

“Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas

Autoria: Victor Meyer Jr., Bernardo Meyer

Resumo

As instituições de educação superior em muitos países estão sendo desafiadas pelas inúmeras mudanças impostas pelo seu ambiente de atuação. No Brasil esta realidade é representada pelo aumento do número de instituições de educação superior (IES) brasileiras e a chegada de grupos estrangeiros dispostos a investir no setor. Este acirramento da competição tem levado muitas instituições a buscarem maneiras próprias de se relacionarem com seus alunos e a sociedade. Isto envolve a busca de maior eficiência e desempenho o que têm feito com que muitas instituições incorporem novas práticas gerenciais, muitas das quais simples transplantes do mundo corporativo, caracterizando a chamada “corporativização”. Porém, ainda há poucas evidências empíricas da efetiva contribuição ao desempenho das organizações educacionais, em particular para a área acadêmica das instituições. No Brasil este fenômeno ainda é recente e, por isto, seus efeitos ainda são desconhecidos. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o impacto da adoção de práticas gerenciais, de origem empresarial, identificadas como “*managerialism*” na gestão acadêmica de uma instituição de educação superior. O referencial teórico trabalho fundamenta-se nas contribuições de autores que tratam das organizações educacionais como sistemas complexos e o seu gerenciamento como Cohen e March (1974), Baldrige (1971) Weick (1976; 1982), Keller (1983) e Mintzberg (2004; 2007). Com este estudo espera-se também contribuir novos elementos que subsidiem o debate a respeito da aplicabilidade e eficácia de práticas gerenciais corporativas em instituições de educação superior. A metodologia utilizada no estudo é a de estudo de caso, baseada em pesquisa qualitativa, e realizada no Centro Universitário Gama, organização pertencente à empresa educativa Gama Investimentos. O estudo se utilizou de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de observação não participante e de entrevistas informais com diretor acadêmico e coordenadores de cursos e um grupo de professores da instituição. Os dados secundários foram coletados junto a documentos da organização foco do estudo e material divulgado na imprensa e mídia eletrônica. Os principais resultados indicam que as limitações das abordagens empresariais de gestão quando aplicadas à área acadêmica. A ausência de teorias próprias e de maior profissionalização da gestão acadêmica tem motivado gestores de empresas educacionais a importarem abordagens gerenciais do setor empresarial, sem a necessária adequação às especificidades das organizações educacionais. Estas são muito complexas para serem gerenciadas por ferramentas racionais. Destaca-se a necessidade dos gestores se utilizem de modelos criados ou adequados para sistemas complexos. De outra forma se estará gastando recursos escassos e preciosos sem atingir a eficácia esperada, gerando frustrações e desapontamentos entre gestores e *stakeholders*. Finalmente é ressaltado que o desempenho de uma organização educacional resulta de um grande número de variáveis tangíveis e intangíveis que se mesclam dificultando a medição dos resultados e do valor agregado aos indivíduos e sociedade.

Introdução

A educação superior constitui-se em importante segmento da sociedade em razão do papel que desenvolve e seu impacto nas atividades econômicas, políticas, culturais e sociais. Neste setor se concentram, atualmente, uma variedade de instituições públicas, religiosas, comunitárias e empresariais que competem por alunos, prestígio e recursos. Transformações no contexto econômico, social, tecnológico e educacional, além da expansão do número de instituições de educação superior - IES, nos últimos 20 anos, têm desafiado as instituições e contribuído para mudanças de suas políticas e ações. Dentre estas mudanças destaca-se a “corporativização” da educação superior que se fundamenta no modelo empresarial como referência para as instituições poderem enfrentar seus desafios, competirem e cumprirem sua missão. Segundo esta perspectiva a adoção de modelos e abordagens gerenciais permitiriam às instituições de educação superior um melhor desempenho e condições para enfrentar os atuais desafios.

Públicas ou privadas as instituições educacionais possuem, de um lado, uma missão social relevante e, de outro, custos operacionais crescentes e recursos limitados. A procura por maior eficiência administrativa em organizações educacionais tem sido uma preocupação constante dos gestores universitários. Muitas instituições, em especial do setor privado, têm buscado nas empresas modelos e abordagens gerenciais visando melhoria de desempenho e diferencial competitivo.

Trata-se, na verdade de um tema polêmico. Alguns defendem sua necessidade como forma de reduzir custos, atender às expectativas e necessidades dos alunos e aumentar a produtividade acadêmica dos professores e garantir a sustentabilidade financeira da organização. Outros a criticam por acreditar que a busca por eficiência e a importação de modelos corporativos, por si só, não contribuem, efetivamente, para a melhoria da qualidade da educação. Argumentam seus defensores que as instituições de educação superior são organizações complexas e com características especiais que limitam ou mesmo impedem a aplicabilidade de práticas gerenciais oriundas das empresas, contribuindo para sua ineficácia neste contexto.

A “corporativização” da educação superior é uma realidade em diversos países como Estados Unidos da América e Inglaterra. Porém ainda há poucas evidências empíricas da efetiva contribuição ao desempenho das organizações educacionais, em particular para a área acadêmica das instituições. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o impacto da adoção de práticas gerenciais, de origem empresarial, na gestão acadêmica em uma instituição de educação superior. Com este estudo espera-se também gerar novos elementos que subsidiem o debate a respeito da aplicabilidade e eficácia de práticas gerenciais corporativas em instituições de educação superior.

A área de administração universitária carece de estudos aprofundados que contribuam para a formação de um corpo teórico próprio. Assim, a expectativa é que este trabalho possa contribuir para a discussão de um tema polêmico e relevante para as instituições de educação superior. Os resultados deste estudo poderão estimular novos e mais amplos estudos ao explorar mais detalhadamente o tema. Por outro lado espera-se que este trabalho contribua para um maior debate em torno dos desafios gerenciais das instituições de educação superior e do uso de modelos e abordagens gerenciais que possam conduzir a um melhor desempenho destas importantes instituições sociais.

1. Gestão de IES

O tema da gestão não é novo na educação superior. Tradicionalmente há uma preocupação dos gestores universitários em buscarem as melhores práticas gerenciais refletidas na qualidade do desempenho organizacional e na excelência da educação oferecida. Contudo, é no setor privado da educação superior que se identifica visíveis esforços e iniciativas voltadas especialmente para a maior eficiência das organizações. O aumento da concorrência no mercado de educação superior brasileiro, nos últimos anos, foi marcado, dentre outros aspectos, pela chegada de grupos educacionais estrangeiros ao país.

O fenômeno da internacionalização de empresas educacionais é uma realidade que tem acirrado a competição em vários países (BLUMENSTYK, 2003; MEYER JR; MEYER, 2008). Apoiadas em estratégias, essencialmente, empresariais e voltadas para a conquista de novos mercados estes grupos empresariais reforçam a abordagem da “corporativização” na conquista de novos mercados pelo mundo.

Este mercado competitivo tem conduzido as IES a uma busca constante por diferenciais e vantagens competitivas. Neste particular, muitas instituições têm buscado formas mais eficientes de gerenciamento com o objetivo de se diferenciar de seus concorrentes, muitas delas importadas do mundo empresarial. Na ótica de Lamal (2001) muitas das transformações pelas quais as instituições estão passando são resultantes de um movimento de “corporativização” da educação superior.

A busca por maior eficiência administrativa e rentabilidade nas organizações educacionais tem se constituído em tema polêmico provocando debates internos nas instituições, assim como tema de concorridos eventos que abordam a gestão das instituições de educação superior. Enquanto que para alguns a necessidade de garantir a sobrevivência da organização é a principal estratégica, para outros a busca por eficiência e lucratividade, com a adoção de modelos corporativos, ocorre à custa de uma baixa qualidade de educação.

A gestão de instituições de educação superior vem ganhando maior atenção na medida em que grandes investimentos são realizados, aquisições e fusões de instituições começam a ocorrer no setor exigindo maior profissionalização no seu gerenciamento para o alcance dos resultados esperados. A pressão gerada pelo ambiente competitivo tem exigido maior preocupação com eficiência e eficácia, fato este que está fazendo com que modelos empresariais sejam implantados com objetivo de se obter um melhor gerenciamento, na maioria das vezes sem qualquer ajuste às características complexas das IES.

Tradicionalmente as IES têm sido gerenciadas por profissionais não preparados para gerenciar organização peculiaridades e nível de complexidade único. Esta dicotomia já era descrita por Simon (1967) quando afirmava que as instituições de educação superior são voltadas para a formação de profissionais, mas são administradas por amadores. Isto pode ser atribuído ao fato dos seus gestores serem, em sua esmagadora maioria, acadêmicos, sem maior preparação para o desempenho de cargos gerenciais. Este perfil de ocupantes de cargos gerenciais costuma tomar decisões muito mais com base nos sentimentos, percepção, feeling ou curta experiência do que em qualquer preparação prévia.

A importação de modelos de gestão do meio empresarial vem sendo uma das formas encontradas pelas IES para buscar mais rápidos e melhores resultados gerenciais. Esta prática, porém, não é feita de forma muito amistosa e tem gerado intensos debates no interior das próprias instituições em várias partes do mundo onde o fenômeno da privatização da educação superior se faz presente.

Várias são as razões que distinguem as instituições de educação superior de outros tipos de organização. Baldrige (1971) e Baldrige e Deal (1983) já destacavam que a universidade é um tipo de organização única por apresentar características singulares como: a) objetivos ambíguos e difusos; b) tecnologia complexa; c) usuários com necessidades individualizadas; d) profissionais com dupla lealdade; e) sensibilidade ao ambiente. Balderston (1995) reforça a singularidade das universidades ao destacar o seu papel triplo como organização, instituição e agência de desenvolvimento. Este mesmo autor enfatiza ainda a relevância de se examinar o trabalho das IES e seu impacto na sociedade.

Ainda no tocante às características das IES vários consagrados autores destacam dimensões ou aspectos desta complexidade. Assim, para Baldrige (1971), as universidades são exemplos, em escala menor, do sistema político existente na sociedade. Essas instituições, de acordo com o autor, se caracterizam por objetivos ambíguos; clientes com necessidades individuais distintas; tecnologia problemática; trabalho acadêmico essencialmente profissional, além de fragmentação em áreas e especialidades; e vulnerabilidade a fatores externos. Ao examinarem a realidade das IES, Cohen e March (1974) identificaram uma “anarquia organizada”, referindo-se a um ambiente confuso, com pouca coordenação de objetivos e ações, processo decisório complexo e ausência de maior controle,

portanto, distinto de uma burocracia organizada derivada do modelo weberiano e caracterizada por hierarquia clara, regras, profissionalismo e por impessoalidade nas relações.

Outra contribuição teórica significativa voltada para o entendimento da complexidade das organizações educacionais é apresentada por Weick (1976) ao categorizar as organizações educacionais como “sistema frouxamente articulado”. Este conceito reflete uma organização que se estrutura em áreas de estudo diferenciadas que desfrutam de ampla autonomia de atuação e com fraca integração entre elas. Weick (1976) refere-se à ausência, na organização, de uma coordenação, bem como a existência de uma fraca integração e interdependência entre as unidades que compõem a área principal de produção: a acadêmica. Uma vez que a natureza do trabalho acadêmico é, essencialmente, intelectual e, portanto, de natureza qualitativa, seus resultados intangíveis, o controle e a mensuração do desempenho organizacional se transforma em enorme desafio aos gestores universitários.

O pressuposto destacado na literatura das teorias da administração e organizacional é que a administração tem papel importante para o bom desempenho das organizações. Nesta perspectiva é a administração que faz com que as organizações funcionem e sejam produtivas. No caso da administração superior autores como Birnbaum (1989) ao examinar a realidade das IES dos Estados Unidos da América apresenta três especulações: a primeira destaca que o sucesso da organização acontece apesar de sua má administração e que melhorias na gestão poderiam resultar em melhorias no desempenho atual do sistema; uma segunda posição sugere uma posição contrária, ou seja, em instituições de educação superior administração e desempenho não são intimamente relacionados. Assim melhorias na administração não gerariam benefícios ao desempenho organizacional. Uma terceira forma de especulação aponta para algo mais paradoxal ou estranho: o sucesso da organização acontece devido ao fato da organização não ser bem administrada, ou seja, apesar de sua administração. Neste caso melhorias na administração não seriam desejáveis, mas, ao contrário, poderiam reduzir o desempenho organizacional. Para Birnbaum (1989) é importante para as instituições que seus gestores pensem e ajam tendo presente a complexidade organizacional e a importância de seu trabalho para a melhoria de desempenho institucional.

Por todas estas características e particularidades próprias de uma organização complexa, seria impensável considerar a organização educacional importar modelos gerenciais das empresas. Ao contrário, seria necessário criar formas próprias de gestão que contribuíssem efetivamente ao desempenho desejado. Mintzberg (2004; 2007) já reconhecia que o planejamento racional não poderia ser aplicado às universidades devido as suas características especiais e complexidade. Na percepção de Weick (1982) modelos gerenciais formulados para sistemas integrados ou justapostos não se aplicam à realidade das organizações educacionais. Para o autor há quatro condições para que estes modelos possam ser aplicados no contexto educacional: 1) existência de um sistema racional de auto-correção; 2) consenso a respeito dos objetivos e dos meios para obtê-lo, 3) coordenação da disseminação de informações e, finalmente; 4) predição dos problemas e das respostas e soluções aos mesmos. Uma vez que estes pressupostos não estão presentes nas organizações educacionais os modelos empresariais neles baseados não poderiam ser nelas aplicados.

No entanto, na ausência de técnicas próprias o que acaba se vendo nas IES são adaptações e experimentações dos modelos empresariais (MEYER JR., 2003; MEYER JR.; LOPES, 2006). Entretanto, estas práticas nem sempre apresentam os resultados desejados nas instituições de educação superior em razão das inadequações dos modelos introduzidos às particularidades deste tipo de organização. Tampouco se constituem em causa única de sucesso alcançado ou de experiências bem sucedidas.

Nesta discussão sobre a compatibilidade e adequação do uso ou não de modelos de gestão, originários do setor empresarial ou, a geração de modelos próprios, se insere a gestão acadêmica. Está área adquire grande importância por se constituir no lócus onde a produção e transmissão do conhecimento ocorrem, constituindo-se na essência do trabalho das organizações universitárias, com reflexos claros no desempenho organizacional.

2. Gestão Acadêmica

A gestão acadêmica é um elemento de importância central na administração de qualquer organização educacional, em particular as instituições de educação superior. Cabe a ela a coordenação das atividades essenciais neste tipo de organização - o processo de ensino e aprendizagem. Promover um ambiente para que este processo seja eficaz fazendo com que aprendizagem ocorra constitui-se em objetivo precípuo da administração acadêmica.

O avanço das instituições de educação superior privadas e a incorporação de práticas empresariais de gestão têm produzido questionamentos sobre a adequação destas abordagens à realidade complexa da área acadêmica e dúvidas quanto às possíveis contribuições a geração de uma educação de qualidade. É comum ouvir argumentos de que ambas as coisas seriam incompatíveis, uma vez que a busca pelo lucro na educação viria acoplada ao sacrifício da qualidade na educação.

Este debate entre instituições com e sem fins de lucro ocorre também em outros países inclusive naqueles onde a educação superior tem maior tradição. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, a Universidade de Phoenix criou um instituto o *Nexus Research and Policy Center* com o objetivo de gerar estudos e pesquisas capazes de rebater os argumentos os críticos da educação com objetivos lucrativos (BLUMENSTYK, 2010).

Outro fator que leva as universidades a resistirem à incorporação de modelos gerenciais deve-se, essencialmente, a sua origem corporativa. As empresas são vistas, dentro das universidades brasileiras, como organismos que viabilizam um capitalismo excludente (VERGARA, 2000). Esta percepção, com todo o seu forte viés ideológico socialista, ainda se faz presente nas instituições de educação superior brasileiras constituindo-se em foco de resistência a inovações gerenciais de inspiração empresarial.

Outra razão é a tendência natural dos gestores em manter o *status quo* e os padrões atuais de gestão aos quais já estão familiarizados rejeitando mudança e inovações. Ao estudar as universidades corporativas, Vergara (2000) reforça o entendimento de que uma das fontes de resistência existente entre universidades e empresas no Brasil pode ser claramente observada pelo fato de existir um reduzido número de parcerias entre estes dois tipos de organizações, ao contrário do que ocorre em países como Canadá e Estados Unidos da América.

A dificuldade de comunicação entre administradores e professores é um forte fator presente nas instituições de educação superior e responsável pela criação de um hiato gerando incompreensão e desentendimento de ambas as partes em relação aos objetivos pretendidos (BIRNBAUM, 1989).

Esta aparente relação dicotômica entre gestão apoiada em resultados e qualidade acadêmica, também vem sendo questionada há muitos anos. A utilização de ferramentas de gestão tem sido descritas muitas vezes como maneiras de apoiar a gestão acadêmica a desenvolver produtos e serviços que sejam bem sucedidos

Keller (1983) ressalta a importância do planejamento e da estratégia para o desenvolvimento acadêmico de uma instituição de educação superior. Na percepção do autor a gestão acadêmica não pode negligenciar aspectos mercadológicos e mudanças ambientais que afetam a organização e precisam adequar-se a elas.

Para Juliatto (2005) é fundamental a utilização de ferramentas de avaliação como um conceito-chave para se atingir melhores resultados na gestão acadêmica. A mensuração do grau de sucesso da instituição fornece elementos que irão permitir mudanças gerenciais voltadas para a melhoria dos resultados acadêmicos. Na mesma linha de argumentação Balderston (1995) destaca que o desempenho de uma universidade é medido em função de seus indicadores acadêmicos. A busca por classificações acadêmicas, nos rankings das melhores instituições, tem sido uma constante nas universidades por representar uma comprovação da qualidade acadêmica da instituição.

A gestão acadêmica precisa ser conduzida de maneira a gerar reflexos palpáveis na qualidade final do serviço que a organização educativa oferece a sociedade. O objetivo final da

gestão acadêmica precisa ser sentido pelos alunos dentro da sala de aula. Para tanto, muitas ações e estratégias podem ser desenvolvidas, no que tange a melhoria de aspectos físicos e humanos.

Na avaliação de Balderston (1995) para que uma universidade melhore o seu nível acadêmico é vital que adote políticas salariais, cargas de trabalho, estruturas de apoio a pesquisa e infra-estrutura físicas compatíveis com a qualidade acadêmica desejada e similares aos de seus concorrentes mais diretos. No entendimento deste mesmo autor seria uma ingenuidade acreditar que esta qualidade acadêmica seria alcançável simplesmente oferecendo condições de trabalho iguais ou inferiores a aqueles que já estão a mais tempo estabelecidos no mercado.

A gestão acadêmica e sua prática implicam em examinar as diferenças existentes entre as instituições de educação superior. Enquanto algumas instituições estão voltadas essencialmente para o ensino no nível de graduação outras se dedicam a graduação, pós-graduação e a pesquisa além das ações comunitárias e extensionistas.

Neste particular Bowman (2003) destaca que instituições de educação superior diferenciadas, em termos de propósitos, apresentam comportamento distinto. Conseqüentemente, a gestão acadêmica destas organizações tende a ser diferenciada na medida em que perseguem objetivos distintos. Por outro lado, a ambigüidade de objetivos e tecnologia indefinida identificadas por Cohen e March (1974) e enfatizadas por Baldrige (1971) neste tipo de organização constituem-se em barreiras para a operacionalização de abordagens gerenciais oriundas das empresas, com características bem distintas. Para Weick (1976; 1982), o fato das organizações educacionais serem “sistemas frouxamente articulados” faz com que modelos gerenciais baseados em empresas entendidas como “sistemas justapostos” não teriam aplicabilidade no contexto das organizações educacionais.

A expansão do setor privado e a acirrada competição da educação superior brasileira fez com que gestores universitários se voltassem para a importação de modelos e abordagens gerenciais do setor empresarial. As razões são muitas que justificam este comportamento inspirado por uma racionalidade instrumental de busca da eficiência e produtividade que as empresas possuem, as supostas similaridades entre empresas e universidades, a prática de benchmarking ou mesmo a mera prática do mimetismo.

Para Meyer Jr. e Lopes (2008) a ausência de modelos próprios na gestão educacional contribui fortemente para este comportamento dos gestores. Outro fator é a chegada na governança das organizações educacionais de gestores vindos do setor empresarial que passam a incorporar abordagens gerenciais próprias de sistemas mecanicistas onde predominam a racionalidade, hierarquia, linearidade, poder centralizado e cujos principais resultados do esforço produtivo são medidos por valores monetários.

Uma vez que as organizações educacionais não apresentam tais características os modelos típicos de gestão empresarial não se aplicam à realidade destas organizações. Por esta razão o uso equivocado destas abordagens gerenciais tem sido ineficaz e provocado frustração aos gestores das e gastos desnecessários às organizações educacionais.

Por outro lado é natural que uma organização empresarial atuando na educação superior como a Gama Investimentos apresente comportamento diferenciado quando comparada a outras instituições de educação superior públicas, religiosas ou comunitárias. Contudo, ambos os tipos têm seu desempenho, em termos de valor agregado e contribuição social, medido de forma semelhante por exames nacionais. Destaca-se aqui o Exame Nacional de Avaliação de Cursos de Graduação, ENADE e o de classe profissional, como o promovido pela OAB além de um dos mais relevantes que é o desempenho profissional dos ex-alunos no setor produtivo.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e descritiva. Buscou-se, por meio deste estudo, analisar a experiência da empresa educacional Gama Investimentos na introdução de uma gestão com características empresariais nas suas instituições de educação superior. A adoção deste tipo de estudo de caso deve ser atribuída à intenção dos

pesquisadores de apresentar um estudo capaz de descrever de forma completa o fenômeno estudado, assim como de suas condicionantes e conseqüências. O nome da organização estudada é fictício para evitar a sua identificação.

O estudo de caso, como abordagem metodológica, permite ao pesquisador analisar elementos ou fatores presentes em determinado contexto organizacional contribuindo para o aprofundamento do objeto estudado. Ao combinar a utilização de várias técnicas de coleta de dados o estudo de caso permite aumentar sua capacidade analítica. Por esta razão, Godoy (2007) destaca que o estudo de caso é recomendado em situações em que se tenha uma compreensão limitada do fenômeno. O estudo de caso pressupõe um estudo aprofundado acerca de um determinado fenômeno (CRESWELL, 2009). Como ressalta Remenyi *et al* (1998) os estudos de caso permitem explorar as características de eventos da vida real das organizações - aquilo que realmente ocorre no seu interior, em suas atividades e práticas efetivas.

Na visão de Yin (1993) o estudo de caso descritivo tem como característica uma completa descrição de um fenômeno inserido em seu contexto, inclusive possibilitando o estabelecimento de relações de causa e efeito. Para Godoy (2007), o estudo de caso descritivo permite que o pesquisador apresente um relato detalhado acerca do fenômeno estudado ilustrando a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos.

Uma das grandes vantagens do estudo de caso qualitativo é fato de ser uma metodologia inclusiva e que permite aos pesquisadores se utilizarem de uma combinação de técnicas de coleta de dados para enriquecer o seu estudo. A triangulação destes dados, a que se refere Eisenhardt (1989) e Yin (1993) permite o enriquecimento da análise do pesquisador. Assim, a variedade de métodos a serem utilizados permitirá o uso da Abordagem da Triangulação como recomenda Yin (1993) e Eisenhardt (1989) o que irá contribuir para a validação das informações a serem coletadas. Martins e Theóphilo (2009) reforçam este entendimento destacando que o processo de triangulação fará com que as descobertas adquiram maior credibilidade e acuracidade.

O nível de análise utilizado é organizacional sendo foco do estudo o Centro Universitário Gama e a unidade de análise é a percepção dos gestores da organização quanto às abordagens gerenciais, de cunho empresarial, adotadas a partir da integração da instituição a rede Gama Investimentos.

O Centro Universitário Gama, uma IES pertencente à rede de unidades educativas da Gama Investimentos, tem a sua localização na cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. A faculdade conta com 12 diferentes cursos de graduação, cursos de especialização *latu sensu*, cursos de extensão à comunidade e cursos em educação à distância. Atualmente a unidade conta com em torno de 4500 alunos em seus cursos presenciais e 900 alunos em seus cursos à distância.

A decisão de estudar a Gama Investimentos deve-se ao fato de ser, atualmente, um dos maiores grupos educacionais atuando no Brasil. A escolha concentrou-se no Centro Universitário Gama por se tratar da instituição que, dentre todas aquelas pertencentes à rede da Gama Investimentos, obteve o maior desempenho no ENADE de 2008.

A pesquisa baseou-se em dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas aplicadas a quatro (4) gestores acadêmicos e que integram o quadro gerencial da instituição.

Os dados secundários foram obtidos mediante consulta a publicações da instituição assim como normas e diretrizes na área da administração prevalentes na organização e oriundas da administração da rede Gama Investimentos além das diretrizes advindas da própria administração da instituição estudada. Foram também acessados documentos da organização como relatórios, apresentações e comunicações internas, além de informações que estão disponíveis em fontes públicas de consulta, como jornais, revistas, documentos da empresa e consulta aos sites das organizações foco do estudo e *holding* do sistema.

A observação não participante constituiu-se na terceira fonte de coleta de dados. O fato de um dos pesquisadores ter tido a oportunidade de integrar o corpo docente e administrativo da instituição estudada permitiu o acesso privilegiado a reuniões, conversas informais e informações. Estas informações contribuíram decisivamente para enriquecer o conteúdo do trabalho permitindo

uma análise mais aprofundada com base nas principais estratégias e práticas gerenciais implementadas.

O estudo teve como foco de análise as seguintes inovações gerenciais adotadas na área acadêmica da instituição estudada: (a) Estrutura administrativa; (b) Políticas acadêmicas; (c) Controle sobre as atividades acadêmicas; (d) Programas de incentivo à qualidade docente; (e) Expansão da rede com aquisição de novas IES. A quase totalidade destas mudanças gerenciais implementadas resultaram de decisões estratégica ocorridas na *holding* do grupo Gama e abrangeram todo o sistema educacional do grupo. O estudo abrangeu o período de 2008 a 2010 que corresponde ao período em que a Gama Investimentos assumiu o controle das operações da organização passando a adotar, de forma clara e objetiva, novas práticas gerenciais em suas unidades acadêmicas, particularmente, na área acadêmica.

4. Análise e Discussão dos Dados

A Gama Investimentos é a empresa sucessora do antigo Grupo Gama, um império de instituições de educação superior espalhadas por todo o país. A empresa vem passando por um processo de intensas transformações desde o ano de 2008 quando a sua gestão passou das mãos da família Alcântara Moura para a Gama Participações. Desde então inúmeras mudanças tem ocorrido em todas as áreas da empresa visando dotá-la de maior competitividade e melhorar os resultados financeiros.

Estas mudanças introduzidas pelo novo grupo gestor na organização, no entanto tinham características típicas de “managerialism”, ou seja, da transferência e incorporação de práticas utilizadas no gerenciamento de empresas. Assim, com a chegada da Gama Participações no comando da organização foram sendo introduzidos, gradativamente, uma série de abordagens e práticas gerenciais procurando alcançar maior racionalização na gestão e melhor desempenho da organização.

O resultado deste processo é que a Gama Investimentos foi uma das empresas educacionais que mais avançou no que se refere à adoção de práticas gerenciais empresariais nas instituições de educação superior que compõem o sistema. Isto se deve à ênfase em planos traçados pela administração superior, com objetivos claros e mensuráveis, na busca de maior produtividade, eficiência e, sobretudo, melhores resultados organizacionais. As transformações foram sentidas por todos, uma vez que foi introduzida uma cultura organizacional fortemente voltada à redução de custos, produtividade, aumento de base de alunos e foco em objetivos desafiantes que levaram a resultados concretos.

Estratégias como a redução de níveis hierárquicos e a centralização de serviços tiveram como propósito promover redução de custos e economias de escala e constituíram-se nas primeiras mudanças ocorridas. A administração central da empresa em Porto Alegre centralizou todas as atividades de *back office*, reduzindo a necessidade de pessoal nas diversas unidades do sistema. Como resultado atividades como jurídico, recursos humanos, regulação e finanças passaram a ser desenvolvidos de maneira centralizada na sede do sistema e não mais nas diversas instituições do sistema.

Estas ações estratégicas permitiram à administração reduzir o número de funcionários administrativos nas unidades, já que muitos serviços administrativos passaram a ser prestados a partir de um centro integrado de serviços, o qual atende a todas as unidades da instituição no Brasil, a partir de uma base única de atendimento localizada na cidade do Porto Alegre. Esta mudança, embora recebida com resistência pelos colaboradores da unidade estudada, não teve maior impacto na atividade acadêmica já que seu foco esteve voltado para a área gerencial da organização.

Todo este esforço de mudança e inovação na gestão da empresa foi acompanhado por novas políticas na área acadêmica. Assim foram instituídos estímulos financeiros aos gestores acadêmicos e professores com melhor desempenho, tendo como referencia a avaliação institucional e avaliação docente. Da mesma forma a nova política na área acadêmica teve também o objetivo de proporcionar condições de melhoria a aqueles professores que não apresentam desempenho

adequado segundo os critérios da avaliação docente.

Uma frase que foi muito repetida pelo Presidente da Gama Investimentos, em suas comunicações, a toda a organização sintetizou a preocupação da empresa com ensino: “*É dentro de sala de aula que se ganha o jogo*”. Embora a comunicação do dirigente maior da empresa ressaltasse a sala de aula como lócus de atividade final, a educação pode-se identificar certa ambigüidade em seu conteúdo: de um lado a preocupação em atender as necessidades e expectativas dos alunos como sendo uma organização preocupada com a qualidade da educação. Por outro, revela uma preocupação em tirar as vantagens possíveis em um jogo em que o aluno como cliente faz exigências e de outro uma organização que oferece serviços a um menor custo operacional serviços educacionais. O jogo seria ganho com a retenção do aluno e a perda seria representada pela evasão.

Ainda quanto a mudanças na área acadêmica em razão de política adotada pela *holding*, os currículos de todos os cursos foram unificados nacionalmente e práticas pedagógicas inovadoras foram incorporadas aos mesmos, como disciplinas à distância e atividades estruturadas. Todos os coordenadores de curso entrevistados foram unânimes em reconhecer que os professores da instituição rejeitaram estas mudanças. Muitos professores sofreram perda de carga horária com a transformação de disciplinas presenciais em disciplinas à distância. Outros se sentiram prejudicados com a transformação de horas-aula em atividades estruturadas, nas quais não são remunerados. O descontentamento chegou também aos alunos que continuaram a pagar o mesmo valor de suas mensalidades embora tivessem redução de aulas presenciais e passassem a ter aulas *online* com a introdução das atividades estruturadas.

Para melhorar o resultado das unidades foram determinadas metas desafiantes aos gestores acadêmicos no intuito de aumentar o número de alunos por sala de aula. Esta política não foi bem recebida pelos professores que passaram a lecionar para turmas maiores, tornando sua atividade docente ainda mais cansativa e extenuante. Houve casos de professores que ministraram aulas para turmas com mais de 80 alunos. Uma vez que esta política não se fez acompanhar da necessária adequação física o que fez com que algumas salas ficassem superlotadas gerando desconforto e descontentamento de alunos e professores.

As provas padronizadas em todas as unidades do sistema no país constituíram-se em outra medida implantada pela governança do sistema do Gama Investimentos. Uma vez que as disciplinas foram padronizadas em todo o sistema, adotaram-se também as provas nacionalizadas. Estas têm como objetivo garantir que o professor da disciplina não se distanciasse do conteúdo programático proposto para a mesma em termos nacionais. Se, de um lado, ganhos de economia de escala foram obtidos assim como custos operacionais foram reduzidos por outro, perdeu-se a autonomia e flexibilidade próprias do processo de ensino e aprendizagem além de desconsiderar diferenças regionais em termos de perfil de aluno e professor.

Uma das novas práticas de gestão acadêmica foi a introdução de maior controle sobre as atividades docentes. Estes passaram a ser cobrados em relação a prazos para lançamento de notas e frequência. O intuito foi o de manter o aluno sempre informado acerca de sua real situação na disciplina e curso, assim como quanto ao uso de ferramentas de apoio ao trabalho docente baseados em educação à distância. Inicialmente identificou-se resistência, de parte dos professores, quanto às novas sistemáticas de controle. Contudo, em razão de insistentes cobranças dos coordenadores de curso e da direção acadêmica, acabaram levando-os a se incorporarem ao novo sistema.

A avaliação dos professores, por parte dos alunos e dos coordenadores, passou a ser acompanhada mais atentamente pelos gestores acadêmicos como forma de medir seu desempenho. Com base nestas avaliações foram também estruturados programas de participação nos lucros aos docentes e aos gestores envolvidos diretamente no processo de ensino, tudo isto atrelado ao desempenho ordenado pelos resultados de atividades de avaliação.

As novas práticas de avaliação também provocaram o desligamento de professores que apresentaram sucessivos desempenhos abaixo da média da instituição. Os dados da avaliação docente foram cruzados com a remuneração do professor, de forma a identificar se aqueles professores com hora/aula mais elevada eram, realmente, aqueles que apresentavam os melhores

desempenhos.

Esta nova prática gerencial fez com que os coordenadores de curso identificassem uma maior preocupação e desconforto dentre os professores quanto à relação de seu desempenho em sala de aula. Esta prática de avaliação reduziu o comodismo de muitos docentes, mas criou também um clima desconfortável e de apreensão no corpo docente pelo fato de perceberem que um desempenho ruim poderia facilmente conduzir à demissão ao final do semestre.

Novas práticas voltadas para o incentivo à qualificação docente, assim como ao apoio à participação em atividades de pesquisa e extensão ocorreram por meio de programas específicos. Desta forma foram desenvolvidos programas de treinamento pedagógico aos professores, oferecidos de forma gratuita e apoiados em tecnologia de educação à distância, a todos os colaboradores, indiscriminadamente. Os professores deram pouca importância a estes treinamentos e pode-se perceber que sua efetividade foi baixa.

Foi criado também um Fórum Nacional como ambiente de discussão das práticas na área da docência. O propósito foi reunir os professores de todo o sistema no país para troca de experiências acadêmicas bem sucedidas. Entretanto, por ter envolvido um grupo pequeno de docentes, este Fórum não teve a repercussão desejada pelo Grupo sendo seu impacto pouco significativo.

Outra característica marcante dos novos gestores da Gama Investimentos foi o seu apetite pela incorporação de outras instituições, visando ampliar a sua participação no mercado da educação superior brasileiro. Em fins de 2010 a Gama Investimentos anunciou a aquisição de uma faculdade no Norte do país onde estão matriculados aproximadamente 4.500 alunos reforçando sua estratégia expansionista.

A expansão da educação à distância tem se constituído em estratégia marcante de sua gestão que realizou grandes investimentos na consolidação de um modelo diferenciado de educação à distância. Hoje a organização está levando a educação à distância a todas as regiões do país oferecendo seus serviços, diversificando suas atividades e expandindo seu mercado.

Agostini (2010) examinou as principais estratégias adotadas pelos principais grupos educacionais que atuam no país, identificando as seguintes estratégias da Gama Investimentos consideradas como responsáveis pelo seu desempenho no mercado da educação superior:

- a) Reduzir o número de cursos buscando otimizar recursos e evitar cursos que dêem prejuízos;
- b) Centralizar as atividades financeiras, jurídicas e recursos humanos visando gerar economias de escala;
- c) Fortalecer a marca da instituição por meio de publicidade e propaganda;
- d) Investir e expandir o ensino à distância no grupo;
- e) Adquirir outras IES e aumentar a base de alunos.

Estas estratégias adotadas pela Gama Investimentos revelam a existência de uma clara prática do “*managerialism*”. Estas estratégias são comumente encontradas em planos estratégicos de outras universidades privadas empresariais e mesmo de empresas de outro setor de atividade. Identifica-se uma preocupação maior da administração do sistema, a quem cabe tomar as principais decisões estratégicas para o sistema, em atingir maior racionalidade e melhores resultados econômico-financeiros, muitas vezes em detrimento da qualidade acadêmica.

Também é possível observar que a predominância de uma abordagem gerencial voltada para resultados, em especial na área econômica e financeira, reflete a mentalidade própria de uma empresa educacional de capital aberto e com acionistas cuja expectativa é desempenho econômico-financeiro elevado com a correspondente valorização de suas ações e pagamento de dividendos. Esta mentalidade reflete uma cultura predominante compartilhada na gestão da *holding* do grupo por uma equipe de gestores com experiência essencialmente empresarial, mas sem maior conhecimento de organizações educacionais, da área educacional e de suas especificidades. Este tipo de comportamento pode estar refletindo a visão da educação como um produto ou *commodity*, algo que pode ser vendido e transferido por organizações sem maiores percalços entre regiões e países.

É unanimidade entre os gestores da IES que os dirigentes do grupo não conhecem a área de educação. Isto é corroborado por uma análise breve do perfil profissional de um grande contingente

de gestores estratégicos da empresa. Muitos deles têm experiência, na área de bancária e de varejo, em outras organizações controladas pelo Gama Participações. O próprio Presidente não tinha experiência anterior no ramo da educação.

Muitas das mudanças introduzidas pelos gestores podem ser atribuídas à falta de conhecimento na gestão de organizações educacionais, assim como à experiência profissional anterior do grupo gestor em empresas de outros setores. Certamente todos estes fatores têm contribuído para uma forte adoção de modelos empresariais na organização, inclusive resultantes de já utilizados em experiências em empresas controladas pelo Gama Investimentos. Este fato corrobora o que destaca Meyer Jr. (2003), Meyer Jr. e Lopes (2006; 2008) de que a inexistência de modelos próprios de gestão de IES estimula a aplicação de modelos empresariais, em geral caracterizados por outro tipo de racionalidade e voltado a sistemas lineares e justapostos como ressalta Weick (1976; 1982).

Por falta de experiência, os dirigentes trataram uma IES como qualquer outra empresa com as quais tinham experiência prévia, sem levar em consideração as características específicas deste tipo de organização, descritas com propriedade por Baldrige (1971), Baldrige e Deal (1983) e Balderston (1995). A falta de compreensão, por parte dos gestores, das características singulares das IES dificultou a implantação de prática gerenciais próprias do “*managerialism*” na Estácio, uma vez que houve resistência e má vontade na base. Isto reforça a argumentação de Weick (1982) quando destacou a inadequação de modelos racionais e justapostos a universidades.

A análise e discussão dos resultados permitem que se façam inferências quanto ao impacto das práticas corporativas introduzidas na gestão acadêmica da instituição foco do estudo. A primeira delas trata do acirramento da disputa de poder entre as áreas acadêmica e financeira. Enquanto a primeira fundamenta-se em objetivos claros e desempenho mensurável, medidos por indicadores quantitativos, a segunda está relacionada ao trabalho qualitativo e subjetivo, de difícil mensuração que caracteriza a essência da produção acadêmica. Avanços no desempenho financeiro da organização implicam em geral em redução da qualidade acadêmica.

A falta de compreensão entre administradores financeiros e gestores acadêmicos corrobora o entendimento de Birnbaum (1989) ao identificar a dificuldade de diálogo entre estes dois grupos de colaboradores nas IES. No caso da IES foco do estudo observa-se uma tendência clara da área financeira sobrepor suas prioridades sobre a área acadêmica. Como empresa educacional o resultado mais relevante é financeiro. O desempenho neste setor é crítico para o grupo diretivo da organização assim como aos acionistas. Aspectos acadêmicos que seriam qualidade do ensino e valor agregado pela instituição aos seus alunos ficam relegados a um segundo plano. Isto revela que leva ao que se pode denominar de miopia do gestor.

A segunda inferência diz respeito à adoção de ações de redução de custos, as quais muitas vezes acabam afetando negativamente a qualidade do ensino já que a principal item de despesa de uma organização educacional é sua folha de pagamento do corpo docente. A percepção do gerente acadêmico diverge desta interpretação ao ressaltar que muitos professores demitidos seguindo a estratégia de redução de custos não haviam sido bem avaliados pelos alunos. O que os mantinha no desempenho das funções eram relações pessoais informais que cultivavam com seus gestores. Para o mesmo gestor nenhum professor bem avaliado havia sido demitido em função da redução de custos.

A terceira inferência refere-se a uma série de estratégias e práticas gerenciais voltadas para a obtenção de maior eficiência no uso dos recursos financeiros da IES. Estímulos para o alcance de melhores resultados têm motivado os gestores a atingirem as metas estabelecidas. Neste particular a utilização de práticas gerenciais, tais como centralização das atividades-meio, demissão de professores mal avaliados, aumento do número médio de alunos em sala de aula, substituição de aulas presenciais por aulas à distância e atividades de campo, geraram visível aumento de eficiência e a conseqüente melhoria no desempenho financeiro da IES.

No entanto, uma gestão eficiente e eficaz não é suficiente para atrair alunos nem tampouco os levará a escolher uma determinada IES para se matricular. Além do preço, outros fatores são críticos como tradição, localização, reputação e qualidade acadêmica na escolha por uma instituição

de educação superior. Percebe-se que todos os principais elementos estão centrados na qualidade e prestígio acadêmicos de uma instituição. Alunos e a comunidade são importantes *stakeholders*, assim como acionistas; por conseguinte, a qualidade do ensino ministrado e reputação acadêmica estão a merecer uma maior importância de parte dos gestores da organização, sob pena de perda de competitividade.

Aspectos mercadológicos e competitivos da instituição são sabidamente relevantes para qualquer IES privada como já destacava Keller (1983). Porém o que diferencia as instituições de educação superior é a qualidade acadêmica. Neste particular, a lógica racional subjacente as abordagens gerenciais que imperam nas empresas pouca ou nenhuma contribuição trazem para a qualidade acadêmica. Novamente a complexidade organizacional (MINTZBERG, 2004; MINTZBERG, 2007), sua natureza e conhecidas características organizacionais (COHEN; MARCH, 1974; BALDRIDGE, 1971; WEICK, 1976; WEICK, 1982) fazem com que as abordagens gerenciais tenham pouca ou nenhuma contribuição efetiva à área acadêmica.

Dentre todas as práticas gerenciais implementadas aquela que teve o maior impacto na área acadêmica, certamente, foi a que substituiu as disciplinas que antes eram ministradas, de forma presencial, por disciplinas ofertadas via educação à distância. Além de reduzir a carga horária presencial de outras disciplinas em função da adoção de atividades práticas a serem exercidas pelos alunos, naquilo que foi denominado de atividade estruturada.

Estas medidas geraram muita insatisfação por parte dos corpos discente e docente da IES. O aumento do número de alunos por sala de aula também tem provocado um efeito negativo sobre a qualidade acadêmica, uma vez que impede o professor de dar maior atenção aos alunos, além de tornar o seu trabalho ainda mais extenuante.

Tanto a substituição de disciplinas presenciais por disciplinas à distância e atividades de campo orientadas quanto o aumento de alunos em sala de aula podem ter contribuído para a melhoria do desempenho da instituição em especial seus indicadores financeiros, em um horizonte de curto prazo, mas, certamente, não contribuíram para melhorar os seus indicadores acadêmicos e tampouco para a melhoria da sua imagem institucional. Estas políticas estão na contramão do que Balderston (1995) defende, ou seja, que a universidade precisa valorizar os seus indicadores acadêmicos.

Conforme já apontado por Bowman (2003) é preciso compreender que há diferentes tipos de IES, cada qual com as suas características. A IES estudada, certamente, não tem propósito essencialmente acadêmico, ou seja, não está voltada ao ensino e à pesquisa de pós-graduação *strictu sensu*, mas sim totalmente dedicada ao ensino de graduação. Por esta razão seria injusto exigir indicadores acadêmicos típicos de universidades voltadas à pesquisa e pós-graduação, no nível de mestrado e doutorado. No entanto, é preciso avaliá-la com base naquilo que se propõem a realizar como empresa cumprindo uma função educacional e, portanto, social.

Ocorreram também algumas práticas bem sucedidas como a utilização da avaliação discente como um mecanismo de tomada de decisão acadêmica particularmente quanto à alocação e distribuição de carga horária entre os professores bem como a introdução da remuneração variável como incentivo aos melhores professores colocados no ranking de avaliação.

Para Juliatto (2005) a avaliação institucional é uma condição vital para a melhoria acadêmica de uma IES. Seu desenvolvimento contribui para o aprimoramento da instituição ao promover a correção das imperfeições e o desenvolvimento das práticas docentes e gerenciais compatíveis com a excelência acadêmica. Ao contrário de muitas instituições educacionais, em especial, de caráter empresarial, não valorizarem a avaliação do seu corpo docente no Centro Universitário Gama esta tem sido uma prática gerencial adotada. Embora esta atividade não tenha atingido sua plenitude, em termos institucionais, a avaliação docente tem sido uma condição importante na organização foco do estudo em especial para que o professor possa permanecer na organização e elevar seus rendimentos. Certamente contribui também para a melhoria da qualidade do ensino ministrado, assim como para o aperfeiçoamento de outras atividades acadêmicas.

5. Conclusão

O modelo de gestão empresarial utilizado pela Gama Investimentos nas suas unidades tem tido um grande impacto na organização. Pode perceber que estas políticas e estratégias de gestão tiveram seus maiores efeitos na melhoria do desempenho financeiro. Poucos benefícios podem ser identificados ligados a melhoria da qualidade acadêmica e da aprendizagem dos alunos.

Ambos os aspectos são relevantes para o sistema. Enquanto os recursos financeiros permitem investimentos e remuneração do capital investido e a sustentabilidade da empresa educacional, a imagem da instituição educacional é construída com base na qualidade da educação ofertada e pelo desempenho destes alunos já como profissionais atuando no mercado e como cidadãos vivendo em sociedade.

Algumas das abordagens propostas foram inovadoras na gestão da IES e podem ser utilizadas para melhorar o desempenho deste tipo de organização. O caso estudado revela que ocorreram ganhos de eficiência, decorrentes das várias das estratégias empregadas, na atividade meio. Estes ganhos estiveram representados pela redução de custos operacionais e cumprimento de objetivos e metas ligadas a rentabilidade financeira.

Conclui-se que o “*managerialism*” tem sido relevante para promover maior eficiência operacional e para aumentar os resultados financeiros, de curto prazo, em especial nas atividades administrativas de atividades não acadêmicas. Contudo o desempenho da organização, como instituição educacional, é medido por várias qualitativas que escapam o conteúdo das abordagens gerenciais empresariais voltadas para sistemas racionais, mecanicistas e justapostos. Para Birnbaum (1989) nas IES, diferentemente das empresas, não existem uma métrica semelhante ao dinheiro para medir o desempenho organizacional. Este é medido pelas transformações ocorridas nos alunos, na sua educação, em especial sua formação geral e profissional, valores, além de mudanças comportamentais.

No entanto, na área acadêmica muitas das estratégias adotadas não auxiliaram na melhoria da qualidade da educação oferecida, ou seja, na sua atividade essencial. Ainda é muito cedo para se conhecer todos os efeitos destas políticas e estratégias praticadas. Avanços na área econômico-financeira têm sido feitos, muitas vezes, à custa de sacrifícios na área acadêmica. As abordagens e ferramentas utilizadas nesta área não foram suficientes para capturar sua essência.

A adoção das práticas de gestão empresarial pode ser atribuída, em grande parte, a alguns fatores que contribuíram para o comportamento gerencial adotado. Assim, três fatores essenciais podem ser identificados: a) a lógica de mercado que orienta as principais decisões e novas práticas dos gestores; e b) o desconhecimento dos gestores das características especiais que tornam as instituições educacionais complexas e únicas requerendo gestão adequada e c) a falta de experiência do grupo diretor da Gama Investimentos, empresa *holding* a quem cabe as principais decisões e ações estratégicas para o todo o sistema.

A profissionalização da gestão acadêmica é uma necessidade e que poderá ajudar as organizações educativas a obter melhores resultados. No entanto, é necessário que seus gestores se utilizem de modelos criados ou adequados para sistemas complexos como são as organizações educacionais. De outra forma estarão gastando recursos escassos e preciosos sem o esperado resultado, gerando frustrações e desapontamentos entre seus *stakeholders*.

As instituições educacionais são muito complexas para serem gerenciadas por ferramentas racionais. Seu desempenho resulta de um grande número de variáveis tangíveis e intangíveis que se mesclam dificultando a medição dos resultados e do valor agregado aos indivíduos e sociedade.

Recomenda-se que este importante tema seja aprofundado por meio de estudos considerando uma gama de organizações educacionais de cunho empresarial em atuação no Brasil examinando a prática do *managerialism* e suas implicações nas áreas gerenciais, acadêmicas e da organização como um todo.

6. Referências

- AGOSTINI, R. Esse tem que dar certo. **Revista Exame**, n. 14, ano 44, São Paulo: 11 de agosto de 2010, p. 60-62.
- ANTUNES, R.; CORREIA, M. O. G. Universidade, mecenato e mercado. **Folha de São Paulo**, São Paulo: 2 de julho de 2010, p. A3.
- BALDERSTON, F. E. **Managing today's university: strategies for viability, change, and excellence**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university**. New York: John Wiley & Sons, 1971.
- BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan Publishing, 1983.
- BIRNBAUM, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- BLUMENSTYK, G. Spanning the globe: higher education companies take their turf battles overseas. **The Chronicle of Higher Education**, Washington, D. C.: June 27th, 2003.
- BLUMENSTYK, G. First report from research center created by U. of Phoenix attacks critics of for-profit education. **The Chronicle of Higher Education**, Washington, D.C.: September 2nd, 2010.
- BOWMAN, W. Novos contextos e habilidades na gestão do ensino superior. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003, p. 91-105.
- COHEN, M. D; MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity: the American college president**. 2. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1974
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 115 - 146.
- INEP. Ministério da Educação. Tabela IGC 2008 (Triênio 2006, 2007 e 2008). 2008. Disponível em: http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/edusuperior/institucional/news09_06.htm. Acesso em 27 de setembro de 2010.
- JULIATTO, C. I. **A universidade em busca da excelência: um estudo sobre a qualidade da educação**. Curitiba: Champagnat, 2005.
- KELLER, G. **Academic strategy: the management revolution in American higher education**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.
- LAMAL, P. A. Higher education: social institution or business. **Behavior and Social Issues**, Fall 2001.

MARTINS, G. A. THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER JR., V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003, p. 173-192.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. Planeamiento universitario: mito y realidad. **Boletín de Investigación Educativa**, Santiago de Chile: v. 21, n. 1, 2006, p. 283-292.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. Gestión escolar: desafíos y alternativas gerenciales. **Visiones de la Educación**, Concepción, Chile, n. 13, 2008, p. 55-65.

MEYER JR., V.; MEYER, B. Estratégias de internacionalização da educação superior. In: DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. **Gestão de ensino superior: temas contemporâneos**. Blumenau: Edifurb, 2008, p. 111-126.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **Tracking strategies: toward a general theory**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

REMENYI, D. et al. **Doing research in business and management**. London: Sage Publications, 1998.

SIMON, H. The job of a college president. **Educational Record**, v. 58, n. 69, Winter, 1967.

VERGARA, S. C. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 34, n. 5, Set./Out. 2000, p. 181-188.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, n. 21, 1976, p. 1-19.

WEICK, K. E. Administering Education in Loosely Coupled Schools, **Phi Delta Kappan**, 1982, v. 63, nº 10, Jun., 673-676.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.