

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

**Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres
em Três Instituições de Ensino Superior Privado**

**Ivan Ferreira de Campos
Marli de Lourdes Verni**

RESUMO

Buscamos abrir uma discussão acerca dos aspectos inerentes ao processo de gestão universitária, comparando situações reais em relação às propostas de estudiosos da área. O estudo exploratório e descritivo, foi realizado através de instrumento qualitativo, em uma abordagem multicase, envolvendo três instituições de ensino superior privado da cidade de Londrina. Os resultados indicaram como as instituições se enquadram nas propostas teóricas, seu posicionamento de mercado e suas características empresariais e acadêmicas, demonstrando um perfil do setor privado do ensino superior em Londrina, onde há um mercado competitivo, porém não agressivo, sem uma instituição perfeita, todavia, com instituições voltadas a um processo de melhorias contínuas, na busca por um modelo de gestão que possa ser considerado ideal.

Palavras-Chave: Gestão universitária. Mercado competitivo. Modelos de gestão.

1 INTRODUÇÃO

As universidades são instituições de séculos, que ao longo do processo evolutivo passaram a exercer grande influência na formação do ser humano, tal qual a igreja e a família, Marcovith (1998), já expressou essa importância ao colocar que na sociedade atual, as universidades tem o papel fundamental de formar a cidadãos, desenvolvendo a inquietude social e transformando o ser humano inacabado através da formação que este receberá enquanto delas. Porém se as universidades existem há tanto tempo, ficam perguntas em relação ao processo evolutivo destas instituições, independente de serem estas de natureza pública ou privada, tais como: Como estas se comportam hoje? Como evoluíram com a sociedade? Como se posicionam no mercado atual? Que estratégias utilizam para seu crescimento? Que abordagens são usadas para melhoria em seus processos?

Dessas indagações surgiu a necessidade desse estudo, a fim de identificar o comportamento das instituições de ensino superior no cenário atual, traçando o paralelo entre os modelos e propostas de estudiosos da área em relação à realidade destas, focalizando o estudo na cidade de Londrina, especificamente no setor privado, de forma a verificar como estas instituições podem ser comparadas, em que se superam e em que perfil podem ser enquadradas quanto a seu posicionamento de mercado.

Como linha de pensamento principal para identificar como estas instituições se posicionam no mercado, foram adotadas as analogias propostas na obra organizada por Meyer e Murphy (2000), que enquadram as instituições de ensino superior em caricaturas, ou figuras, a saber, os dinossauros, as gazelas e os tigres, de forma que através de como estas trabalham sua gestão como um todo, podem ser qualificadas em cada uma destas figuras se aproximando ou

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

não dos modelos que podem ser considerados ideais para as necessidades da sociedade e do mercado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Entende-se por gestão o processo de gerenciamento, que envolve planejar, dirigir, organizar e controlar, dessa forma, a gestão universitária é o reflexo desse processo dentro das instituições de ensino superior. Este processo envolve desde as ações cotidianas e técnicas, aos desdobramentos complexos e departamentais que exigem maior qualificação e grandes equipes, desdobramentos estes que contemplam a estrutura organizacional e o modelo administrativo, o planejamento estratégico, a administração de marketing, a administração de recursos humanos, o processo de avaliação interna universitária, e a administração do ensino. No âmago das instituições de ensino superior está a necessidade de serem estas empresas do saber, que desenvolvem a estrutura do ensino, a saber, graduação, pesquisa e extensão, sem deixar de desenvolver a visão empresarial que existe em sua natureza administrativa. Hardy e Fachin (1996), já diziam que o processo de tomada de decisões é complexo e envolve várias etapas até que as decisões finais possam ser tomadas, o que em geral pode causar uma miopia processual, onde o retardo de ações e a eventual falta de profissionalismo na gestão podem contribuir para uma ineficiência administrativa e acadêmica nas instituições.

Essa falta de organização em termos administrativos, existe em razão da má estruturação dos departamentos nas instituições, que segundo Almeida (1998), não cumprem sua função principal, que seria reunir pessoas por área de conhecimento para discutir as necessidades existentes chegando a um consenso geral, ágil e interativo, e acabam se tornando locais reduzidos a uma falta de organização ligada a questões burocráticas que norteiam a rotina isolada de cada um destes departamentos, sem desdobramentos conclusivos que possuam um valor agregado maior.

O mesmo Almeida (1998), colabora ao dizer que falta uma definição de quem é responsável e pelo que é responsável, que professores vão representar o corpo docente junto à administração, as cargas horárias que serão dispensadas nas ações burocráticas e como os resultados das ações desenvolvidas serão avaliados.

Nesse ponto entra a questão de planejar as ações de forma coesa, abrangendo as estratégias empresariais e acadêmicas de forma que as instituições possam crescer como um todo e com qualidade. Acerca do planejamento estratégico aplicado a instituições de ensino superior, Estrada (2000), coloca que estas organizações devem desenvolver um esforço administrativo planejado que envolva todas as instâncias internas, e isso se deve ao fato de que na modernidade, sem ações planejadas não existem condições de que nenhum tipo de organização possa subsistir, incluindo organizações como as instituições de ensino superior.

O mesmo Estrada (2000), coloca que o profissionalismo nas ações de planejamento ainda é incipiente nesse tipo de instituição, e que ações no sentido de melhorias no planejamento da gestão universitária são recentes, o que demonstra claramente a necessidade de mudanças contínuas no sentido de moldar as ações estratégicas até então amadoras e de curto prazo, para ações de longo prazo que possam surtir efeitos estruturais maiores.

Marcelino (2002), colabora acrescentando que o desenvolvimento de uma cultura estratégica envolve a visualização de quatro pontos primordiais, todos com uma visão de longo prazo no objetivo sempre de retornos maiores, esses pontos seriam basicamente o planejamento

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

financeiro que definiria as disponibilidades e objetivos financeiros, a definição de objetivos estruturais de longo prazo que seria o pré-planejamento, o planejamento estratégico que reuniria os objetivos financeiros e estruturais a fim de direcionar as ações para a consecução destes, e a administração estratégica, que seria a etapa final onde já estaria sendo atingida uma maturidade administrativa em razão da mudança de cultura inserida através do planejamento das ações que envolvem as instituições como um todo.

Já Nunes (1998), ressalta que as mudanças relacionadas à inserção de uma cultura estratégica nas instituições de ensino superior, depende também de variáveis que podem ser consideradas incontroláveis, como o comportamento e resistência interna, questões burocráticas e governamentais, além das mudanças ambientais.

Em relação à concorrência, o fortalecimento da imagem das instituições de ensino superior no mercado competitivo, deve ocorrer através de ações estruturadas e planejadas que envolvem a administração mercadológica. As ações que envolvem a implantação de uma administração de marketing nas instituições de ensino superior são recentes, dada a falta de atenção dessas organizações de que estas vivem em um mercado competitivo, com mudanças ambientais contínuas, e consumidores que possuem comportamento variável.

Mesmo as instituições privadas que precisam vender seus produtos de uma forma mais agressiva para obter maiores receitas oriundas do aumento do número de matrículas, até pouco tempo, não haviam despertado para a necessidade de trabalhar em paralelo à administração estratégica, a administração do composto de marketing. Segundo Kotler (2000), o marketing tem a função de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes quais forem. A administração de marketing então nada mais é que o esforço para gerenciar essa ferramenta em sua globalidade.

Para Kotler e Fox (1994), as instituições vão administrar o composto de marketing existente de acordo com suas necessidades e problemas enfrentados no mercado, tendo visões e comportamentos variados de acordo com as situações enfrentadas. A inserção da administração de marketing nessas organizações segue o mesmo processo fundamental encontrado na inserção da administração estratégica, desde a definição dos objetivos e o tratamento das ações que serão desenvolvidas para que estes sejam atingidos, à avaliação dos resultados.

Kotler (2000), coloca no mix de marketing básico a chave para que se chegue a cultura de mercado, seguindo desde a definição dos mercados pretendidos e que produtos serão oferecidos a estes, através de um processo de segmentação que leve em consideração as variáveis psicográficas, econômicas, e demográficas, à definição dos preços e das políticas empregadas para que os clientes possam sentir-se satisfeitos em pagar pelos produtos e programas de ensino que estas oferecem, como as pessoas saberão a respeito dos produtos e serviços que estas instituições oferecem, como as instituições podem aproveitar-se das ações praticadas pela concorrência e como devem se posicionar, assim como avaliar os resultados obtidos, sabendo a hora certa de mudar as ações previamente determinadas.

Este processo não gera mudanças ou resultados imediatos, sendo que a avaliação das ações é primordial para garantir que estas possam chegar aos resultados pré-determinados e para que o composto de marketing possa ser administrado de forma a fortalecer a imagem das instituições, trazendo vantagens competitivas que possam ser sustentadas. No que tange às vantagens competitivas, Porter (1989) coloca que como a competição está na natureza das organizações e é o reflexo do sucesso e fracasso destas, as vantagens obtidas quando é feito o relacionamento entre a área estratégica e mercadológica, devem ser sustentadas a fim de que o objetivo de fortalecimento das instituições seja auferido.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

As vantagens competitivas advindas da instalação de uma administração estratégica e de marketing surgem quando diferentes metodologias são combinadas, Porter (1989), e outros autores colocam que como as ações de gerenciamento estratégico e de marketing vão englobar todas as áreas administrativas das instituições, com um controle minucioso e a capacitação adquirida ao longo do processo, torna-se mais fácil a gestão.

Essa mesma gestão deve aliar as ações administrativas ao processo de administração do ensino, proporcionando um estado de harmonia na pirâmide básica necessária nesse tipo de instituição, a relação entre ensino, pesquisa e extensão. Esse relacionamento harmônico consiste em tornar possível uma real capacitação dos alunos que estarão adquirindo o conhecimento proporcionado nas instituições, considerando que além das grades curriculares realmente relevantes do ponto de vista mercadológico, é necessário que sejam oferecidos cursos de qualidade, com abrangência às áreas da pesquisa e da extensão. Nesse sentido, como não existem instituições de ensino superior que possam ser consideradas infalíveis, as que vão conseguir se aproximar de uma modelo ideal serão aquelas que conseguirem aliar estas três vertentes internas a uma administração qualificada.

Todo esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser administradas também, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior, relações estas que não se limitam aos docentes, técnicos e discentes, mas também aos diferentes públicos externos que venham a se relacionar com as instituições. Chiavenato (1985), coloca que a administração dessas relações é dificultada pela natureza complexa do ser humano, sendo que nesse ponto questões como remuneração, motivação e reconhecimento, tornam-se pontos que podem ser qualificados como sendo as chaves da administração de recursos humanos.

Através da definição de cargos e responsabilidades, de incentivos para o aprendizado dos colaboradores no meio em que estão inseridos, de trabalhos motivacionais que levem o corpo interno a desenvolver melhor suas ações, e do reconhecimento devido em termos psicológicos e financeiros, o convívio interno torna-se saudável, assim como através de ações socialmente responsáveis, a visão e o relacionamento com os públicos externos torna-se visivelmente benéfico para as instituições.

De forma coesa, a gestão universitária qualificada, existe quando todas estas arestas estão aparadas, e um processo de avaliação contínua está instalado. Essa necessidade fica evidenciada pelos apontamentos de Perim e Zanetti (2001), ao colocar que nos dias atuais é impossível disassociar a gestão universitária de um processo de avaliação administrativo e acadêmico, onde professores e alunos participem ativamente, e onde os gestores estejam atentos à necessidades possam surgir à partir dos resultados identificados.

Dias Sobrinho (1998), acrescenta que este processo deve ser qualitativo, procurando aprofundar a investigação a fim de obter uma clara demonstração dos cenários que a avaliação irá apurar. Esse processo interno deve ser aliado ao processo externo exercido pela opinião pública e no caso das instituições de natureza privada, aos métodos utilizados pelo Ministério da Educação, assim todas as áreas relacionadas podem ser trabalhadas na busca pelo posicionamento e modelo ideal de gestão, tornando tangível a possibilidade de um centro de ensino superior que mesmo não sendo perfeito, busca esse objetivo.

2.2 DINOSSAUROS, GAZELAS E TIGRES DO ENSINO SUPERIOR

As figuras propostas na obra organizada por Meyer e Murphy (2000), indicam que as instituições de ensino superior podem ser retratadas dentro de analogias, de acordo com a

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

forma como são administradas, contemplando cada uma das arestas já colocadas anteriormente como parte do todo, e qualificando então as instituições conforme o comportamento de cada uma no mercado.

Independente de serem instituições de natureza pública ou privada, estas estão em um mercado competitivo e a falta de aptidão para administrar as questões relacionadas à gestão empresarial e acadêmica, ou a maestria nesse processo, qualificam as instituições como dinossauros, gazelas ou tigres do ensino superior, seja através do retardo e lentidão que facilmente poderiam ser relacionados à figura dos extintos dinossauros, da inteligência e velocidade das gazelas, que em geral sabem o que querem e agem de forma rápida, ou da agressividade e perspicácia dos tigres que atacam por sua natureza, de forma planejada e voraz.

Castro (2000), retrata as instituições de ensino dinossauros, como sendo aquelas que possuem uma administração geral retrógrada, baseada em processos estáticos, que não enxergam as necessidades de seus alunos, nem da sociedade e que ao mesmo tempo não olham para a concorrência de forma a identificar as mudanças ocorridas no mercado, acabando por vivenciar uma falsa ilusão de que são intocáveis e que não irão sofrer danos com o passar do tempo. Assim como os dinossauros que antes eram seres dominantes, estas instituições podem deixar de existir pela ineficiência de sua gestão.

Por outro lado, as gazelas, sejam estas públicas ou privadas, são as instituições ágeis e inteligentes que aproveitam as oportunidades identificadas no mercado, estas instituições, diferente daquelas que se enquadram como dinossauros, estudam o ambiente, são instituições inteligentes que conseguem através de suas estruturas ampliar suas receitas, desenvolver programas e serviços relevantes para o mercado e sociedade, além de garantir seu crescimento. São as gazelas que melhor identificam o mercado que irão atender, que estruturas devem oferecer, que preços devem praticar, e como devem conciliar a administração das unidades de negócio com a esfera do ensino. Estas instituições espertas conseguem incentivar o corpo docente no desenvolvimento de ações que melhoram a imagem da instituição, assim como facilitam as ações planejadas relacionadas à pesquisa e extensão, saltando obstáculos e preservando sua integridade.

Já em relação aos tigres, Minogue (2000), coloca que a cada Dólar, ou no caso das instituições brasileiras, a cada Real perdido em ações mal concebidas, o ensino e as estruturas são desfavorecidas, assim, visando não perder nada e somente conquistar mais espaço, os tigres em alguns pontos se assemelham às gazelas, como na inteligência, na agilidade e no oportunismo, porém diferem-se destas e dos dinossauros à partir do momento em que apresentam um comportamento dominante e agressivo, visando conquistar os espaços deixados pelos dinossauros, assim como assimilar parcelas do mercado das gazelas. As práticas adotadas pelos tigres, em geral, qualificam as instituições como capitalistas ou com agressividade de mercado tamanha que suas ações estratégicas acabam por forçar ações da concorrência, do contrário o mercado se torna desigual.

As instituições que se enquadram no perfil de tigres, muitas vezes podem não ser bem vistas pela sociedade, e muitas vezes não possuem um comportamento tão humano como o esperado, sendo que os gestores precisam estar atentos para trabalhar na medida certa o relacionamento entre a agressividade e a responsabilidade humana que existe na razão de ser das instituições de ensino superior.

3 MÉTODO

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Desde a concepção o estudo foi definido com exploratório e descritivo, uma vez que seriam demonstradas as peculiaridades identificadas através da apuração realizada em campo. Os passos básicos que envolveram o desenvolvimento do estudo, a saber, foram a definição das obras literárias que forneceriam a base para o estudo, a formatação do instrumento de pesquisa e sua aplicação, a transcrição dos resultados, e a apresentação dos cenários em conjunto, demonstrando a realidade das instituições analisadas em relação às propostas teóricas.

Para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, foi definida a natureza deste, onde optou-se por um instrumento de natureza qualitativa, através da aplicação de entrevistas junto a representantes das instituições de ensino superior privadas que seriam analisadas.

Roesch (1999), argumenta que os estudos qualitativos, e os métodos utilizados para a obtenção dos dados na fase de aplicação da pesquisa, são apropriados para a exploração, justificando a escolha do método. Assim o instrumento foi elaborado através do acompanhamento de profissionais que pudessem oferecer base para a identificação da aplicabilidade deste, destacando questões relacionadas à administração das instituições, no tocante a cada uma das áreas já mencionadas, de forma que as questões inerentes a gestão empresarial e acadêmica pudessem ficar explícitas em cada cenário demonstrado.

Os dados coletados através das entrevistas realizadas quando da aplicação do instrumento, foram gravados em recursos de áudio, e transcritos em sua forma integral, observando-se a necessidade de manter a integridade das instituições em relação às informações coletadas, e também a integridade das marcas institucionais.

Em relação aos estudos de caso, ou da análise qualitativa de cada instituição, Roesch (1999), acrescenta que essa estratégia de pesquisa possibilita um aprofundamento maior no estudo dos fenômenos envolvidos, assim como Yin (1994), propõe uma abordagem multicase, para que não fiquem os resultados do estudo limitados a cenários individuais, de maneira que estes resultados possam ser comparados entre si, evidenciando um cenário global, abordagem adotada na demonstração dos resultados do estudo.

4 RESULTADOS

Após a aplicação do instrumento e da análise dos dados, cada uma das três instituições privadas analisadas (A, B e C), apresentou um cenário distinto, com peculiaridades naturais em relação à gestão que praticam. Porém estes cenários facilmente puderam ser cruzados, uma vez que são organizações de natureza similar que atuam em segmento similar, vendendo o mesmo produto.

Duas das instituições, A e B, apresentaram estruturas mais definidas no que tange à gestão empresarial e acadêmica, enquanto a outra, C, possui uma ênfase inicial somente na questão da gestão acadêmica. As instituições que possuem essa maior definição, A e B, derivam de um tempo maior de atuação no segmento, sendo A, com mais de trinta anos, e B, embora com cerca de cinco anos na cidade de Londrina, possui uma estrutura nacional que lhe dá o devido respaldo, enquanto C, que foi criada recentemente e sem o respaldo de uma grife ou atuação em outra cidade ou estado, ainda carece de uma identidade administrativa, sem um modelo de gestão clássico, contrapondo-se ao retrato das outras, que possuem modelos clássicos, a saber, o modelo linear (A) e colegiado (B), adaptados às necessidades de cada uma.

Em relação às estruturas físicas e aos recursos oferecidos aos colaboradores, docentes e discentes, A, B e C procuram oferecer a base necessária para que o ambiente seja saudável, com aproveitamento maximizado, o que nos remete ao fato do tratamento das relações

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

humanas e do relacionamento com a comunidade externa aos campi, onde A, B e C demonstram prezar pelas pessoas de uma forma geral, oferecendo incentivos para o desenvolvimento humano, motivando a todos os envolvidos internos, e procurando trazer o público externo para dentro de seus limites através de serviços e atividades de extensão que as tornem visíveis do ponto de vista social, novamente com destaque para A e B, em detrimento de C.

No que tange ao ensino, sendo este o real papel destas instituições, temos um cenário dividido, com A e B, oferecendo uma base satisfatória na graduação, que abrange o campo da pesquisa e da extensão, enquanto C, ainda em fase de crescimento e amadurecimento, somente oferece a base da graduação, sem área para o desenvolvimento de pesquisas e sem um departamento de extensão com ações concretas.

Aliado a esses aspectos e às características da gestão de cada uma das instituições, foi identificado um pensamento ou uma cultura estratégica estabelecida em todas, porém com variações ou graduações distintas de acordo com a visão destas, o tempo de atuação no mercado e principalmente o profissionalismo encontrado entre os colaboradores.

Novamente A e B se destacam, com visões de longo prazo e aproveitamento de atividades ou adaptações propostas pelo Ministério da Educação, o que não ocorre em C de forma satisfatória, pois ainda existe uma visão de curto prazo, com ações voltadas ao imediatismo de seus resultados, algo que nos remete ao processo de agir para apagar os incêndios e administrar as situações correntes.

Essa mesma graduação é vista em relação às ações de marketing adotadas em cada uma das instituições, que à exceção de A, que atua nas mídias conhecidas, em geral oferecem uma mesma visão, de que o mercado é grande, tem demanda potencial crescente, e que cada uma possui o seu espaço, independente de massivas campanhas de divulgação de seus produtos (programas de ensino), ou de sua imagem. Nesse ponto, as instituições analisadas demonstraram unanimidade em apontar que a principal divulgação que é feita e a mais eficaz, está vinculada aos alunos e a qualidade daquilo que oferecem, sendo que mesmo com uma necessidade crescente de ganhos para manutenção e investimento, não seriam necessários maiores investimentos do ponto de vista mercadológico para que alunos e potenciais alunos, pudessem notar a qualidade das estruturas físicas e de ensino que são oferecidas. A, B e C, acreditando nessa condição equitativa, atuam em segmentos diferentes, sendo A, atuante em um mercado de poder aquisitivo médio, B atuante em um mercado de poder aquisitivo superior, e C atuante em um mercado com menor poder aquisitivo, onde não haveria uma necessidade imediata de ataques diretos às concorrentes, justificando a forma como estas trabalham suas questões mercadológicas.

Todas as instituições analisadas passam pelo processo de avaliação do Ministério da Educação e também executam processos de avaliação interna, seja no âmbito dos departamentos, setores técnicos, administrativos, e no setor de ensino. Todas procuram envolver colaboradores, alunos e professores e discutem melhorias de forma a sanar distúrbios e manter vantagens competitivas que tenham sido identificadas, com destaque para B, que possui métodos de avaliação mais elaborados, intuitivos e válidos em relação às outras.

5 CONCLUSÃO

Diante desta apuração e utilizando-se das figuras propostas por Meyer e Murphy (2000), conclui-se que não existem entre as instituições analisadas em Londrina, dinossauros, nem tigres, mas sim duas instituições (A e B) que podem ser consideradas gazelas espertas e ágeis,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

e uma instituição, C, que caminha para essa caracterização. Essa conclusão pôde ser feita partindo do princípio de que na amostra analisada, foi identificado um cenário global em que as instituições contemplam todas as áreas relacionadas à gestão universitária, obviamente que apresentando deficiências em alguns pontos, e potencialidades em outros, mas no geral estariam em uma melhor qualificação do que as instituições que poderiam ser qualificadas como dinossauros, à beira da extinção, ou já não existentes.

Também não puderam estas, receber qualificação de tigres em razão de seu posicionamento e visão de mercado, onde não existem ações de agressão mútua que visem conquistar a parcela de mercado da concorrente, o que nos remete a um posicionamento conservador, porém estratégico, em que cada instituição atua no seu mercado sabendo que poderia atuar em outros e de que forma poderia agir se esta fosse a intenção, ou se a necessidade surgisse.

Essa conclusão não significa que uma destas instituições eventualmente não venha a se tornar um tigre do ensino superior, buscando de forma agressiva o mercado de suas concorrentes, nem exclui a possibilidade de que uma destas torne-se um dinossauro, que em razão de seus erros gerenciais possa deixar de existir, ou perder parcelas de seus mercados para as outras gazelas que venham a surgir ou para os tigres predadores do mercado.

Esse retrato tirado à partir dessas instituições evidenciou um cenário que pode se estender às outras instituições de ensino superior privado da cidade de Londrina e região vizinha, uma vez que em Londrina existem sete instituições dessa natureza, entre centros universitários e faculdades, e estas apresentam similaridades em relação à amostra analisada, com instituições criadas recentemente e outras com grandes dimensões e tradição, posicionadas atrás de um longo período de atuação. Sendo que obviamente diferenças entre estas existem e a forma como se comportam, mesmo sendo diferentes em algum ponto relacionado a forma como estas são geridas, podem acabar refletindo os mesmos resultados identificados neste estudo multicaseos.

Diante disso, visualizando a proposta de Marcovith (1998), não há uma instituição ideal, nem uma instituição que possa ser tida como perfeita, porém não é impossível que estas possam buscar essa perfeição ou um modelo de gestão que possa ser considerado ideal, o que ficou evidenciado como sendo o objetivo das instituições analisadas, e que representa que docentes e discentes, assim como a sociedade, estarão sendo beneficiados enquanto estas e outras instituições buscarem se posicionar como espertas gazelas em aprendizado contínuo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcio. *A Universidade Possível: Experiências De Gestão Universitária*. Eduel. 2001.
- CASTRO, Claudio de Moura. Os Dinossauros e as Gazelas do ensino superior. In MEYER, V. JR.; & MURPHY, JP. *Dinossauros, Gazelas E Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária*. Insular. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: Edição Compacta*. Atlas. 1986.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação Institucional da Educação Superior: Fontes Externas e Fontes Internas. Avaliação. Vol.3, Campinas. Raies. Dezembro 1998.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria. Florianópolis. Santa Catarina. 2000.
- HARDY, Cynthia & FACHIN, Roberto. *Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 1996.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Edição Do Milênio*. Prentice Hall. 2000.
- KOTLER, Philip.; FOX, Karen F. *Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais*. Atlas. 1994.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. *Planejamento Estratégico em Gestão Universitária: O Caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília*. VI Congresso Internacional del Clad. Brasília. 2002.
- MARCOVITH, Jacques. *A Universidade Impossível*. 2.Ed. Futura. 1998.
- MEYER, V. JR.; & MURPHY, JP. *Dinossauros, Gazelas E Tigres: Novas Abordagens Da Administração Universitária*. Insular. 2000.
- MINOGUE, John P. *Aprendendo a caçar*. In MEYER, V. JR.; & MURPHY, JP. *Dinossauros, Gazelas E Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária*. Insular. 2000.
- NUNES, Rogério da Silva. *Administração Universitária: Concepções, Modelos e Estratégias Gerenciais*. São Paulo. USP.1998.
- PERIM, Gianna Lepre; ZANETTI, Rosângela Ramsdorf. *Avaliando para Transformar: A Experiência da UEL com a Avaliação Institucional*. In ALMEIDA, MARCIO. *A Universidade Possível: Experiências de Gestão Universitária*. Eduel. 2001.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus. 1989.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2.Ed. Atlas. 1999.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks; New Delhi; London: SAGE Publications.1994.