recíproca;
- d) O intercâmbio cultural, científico técnico com instituições congêneres nacionais e estrangeiras;
- e) A contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países europeus e os países de língua oficial portuguesa.

2. À Universidade compete a concessão de graus e títulos acadêmicos e honoríficos, e de outros certificados e diplomas, bem como a concessão de equivalência e o reconhecimento de graus e habilitações acadêmicas.

3. Para a prossecução dos seus fins, a Universidade pode celebrar convênios, protocolos, contratos e outros acordos com instituições públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras e internacionais.”

Já a Universidade de São Marcos, também da nação portuguesa, traz claramente que sua missão não se resume a apenas expedir diplomas de ensino superior a seus alunos.

A Universidade São Marcos se propõe:

- a) desenvolver nos alunos uma consciência crítica de cidadania.
- b) promover uma profissionalização competente nos diversos cursos de graduação e pós-graduação.
- c) abrir-se para a comunidade e oferecer-lhe serviços qualificados de ajuda e apoio na solução de seus problemas.
- d) criar e difundir novos saberes.

São fins permanentes, que busca atingir, mediante ações planejadas e aplicadas tanto à área administrativa, como à acadêmica. A palavra chave da vida universitária é a integração de seus serviços. Tendo, pois, essa preocupação, como guia dos seus procedimentos, a Universidade vem cultivando a multidisciplinaridade, nos processos pedagógicos, e a eliminação de duplicidades nas ações administrativas.

Para a consecução de seus fins e em obediência à sua missão, a Universidade São Marcos estrutura-se segundo o seguinte Organograma:

“* A Universidade / Missão da Universidade / O Nosso Aluno

* Nossa História / A Integração com o Bairro / Nosso Brasão:

Alterado em: 01 dezembro, 1999.”

Entende-se que: “a escola, para ser fiel à sua missão, deve educar-se a si própria, a fim de servir corretamente o homem na construção do futuro, e deve ajustar sua estrutura e seus processos às novas exigências da sociedade”. (Mezomo, 1997, p. 163)

Após avaliar suas metas, com base nas realidades de mercado, a definição da missão da Escola Beloit foi alterada a fim de incluir preparação de carreiras, bem como treinamento intelectual. A sentença chave que foi acrescida era “o conhecimento das opções de carreira disponíveis somadas à habilidade de perceber essas opções”. Esta adição à missão da Escola Beloit deverá servir por muitos anos.

Infelizmente, não é fácil escrever uma missão que tenha significado. A comissão de planejamento terá que se reunir muitas vezes e entrevistar muitas pessoas, a fim de preparar uma missão significativa. A aparente perda de tempo poderá ser recompensada pelas muitas descobertas que a comissão levantará a respeito da instituição e de suas oportunidades latentes. Uma missão efetiva e bem escrita deverá ser realizável, motivadora, específica e orientada para o mercado.

4.8 Objetivos

A missão descreve o comprometimento institucional, mas não especifica objetivos e metas que serão seguidas no próximo período. Assim, explica-se

porque cada instituição tem necessidade de estabelecer os objetivos e metas, sincronizados com o período e coerentes com sua missão.

A avaliação de desempenho da universidade brasileira é uma forma de rever e aperfeiçoar o projeto acadêmico e sócio-político da instituição a fim de promover a permanente melhoria da qualidade e a pertinência das atividades desenvolvidas. A utilização eficiente, ética e relevante, de recursos humanos, de capital intelectual, de materiais e instalações da universidade, traduzida em compromissos científicos e sociais, garante que a qualidade e a importância de sua atuação seja vista de forma coerente e legítima diante da sociedade.

O ideal seria que o mesmo tipo de estudo que gerou a formulação da missão, também suportasse o processo de definição dos objetivos e metas, equalizando a situação futura desejada.

Para cada tipo de instituição há sempre uma relação entre objetivos e a tarefa é decidir entre eles. Por exemplo, os objetivos de uma escola podem ser: aumentar o prestígio nacional, melhorar o ensino, aumentar a matrícula, melhorar a qualificação dos estudantes, aumentar a eficiência, melhorar a vida social do estudante, desenvolver as instalações físicas, reduzir o déficit operacional, e assim por diante.

Uma instituição não pode seguir todos estes objetivos simultaneamente e ser bem sucedida, devido às limitações orçamentárias e às relações entre eficiência de custo e melhoria de ensino. Num dado ano, as instituições preferirão enfatizar certos objetivos e ignorar outros, ou tratá-los como se fossem limitações. Por exemplo, se a matrícula de Beloit estivesse em declínio, a escola faria da expansão de matrículas o principal objetivo, mantendo-se o

nível de qualidade num determinado patamar. Desta forma, os principais objetivos de uma instituição podem variar de ano para ano, dependendo de como a administração perceba seus principais problemas ou oportunidades que a escola enfrenta naquela oportunidade.

Após estabelecidos os objetivos institucionais para o próximo ano, deverão ser reescritos num formato operacional mensurável chamado meta, representada por valores quantificados. O objetivo “expansão de matrícula” deve se transformado numa meta como “aumento de matrícula no próximo ano acadêmico em quinze por cento”. Uma definição de meta permite à universidade refletir sobre o planejamento, programação e controle na consecução de tal objetivo. Algumas questões são levantadas como: quinze por cento de aumento na matrícula é atingível? Qual estratégia deveria ser usada? Quais recursos seriam utilizados? Que atividades teriam que ser desenvolvidas? Quem seria responsável? Todas estas questões críticas deve ser respondidas na ocasião em que se decide a adoção de uma meta proposta.

Como atividade típica, a instituição estará avaliando ao mesmo tempo um grande número de possíveis metas, examinando cada uma delas em função de sua consistência e prioridades. A universidade poderá descobrir que não será possível atingir ao mesmo tempo “um aumento de matrículas de quinze por cento” e um “aumento de dez por cento na qualidade dos estudantes”, face às limitações orçamentárias do mercado. Neste caso, a comissão de planejamento poderá fazer adaptações em percentuais ou datas ou eliminar certas metas, a fim de atingir uma significativa e viável relação de metas.

4.9 Formulação estratégica

Após uma universidade definir sua missão e metas, deverá determinar as estratégias que auxiliarão a consecução das metas. A escola poderá descobrir que não poderá achar uma estratégia que seja alcançável de forma a aumentar a matrícula. Se isto acontecer, os planejadores terão que voltar à etapa de formulação de metas, a fim de reconsiderá-las antes que as estratégias finais sejam definidas.

Segundo Hardy (1997), no desenvolvimento de estratégias que possam ser alcançadas a organização poderá desenvolver duas etapas: a primeira é organizar um portfólio acadêmico, que é uma avaliação dos atuais programas e uma decisão do que fazer com eles. A segunda é desenvolver uma oportunidade de produto/mercado, que inclui a de quais produtos novos e mercados a acrescentar. Embora estas estratégias sejam discutidas de forma seqüencial, elas deverão ser examinadas paralelamente e avaliadas umas com relação às outras.

4.9.1 Estratégia de portfólio acadêmico

Uma vez que os objetivos e metas institucionais e de marketing estejam estabelecidos, a administração deverá examinar seu atual portfólio acadêmico. Assim como investidores revêm seus portfólios periodicamente, uma faculdade ou universidade deverá avaliar seus programas acadêmicos de tempos em tempos. Durante a década de 1960, faculdades e universidades somente

adicionavam disciplinas e programas para satisfazer a demanda, porque havia recursos orçamentários suficientes para manter todos os departamentos. Contudo, na década de 70, muitas escolas começaram a sofrer problemas financeiros. Os administradores foram forçados a identificar os programas mais fortes e apoiá-los, ao mesmo tempo em que tiravam recursos dos programas mais fracos.

A indústria também sofreu limitações financeiras em anos recentes, sendo que muitas companhias examinaram suas linhas de produtos com base nos portfólios do produto, um instrumento desenvolvido pelo Grupo de Consultores de Boston. Cada produto é classificado como uma "star" (alto crescimento no mercado e alta participação no mercado); "cash cow" (baixo crescimento e alta participação); "question mark" (alto crescimento e baixa participação), ou "dog" (baixo crescimento e baixa participação). As "stars" eram expandidas, as "cash cows" eram mantidas, as "question marks" expandidas ou eliminadas e as "dogs", eliminadas. Este instrumento têm sido bem sucedido na área das empresas. Da mesma forma, esta classificação têm sido aplicada para análise de universidades britânicas e americanas. (Kotler & Murphy, 1981)

Há também a possibilidade de um sistema alternativo de avaliação, o qual permite aos planejadores acadêmicos uma melhor utilização. As duas dimensões básicas deste esquema são centralidade para com a missão da instituição e nível de qualidade do programa. A terceira dimensão é a viabilidade de mercado.

Os programas acadêmicos são, neste trabalho, escolhidos como unidade para análise, porém as escolas num tema de multiunidades ou disciplinas

específicas também podem ser utilizadas. Há três níveis (alto, médio e baixo) para as três dimensões. Alta qualidade é sinônimo de prestígio nacional, qualidade média com a média nacional e qualidade baixa significa que o programa é considerado medíocre ou pobre (quadro 3).

Quadro 3: Análise de Ambiente, Demanda e Qualidade

QUALIDADE	CENTRALIDADE		
	ALTA	MÉDIA	BAIXA
ALTA	<u>Psicologia</u> Decisão Expandir Elevação da qualidade		<u>Economia do Lar</u> Decisão Expandir Manter a qualidade
MÉDIA		<u>Geografia</u> Decisão Manter tamanho Manter qualidade	
BAIXA	<u>Filosofia</u> Decisão Reduzir tamanho Elevar qualidade		<u>Línguas clássicas</u> Decisão Reduzir tamanho ou eliminar

Fonte: Kotler & Murphy, 1981.

A análise dos níveis com relação à viabilidade de mercado deverá emergir da informação coletada na análise do ambiente, assim como apresentado no quadro acima, de uma escola hipotética.

Há várias formas de se examinar a qualidade dos vários programas de uma instituição. Uma é através da vinda de especialistas de fora da instituição (professores de outras instituições), que poderão ser convidados a avaliar a produção de pesquisa do departamento e o conteúdo das disciplinas. Por outro lado, a percentagem de formados que se dirige para cursos de pós-graduação ou são empregados por empresas nacionais poderá ser um medidor de qualidade. Algumas conclusões de consultores independentes podem também

ser usadas para medir a qualidade acadêmica. Na escola hipotética dada como exemplo, observa-se que ela tem uma longa tradição em artes liberais. Os cursos de psicologia e filosofia são considerados em nível alto, na escala de centralidade. Mas a filosofia apresenta níveis baixos em qualidade e viabilidade de mercado.

As estratégias que o planejador universitário pode usar para tratar dos programas acadêmicos são: expandir, manter, reduzir ou eliminar. Uma vez que o departamento de economia doméstica apresenta escores altos em qualidade e viabilidade de mercado, uma estratégia plausível seria manter qualidade e expandir-se. Por outro lado, um departamento que é central na missão da universidade e que apresenta baixos níveis em qualidade e viabilidade de mercado, deveria provavelmente ser reduzido, elevando-se sua qualidade. Uma vez que um departamento apresenta baixo nível em todas as escalas deveria ser eliminado como departamento. Certas disciplinas, contudo, deveriam ser remanejadas para outro programa.

Um bom número de instituições têm avaliado seus programas em anos recentes. O portfólio acadêmico representa uma abordagem sistemática para se tomar decisões difíceis com relação aos programas. A aplicação recente da análise de portfólio representa uma abordagem sistêmica para se tomar decisões difíceis com relação aos programas. A aplicação recente da análise de portfólio na Universidade Northwestern resultou na redução do departamento de geografia.

4.9.2 Estratégia de oportunidade produto-mercado

Um grande desafio enfrentado por faculdades e universidades gira em torno de como as matrículas serão mantidas ou aumentadas no futuro. O processo de planejamento estratégico se refere a este problema. O Quadro 4 delinea a matriz de oportunidade usando produtos (programas) e mercados como variáveis.

A opção número um é denominada penetração de mercado. Sob esta estratégia, a instituição procura ganhar grande número de alunos idênticos àqueles matriculados, com base nos programas existentes.

Quadro 4: Matriz de Oportunidades

PRODUTOS:			
MERCADOS	EXISTENTE	MODIFICADO	NOVO
EXISTENTE	1. Penetração de mercado	4. Modificação do Produto - cursos de curta duração. - programas noturnos. - programas de fins-de-semana. - novo sistema de prestação de serviços.	7. Inovação da produção: - novas escolas. - novas disciplinas - novos departamentos
GEOGRÁFICO	2. Expansão geográfica: - novas áreas da cidade. - novas cidades exterior.	5. Modificação para mercados dispersos - programas oferecidos em bases militares ou para firmas sediadas no exterior.	8. Inovação geográfica
NOVO	3. Novos mercados: A. Individual: - idoso. - donas de casa. - minorias étnicas B. Institucional: - empresas. - agências sociais.	6. Modificação para novos mercados A. Individual: - idoso B. Institucional: - empresas - governo	9. Inovação total - novas disciplinas. - novos departamentos. - novas escolas.

Fonte: Kotler & Murphy, 1981.

Possivelmente, uma universidade estadual numa grande cidade, que ocupa uma pequena faixa do mercado, poderá utilizar esta estratégia. Intensa promoção (aumentando o orçamento de recrutamento) seria essencial para fazer funcionar esta estratégia. Contudo, face às previsões demográficas, esta estratégia seria inadequada para a maioria das escolas.

A expansão geográfica dos programas existentes permite às instituições descobrir novas oportunidades para as atuais disciplinas (célula 2).

Esta estratégia está sendo implementada por muitas faculdades e universidades. Algumas oferecem aulas em colégios de suas cidades. A Universidade de Dallas (Metodista do Sul) está oferecendo disciplinas de seu programa de MBA (Mestrado em Administração de Empresas) em Houston. Da mesma forma, a Escola Antioch organizou alguns campus em países estrangeiros. Uma grande expansão geográfica poderá não ser viável para muitas instituições face à necessidade de recursos.

A terceira possibilidade existe para escolas interessadas em expandir os atuais programas para novos mercados. As faculdades e universidades têm aumentado o recrutamento de grupos de estudantes não tradicionais tais como idosos, donas de casa e grupos étnicos minoritários.

Além disso, os programas de oportunidades educacionais em muitos campus procuram atrair mais estudantes oriundos de grupos minoritários. Finalmente, grandes empresas e algumas agências sociais estão convidando universidades a oferecer disciplinas em suas instalações para seus empregados.

Programas podem ser modificados para atrair mercados já existentes. O oferecimento de programas noturnos, por escolas, em grandes cidades é uma possibilidade óbvia. Programas de fim-de-semana podem atrair aqueles estudantes que não são capazes de comparecer às aulas regulares.

Por exemplo, o Colégio Alverno, uma escola privada para mulheres situada em Milwaukee, criou um programa de fim-de-semana que atraiu grande número de donas de casa e mulheres que trabalham fora. Uma ilustração interessante de um novo sistema de prestação de serviços é o utilizado pela Universidade Adelphi que oferece disciplinas num trem comunitário que liga Nova York a diversos subúrbios. Os administradores são limitados apenas pela imaginação no desenvolvimento dessas oportunidades.

A quinta célula é chamada modificações para mercados dispersos. Escolas como a Universidade de Maryland, que oferece disciplinas e cursos para membros das forças armadas no país e no exterior, são exemplos desta abordagem. Empresas industriais com grande número de empregados no exterior poderão representar um mercado inexplorado.

Modificação do produto para novos mercados (célula 6) poderá ser um caminho mais realístico para o crescimento das faculdades e universidades. A fim de penetrar no mercado dos idosos, haverá necessidade de reestruturar as disciplinas e procedimentos de matrícula. Mais especificamente, o tempo de aula talvez precise ser reduzido, uma menor carga de leitura, cadeiras mais confortáveis e, possivelmente, livros impressos com tipos maiores.

A Universidade Estadual de Iowa criou a "Escola de Velhos" para adultos aposentados. Da mesma forma, empresas privadas e agências do governo

poderão ser mercados atraentes para disciplinas na área da comunicação. Contudo, os departamentos de Inglês e Comunicação, provavelmente, terão que desenvolver novas disciplinas para satisfazer estas necessidades.

A sétima categoria de oportunidade mostrada no Quadro 4 é denominada inovação do produto. Aqui, novas disciplinas, departamentos ou escolas são organizadas para os mercados existentes. Na verdade poucas escolas, afora aquelas localizadas no cinturão do sol, se expandirão no futuro.

Um exemplo desta estratégia foi a posteriormente empregada pela Universidade de Houston, quando comprou uma faculdade (que oferecia somente os dois primeiros anos de estudos universitários no centro da cidade, transformando-a numa faculdade com quatro anos de estudos universitários.

A inovação geográfica pode ser atingida através do uso de inovações tecnológicas. Por exemplo, a Illinois Bell desenvolveu um quadro-negro eletrônico, que permite a um professor escrever no quadro-negro em um local, e ser transmitido por linhas telefônicas para uma cidade distante aquilo que foi escrito. Com o advento dos computadores em casa, televisão interativa e outras tecnologias será possível oferecer cursos para uma audiência nacional.

A categoria final chama-se inovação total e refere-se ao oferecimento de novos produtos para novos mercados. A "Universidade Sem Muros", que oferece programas especializados para grupos de agências do governo é um exemplo. A competição pela educação superior tradicional pode vir das escolas das empresas organizadas com base na Universidade Hamburger da MacDonald. Contudo, a noção de inovação poderá não ser a mais viável oportunidade de crescimento para a maioria das instituições de ensino superior.

A matriz de produto/mercado basicamente ajuda a administração a imaginar, de forma sistemática, novas opções. O trabalho duro então começa quando as várias oportunidades têm que ser avaliadas de acordo com a centralidade, custo, viabilidade de mercado e outros critérios apropriados. Uma vez que a formulação da estratégia de longo prazo está completa, a etapa de curto prazo é desenvolver uma estratégia de mercado para estas oportunidades.

4.10 Design da organização

O objetivo da formulação da estratégia é desenvolver ações que possam ser desenvolvidas pela instituição permitindo-lhe atingir suas metas. A premissa é que a organização é capaz de desenvolver estratégias. Ela tem que possuir a estrutura, pessoal e a cultura necessários à uma implementação bem sucedida de cada estratégia. Por exemplo, se uma universidade planeja desenvolver sua reputação em ciências biológicas, necessitará de professores bem preparados em certas disciplinas.

A escolha de estratégias por qualquer organização exige a existência de certas estruturas, a fim de permitir sua implementação. Contudo, as estruturas organizacionais são difíceis de mudar e as oportunidades de crescimento são limitadas face à necessidade de satisfazer aos diversos elementos que constituem a organização.

Sob a influência de um planejamento estratégico dinâmico, surge então a necessidade de transformar a estrutura organizacional exigida pelas estratégias, mas também a necessidade de treinar ou mudar algumas pessoas que ocupam posições chaves na organização.

Assim, se uma universidade privada decide mudar sua estratégia de obtenção de fundos trocando ricos doadores por fundações, o Pró-reitor de Desenvolvimento que está acostumado à uma política de obtenção de fundos na base de “clube de amigos”, necessitará ser treinado na política de “doações pessoais ou fundações”, ou ser substituído por Pró-reitor com experiência na área de fundações.

Ao adotar uma nova postura estratégica, a universidade terá que desenvolver mudança na “cultura” da organização. Cada organização tem uma cultura, isto é, a maneira como o pessoal a ela vinculado comunga de certas formas de ver as coisas. As escolas têm uma “cultura acadêmica” que prezam, tais como liberdade acadêmica, abstração teórica, etc.

A cultura acadêmica é freqüentemente crítica da “cultura de negócios” (o lucro é meritório) e da “cultura de mercado” (as instituições existem para servir e satisfazer seu público). Dirigentes de universidades que tentam fazer com que os professores melhorem o nível de ensino, gastando a maior parte do tempo com estudantes, desenvolvendo novos cursos para mercados não tradicionais, etc., encontram resistência.

Com a redução do número de alunos, o que gera menor arrecadação, uma vez que a maior parte dos alunos são os que pagam seus cursos, o desafio enfrentado pelo Reitor é desenvolver uma orientação de mercado com

os professores na qual cada um identifique seu trabalho como sendo sensibilizar, servir e satisfazer mercados, atendendo a satisfação do mercado na aquisição do conhecimento, o que resulta, dentro do setor acadêmico na diplomação e, dentro do setor empresarial, o êxito profissional.

“A universidade que necessitamos é aquela que, pela sua reinvenção permanente, é capaz de dar sentido e propriedade ao seu trabalho e à sua própria organização e de viver sua missão. E para que isso ocorra, faz-se necessário que, dentre outras, ela tenha as seguintes características: seja instrumento de modernidade, esteja comprometida com a qualidade, se mantenha renovada em seus métodos de trabalho e esteja sintonizada com a sociedade e integrada com o sistema produtivo. A universidade só cumprirá sua missão se entender que necessita educar-se permanentemente. [...]. Ela precisa reinventar-se e reconstruir-se para poder ser e oferecer uma resposta adequada à nova realidade social.” (Mezomo, 1997, p. 189)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, ao oferecer sugestões e exemplos de inovação tomados da realidade empresarial e passíveis de serem aplicados ao mundo universitário, aponta para esse fim, desde os instrumentos de análise sistêmica para a realização de um diagnóstico a nível gerencial e acadêmico até o estabelecimento de estratégias adequadas a serem adotadas para tornar a universidade atraente, competitiva e atualizada, respeitadas as várias legislações e peculiaridades de cada instituição.

Alerta, ainda, que o planejamento estratégico requer racionalização permanente dos processos administrativos e acadêmicos, visando a qualidade e agilidade dos serviços, e orientando determinadas ações diante da situação percebida e daquela desejada.

O primeiro passo é voltado aos tomadores de decisão: ministro e secretários de Educação, legisladores, administradores, professores e financiadores têm de estar atentos e conscientes para desenvolver um planejamento de longo prazo, de forma sistemática e sintonizada com as flutuações do mercado. Além disso, lembrá-los de que procedimentos e mudanças profundas na estrutura administrativa, funcional e institucional devem refletir-se na excelência do padrão curricular, voltado ao educando, e preocupado em lhe propiciar uma visão integral do campo de sua futura ação profissional bem como de sua integração à comunidade na qual irá agir.

Nesse sentido, qualquer identificação ou resolução de problema terá reflexo junto à instituição e, conseqüentemente, junto à sociedade,

desencadeado pela formação de pessoas que passarão a ter melhor desempenho profissional, técnico ou social.

Por outro lado, hoje as entidades universitárias encontram maior liberdade de ação, amparadas no Capítulo IV da lei 9.394/ 96, diferentemente da que a precedeu, a 5.504/68. Uma série de prescrições relativas aos objetivos que lhes são inerentes, acham-se fundamentadas em termos de ação institucional e pedagógica, inteiramente voltadas ao capital intelectual e parcialmente sintonizadas com a realidade.

Exemplificando, à permissão para reorganizar currículos, a estrutura interna da escola e de escolher critérios para admissão e aprovação de alunos, palavras como reengenharia, empreendedorismo, ensino à distância, bibliotecas e museus virtuais já começam a freqüentar com mais assiduidade o universo didático-pedagógico das universidades.

Assim, cabe à Universidade administrar a pluridiversidade de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão; sistematizar os conhecimentos científicos ou culturais e disponibilizá-los à comunidade, estabelecendo com ela uma relação de reciprocidade tal, que possa estimular ações conjuntas quanto à solução de problemas de cunho regional, nacional e até mesmo mundial.

Para alcançar esses objetivos, as universidades precisam perseguir metas como o aprimoramento contínuo dos corpos docente e discente; o incentivo à pesquisa, à criatividade aliados à evolução tecnológica; e ao desenvolvimento do pensamento reflexivo, da formação de massa crítica, a fim

de formar indivíduos nas mais diversas áreas do conhecimento humano, capazes de entender o ser e o estar no mundo.

Acréscimo de conhecimento sempre pressupõe as possibilidades de implantação de um plano institucional de capacitação de recursos humanos. Dentro dessa visão, a universidade deverá ter como pilar fundamental a implementação do conhecimento, da experiência e da atuação prática que se estenda desde o setor administrativo, gerencial e de recursos humanos até ao desenvolvimento científico e tecnológico. Deve estar na vanguarda, por meio da atualização do ensino, da pesquisa e da investigação tecnológica, preparando pesquisadores, professores e alunos, profissionais e até a própria sociedade na busca de uma gestão de qualidade inovadora.

Quanto ao processo de avaliação dos resultados finais, ela contempla uma dinâmica diferenciada de evolução e implantação no âmbito de cada instituição, porém não diferenciada quanto ao que se deseja avaliar: a graduação, a pós-graduação, a pesquisa intra e extra-muros, as atividades de extensão e a gestão universitária. É auspicioso observar que algumas universidades já têm alguns procedimentos avaliativos reconhecidos por instituições financiadoras de projetos na área de pesquisa e pós-graduação. E que a própria avaliação institucional dos cursos, realizada anualmente pelo MEC, tem resultado em maior qualidade da infra-estrutura e dos processos de ensino-aprendizado das várias instituições brasileiras bem como na diminuição da desconfiança da sociedade quanto à eficiência de outras congêneres. Ainda que existam inúmeras limitações, como a heterogeneidade das instituições, a interveniência excessiva de leis, a escassez de recursos para subsidiar áreas

de pesquisa e extensão, a queda do poder aquisitivo da população, o fantasma do desemprego e da recessão a rondar os lares, elas não deverão se constituir empecilhos para as tomadas de decisões que visem minimizá-las ou até mesmo eliminá-las. Urge, pois, conhecer as ações organizacionais, estratégicas e de marketing que contemplem não apenas a renovação, mas também a perene busca pela qualidade nas áreas de administração, ensino, pesquisa e extensão.

Resumindo, a transformação das sociedades em economias baseadas no conhecimento e informação traz, adicionalmente, nova ênfase na velocidade da competição, aumento da produtividade, redimensionamento da empregabilidade (“gênios e cérebros”, por exemplo, não necessitam mais estar domiciliados no país onde são solicitados os seus serviços), aceleração da renovação de currículos profissionais (cuja validade é de no máximo 18 meses) e constante treinamento. Todos esses processos envolvem tecnologia de ponta, mas não podem dispensar a presença de um elemento maior que ela, o seu criador, o próprio homem.

Guardadas as proporções, pode se afirmar que este trabalho tenha encontrado a mesma fonte de inspiração que propiciou ao filósofo Walter Benjamin criar o seu Anjo da História. Senão, vejamos: há uma pintura de Paul Klee, denominada *Angelus Novus*, que mostra a figura frontal de um anjo, olhos pasmos virados à esquerda, boca aberta e asas amplamente estendidas.

Diante dele, Walter Benjamin assim o interpretou: a face do anjo está virada para o passado; a seus pés, onde se percebe uma série de acontecimentos do presente, o anjo vê uma única catástrofe, que se agiganta cada vez mais; ele quer deixar esse caos; mas uma tempestade vinda do

Paraíso o impede de fechar as asas, e assim, ele é impelido inexoravelmente para o Futuro que se encontra justamente às suas costas. A tempestade chama-se Progresso. Enquanto isso, os destroços a seus pés se empilham rumo aos céus.

A estrutura de nosso ensino superior lembra em muito a alegoria de Benjamin: saudosismo, comodismo ao olhar o passado, resistência aos novos padrões de vivência mundial, à avassaladora onda tecnológica da qual é impossível fugir. À frente, o dilema em assumir ações inovadoras, pois os problemas são tão complexos quanto os mecanismos para resolvê-los.

Voltando, pois, à figura emblemática do Anjo da História, de Walter Benjamin, pode-se concluir: permite-se olhar para o passado, para dele extrair experiências vividas, mas sem saudosismo; olhar para os pés, ver crescer uma nova universidade reticulada e aberta, e ter de aprender a decifrar seus enigmas; permitir-se a deixar abertas as asas do ideal, confiante em que o futuro reserva cenários vencíveis a quem identificou com precisão as grandes tendências do século e seus impactos sobre as estratégias institucionais.

Finalizando, este trabalho não propõe a adoção de mecanismos que irão transformar as universidades brasileiras em competitivos centros de excelência em educação, como num passe de mágica. O propósito reside, antes, em apontar caminhos trilháveis em meio ao caos ditado pela economia globalizada e à sempre crescente tecnologia. Um caminho em que educadores, educandos, gestores e a comunidade como um todo se beneficiem e promovam o conhecimento e o aprimoramento integral e constante do ser humano.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDRIGE J. Viator. **O planejamento estratégico no ensino superior. O imperador está mesmo vestido?** Tradução de: Maria Lucia Benevides da Silva. *The dynamics of organizational change in education*. Berkeley, California: Mectucham Publishing, 1971.

BENJAMIM, Walter. **Selected writings**. Marcus Bullock & Michael Jennings. [Ed.] Tradução de: Rodney Livingstone, Howard Eiland, Edmund Jephcott et al. Harvard, 1997, v. 1.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisando um modelo de plano de marketing. **Marketing**. São Paulo, v. 17, n. 121, p. 44-7, nov/1983.

CARVALHAL, Eugênio do. **Ciclo de vida das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999

CHAVES, O. C. Eduardo. **Sociedades, conhecimento, tecnologia e educação**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2000.

DAVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DOLABELA, Fernando. Aprendendo a empreender. **Entrevista concedida ao PROJETO E**. www.projetoe.org.br.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de Universidades: novas abordagens**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Uma nova maneira de fazer qualidade na instituição de Ensino Superior**. Brasília: 1998.

FOX, K. F. A. **Attracting a new market to Northwestern's Undergraduate Programs: older women living on the North Shore**. Evanston, 111: Program on Women, Northwestern University, 1979.

FRANCO, Edson. Marketing educacional e Qualidade. **Revista Universidade**. São Paulo, 1994.

HARDY, Cynthia & FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**. Curitiba: Champagnat, 1997

HERNANDEZ, Fernando & VENTURA, Montserrat. **A organização do currículo por projetos de trabalho**. O conhecimento é um caleidoscópio. 5. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe mundial** - uma agenda para gerenciar os desafios globais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S. et al. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEEFE, Willian Ni. Duas abordagens do planejamento a longo prazo. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, n. 4, v. 1, jan-mar/1983.

KELLER, George. **Academic strategy**: the management revotution in american higher education. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, A. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P. et al. **A nova concorrência**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1996.

KOTLER, P. & FOX. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. **Planejamento estratégico para o ensino superior**. Tradução de: Victor Meyer Júnior. Universidade Federal de Santa Catarina. *The Journal of Higher Education*. v. 52, n. 5, sep-oct/1981.

LEITE, Denise & MOROSINI, Marília [Orgs.]. **Universidade futurante: produção do ensino e inovação**. Campinas: Papirus, 1997

LEZANA, Alvaro Rojas. **O empreendedor**. Curitiba: CITPAR/TECPAR, 1998.

MASETTO, Marcos T. [Org.] **Docência na universidade**. Campinas: Papirus, 1998.

MEYER JR., Victor. Comentários ao trabalho "Planejamento estratégico na Universidade: o caso da Universidade de Quebec. **Anais do Primeiro Seminário internacional sobre Administração e Desenvolvimento Universitários**: problemática e estratégias. Natal: 24 a 28 de abril de 1990.

_____. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: NUPGAU - NÚCLEO DE PESQUISAS E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPGAU, 1991. p. 135-50.

_____. Administração universitária: considerações sobre sua natureza e desafios. In: **Administracion universitária en America Latina: una perspectiva estratégica**. Santiago: CINDA - Centro Interuniversitário de Desarrollo), 1992, p. 177-195.

_____. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**. Ano IV, n. 10, p. 18, set/1993.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade total na escola**. Princípios básicos. Petrópolis: Vozes, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. A Política Para as Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília: 1995.

_____. Ante-Projeto de Lei que define a autonomia das Universidades Federais e das demais Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília: 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SESU. COESP. CEEFISO. Diretrizes curriculares dos cursos de Fisioterapia, 1999.

MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTEIRO, Carlos A. [Coord.] **Universidade empreendedora**. Construindo a instituição de ensino superior do 3º. milênio. Marília: CM Consultoria de Administração, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PÓVOA FILHO, Francisco Liberato et al. **Gerenciamento do crescimento do ser humano na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

ROMERO, T. D. E.; COLLAZOS, A. A.; GOMEZ, R. F. S. **La planeacion e las Instituciones de desarrollo administrativo en Colombia**. Bogota: 1998. p. 33-75.

RONCA, Antonio Carlos Caruso. Universidade pública e particular: pensar e pensar e agir para o futuro. **Revista Agitação**. Ano VI, n. 32, mar-abr/2000. CIEE Nacional.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, Fábio. **A universidade empreendedora e a inovação tecnológica**. Artigo do site www.cesar.org.br.

SILVA, Eurides Brito da. Avaliação. Um processo sistemático, contínuo e integral. **Enfoque**. Ano IV, n. 10, p. 11, set/1993.

SILVA, Fabio Q. B. da. **Cooperação empresa/universidade: contexto, análise e perspectivas**. Recife: UFPE, 2000.

SOUZA, Paulo Renato; et al. **A educação como tarefa permanente**. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1998.

TOBIAS, José Antônio. **Universidade - formação humana e profissional**. 2. ed. São Paulo: AM Edições, 1996.

TRAMONTIN, Raulino. **O ensino superior na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: construindo uma proposta de uma nova universidade ou repetindo a velha**, 2000 /apostila/

VAZ, J. C. Lima. Desafios novos da universidade brasileira. In: **Para onde vai a universidade brasileira**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1983.

WEILL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio**. Cópia reprograda. (sem informações de publicação).

6.1 Referências Internet

Disponível em:

<http://www.cesar.org.br>. Acesso em: 06.01.00

<http://www.di.ufpe.br/~sr.ç./secomu96>. Acesso em: 11.04.00

<http://www.edutecnet.com.br/palestras/parasp97>. Acesso em: 12.11.99

<http://www.mec.com.br>. Acesso em: 18.04.99

<http://www.projetoe.com.br>. Acesso em: 23.02.00

<http://www.propesq.efpe.br/informativo/novdez98/inovacao.htm>. Acesso em:
11.11.99

<http://www.unb.br/labfuturo/manifesto.num>. Acesso em: 20.09.99