

UNIVERSIDADE ALTO VALE DO RIO DO PEIXE (UNIARP)

MESTRADO ACADÊMICO EM DESENVOLVIMENTO E SOCIEDADE

HILTON TOMAL

**CARACTERÍSTICAS DOS TIMES DE GESTÃO DE CENTROS UNIVERSITÁRIOS
PRIVADOS COM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL E SUA RELAÇÃO COM
DESEMPENHO DE AVALIAÇÃO**

**CAÇADOR, SC
2020**

HILTON TOMAL

**CARACTERÍSTICAS DOS TIMES DE GESTÃO DE CENTROS UNIVERSITÁRIOS
PRIVADOS COM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL E SUA RELAÇÃO COM
DESEMPENHO DE AVALIAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento e Sociedade, Linha de Pesquisa Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Desenvolvimento e Sociedade**.

Orientador: Dr. Anderson Antônio Mattos Martins

Coorientadora: Dr.^a Ivanete Schneider Hahn

**CAÇADOR, SC
2020**

FICHA CATALOGRÁFICA

Catalogação Fonte, elaborada pela Bibliotecária: Célia De Marco / CRB14-692 da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP – Caçador – SC.

T655c

Tomal, Hilton

Características dos times de gestão de centros universitários privados com fins lucrativos no Brasil e sua relação com desempenho de avaliação
/ Hilton Tomal. Caçador, SC. EdUniarp, 2020.

70f

Orientador: Dr. Anderson Antônio Mattos Martins

Coorientadora: Dr.^a Ivanete Schneider Hahn

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento e Sociedade, Linha de Pesquisa Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento e Sociedade.

1. Gestão Universitária. 2. Educação Superior. 3. Avaliação da Educação Superior.
4. Times de Gestão de IES. 5. Governança Corporativa. 6. Teoria da Agência. I. Martins, Anderson Antônio Mattos. II. Hahn, Ivanete Schneider. III. Titulo.

CDD: 370/ 378

HILTON TOMAL

**CARACTERÍSTICAS DOS TIMES DE GESTÃO DE CENTROS UNIVERSITÁRIOS
PRIVADOS COM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL E SUA RELAÇÃO COM
DESEMPENHO DE AVALIAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento e Sociedade, Linha de Pesquisa Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Desenvolvimento e Sociedade**.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Anderson Antônio Mattos Martins (UNIARP)
(Presidente da Banca/ Orientador)

Dr.^a Ivanete Schneider Hahn (UNIARP)
(Co-orientadora/ Membro da Banca)

Dr. Maurício Gariba Junior (IFSC - Florianópolis)
(Membro da banca)

Caçador, SC, 26 de março de 2020

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Centro Universitário Vale do Iguaçu - UNIGUAÇU, representado pelo professor Edson Aires da Silva, seu Reitor, pela confiança depositada em meu trabalho por mais de 15 de anos e pela oportunidade da realização desse projeto que trouxe relevante aprendizado e gerou muitas reflexões sobre a gestão de Instituições de Ensino Superior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Universo pela maravilhosa experiência da vida.

Aos meus filhos Henrique e Heloyse pela compreensão de deixarmos de conviver por muito tempo durante as viagens para as aulas, assim como para a realização dessa pesquisa.

À minha parceira de todas as horas, Natacha Boiarski, incentivadora e determinante nos momentos que permitiu me concentrar no projeto e na solidão da pesquisa, para buscar os melhores resultados para a concretização dessa etapa da minha vida.

Agradeço a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela autorização e acompanhamento da qualidade do curso ofertado.

Ao meu orientador, professor Dr. Anderson Antônio Mattos Martins pelas dicas tão pertinentes e provocadoras nos momentos de avaliar as hipóteses.

Por fim, agradeço especialmente à minha coorientadora, professora Dr.^a Ivanete Schneider Hahn, pela disponibilidade, competência, postura e principalmente, pelo seu olhar tão perspicaz na pesquisa que fez com que esse trabalho ganhasse foco, importância, qualidade e principalmente, relevância para o mundo corporativo das instituições.

Durante a nossa vida:
Conhecemos pessoas que vêm e que ficam,
Outras que vêm e passam.
Existem aquelas que,
Vêm, ficam e depois de algum tempo se vão.
Mas existem aquelas que vêm e se vão com uma
enorme vontade de ficar.

Charles Chaplin

RESUMO

A presente dissertação integra o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade, da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Dentro da perspectiva de desenvolvimento, aborda como tema macro a gestão de educação superior. Este estudo se destina levantar as características dos gestores dos centros universitários do Brasil e analisar se isso se reflete no desempenho de suas IES no IGC. Para atingir o proposto, esta dissertação seguiu os preceitos de uma pesquisa quantitativa, descritiva, sendo os dados coletados por meio de Pesquisa Documental, onde foi possível levantar informações relacionadas aos currículos de reitores e vice-reitores de setenta e seis Centros Universitários Privados com Fins Lucrativos, relacionando-as as características relativas a identificação das IES, localização, seu desempenho no IGC, número de cursos, entre outros. Os principais resultados mostram que: (1) grande parte dos centros universitários localizam-se nas regiões Sul e Sudeste; (2) maior parte dos reitores possuem título acadêmico de doutorado (e quase todos de mestrado); (3) a presença de mulheres nos times de gestão das universidades melhora o desempenho na avaliação; (4) a área da graduação e da titulação maior serem em Ciências Sociais Aplicadas melhoram o desempenho na Avaliação; (5) maior parte dos reitores possuem mais de 20 anos de experiência universitária e mais de 10 anos de experiência na gestão universitária.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Educação Superior. Avaliação da Educação Superior. Times de Gestão de IES. Governança Corporativa. Teoria da Agência

ABSTRACT

This master thesis is part of the Graduate Program in Development and Society, from the Alto Vale do Rio do Peixe University (Uniarp). In the development perspective, it addresses the higher education management as a macro theme. This study aims to report the characteristics of the managers of university centers in Brazil and analyze whether this is reflected in the performance of HEIs Brazilian general course index. To achieve the proposal, this dissertation followed the precepts of a quantitative, descriptive research, and the data were collected through Documentary Research, where it was possible to gather information related to the curricula of deans and vice deans of seventy-six Private University Centers with Profitable Purposes, relating them to the characteristics related to the identification of HEIs, location, their performance in the IGC, number of courses, among others. The main results show that: (1) most university centers are located in the South and Southeast regions; (2) most deans have a doctoral (PhD) degree (and almost all masters degrees); (3) the presence of women in university management teams improves performance in the general course index; (4) the area of undergraduate and major degrees in Applied Social Sciences improves performance in general course index; (5) most deans have more than 20 years of university experience and more than 10 years of experience in university management.

Keywords: University Management. College education. Higher Education Evaluation. HEI Management Teams. Corporate governance. Agency Theory

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais tendências destacadas pela pesquisa	25
Quadro 2 – IGC	28
Quadro 3 – Fórmula de Cálculo do IGC	29
Quadro 4 – Fórmula de Cálculo do CPC	29
Quadro 5 – Composição do CPC e suas dimensões.....	30
Quadro 6 – Nota técnica do IGC: Parâmetros de conversão	31
Quadro 7 – Resumo dos estudos desenvolvidos sobre gestão universitária.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Lista dos 76 Centros Universitários privados com fins lucrativos em estudo	43
Tabela 2 – Lista dos 18 Centros Universitários Privados com fins lucrativos excluídos do estudo	45
Tabela 3 – Distribuição dos Centros Universitários por estado (n = 76).....	46
Tabela 4 – Distribuição dos Centros Universitários por região do país (n = 76).....	47
Tabela 5 – Conceitos do IGC conforme quantidade de cursos avaliados (n = 76).....	47
Tabela 6 – Gênero dos membros dos times de gestão (n = 76)	48
Tabela 7 – Gênero predominante dos times de gestão (n = 76)	48
Tabela 8 – Área da graduação dos reitores	49
Tabela 9 – Curso da graduação dos reitores (n = 76).....	49
Tabela 10 – Titulação de reitores e seus times de gestão (n = 76) e (n = 24)	50
Tabela 11 – Área do título mais alto dos times de gestão (n = 76) e (n = 24)	50
Tabela 12 – Combinação das áreas de maior titulação dos times de gestão (n = 76)	51
Tabela 13 – Tempo no cargo dos times de gestão (n = 76).....	51
Tabela 14 – Experiência total na educação superior (n = 76)	52
Tabela 15 – Fluência em outras línguas (n = 76)	52
Tabela 16 – Número de produções bibliográficas dos reitores (n = 76).....	53
Tabela 17 – Número de produções técnicas dos reitores (n = 76).....	53
Tabela 18 – Número de orientações dos reitores (n = 76).....	54
Tabela 19 – Número de publicações dos reitores (n = 76)	54
Tabela 20 – Correlação de Pearson (r)	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPC – Conceito Preliminar de Curso
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDD – Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IES – Instituição de Ensino Superior
IGC – Índice Geral de Cursos
INEP - Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC - Ministério da Educação
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 BASES TEÓRICAS SOBRE A INFLUÊNCIA DOS TIMES DE GESTÃO NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES	19
1.1 TEORIA DA AGÊNCIA	19
1.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	20
1.3 TIMES DE GESTÃO.....	23
1.4 ORGANIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	25
1.4.1 O sistema de avaliação da educação superior.....	26
1.4.2 Modelo de ranqueamento de instituições de ensino superior.....	31
1.5 A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - IES	33
1.6 PANORAMA DE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE A GESTÃO E TIMES DE GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	36
2 ANÁLISE DOS TIMES DE GESTÃO E DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO DOS CENTROS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS	40
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
2.2 CARACTERÍSTICAS DOS TIMES DE GESTÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO NAS AVALIAÇÕES	43
3 A CORRELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DOS TIMES DE GESTÃO DE CENTROS UNIVERSITÁRIOS COM SEU DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO.....	56
3.1 DISCUSSÕES	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	61

INTRODUÇÃO

A educação interfere diretamente na qualidade de vida das pessoas e promove desenvolvimento com mudanças consideráveis na vida de famílias, em instituições, processos e estruturas produtivas dos diversos setores econômicos (PILATTI; SCHMITZ, 2018). As autoras afirmam que com isso, ocorre uma elevação dos índices sociais, econômicos com uma potencialização de inovações e avanços tecnológicos, desenvolvendo o empreendedorismo.

Dessa forma a qualidade da educação passa a ser um fator determinante para se ter eficiência econômica. Com uma sociedade que aprende com economia de mercado e formas mutantes de empregabilidade, não cabe dúvida que educar é lutar contra a exclusão. “Nesse contexto, educar significa realmente salvar vidas” (ASSMANN; SUNG, 2000, p. 294).

Assmann e Sung (2000) pontuam ainda que a educação brasileira passa por uma profunda transformação, o que envolve, inclusive, a definição de políticas públicas que asseguram a matrícula, o ingresso e a permanência de nossas crianças e jovens à escola ou ao ensino superior. De tal forma, Leis, Resoluções, Portarias, Decretos e Programas como Planos de Educação em todos os níveis de gestão governamental são estudados, definidos e implementados.

É evidente o papel transformador da educação na sociedade, pois num passado recente o aluno formado com seu diploma universitário em mãos ocupava seu lugar a partir das condições legais adquiridas pelo processo da formatura, porém atualmente, o mercado exige a formação de um profissional aberto, atento e flexível às mudanças ocorridas em um cenário de relevante rapidez e crescimento.

Faz poucas décadas que a humanidade percebeu que a cultura letrada foi se transformando em pré-requisito para a habilitação para o trabalho. Nos últimos vinte anos houve uma percepção que a “própria noção de trabalho foi transformada intrinsecamente não apenas por uma exigência genérica de cultura letrada, mas por uma noção profundamente nova do conhecimento” (ASSMANN; SUNG, 2000 p.268).

Desenvolvimento regional é o fornecimento de ajuda e assistência a outras regiões que são menos desenvolvidas economicamente, realçando o resultado das políticas de desenvolvimento global, considerando em seus objetivos um equilíbrio racional da utilização e dinamização de um território, podendo ser de natureza

nacional ou internacional, geralmente desenvolvido pelo aparelho Estatal (IPEA, 2010).

O desenvolvimento regional tem uma necessidade de gerir eficazmente os próprios fatores do desenvolver-se, com o melhor uso dos recursos, a garantia de uma maior participação dos diferentes atores e com a busca de soluções para os problemas criados pela dinâmica da economia global.

A importância da educação e os efeitos benéficos dela aos ambientes sociais e econômicos também eram discutidos por Adam Smith, que segundo Souza e Freiesleben (2018), considera-se importante que um número adequado de jovens seja educado em certas profissões, propósito para o qual foi criada. Deva-se essa criação ser feita às vezes pelo Estado, às vezes por entidades privadas, uma quantidade de pensões, bolsas de estudo etc., que atiram nessas carreiras muito mais gente do que as que pretendiam segui-las em condições normais.

A própria “revolução industrial, que é resultado de um investimento no conhecimento para a produção de técnicas com base no conhecimento científico ocorreu primeiramente nos países desenvolvidos, porém não são todos os países do globo assim classificados. Desde os anos 1950 os países subdesenvolvidos em geral pensam na educação como grande propulsora do desenvolvimento econômico-social, criando expectativas otimistas relacionadas aos impactos que seriam advindos da adoção de políticas públicas de educação; para isso universaliza o atendimento escolar, melhorando também a qualidade.

Atualmente, tem-se na educação um dos âmbitos mais importantes para o desenvolvimento do país, pois ela atua como valorização e empoderamento dos cidadãos, permitindo o fortalecimento e a eficácia das redes de capital social e priorizando o desenvolvimento regional (NAZZARI et al., 2004). Por meio da aquisição de conhecimentos o indivíduo aumenta sua renda, sua qualidade de vida e consequentemente ocorre o crescimento da nação, ainda que seja um processo lento e necessite de constantes ajustes.

A respeito da avaliação da qualidade da educação, o Ministério da Educação (MEC) propõe análises comparativas de desempenho entre Universidades, Centros Universitários e Faculdades no Brasil, que podem ser feitas a qualquer tempo com simples ferramentas estatísticas e de análise, porém, compreender a influência do perfil do gestor nesse processo pode contribuir para o entendimento desse questionamento.

A Lei Nº 10.861 de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004, p. 1), que foi criado com finalidade, além de medir desempenho, melhorar a qualidade da educação superior determina:

§1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Em relação à qualidade do que é ofertado, coube ao Ministério da Educação “promover a efetivação da diretriz da qualidade no ensino superior. Para tanto, suas ações entre 2003 e 2010 basearam-se em três funções: avaliação, regulação e supervisão das instituições e cursos superior” (TORRES et al., 2016).

De acordo com a portaria nº. 586 de 09 de julho de 2019 do Ministério da Educação, compete ao INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), definir em ato próprio, calcular e divulgar os indicadores da educação superior, provenientes das bases de dados do Instituto e de outras que possam ser agregadas para subsidiar as políticas públicas voltadas para o setor, observada a legislação vigente (BRASIL, 2019).

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), componente do SINAES destina-se a aferir o desempenho dos estudantes dos cursos de graduação. Nesse sentido, o exame avalia os participantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas Diretrizes Curriculares Nacionais de seus respectivos cursos de graduação; suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (BRASIL, 2018).

De acordo com o INEP (2019), são quatro os principais indicadores de qualidade utilizados pelo Ministério da Educação no Brasil, sendo eles: 1 - O Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) é um indicador de qualidade que avalia as Instituições de Educação Superior; 2 - O Conceito Preliminar de Curso (CPC) é um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação; 3 - O IDD é um indicador de qualidade que busca mensurar o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento

dos estudantes concluintes, considerando seus desempenhos no Enade e no Enem; 4 - O Conceito Enade é um indicador de qualidade que avalia os cursos por intermédio dos desempenhos dos estudantes no Enade.

Diante disso, cada IES, por meio de seus times de gestão, se orienta e se molda na busca de melhorar seu desempenho aproveitando suas potencialidades e neutralizando suas fragilidades, já que os indicadores tendem a balizar a gestão, pois um resultado ruim acaba por atrair a ingerência do MEC na IES, mesmo que de maneira consultiva, especialmente em instituições com notas 1 e 2 (de uma escala entre 1 e 5) (MEC, 2019).

Ainda de acordo com o portal MEC (2019), a instituição com pontuação abaixo de 3 será informada por portaria publicada no Diário Oficial da União (DOU). Uma instrução normativa estabelece as ações para cada caso. Se em dois ciclos consecutivos de avaliação for repetida a pontuação 2 (ou menos), a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres) do MEC adotará medidas cautelares para a superação das eventuais fragilidades.

As ações mais severas e de grande impacto social, que incluem redução e cortes de incentivos estudantis como Fies e Prouni, podem ser a suspensão da autonomia da instituição para criar novos cursos, abertura de um processo administrativo que desencadear, redução de vagas, o cancelamento do curso e até o descredenciamento da instituição (MEC, 2019).

Tão importante é o papel da avaliação do ponto de vista político e tão eficiente é ela para modelar sistemas e garantir determinadas práticas e ideologias que nenhum Estado moderno deixa de praticá-la de modo amplo, consistente e organizado. Isto é, como política pública (DIAS SOBRINHO, 2004, p. 706).

Estudar o desempenho das IES sob o ponto de vista da governança corporativa torna-se cogente à medida que a esta é um conjunto de mecanismos pelos quais os investidores garantem para si a obtenção do retorno sobre seu investimento e os investidores externos se protegem contra a expropriação por parte dos *insiders* (SHLEIFER; VISHNY, 1997; LA PORTA et al., 2002; MAESTRI et al., 2019).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), é um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. No Brasil, “as boas práticas de governança corporativa permitem o alinhamento de interesses, a preservação e a

otimização do valor da empresa o que facilita seu acesso ao capital, contribuindo, dessa forma, para a sua longevidade" (IBGC, 2015).

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

Outrossim, diversas são as pesquisas que correlacionam as práticas de governança com o desempenho das organizações (por exemplo: OKIMURA; SILVEIRA; ROCHA, 2007; FERREIRA et al., 2013; CATAPAN; COLAUTO, 2014), contudo ainda faltam estudos que verifiquem esta relação na Educação Superior. Assim, esta dissertação se destina a **levantar as características dos gestores dos centros universitários do Brasil e analisar se isso se reflete no desempenho de suas IES no IGC** (grifo nosso).

E para alcançar bons êxitos no objetivo propostos, se pretende ainda listar os métodos de avaliação de qualidade do Ensino Superior do Brasil utilizados pelo Inep, identificar IES caracterizadas como Centros Universitários, levantar o desempenho dos Centros Universitários da amostra no IGC, levantar os nomes dos gestores das IES da amostra e ainda analisar o perfil dos times de gestão.

Alguns estudos anteriores já abordaram o tema, porém nenhum de maneira aprofundada e nem conclusiva. A exemplo de Barbosa et al. (2017) que buscaram analisar como professores de uma Universidade percebem o papel das políticas públicas na formação dos acadêmicos, Nuernberg et al. (2016) que buscaram analisar os indicadores utilizados na literatura para avaliar a gestão universitária e Ramos e Adriano (2015) que a concluíram que liderança universitária é um campo de estudos bastante recente, se comparado ao histórico das pesquisas sobre liderança em geral.

Dessa forma, o presente estudo pretende complementar de maneira mais aprofundada, incluindo as características dos times de gestão na tentativa de correlacioná-las com o desempenho das Instituições da amostra de estudo junto ao MEC.

1 BASES TEÓRICAS SOBRE A INFLUÊNCIA DOS TIMES DE GESTÃO NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, será apresentada a construção teórica da dissertação, de modo a embasar e fundamentar a pesquisa. Para tal, serão abordados os seguintes temas: teoria da agência, governança corporativa, times de gestão, organização das instituições de ensino superior e por fim, a gestão das instituições de ensino superior.

1.1 TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria de Agência busca explicar a relação entre dois ou mais indivíduos, sendo que “um desses dois indivíduos é um agente do outro, chamado de principal”, onde o agente “compromete-se a realizar certas tarefas para o principal e o principal compromete-se a remunerar o agente” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 139).

Os possíveis problemas associados à separação de propriedade e controle inerente as corporações modernas, pode ser considerado o principal evento a emergir na área da gestão corporativa (DENIS, 2001). Nesse sentido, Denis (2001) salienta que a maioria dos estudos se pauta na perspectiva sobre a Teoria da Agência introduzida por Adam Smith em 1776, ao abordar a profissionalização da gestão que foi retomada em 1932 por Berle e Means ao questionar a sobrevivência da organização. No entanto, o principal marco para a área foi o estudo de Jensen e Meckling (1976) ao aplicar a Teoria da Agência para as organizações modernas e formalizando o modelo de custos de agência do capital externo para Denis (2001).

Desde o trabalho seminal apresentado por Jensen e Meckling (1976), assim como nos trabalhos de Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência tem despertado o interesse em diversos segmentos organizacionais, além de servir como marco teórico para trabalhos acadêmicos em contabilidade, economia, finanças, marketing, ciência política, comportamento organizacional e sociologia.

A teoria defende que é quase impossível assegurar que o agente tome a melhor decisão do ponto de vista do principal, pois esse agente sempre procura maximizar a sua utilidade. Edgerton (2012, p. 2187) tece importantes críticas aos gestores de uma empresa, que “podem às vezes tomar ações para se beneficiar às custas dos investidores da firma”. O autor critica especialmente a falta de transparência em empresas dos Estados Unidos, e explica que diversos estudos vêm levantando a

questão de que os executivos exercem muito controle sobre sua própria remuneração e, muitas vezes optar por pagar-se excessivamente (além de outros benefícios) (MORSE; NANDA; SERU, 2011).

Outrossim, entende-se que se o gestor de uma empresa for o seu único proprietário, ele procure maximizar a riqueza da empresa, ou seja, cumprir a principal meta do gestor financeiro de maximizar a riqueza dos acionistas/proprietários (DALMÁCIO; CORRAR, 2006; GODOY; MARCON, 2006; JENSEN; MECLING, 1976).

De modo geral, a Teoria da Agência analisa os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital. Essa possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações, que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu (MENDES, 2001). Nessa relação, conforme sustentam Dalmácio e Corrar (2006) espera-se que o agente tome decisões que visem aos interesses do principal, entretanto, de acordo com Eisenhardt (1989), principal e agente estão engajados em um comportamento coorporativo, mas possuem diferentes metas e diferentes atitudes com relação ao risco.

A Teoria da Agência tem permitido tanto aos pesquisadores quanto os principais e os agentes, melhorar a compreensão da relação contratual existente entre ambos, bem como os conflitos e eventuais custos daí decorrentes. Assim, justifica-se a importância deste tema para a academia e, consequentemente, para as organizações (GODOY; MARCON, 2006).

Cabe ressaltar que os estudos relacionados à governança corporativa enfatizam, sobretudo, a busca de geração de valor para o acionista e analisam os mecanismos adotados para gerir as organizações, com a finalidade de aumentar a riqueza dessa categoria de investidor. Assim, na próxima seção, será abordada a teoria da Governança Corporativa.

1.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Berle e Means (1984) acreditam que o marco inicial para os estudos sobre governança corporativa tenha sido por volta de 1930 quando analisaram a composição acionária de empresas de grande porte nos Estados Unidos e então discutiram os conflitos de interesse originados em propriedades cuja estrutura era pulverizada. Também foram eles os precursores na discussão sobre custos e

benefícios que surgiram com a separação entre a propriedade e o controle das empresas.

A governança corporativa que parte do princípio ser um sistema pelo qual empresas e outras organizações são dirigidas, envolve principalmente o relacionamento entre sócios, mantenedores, direção, auditorias, fiscalização, órgãos de regulamentação e demais partes interessadas. A finalidade principal da administração da empresa deve ser a maximização do valor para os proprietários, sejam majoritários ou não (SILVA; MORAES, 2006).

Ainda de acordo com Silva e Moraes (2006), a relação entre investidores, acionistas, executivos e o conselho de administração diz respeito ao problema de agência, em que metas, incentivos e mecanismos de controle são estabelecidos em normas, chamadas de regras de conduta.

A Governança Corporativa surgiu com a finalidade de reduzir o chamado problema de agência e seus respectivos custos. Com a separação entre a propriedade e o controle, os interesses do agente poderiam ser diferentes dos interesses dos acionistas, então o agente poderia tomar decisões gerenciais em benefício próprio. Berle e Means (1984) destacam a ampliação que o termo propriedade sofreu com o tempo. Foram executivos de grandes empresas que desenvolveram o poder econômico e administradores foram eximidos da forte exigência de atender os acionistas a partir dessa separação que ocorreu entre propriedade e controle. “À medida que o número de acionistas aumenta, a capacidade de cada um deles expressar opiniões torna-se extremamente limitada” (BERLE; MEANS, 1984, p. 13).

Os integrantes da alta administração são agentes dos proprietários que os contrataram e lhes deram a autoridade de tomada de decisões para administrar a empresa. Sonza e Kloeckner (2013) argumentam que governança corporativa é o caminho pelo qual as organizações devem dar retorno sobre o investimento realizado por seus acionistas e alguns conflitos de interesse surgem entre o agente e eles.

Ferreira et al. (2013) relatam a necessidade de demonstrar nas organizações que transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social têm relação positiva com os resultados financeiros da empresa, e não haveria outros fatores mais importantes para justificar a adoção de uma estrutura de governança corporativa do que essa.

O estabelecimento de que a governança corporativa possa trazer e indicar a qualidade da gestão como forma de monitorar o comportamento dos gestores, talvez

seja uma maneira adequada de perseguir e obter as metas almejadas para a empresa. Assim, quanto melhor for a governança, melhor deve ser a qualidade das decisões da administração, o que é fundamental para atingir o desempenho acima da média por parte da empresa, já que o objetivo principal da administração, a priori, é maximizar valor para o acionista (SILVA; MORAES, 2006).

Figura 1: Importância e benefícios da gestão corporativa



Fonte: IBGC, (2009)

Boas práticas de governança corporativa alinham interesses com bons resultados, entre eles a lucratividade, a qualidade, a longevidade e o bem comum. Nanka-Bruce (2006) *apud* Ferreira et al. (2013) afirma que a rentabilidade depende de diversos fatores que estão fora do controle direto das empresas e podem não representar uma verdadeira medida do seu desempenho que possa ser atribuído às características específicas delas. Uma análise sem parâmetros, que não possui uma função de produção predefinida, permite a construção da fronteira de produção baseada em *inputs* e *outputs* similares para uma amostra de empresas, avaliando as empresas em melhores condições. Assim, é possível envolver todos os pontos de dados e analisar os diferenciais produtivos utilizando técnicas de programação matemática.

Para Macedo e Corrar (2009), a resposta mais importante do uso desses métodos é a caracterização de uma medida de desempenho, que faz com que a decisão fique orientada por um único indicador construído a partir de várias abordagens de desempenho diferentes. Ressalta-se que isso facilita em muito o processo decisório, pois, ao invés de considerar vários índices para concluir a respeito do desempenho de uma empresa, o analista se utiliza apenas da medida de desempenho o resultado do uso de uma metodologia.

1.3 TIMES DE GESTÃO

A Gestão de Recursos Humanos, pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas, que serve para conduzir os aspectos da posição gerencial, relacionados a gestão de pessoas. Esta área, é o conjunto de todas as decisões integradas sobre as relações de emprego, que influenciam a eficácia dos funcionários. Também é conhecida como a área que constrói talentos, cuida do capital humano da organização, que é a base do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2002).

No ambiente de trabalho, o relacionamento interpessoal é muito complexo, pois envolve pessoas totalmente diferentes, em um ambiente competitivo e ambos devem saber conciliar a empatia, a autoestima, o autoconhecimento e principalmente a comunicação. Não se deve agir sem ética, é preciso saber agir e impor limites, saber respeitar os demais, em atividades ou dinâmicas em grupo.

A gerência é uma função da administração de uma unidade ou órgão, que representa as necessidades e interesses de determinado grupo. O gerente é o responsável pela configuração do trabalho a ser realizado, pela definição da equipe que o executará, bem como pela prévia e devida preparação dessa equipe. Também faz parte de suas atribuições o exercício da liderança, o estímulo à motivação da equipe, a avaliação e a recompensa adequada aos colaboradores, de forma a conseguir alcançar os resultados previstos (FERNANDES; MACHADO; ANSCHAU, 2009).

Roquete et al. (2018) afirmam que no atual momento as organizações passam a necessitar de pessoas ágeis, adaptáveis e perspicazes em todos os níveis hierárquicos, mas, especialmente, no nível da gestão. Gestores que diante dessas novas demandas do mercado de trabalho, que exigem dos profissionais conhecimentos teórico e prático cada vez mais especializados, estão em busca de

aperfeiçoamento contínuo (FILIPPIM; LIMA, 2014).

Os gerentes necessitam, portanto, atuar como líderes, entendendo que o gerente trabalha mais voltado para regras, normas e procedimentos e o líder, numa visão contemporânea, foca seu esforço nas pessoas, em suas capacidades e possibilidades. O gestor, por sua vez, aquele que mescla gerência e liderança, atua para que seus colaboradores se sintam inseridos na organização e autoconfiantes na realização de suas atividades (BOTELHO, 1993).

Segundo os resultados de uma pesquisa global realizada pela Deloitte “Tendências Globais de Capital Humano 2019” quando entrevistou mais de 10 mil líderes de negócios e de Recursos Humanos de 119 países, a combinação de questões ligadas à economia, política e sociedade estão transformando a maneira como as empresas endereçam suas estratégias nos negócios (VOLINI et al., 2019).

Numa linha mais contemporânea um fator que surge como necessidade de ajustamento e aprendizado é a tecnologia, pois, segundo Volini et, (2019), 86% daqueles que responderam à pesquisa, afirma que é preciso reinventar sua capacidade de aprender frente à evolução irrefreável da inteligência artificial, das tecnologias cognitivas e da automação. Afirmam que em um cenário de transformação digital, precisam repensar sua experiência na força de trabalho com o intuito de melhorar a produtividade. E quanto a necessidade de se adaptar às mudanças, 80% dos participantes concordam que a diversificação é um caminho a ser trilhado.

O estudo destaca ainda que a empresa social vai além de praticar ações de responsabilidade social ou de se envolver em programas que definam um propósito ou missão. Os liderados afirmam que liderar uma empresa social significa reconhecer que a geração de lucros e entrega de retornos têm valor, mas, ao mesmo tempo, devem considerar com relevância a satisfação dos trabalhadores, dos clientes e das comunidades em que estão inseridas.

Quadro 1: Principais tendências destacadas pela pesquisa

- **Propósito e significado:** oferecer às organizações e às pessoas um senso de propósito no trabalho, buscando um foco em ações que tragam benefícios para os clientes e a sociedade, indo além de lucros;
- **Ética e equidade:** o uso de dados e tecnologia exigem condutas éticas, íntegras e confiáveis. As empresas devem pensar em novos empregos e funções, bem como treinamento para as novas ferramentas disponíveis;
- **Crescimento e motivação:** a projeção de empregos, trabalhos e missão organizacionais bem definidos viabiliza maior entusiasmo e crescimento pessoal, bem como proporciona *insights* individuais;
- **Colaboração e desenvolvimento:** construir ou aprimorar o condicionamento de equipes em uma visão humana pode gerar relacionamentos de trabalho produtivos;
- **Transparência e abertura:** o compartilhamento de informações e a discussão transparente sobre os desafios e as barreiras dos negócios podem alancar uma mentalidade de crescimento.

Fonte: Adaptado de Volini et al. (2019)

1.4 ORGANIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O portal MEC (2017) apresenta que de acordo com o Decreto nº 9.235/17, as instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, são credenciadas como: I - faculdades; II - centros universitários; e III - universidades.

As instituições são credenciadas originalmente como faculdades. O credenciamento como universidade ou centro universitário, com as consequentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade.

Assim, toda IES é credenciada inicialmente como faculdade, e em função do seu funcionamento regular e padrão de qualidade satisfatório pode alcançar o status de Centro Universitário, com autonomia na sede; ou, num padrão mais exigente de atividades de ensino, pesquisa e extensão, pode ser reconhecida como Universidade, podendo criar, organizar e extinguir cursos também fora da sua sede (BRASIL, 2006).

Ainda de acordo com o Decreto Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, as universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros

profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e 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;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras podem ser públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma (1) Federal, (2) Estadual ou (3) Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade (BRASIL, 2017).

Já as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. As instituições privadas sem finalidade de lucro são as: 1 - comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade; 2 - confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e 3 - filantrópicas, que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado, conforme (art. 20 da LDB). (BRASIL, 2009).

1.4.1 O sistema de avaliação da educação superior

A Lei 10.861/2004 institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que tem como objetivo assegurar o processo nacional de avaliação das IES, de cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes. O SINAES é proposto para avaliar os três pilares das IES, já citados anteriormente: (1) avaliação institucional; (2) avaliação de cursos e (3) avaliação do desempenho de estudantes. O terceiro pilar é atendido pela realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que substituiu o antigo Exame Nacional de Cursos (Provão). Por outro lado, os dois primeiros pilares são avaliados por visitas locais complementadas por autoavaliações bem como podem também ser criados indicadores de gestão institucional que possam dar suporte a estas avaliações (BARBOSA; FREIRE; CRISÓSTOMO, 2011).

Segundo o Inep, “os principais objetivos da avaliação envolvem melhorar o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior e orientar a expansão da oferta, além de promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia de cada organização” (BRASIL, 2015).

Para o órgão, o Sinaes possui vários instrumentos complementares, sendo: autoavaliação, avaliação externa, enade, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro. É a integração desses instrumentos que permite atribuições de conceitos, em ordem escalada de cinco níveis para cada dimensão e ao conjunto das dimensões avaliadas. Posteriormente o Ministério da Educação torna público e disponível o resultado da avaliação das instituições de ensino superior e de seus cursos (BRASIL, 2015).

Os dados do censo, cadastro, CPC e IGC serão os instrumentos informativos divulgados juntamente com os conceitos das avaliações para atos de Renovação de Reconhecimento e de Recredenciamento com base nos cursos contemplados no Enade a cada ano. (BRASIL, 2015). Esses resultados das avaliações tornam possível traçar um panorama da qualidade de cursos e de instituições de ensino superior no país. A responsabilidade pela coordenação e supervisão dos processos avaliativos é da Comissão Nacional da Educação Superior (Conaes) e todos as etapas de operação coordenadas pelo INEP.

O Inep afirma que informações obtidas com o Sinaes podem ser utilizadas pelas IES no Brasil para orientar sua gestão institucional e ainda, em sua efetividade acadêmica e social. Já para órgãos governamentais, podem contribuir para a criação de políticas públicas. E ainda para estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para guiar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições (BRASIL, 2015).

Quando cursos de ensino superior apresentam resultados ruins e insatisfatórios, encaminhamentos, procedimentos e ações com indicadores, prazos e métodos são adotados de forma a criar um protocolo de compromisso firmado entre as Instituições de Ensino Superior e o MEC, que objetiva a superação de eventuais dificuldades, conforme instruções do próprio Inep.

A metodologia utilizada pelo MEC para avaliar as Instituições de Ensino no Brasil busca alcançar respostas efetivas da qualidade do ensino oferecido. Para

realizar o cálculo do IGC das IES, o MEC por meio do Inep, utiliza o índice do CPC referente a cada curso de graduação avaliado durante um triênio na IES. Junta-se a ele o número de matrículas nos cursos de graduação, que são estudantes cursando ou formando no ano de referência do CPC, os conceitos de Mestrado e Doutorado atribuídos pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), e por fim, o número de matrículas nos cursos de mestrado e doutorado, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – IGC

Índice Geral de Cursos (IGC)

O Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) é um indicador de qualidade que avalia as Instituições de Educação Superior. Seu cálculo é realizado anualmente e leva em conta os seguintes aspectos:

1. média dos CPCs do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados;
2. média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes;
3. distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu.

Como o IGC considera o CPC dos cursos avaliados no ano do cálculo e nos dois anos anteriores, sua divulgação refere-se sempre a um triênio, compreendendo todas as áreas avaliadas previstas no Ciclo Avaliativo do Enade.

Fonte: Adaptado pelo autor de Inep (2019)

Quadro 3 – Fórmula de Cálculo do IGC

Fórmula de Cálculo do IGC

$$\text{IGC} = \alpha.G + \beta.M + \gamma.D$$

α = nº de matriculados na Graduação

G = nota média da Graduação

β = nº de matriculados no Mestrado

M = nota média do Mestrado

γ = nº de matriculados no Doutorado

D = nota média do Doutorado

Fonte: Adaptado pelo autor de Inep (2019)

Dessa forma, o resultado do IGC de uma IES está ligado diretamente ao seu índice no CPC, portanto, cabe entender como é calculado o CPC de cada curso avaliado durante um triênio que define o IGC da IES.

Quadro 4 – Fórmula de Cálculo do CPC

Fórmula de Cálculo do CPC

$$\begin{aligned} \text{CPC} = & 0,2.\text{ENADE} + 0,35.\text{IDD} + 0,075.\text{Mestres} + \\ & 0,15.\text{Doutores} + 0,075.\text{RegTrab} + 0,075.\text{OrgDidPed} + \\ & 0,05.\text{InstFís} + 0,025.\text{AmpFor} \end{aligned}$$

Fonte: Adaptado pelo autor de Inep (2019)

De forma a deixar mais clara a composição da nota, o Quadro 5 propõe uma leitura mais didática das dimensões avaliadas e que compõem o CPC de Curso.

Quadro 5 – Composição do CPC e suas dimensões

Composição do CPC e pesos das suas dimensões e componentes		
DIMENSÃO	COMPONENTES	PESOS
Desempenho dos Estudantes	Nota dos Concluintes no ENADE (NC)	20,0%
Valor agregado pelo processo formativo oferecido pelo curso	Nota do IDD	35,0%
Corpo Docente	Nota de Proporção de Mestres	7,5%
	Nota de Proporção de Doutores	15,0%
	Nota de Regime de Trabalho	7,5%
Percepção Discente sobre as Condições do Processo Formativo	Nota referente à Organização Didático-pedagógica	7,5%
	Nota referente à infraestrutura e Instalações Físicas	5,0%
	Nota referente às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional	2,5%

Fonte: Adaptado pelo autor de Inep (2019)

Percebe-se claramente que a composição de uma nota de CPC se faz diretamente pelo aluno em apenas 20% do total, quando participa da avaliação realizada pelo Exame do Enade. Indiretamente em 35% da composição do CPC, está o seu IDD, que retrata o valor de aumento de desenvolvimento do discente. Porém, nesse aspecto a gestão das IES tem grande participação, pois reflete naquilo que acontece realmente no contato do professor com o aluno, pois é o “ganho” de produtividade alcançado pelo processo educacional.

Outros 30% da composição do CPC também estão ligados diretamente às ações gerenciais, pois representam a gestão dos recursos humanos ao definir a quantidade de titulações que serão contratadas e mantidas no quadro funcional das IES. Caberá aos times de gestão provisionar e gerir recursos capazes de manter um número mínimo de professores titulados em seus quadros, bem como uma carga horária mínima de trabalho, suficientes para o alcance da composição desses 30% responsáveis pelo conceito CPC.

Finalmente, após apurados os índices do CPC das IES, consegue-se então compor o IGC, que como já demonstrado acima (Quadro 2 e Quadro 3), posiciona

cada IES numa situação aferida pelos conceitos abaixo:

Quadro 6 – Nota técnica do IGC: Parâmetros de conversão



Fonte: Adaptado pelo autor de Inep (2019)

Assim, destaca-se o nível de responsabilidade dos times de gestão em todas as dimensões avaliadas, sendo na busca constante da qualidade do ensino oferecido de maneira a gerar bons índices de avaliação pelos alunos, bem como na gestão da IES nas demais dimensões de responsabilidade plena da própria gestão.

1.4.2 Modelo de ranqueamento de instituições de ensino superior

Uma forma de analisar os resultados é por meio de um ranqueamento e segundo Andrade (2011), existem modelos de *ranking* a serem utilizados:

1.4.2.1 Foco no Produto e Objetivo

O ranking com foco no produto e objetivo é aquele que escolhe, dentre aqueles possíveis produzidos pela instituição de ensino, algum produto (ou uma composição de produtos) que possa ser mensurado de forma objetiva. As instituições são ranqueadas em função do valor da sua produção, sendo consideradas as melhores aquelas com maior produção (ANDRADE, 2011).

1.4.2.2 Foco no Produto e Subjetivo

O segundo tipo de *ranking* é aquele com foco no produto e subjetivo. Ele caracteriza-se pela escolha, dentre aqueles possíveis produzidos pela instituição de ensino, de algum produto (ou uma composição de produtos) que possa ser mensurado. No entanto, diferente do tipo de ranking anterior, a métrica utilizada não é objetiva e sim subjetiva. As informações a respeito do produto (ou produtos) são obtidas através de entrevistas junto a diferentes públicos: alunos, ex-alunos, administradores de instituições de ensino, pareceristas contratados pelo organizador do ranking ou professores. Implicitamente, assume-se que existe uma relação forte entre as opiniões fornecidas pelos diferentes públicos e o verdadeiro valor do produto educacional. Sem dúvida, a grande vantagem dessa abordagem é que dados e informações podem ser obtidos de forma razoavelmente econômica em larga escala (ANDRADE, 2011).

1.4.2.3 Foco no Insumo e Objetivo

O terceiro tipo de *ranking* é aquele com foco no insumo e objetivo. Ao contrário dos dois rankings anteriores, nesse tipo não se escolhe uma medida de produção para classificar as instituições de ensino. O foco aqui é nos insumos utilizados no processo produtivo da educação, que podem ser mensurados objetivamente (ANDRADE, 2011).

1.4.2.4 Foco no Insumo e Subjetivo

O ranking com foco no insumo e subjetivo diferencia-se do anterior única e exclusivamente pelo fato das informações a respeito dos insumos serem subjetivas e não objetivas. Elas são obtidas através de questionários respondidos através de entrevistas feitas junto a diferentes públicos, por exemplo, alunos ou ex-alunos (ANDRADE, 2011).

Existem *rankings* que são formados a partir de uma combinação de mais de um dos tipos apresentados acima, atribuindo diferentes pesos para cada componente e chegando numa nota final na qual a classificação das instituições é feita. O problema

deste tipo de *ranking* é que não existe nenhuma base teórica ou empírica que justifique os pesos atribuídos aos seus diferentes componentes.

Andrade (2011) afirma que o principal problema do *ranking* do MEC das IES (que é uma combinação de *rankings*) é a falta de uma justificativa teórica e empírica para a compilação de todas as informações numa só, por meio da atribuição de pesos para cada um dos seus três componentes, de forma a chegar numa única nota para cada instituição.

Isto fica comprovado pela nota técnica explicativa do *ranking*, que informa que os pesos foram definidos após diversas reuniões técnicas com especialistas da área de educação superior. Posteriormente o assunto foi discutido na Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Cnaes), que acabou por referendar os parâmetros (ANDRADE, 2011).

Andrade (2011) por fim, pondera que o *ranking* do MEC é baseado na premissa de que maiores notas no Enade geram, de alguma maneira, algum benefício para o indivíduo ou a sociedade. Por exemplo, como mencionado acima, maiores notas dos concluintes podem ser um bom sinalizador, respectivamente, da competência do profissional formado ou da qualidade do corpo discente. No entanto, não existe evidência empírica de que comprovem essas possibilidades. Esse ponto é particularmente importante dada a visão, apontada na seção anterior, de que testes de proficiência talvez não mensurem adequadamente o produto educacional de uma IES. Por conseguinte, a busca da comprovação da relevância do Enade, para o indivíduo ou a sociedade, é fundamental.

Andrade (2011) explica que o Enade, o CPC e o IGC protagonizam, desde 2008, o juízo de valor dos reguladores quanto à chancela da qualidade das IES e de seus cursos. Tavares, Rothen e Santana (2015, p. 268), por sua vez, mostram que “qualidade é [conceito] polissêmico, havendo diversos significados para esse juízo de valor, que variam conforme o contexto sociopolítico e cultural, dependendo também das concepções do que seja o ato educativo, sua organização e função social”.

1.5 A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - IES

No Brasil, as instituições de ensino superior têm enfrentado fortes desafios tanto na área acadêmica quanto no que diz respeito à competição no mercado. Os desafios acadêmicos devem-se a aspectos como a diversificação de tipos e

modalidades de cursos; as novas tendências tecnológicas, que impactam professores e alunos, exigindo novos ambientes educacionais; a lógica de avaliações promovidas pelo Ministério da Educação (MEC) e difundidas na sociedade, fato que eleva o nível de exigência constantemente, entre outros fatores (GONÇALVES; VIEIRA; STALLIVIERI, 2016).

As IES são consideradas organizações complexas, de acordo com Santos e Bronnemann (2013), porque executam tarefas múltiplas (ensino, pesquisa e extensão) por meio de uma metodologia única. Têm como matéria-prima o conhecimento, buscando qualificar os profissionais para o desenvolvimento da sociedade, e possuem um modelo de gestão político, colegiado, burocrático e, muitas vezes, anárquico.

No caso da gestão da educação superior considera-se que esta envolve decisões estratégicas que refletem os modelos de relacionamento entre as instituições/sistema de ensino superior no nível conceitual (documentos) e/ou práticas do processo decisório e que elas revelam uma racionalidade prevalente. (FRANCO; AFONSO; BORDIGNON, 2012).

Na perspectiva de que gestão exige conhecimento, este, depende de uma contínua criação e recriação de ideias (CARAÇA; FERREIRA; MENDONÇA, 2006). Santos e Bronnemann (2013) afirmam que o contexto das IES fica mais complexo ao se considerar estudos segundo os quais os gestores normalmente possuem pouco tempo para se dedicar ao cargo, visto que sua carga horária destinada à gestão é reduzida e necessitam conciliar seu tempo de permanência na IES com atividade de ensino, pesquisa e extensão.

Além dos aspectos técnicos e relacionais abrangidos por seus cargos, os gestores universitários também necessitam estar atentos para os aspectos éticos de cada decisão ou ação realizada (SANTOS; BRONNEMANN, 2013). Soares (2013) destaca que para a consolidação de um setor privado altamente competitivo e que exige um novo posicionamento das instituições de ensino. Estas, tradicionalmente percebidas no contexto de formação social, deverão agora produzir receitas, gerar lucros e fomentar empregos para viabilizar a sua perenidade.

Assim, segundo o autor, além da preocupação contínua com a melhoria do processo de ensino-aprendizagem que permeia todas as ações das IES, elas deverão verificar questões relacionadas com evasão discente, inadimplência, trancamentos, cancelamentos da matrícula, lucratividade e custos operacionais.

Quanto maior for a empregabilidade que a instituição de ensino gerar, maior será o seu ingresso. Logo, as habilidades e competências do egresso podem ser utilizadas como perfil de qualidade. O egresso acaba contribuindo com o reabastecimento (feedback) do plano estratégico, permitindo que este se adapte para continuar no mercado de forma a criar condições para que a IES agregue valores transformadores, pois aquele insumo que chegou em forma bruta e passou pelo processo de ensino-aprendizagem retornou ao cliente (empresa empregadora) e criou condições de retroalimentar a IES (SOARES, 2013, p.82).

O perfil do egresso deve condizer com as habilidades e competências exigidas pela sociedade e pelo mercado. Nesse contexto, os atores da educação assumem determinados papéis institucionais, como o aluno ingressante, o professor fornecedor, a instituição como transformadora, e o aluno enquanto profissional formado, caracterizando o sistema aberto e sistêmico “professor-aluno-mercado”. Dentro deste processo, pode-se entender por produto o aluno formado pela IES, e como cliente a organização empregadora do profissional formado (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

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

A formação do gestor e sua experiência na área de gestão educacional impactam diretamente na formação e execução do planejamento estratégico da instituição. Tachizawa e Andrade (1999) já afirmavam que a missão, visão e objetivos da organização são concebidos por meio da inferência do gestor. Assim, um pacote de valores, princípios, cenário futuro, cultura organizacional e ações decorrentes decorrem diretamente deste cargo.

Andrade (2005) já indicava um fluxo de atividades gerenciais com foco na eficiência do cargo, quando apontava o ponto inicial em compreender as variáveis internas e externas que podem influenciar uma decisão; evidenciar o seu próprio empenho nos projetos; não deixar ações pessoais sobrepor as organizacionais; divulgar os projetos administrativos e pedagógicos; assegurar a pertinência das soluções propostas e sua implantação; estruturar equipes de desenvolvimento de projetos; aplicar a correta distribuição de recursos humanos e materiais; incentivar e mobilizar colaboradores; conscientizar-se das dinâmicas do cenário organizacional e manifestar o desejo de correr riscos ao mesmo tempo que encoraja sua equipe e ter estabilidade na implementação dos processos de mudança.

Corroborando com essas teorias, Rocha e Granemann (2003) incrementam

que a gestão deve ser suficientemente participativa, a ponto de viabilizar um compartilhamento de conhecimentos entre todos os envolvidos desenvolvendo um processo criativo, porém rígido o suficiente para que os objetivos e estratégias institucionais sejam seguidos.

Marcovitch (1998) afirma que é difícil existir um indivíduo com todas as características desejáveis para o cargo, mas que no mínimo, este deve ter uma visão abrangente da organização e uma grande capacidade de articular visões de futuro, sendo esta sua maior responsabilidade no cargo. Entende o autor, que o gestor deve ter uma proposta estratégica que vá além das rotinas do seu cargo, não temendo modificar procedimentos tradicionais e inadequados.

Por fim, Silva (2001), destaca as principais habilidades gerenciais na linha de comando de uma IES, como I – Técnica, aquela que destaca a compreensão e desenvoltura em métodos, processos, procedimentos e técnicas de educação, finanças, contabilidade, horários, compras, obras e manutenção; II – Humana, que é a facilidade no trabalho individual e grupal e o autoconhecimento, aceitação e empatia com competência em recursos humanos; III – Conceitual, onde há o destaque para enxergar a estrutura institucional, o programa educacional, o projeto de desenvolvimento institucional, projetos de cursos e o funcionamento da organização com um todo.

Dessa maneira, as IES que conseguirem gerir a informação, utilizando-a eficazmente para compreender o ambiente, gerar novos conhecimentos e tomar decisões, valendo-se dos processos de gerenciamento, tendem a possuir vantagens competitivas que garantem a sobrevivência e promovem o crescimento, apesar das possíveis adversidades existentes no mercado (CÂNDIDO; VALE, 2018).

1.6 PANORAMA DE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE A GESTÃO E TIMES DE GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Para compreender como o desenvolvimento teórico e o foco da produção científica sobre a gestão de instituições de ensino superior no Brasil, esta sessão destina-se a apresentar um levantamento das publicações brasileiras, em repositórios nacionais, conforme segue.

Para proceder ao levantamento, foi inserida a expressão: palavra “Universidade” na Plataforma Spell (biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals*

Electronic Library – é um repositório de artigos científico de acesso gratuito à informação técnico-científica nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo).

Dentre os trabalhos encontrados, foi aplicado um filtro naqueles publicados entre os anos 2015 e 2019. Poucas são as publicações sobre o tema Gestão de IES, porém destacaram-se os autores abaixo relacionados:

Quadro 7 – Resumo dos estudos desenvolvidos sobre gestão universitária

Autores	Resumo
Velozo e Morozini (2019)	A capacidade absorviva é uma capacidade dinâmica que possui importância quando associada com a aquisição de novo conhecimento externo, sua assimilação e transformação juntamente com o conhecimento interno já efetivo e a exploração e desenvolvimento de conhecimentos novos. No Brasil, a educação empreendedora tem sido um ponto relevante, sendo implementada e desenvolvida por meio de programas que buscam a capacitação dos empreendedores. Assim, considera-se que é possível repassar o conhecimento de empreender, ou seja, empreender é uma ferramenta peculiar de empreendedores. Esta pesquisa foi realizada por meio do método de análise de conteúdo, com entrevistas semiestruturadas realizadas com empreendedores que foram capacitados no curso de educação empreendedora Bom Negócio Paraná. O estudo demonstra a relação entre a capacitação profissional e a capacidade absorviva dos empreendedores, bem como suas fases de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento obtido. A capacitação empreendedora é incentivada pelos empresários em suas empresas, que a veem como um ponto positivo, pois conseguem aplicar o conhecimento adquirido. Por isso, é visível a presença da capacidade absorviva nos empreendedores considerando que estes conseguem, após a aquisição do conhecimento, assimilá-lo, transformá-lo e explorá-lo em sua empresa.
Engelman e Schreiber (2018)	O objetivo deste estudo é analisar como a relação entre universidades e empresas influencia a capacidade absorviva e, portanto, a competitividade das firmas. O trabalho foi realizado com base em estudo de casos múltiplos, com três empresas sediadas na incubadora tecnológica da Universidade Feevale, situada no sul do Brasil. A análise dos dados foi feita à luz do modelo ACAP de Zahra e George (2002). Constatou-se que as diferentes formas de pesquisa e a utilização de novos conhecimentos foram cruciais para a diferenciação das empresas. Supõe-se que a relação universidade-empresa pode influenciar a capacidade de absorção e da competitividade de todas as firmas e que a obtenção e manutenção de vantagem competitiva está diretamente relacionada tanto com a ACAP realizada, através da inovação e desenvolvimento de produtos, quanto com a ACAP potencial, através da flexibilidade na reconfiguração dos recursos básicos. O modelo ACAP serviu de modo significativo para analisar a capacidade de adquirir conhecimento e de transformá-lo em inovação.
Da Silva, Beuren, Silveira (2007)	Como o Estado não consegue suprir sozinho as necessidades de ensino superior no País, instituições de caráter privado foram autorizadas a complementar o desenvolvimento destas funções. Constituídas sob forma de universidades, centros universitários e faculdades integradas ou isoladas, passaram a concorrer e disputar uma fatia do mercado. Assim, o trabalho objetivou verificar como se caracteriza a concorrência entre as instituições de ensino superior estabelecidas no Vale do Itajaí/SC. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório, por meio de pesquisa de

	<p>campo, com abordagem qualitativa. Nas cinco instituições de ensino superior da região foram entrevistados os dirigentes, através de um roteiro estruturado com perguntas abertas. A análise dos dados foi realizada à luz da concorrência atual e potencial, da sua forma de atuação no mercado, da gestão destas instituições, da posição do líder, do posicionamento estratégico e dos desafios da concorrência. Os resultados evidenciam características relevantes para o direcionamento das ações que buscam posicionamentos estratégicos</p>
Nuernberg et al (2016)	<p>Este estudo objetivou analisar os indicadores utilizados na literatura para avaliar a gestão universitária. As publicações científicas nacionais e internacionais foram selecionadas por meio do ProKnow-C, no período de 1987 a 2015, e identificou-se a existência de 24 artigos (11 nacionais e 13 internacionais), que abordavam a gestão universitária, utilizando indicadores de desempenho. Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. Os resultados apontam: (i) um total de 354 indicadores (80% na literatura internacional), agrupados em quatro dimensões; (ii) 83% mensuram aspectos não financeiros; (iii) a dimensão Gestão concentra 42% dos indicadores predominando aspectos financeiros; (iv) a dimensão Ensino concentra 33% dos indicadores, sendo a maioria dos aspectos não financeiros; (v) a dimensão Extensão é representada por poucos indicadores, especialmente na literatura nacional; (vi) a maioria dos indicadores da Pesquisa envolve a mensuração da divulgação da pesquisa; e, (vii) há carência de indicadores que acompanhem a materialização das estratégias organizacionais e que deem conta de julgar o alcance das metas estabelecidas pelas universidades.</p>
Nunes, Tolfo e Garcia (2018)	<p>Os valores organizacionais representam princípios e crenças que norteiam a vida das pessoas na organização. Este artigo objetiva descrever a percepção de servidores docentes e técnico-administrativos em relação aos valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. Os procedimentos desta pesquisa privilegiaram o método misto, a perspectiva descritiva e o estudo de caso, com aplicação de questionário online para coleta (214 respostas) e a utilização de estatística descritiva e análise conteúdo. Constatou-se que os valores mais praticados na Universidade estudada são aqueles relativos ao ensino (internacionalizada; acadêmica e de qualidade; culta; atuante), que tem relação com os discentes, são os mais praticados dentro da Universidade. Porém, os participantes afirmam que a maioria dos valores declarados são menos praticados. Identificou-se incongruências entre os valores declarados e praticados que limitam as práticas, como: excesso de burocracia, falta de interesse da gestão, má administração, política, corporativismo, falta de ética, e outros. Estes elementos fazem com que os trabalhadores tenham dificuldades para se identificar com os valores organizacionais.</p>
Ramos e Adriano (2015)	<p>A liderança universitária é um campo de estudos bastante recente, se comparado ao histórico das pesquisas sobre liderança em geral. A literatura destaca a contradição de que os pesquisadores sobre o tema não estudam a liderança da própria instituição que os abriga. O presente artigo desenvolve uma revisão integrativa das pesquisas nacionais e estrangeiras a respeito de liderança universitária. Segundo a literatura, a gestão das Universidades é marcada pelo conflito entre duas visões contrapostas – o colegialismo e o gerencialismo (managerialism) –, e a liderança é vista como uma forma de se pôr fim a essa contradição. Destacam-se no trabalho as funções dos líderes universitários, assim como nos principais grupos de comportamentos dos líderes e dos liderados. Constatou-se que a produção científica brasileira possui a tendência de abordar a liderança como um papel da gestão universitária. Com base na revisão, verificou-se que as pesquisas em liderança universitária historicamente privilegiam o estudo da liderança distribuída, em vez de</p>

	adotar abordagens verticais da liderança. Destaca-se, também, a nascente proposta da liderança híbrida. Conclui-se que as possibilidades de pesquisa futura são vastas, destacando-se a necessidade de contribuições teóricas e empíricas para o avanço da proposta da liderança híbrida, bem como a necessidade de pesquisas empíricas que descrevam como a liderança é praticada nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.
Lemos, Cario e Melo (2015)	Este artigo insere-se num estudo sobre a interação Universidade-Empresa (U-E) em Santa Catarina para o desenvolvimento inovativo e pretende especificamente caracterizar o processo de interação U-E a partir das particularidades de quatro universidades: UFSC, FURB, UDESC e UNIVALI. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritivo-explicativa de abordagem qualitativa. Foram utilizados como referência dados secundários coletados no Diretório dos Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (DGP-CNPq), por meio dos censos realizados no período de 2000 a 2010. Posteriormente foram realizadas 38 entrevistas em profundidade nas respectivas universidades objetos de estudo. O tratamento dos dados foi realizado por meio do software de análise de dados qualitativos Atlas/ti e apoiou-se na análise de conteúdo categorial. Os resultados apontam, entre outros aspectos, para a importância do tempo de relacionamento com a empresa para a manutenção e a sustentabilidade da parceria, aspecto que está diretamente relacionado ao tempo de existência dos grupos de pesquisa e que por sua vez se reflete nos formatos de interação.
Barbosa et al (2017)	O trabalho buscou analisar como professores de uma universidade federal brasileira percebem o papel que as políticas públicas e organizacionais têm na formação dos academic-managers. Argumenta-se que diante dos papéis-chave que os professores-gestores desempenham nas instituições de ensino superior, entende-se que há necessidade de políticas públicas (PP) e políticas organizacionais (PO) voltadas a formação desses atores. A investigação, baseada num estudo de caso, adotou uma perspectiva qualitativa e os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com professores-gestores do nível estratégico da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Em resposta ao objetivo geral desta pesquisa, os dados mostraram que os professores nesta universidade percebem uma lacuna de PPs e POs que os prepare para desempenhar o papel de gestor e apontam fatores como a temporalidade do papel de gestor, a priorização dos papéis de professor e de pesquisador sobre o de gestor, podem ser tomados como possíveis entraves ao desenvolvimento de tais políticas.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

2 ANÁLISE DOS TIMES DE GESTÃO E DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO DOS CENTROS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS

Neste capítulo, será feita a análise dos times de gestão e do desempenho na avaliação dos centros universitários brasileiros, iniciando pela apresentação do caminho metodológico percorrido para coleta e análise de dados, e seguindo com a apresentação dos resultados.

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi fundamentada metodologicamente a partir dos princípios do conhecimento científico. Para Lakatos e Marconi (2017, p. 6) o conhecimento científico é factual, lidando com ocorrências ou fatos, sendo sistemático, como um conhecimento ordenado logicamente, com uma linha conexa de ideias e teorias, sendo possível sua verificabilidade, podendo ser falível e não definitivo, absoluto ou finalizado, sendo suas deduções aproximadamente exatas, podendo ser reformulada a teoria existente.

Aplicou-se o método indutivo, onde é o “mais indicado para a investigação de aspectos ou fatores quantitativos e passíveis de mensuração com maior precisão” (NASCIMENTO, 2012, p. 14). A classificação da pesquisa se dá a partir de uma pesquisa básica, onde a mesma segundo Souza e Melo (2017, p. 59) consiste no objetivo de “gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

Essa pesquisa se deu a partir da pesquisa exploratória e descritiva. Classificando-se como exploratória, pois esta parte da premissa que é necessário ampliar a familiaridade com o problema (GIL, apud SOUZA; MELO, 2017). Souza e Melo (2017, p. 59) explicam ainda que a pesquisa exploratória:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo explícito, ou a construir hipóteses. Envolvem levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

A primeira etapa da pesquisa utilizou-se de estudos e materiais já publicados, constituídos de artigos e livros, o que se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica

(SOUZA; MELO, 2017), e corroborando, Theóphilo e Martins (2016, p. 52), trazem que a pesquisa bibliográfica:

procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

Nascimento (2012, p. 27), coloca a importância dos estudos bibliográficos, destacando que a parte bibliográfica “tem como foco, obrigatoriamente, contribuir para a construção dos argumentos e para a demonstração que caracteriza o assunto”, para isto buscou-se fundamentar os conceitos envolvidos na pesquisa em sites governamentais brasileiros que trazem as legislações, portarias, decretos e instruções normativas e notas técnicas que explicitem as metodologias adotas na aferição da qualidade da oferta da educação superior no âmbito dos cursos e das instituições como um todo.

Baseando-se em Souza e Melo (2017), o método consistiu em analisar resultados dos Centros Universitários do Brasil nos indicadores do MEC, bem como, identificar a características dos gestores destes mesmos centros. Com abordagem metodológica funcionalista, apoiada por técnicas descritivas, onde, segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 40), colocam que “tais estudos são mais presentes nas investigações que envolvem análises e avaliações de papéis, funcionamento de organizações, avaliação, planejamento, coordenação, expectativas etc.”

A segunda etapa da pesquisa, utilizou-se da técnica de coleta de dados da Pesquisa Documental, isto é, a pesquisa foi realizada a partir da fonte secundária de dados, onde na base de dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no ano de 2017 – divulgados em 2019, foi possível levantar informações relacionadas com os objetivos da pesquisa, sendo os Centros Universitários Privados com Fins Lucrativos do Brasil.

De um universo com 94 Centros Universitários, foi possível efetuar a coleta pública de dados em 76 IES dessa categoria, onde passou-se a ignorar para fins da pesquisa o total de 18 IES devido às limitações do não encontro de informações necessárias para analisar as variáveis importantes para a correlação neste trabalho, conforme apresentado no segundo subcapítulo desta dissertação.

A coleta de dados consistiu em acessar o banco de dados do INEP, de forma a obter por meio de uma planilha em um banco de dados, dados relativos à identificação das IES, localização, seu desempenho no IGC, número de cursos, entre outros. Além disso, procedeu-se o levantamento de informações por meio de acesso as *homepages* desses centros universitários para confirmação dos seus times de gestão e posteriormente acesso à Plataforma Lattes, junto ao módulo consulta de currículos para a coleta de informações curriculares dos reitores e vice-reitores das IES em estudo.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de agosto e setembro do ano de 2019, sendo as variáveis de estudos o gênero, as áreas de formação da graduação, as áreas de formação na mais alta titulação (especialização, mestrado ou doutorado), número de cursos ofertados pelas IES estudadas, tempo no cargo de gestão, tempo de experiência na docência superior, fluência em línguas não maternas, sendo estas variáveis relativas aos reitores e vice-reitores, e as variáveis: participação na produção acadêmico-científicas e técnicas, número de orientações em trabalhos científicos, apenas dos reitores da IES estudadas.

Os dados relativos aos indicadores dos centros universitários extraídos do portal Inep foram organizados em sistema Excel de forma ranqueada, sendo do melhor resultado ao pior, indiferente da região de localização do centro universitário e inseridas junto a estes dados, informações relativas ao gênero, formação acadêmica e experiência profissional, quando disponível dos seus respectivos reitores.

A análise foi realizada após a inserção das grandes áreas em que se enquadram as formações dos times de gestão, gênero, titulação, fluência em línguas, bem como as produções técnicas e acadêmicas dos reitores e suas publicações.

Após alimentada a planilha com os dados, foi possível classificar todos os Centros Universitários com conceito 4 em seu IGC e dentro de cada aspecto avaliado, poder correlacionar essa amostra com todos os demais Centros Universitários independente do seu Conceito junto ao MEC. Tal ação teve como objetivo investigar se a característica em questão demonstra vantagens daquelas IES com conceito 4 diante das demais.

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS TIMES DE GESTÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO NAS AVALIAÇÕES

De acordo com o Inep (2019), até o final de 2018 o Brasil contava com 2083 Instituições de Ensino Superior, sendo 195 Universidades, 208 Centros Universitários, 1640 faculdades, 38 Institutos Federais e 02 Centros Federais de Educação Tecnológica, organizados em diversas categorias administrativas entre públicas e privadas.

Nesta pesquisa foram selecionados os Centros Universitários Privados com Fins Lucrativos totalizando 94 IES. Contudo, por uma questão de acessibilidade das informações necessárias para condução da pesquisa, a amostra final desta pesquisa correspondeu a 76 observações. Isso para buscar uma análise mais padronizada dos estilos de gestão, já que essas instituições, além de oferecerem o seu produto baseado na prestação de serviços educacionais, entende-se, teriam maior foco gerencial em seus resultados positivos, pensando nos diferentes tipos de performance (financeira, mercadológica, de ensino...). Assim, este capítulo destina-se a apresentar os resultados auferidos na pesquisa de campo conduzida.

Inicialmente, na Tabela 1 apresenta os 76 Centros Universitários privados com fins lucrativos que foram analisados, bem como, sua unidade federativa (UF), número de cursos, Índice Geral de Cursos contínuo e Índice Geral de Cursos.

Tabela 1: Lista dos 76 Centros Universitários privados com fins lucrativos em estudo

Sigla da IES	UF	N. de Cursos	IGC Contínuo	IGC
UNIFACVEST	SC	27	3,6368	4
UNICHRISTUS	CE	10	3,5142	4
FARIAS BRITO	CE	5	3,4972	4
IESB	DF	34	3,3626	4
IBMEC	RJ	9	3,2399	4
CEUNSP	SP	44	3,2397	4
UNICESUMAR	PR	53	3,2001	4
UNILEÃO	CE	12	3,1941	4
UNIPTAN	MG	5	3,1523	4
UNA	MG	61	3,1326	4
UNINOVAFAPI	PI	15	3,1298	4
UNIFTEC	RS	19	3,1222	4
UNI-BH	MG	50	3,1100	4
FAJ	SP	22	3,0481	4
UNIRITTER	RS	27	3,0412	4

CSJT	SP	20	3,0325	4
ENIAC	SP	7	3,0146	4
UNIT7	CE	11	3,0009	4
ESTÁCIO JUIZ DE FORA	MG	15	2,9872	4
FACISA	PB	4	2,9694	4
FITS	AL	17	2,9625	4
UNITOLEDO	SP	20	2,9610	4
UNICURITIBA	PR	11	2,9534	4
ESTÁCIO BRASÍLIA	DF	12	2,9489	4
UNIBRA	PE	6	2,9445	3
FAMETRO	AM	25	2,9396	3
FADERGS	RS	13	2,9298	3
UniSL	RO	10	2,9260	3
UNIJORGE	BA	48	2,9239	3
UNITPAC	TO	12	2,9179	3
UNIFAAT	SP	18	2,9072	3
UNIBRASIL	PR	19	2,9000	3
UDF	DF	16	2,8508	3
FACEAR	PR	15	2,8505	3
UNIFG	PE	25	2,8261	3
CAMPO MOURÃO	PR	12	2,8144	3
UNINTER	PR	30	2,8030	3
UNIFAMINAS	MG	12	2,7972	3
Estácio FIC	CE	30	2,7762	3
UNINORTE	AM	40	2,7685	3
UNICEP	SP	20	2,7677	3
UNIFANOR WYDEN	CE	31	2,7474	3
UNIPÊ	PB	22	2,7451	3
CAM	SP	11	2,7447	3
ESTÁCIO BH	MG	19	2,7266	3
ESTÁCIO SÃO PAULO	SP	40	2,7261	3
UNIDESCR	GO	12	2,7251	3
UNIFAMMA	PR	9	2,7079	3
Estácio FIB	BA	30	2,7051	3
UNIASSELVI	SC	32	2,7025	3
UniFSP	SP	14	2,6934	3
ESTÁCIO SC	SC	16	2,6924	3
UNI IBMR	RJ	16	2,6828	3
NEWTON PAIVA	MG	31	2,6743	3
UNIFG	BA	11	2,6578	3
FAI	SC	9	2,6490	3
UNINASSAU	PE	39	2,6485	3
Uniopet	PR	17	2,6452	3
BRAZ CUBAS	SP	35	2,6393	3

ESTÁCIO RECIFE	PE	19	2,6343	3
UNINASSAU CPV	PB	11	2,6292	3
UNIFAVIP WYDEN	PE	17	2,6213	3
UNIFSA	PI	15	2,5972	3
UNIRP	SP	30	2,5957	3
CIESA	AM	12	2,5216	3
UNIDOM - BOSCO	PR	09	2,4993	3
Ceunit	SP	7	2,4838	3
UNINABUCO PAULISTA	PE	8	2,4830	3
FSG	RS	15	2,4703	3
MÓDULO	SP	14	2,4600	3
UNINABUCO RECIFE	PE	12	2,4577	3
UNI-ANHANGÜERA	GO	20	2,4286	3
UNIFIA	SP	15	2,3949	3
UNIFACCAMP	SP	26	2,2952	3
ALFA	GO	15	2,2461	3
UNISÃO PAULO	SP	12	2,1786	3

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Apresentam-se ainda, as informações públicas dos Centros Universitários que foram excluídos da amostra, por falta de acesso as informações complementares desta pesquisa.

Tabela 2: Lista dos 18 Centros Universitários Privados com fins lucrativos excluídos do estudo

Sigla da IES	UF	N. de Cursos	IGC Contínuo	IGC
UNICENTRO AGES	BA	15	3,4172	4
UniFBV WYDEN	PE	23	3,0145	4
UNIMETROCAMP WYDEN	SP	18	2,7918	3
UNIVEL	PR	12	2,7610	3
UDC	PR	31	2,7261	3
ESTÁCIO RIBEIRÃO PRE	SP	28	2,5481	3
CENTRO UNIVERSITÁRIO REGIONAL DO BRASIL	BA	22	2,4567	3
ESTÁCIO AMAZÔNIA	RR	15	2,4180	3
UNIC	MT	12	2,4173	3
UNIANCHIETA	SP	28	2,3925	3
UNAMA	PA	11	2,3359	3
UNIPLAN	DF	20	2,3132	3
UNIFIAN	SP	17	2,2969	3
UNIAN-RJ	RJ	25	2,2241	3
ANHANGUERA SP	SP	72	2,2039	3
ANHANGUERA CAMPO GRANDE	MS	12	2,1702	3
UNIA	SP	14	2,0380	3
IBTA	SP	7	1,6978	2

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A dificuldade de acesso a informações das IES se dá de maneira minimizada, porém significativa, pois entende-se que se é uma empresa do ramo educacional, seja salutar a disponibilidade de informações dos corpos diretivos e seus respectivos currículos a sua comunidade local, pois muitas das ações educacionais dessas instituições são frutos dos estilos e perfis de seus times de gestão.

Em seguida, são apresentadas as principais informações categorizadas dos centros universitários em análise:

Tabela 3: Distribuição dos Centros Universitários por estado (n = 76)

Unidade Federativa dos Centros Universitários	IES em Geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Alagoas	1	1%	1	4%
Amazonas	3	4%	-	-
Bahia	3	4%	-	-
Ceará	6	8%	4	17%
Distrito Federal	3	4%	2	8%
Goiás	3	4%	-	-
Minas Gerais	7	9%	4	17%
Paraíba	3	4%	1	4%
Pernambuco	7	9%	-	-
Piauí	2	3%	1	4%
Paraná	9	12%	2	8%
Rio de Janeiro	2	3%	1	4%
Roraima	1	1%	-	-
Rio Grande do Sul	4	5%	2	8%
Santa Catarina	4	5%	1	4%
São Paulo	17	22%	5	21%
Tocantins	1	1%	-	-
Total	76	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos centros universitários estudados organizados em suas unidades federativas. O estado de São Paulo apresenta a maior concentração deles devido a sua própria densidade populacional, sendo 41.262.199 de habitantes conforme IBGE (2018).

Evidencia-se a ausência de Centros Universitários Privados em 10 (dez) estados brasileiros: Acre, Amapá, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rio Grande do Norte, Rondônia e Sergipe, sendo as regiões pouca atendidas Centro-Oeste e Norte – sendo ampla maioria dos Centros

Universitários que estão localizadas no Sul, Sudeste e Nordeste, como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4: Distribuição dos Centros Universitários por região do país (n = 76)

Região Geográfica	IES em Geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Região Centro-oeste	6	8%	2	8%
Região Nordeste	20	26%	6	25%
Região Norte	7	9%	1	4%
Região Sudeste	26	34%	10	42%
Região Sul	17	22%	5	21%
Total	76	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Por meio da análise da Tabela 4, verifica-se uma leve vantagem da região Sudeste em relação às demais regiões pela representatividade de IES com conceito 4.

Tabela 5: Conceitos do IGC conforme quantidade de cursos avaliados (n = 76)

Número de cursos	IES em Geral		IES com IGC 3		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Acima de 40 cursos	7	9%	3	6%	4	17%
Entre 30 e 39 cursos	10	13%	9	17%	1	4%
Entre 20 e 29 cursos	11	14%	6	12%	5	21%
Entre 10 e 19 cursos	37	49%	28	54%	9	38%
Até 10 cursos	11	14%	6	12%	5	21%
Total	76	100%	52	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 5 demonstra que não há uma ligação direta de notas melhores para instituições com poucos cursos. Observe-se, por exemplo, que de 7 (sete) IES que possuem mais de 40 cursos avaliados, 4 (quatro) delas possuem conceito nota 4, e que de 11 (onze) IES com até 10 cursos apenas, 5 (cinco) possuem conceito 4.

Tabela 6: Gênero dos membros dos times de gestão (n = 76)

	IES em geral				IES com IGC 4			
	Reitores(as)		Vices Reitores (as)		Reitores(as)		Vices Reitores (as)	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Homens	48	63,2%	40	52,6%	20	83,3%	15	62,5%
Mulheres	28	36,8%	34	44,7%	4	16,7%	9	37,5%
Sem inf.		0%	2	3%				
	76	100%	76	100%	24	100,0%	24	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 6 revela que o número de reitores e vice-reitores, de maneira geral, é formado por homens em sua maioria, correspondendo a 63,2% e 42,6% respectivamente. Porém, esse número se eleva consideravelmente quando analisadas IES com conceito 4. A Tabela 7 pretende correlacionar as duplas de gestão, ou seja, quais são formadas por times mistos ou exclusivos dos gêneros.

Tabela 7: Gênero predominante dos times de gestão (n = 76)

	IES em Geral		IES com IGC 3		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Apenas Homens	28	37%	17	33%	11	46%
Apenas Mulheres	14	18%	14	27%	0	0%
Misto (homens e mulheres)	34	45%	21	40%	13	54%
Total	76	100%	52	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Percebe-se que 54% das melhores IES são formadas por times mistos, ou seja, reitores e vice-reitores são homens e mulheres, independente da função. Porém, há de se destacar que 46% dos times de gestão das IES com conceito 4 são formados apenas por homens.

Por óbvio, essa constatação não define necessariamente o gênero como determinante para os melhores resultados, portanto a Tabela 8 busca qualificar a formação dos times de gestão.

Tabela 8: Área da graduação dos reitores (n = 76)

	IES em Geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Ciências Exatas e da Terra	4	5%	1	4%
Ciências Humanas e Licenciaturas	12	16%	4	17%
Ciências Sociais Aplicadas	35	46%	11	46%
Engenharias	5	7%	4	17%
Saúde e Ambiente	14	18%	2	8%
Sem acesso a informações	6	8%	2	8%
Total	76	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 8 que demonstra de maneira resumida as áreas de formação dos reitores das IES, realça uma pequena inclinação para melhores resultados obtidos por reitorias formadas pela área de Ciências Sociais Aplicadas como significativa na formação dos reitores. Para complementar, a tabela 9 busca conhecer mais detalhadamente os cursos de graduação dos reitores.

Tabela 9: Curso da graduação dos reitores (n = 76)

	IES em Geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Administração	15	20%	3	13%
Direito	12	16%	3	13%
Pedagogia	7	9%	4	17%
Psicologia	5	7%	2	8%
Engenharias	9	12%	4	17%
Outros	28	37%	8	33%
Total	76	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Não há um grande destaque para um curso apenas, mas sim uma distribuição bastante gradual entre Administração, Direito, Pedagogia e Engenharias.

A Tabela 10 busca demonstrar o nível de titulação dos times de gestão das IES. Portanto é possível perceber como são formados os reitores e vice-reitores numa comparação entre as IES da amostra com as IES destacadas com o conceito 4 junto ao Ministério da Educação.

Tabela 10: Titulação de reitores e seus times de gestão (n = 76) e (n = 24)

	IES em geral				IES com IGC 4			
	Reitores(as)		Vices Reitores (as)		Reitores(as)		Vices Reitores (as)	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Graduação	71	93%	67	88%	22	92%	22	92%
Especialização	46	61%	47	62%	13	54%	13	54%
Mestrado	57	75%	65	86%	22	92%	22	92%
Doutorado	29	38%	32	42%	11	46%	11	46%
Sem informaç.	7	9%	9	12%	2	8%	2	8%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

É possível perceber que nas IES com melhor avaliação o nível de titulação dos seus times de gestão é mais acentuado. O maior destaque fica para o título de mestre que corresponde a 92% de reitores e vice-reitores das IES mais bem avaliadas.

A próxima tabela demonstrará a área de formação dos times de gestão, porém considerando agora o maior título dos(as) reitores(as) e seus vice-reitores(as).

Tabela 11: Área do título mais alto dos times de gestão (n = 76) e (n = 24)

	IES em geral				IES com IGC 4			
	Reitores(as)		Vice-Reitores (as)		Reitores(as)		Vice-Reitores (as)	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Ciências Exatas e da Terra	4	5%	3	4%	1	4%	1	4%
Ciências Humanas e Licenciaturas	12	16%	25	33%	4	17%	7	29%
Ciências Sociais Aplicadas	35	46%	23	30%	11	46%	9	38%
Engenharias	5	7%	8	11%	4	17%	4	17%
Saúde e ambiente	14	18%	8	11%	2	8%	1	4%
Sem acesso a informações	6	8%	9	12%	2	8%	2	8%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Fica claro que a prevalência das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, bem como Ciências Humanas e Licenciaturas de modo geral e inclusive nas IES com conceito 4 se repete no título mais alto de formação dos times de gestão. A incidência das mesmas áreas tanto em IES de maneira geral quanto aquelas com conceito 4, demonstra uma uniformidade nas formações dos times.

A Tabela 12 demonstra a análise da formação do reitor com a formação do seu vice-reitor (combinação das maiores titulações).

Tabela 12: Combinação das áreas de maior titulação dos times de gestão (n = 76)

	IES em geral		IES com IGC 3		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Ciências Humanas e Licenciaturas apenas	6	8%	5	10%	1	4%
Ciências Sociais Aplicadas apenas	13	17%	8	15%	5	21%
Engenharias apenas	2	3%	1	2%	1	4%
Saúde e Ambiente com Ciências Sociais Aplicadas	10	13%	8	15%	2	8%
Ciências Sociais Aplicadas + Ciências Humanas e Licenciaturas	12	16%	8	15%	4	17%
Outros	33	43%	22	42%	11	46%
Total	76	100%	52	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Uma observação importante na análise da combinação das áreas dos times de gestão é a prevalência da combinação da formação de reitor e vice-reitor com formação nas Ciências Sociais Aplicadas totalizando 21% das IES com conceito 4 e a combinação das Ciências Sociais com Ciências Humanas e Licenciaturas, totalizando 17% das IES com conceito 4.

É possível verificar, a partir dos resultados apresentados, que times de gestão dos centros universitários são formados com maior frequência em áreas de gestão e licenciaturas para compor os seus times de gestão.

Tabela 13: Tempo no cargo dos times de gestão (n = 76)

	IES em geral				IES com IGC 4			
	Reitores(as)		Vice-reitores(as)		Reitores(as)		Vice-reitores(as)	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Mais de 20 anos	13	17%	0	0%	6	25%	0	0%
Entre 15 e 19 anos	9	12%	6	8%	2	8%	2	8%
Entre 10 e 14 anos	10	13%	8	11%	2	8%	1	4%
Até 10 anos	28	37%	45	59%	11	46%	15	63%
Sem acesso à inf.	16	21%	17	22%	3	13%	6	25%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A tabela 13 permite interpretar a dinâmica dos times de gestão, pois demonstra o tempo no cargo dos profissionais em suas devidas reitorias. Percebe-se que em sua grande maioria, tem-se profissionais com menos de 10 anos nos cargos de gestão. O detalhe fica por conta dos reitores das IES com conceito 4 que somam 25% de seus

reitores com mais de 20 anos no cargo, porém isso não se repete com seus vice-reitores onde o estudo não encontrou nenhum com mais de 20 anos no cargo.

Tabela 14: Experiência total na educação superior (n = 76)

	IES em geral				IES com IGC 4			
	Reitores(as)		Vice-reitores(as)		Reitores(as)		Vice-reitores(as)	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Mais de 40 anos	7	9%	0	0%	2	8%	0	0%
Entre 30 e 39 anos	6	8%	7	9%	1	4%	2	8%
Entre 20 e 29 anos	17	22%	11	14%	9	38%	3	13%
Entre 10 e 19 anos	27	36%	33	43%	8	33%	11	46%
Até 09 anos	0	0%	5	7%	0	0%	1	4%
Sem acesso à informação	19	25%	20	26%	4	17%	7	29%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A experiência no setor educacional mostra-se como um limiar bastante interessante. Isto é, ao observar a experiência total dos times de gestão de Centros Universitários com IGC 3, tem-se um número considerável de reitores com mais de 30 e até 40 anos de experiência. Isso não é verificado nos IGCs 4, onde a frequência de reitores com mais de 30 anos de experiência é baixa. Infere-se que, em ambos os conceitos analisados, tem-se que ampla maioria dos times de gestão possuem entre 10 e 30 anos de experiência total na Educação Superior.

Pretendeu-se ainda investigar a fluência em outras línguas e como isso se apresenta nos times de gestão. A Tabela 15 revela que IES com conceito 4 destacam em seus times de gestão um índice maior que as demais instituições na característica relacionada a fluência em outras línguas.

Tabela 15: Fluência em outras línguas (n = 76)

	IES em geral				IES com IGC 4			
	Reitores(as)		Vice-reitores(as)		Reitores(as)		Vice-reitores(as)	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	50	66%	48	63%	18	75%	17	71%
Não	8	11%	8	11%	0	0%	1	4%
Sem acesso à informação	18	24%	20	26%	6	25%	6	25%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quando o assunto é educação, as produções acadêmicas são processos

inerentes a sua atividade de trabalho. Assim, buscou-se analisar os volumes produzidos pelos reitores, isto é, aqueles informados em seus currículos (Tabela 16).

Tabela 16: Número de produções bibliográficas dos reitores (n = 76)

	IES em geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Acima de 200	2	3%	1	4%
De 100 a 199	2	3%	0	0%
De 50 a 99	8	11%	1	4%
De 10 a 49	12	16%	5	21%
Até 09	19	25%	5	21%
Sem acesso à informação	33	43%	12	50%
Total	76	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A Tabela 16 informa a quantidade de produções bibliográficas em números, porém pouca diferença se nota entre as IES de maneira geral com aquelas que adquiriram o conceito 4. O que se observa é que as produções bibliográficas pouco contribuem para o melhor desempenho de IES em relação a outras.

Tabela 17: Número de produções técnicas dos reitores (n = 76)

	IES em geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Acima de 200	3	7%	2	8%
De 100 a 199	3	7%	0	0%
De 50 a 99	6	14%	0	0%
De 10 a 49	20	47%	7	29%
Até 09	11	26%	2	8%
Sem acesso à informação	-	0%	13	54%
Total	43	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A tabela 17 demonstra a quantidade de material técnico produzido por reitores das IES e da mesma forma que a tabela anterior, pouco se destacam aquelas com conceito 4 em relação as demais, porém revela uma dificuldade maior na publicação dessas informações, já que em 54% delas não foi possível o acesso aos dados.

Tabela 18: Número de orientações dos reitores (n = 76)

	IES em geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Acima de 200	0	0%	0	0%
De 100 a 199	2	3%	1	4%
De 50 a 99	3	4%	0	0%
De 10 a 49	9	12%	4	17%
Até 09	13	17%	4	17%
Sem acesso à informação	49	64%	15	63%
Total	76	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Outro item importante das atividades acadêmicas, o processo de orientar trabalhos também tem um significado bastante importante para o profissional de educação, pois o aproxima de realidades e demandas do universo do aluno. Possibilita ainda ao professor permanecer sempre ativado no processo de criar conhecimento.

Assim, a tabela 18 demonstra mais uma vez a falta de informações disponíveis dos reitores em relação a trabalhos orientados e revela um ponto de atenção relativa a este tema, pois, fica impossível concluir se as orientações apenas não foram divulgadas ou se realmente não aconteceram.

Os demais números que a tabela apresenta são insignificantes e não demonstram também nenhuma vantagem das IES com conceito 4 em relação as demais IES em relação a quantidade de orientações ocorridas.

Tabela 19: Número de publicações dos reitores (n = 76)

	IES em geral		IES com IGC 4	
	Frequência	%	Frequência	%
Acima de 200	0	0%	0	0%
De 100 a 199	2	3%	1	4%
De 50 a 99	2	3%	0	0%
De 10 a 49	13	17%	3	13%
Até 09	11	14%	3	13%
Sem acesso à informação	48	63%	17	71%
Total	76	100%	24	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Finalmente pretendeu-se por meio dos resultados demonstrados na Tabela 19, verificar o envolvimento dos reitores com publicações em geral, ou seja, o processo de disseminar conhecimento, que desenvolve na gestão uma dinâmica de construção de conhecimento, porém, mais uma vez, o alto índice dos reitores sem publicações ou pelo menos, sem a informações de suas publicações, dificulta uma análise mais profunda se o processo de produção e publicação de conhecimento interfere no desempenho das Instituições de ensino.

3 A CORRELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DOS TIMES DE GESTÃO DE CENTROS UNIVERSITÁRIOS COM SEU DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO

Transcorrida essa etapa inicial de apresentação descritiva dos resultados, procedeu-se a análise bivariada, de modo a verificar se há alguma correlação (positiva ou negativa) entre as variáveis do perfil dos reitores (especificamente) com o desempenho dos Centros Universitários (Tabela 20).

Tabela 20 – Correlação de Pearson (r)

	Número de cursos	IGC	IGC Contínuo	Gênero	GA Gradu.	GA PG
Número de cursos	1					
IGC	,048	1				
IGC Contínuo	-,026	,364**	1			
Gênero	,092	,076	,559**	1		
Grande área da Graduação	,229*	-,033	,495**	,508**	1	
Grande área da maior titulação	,175	-,047	,603**	,543**	,680**	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

As correlações exploratórias entre as variáveis em análise, apresentadas na Tabela 20, foram desenvolvidas utilizando a análise de correlação por meio do coeficiente linear de correlação de Pearson, haja vista a normalidade dos dados. No coeficiente de correlação de Pearson (r), conforme consta em Hair Jr. et al. (2005) é considerada uma: (1) relação muito forte quando a variação é entre 0,91 e 1,00; (2) alta quando a variação é entre 0,71 e 0,90; (3) moderada quando a variação é de 0,41 e 0,70; (4) pequena, mas definida quando varia entre 0,21 e 0,40; e (5) leve, quase imperceptível quando a variação encontra-se entre 0,01 e 0,20.

Dentre as relações obtidas, cabe evidenciar a relação entre o IGC contínuo com gênero, grande área de atuação na graduação, bem como, a grande área da maior titulação dos times de gestão. Infere-se que, considerando que as variáveis utilizadas consistiam em variáveis *dummies*, e que a correlação utilizou como base: 0-Homens; 1-Mulheres; 0-Outras áreas; e 1 – Ciências Sociais Aplicadas, os resultados mostram que a presença de mulheres nos times de gestão das universidades melhora o desempenho na avaliação, bem como, a área da graduação

e da titulação maior serem em Ciências Sociais Aplicadas melhoram o desempenho na Avaliação.

3.1 DISCUSSÕES

Como a proposta inicial dessa pesquisa era levantar as características dos gestores dos centros universitários do Brasil e analisar se isso se reflete no desempenho de suas IES no IGC, foram levantadas as mais variadas características, bem como a correlação entre elas, e foi possível estabelecer alguns padrões relacionando as características dos times de gestão com o desempenho na avaliação destes centros universitários.

É possível concluir que o estilo e as técnicas de gestão de reitores e vice-reitores de Instituições de Ensino derivam essencialmente de diversos aspectos técnicos e de formação, mas que significativamente suas características influenciam fortemente em outros resultados, como por exemplo o fato do gênero ter se destacado como um diferencial quando homens e mulheres formam um time. Deve-se a isso certamente a junção do objetivo com o subjetivo, do racional com o emocional, do macro com o micro e da sensibilidade específica de cada gênero nos processos gerenciais.

Os métodos de avaliação propostos pelo MEC e destacados na pesquisa demonstram-se muito eficazes na leitura dos indicadores de IES no Brasil, principalmente devido a sua abrangência dentro do contexto estrutural da Instituição. Esse fato permite entender que seja salutar a manutenção das ferramentas até então utilizadas com suas devidas adequações.

Os resultados da pesquisa demonstraram diversas características dos times de gestão e entre elas se destacou o fato de quase metade (46%) dos reitores e vice-reitores possuírem sua maior titulação em doutorado, mesmo que 92% deles possuam o título de mestre, o fato de possuírem tal titulação certamente influenciou positivamente o desempenho de suas instituições junto ao MEC.

Outro fator importante a destacar foi o resultado do tempo no cargo ocupado por reitores e vice-reitores, que demonstra uma maioria significativa dos times de gestão alcançando bons resultados nos casos dos times com até 10 anos no cargo. O dinamismo exigido na função de liderança está associado ao processo de renovação dos times.

Já na característica referente ao tempo de experiência em ensino superior, o melhor resultado desponta naqueles com mais de vinte de anos. De fato, entende-se que a vida pregressa de um reitor ou vice-reitor deve se originar da sala de aula, ou seja, de sua experiência na docência. A maior concentração dos resultados está justamente naqueles profissionais com mais de dez anos de experiência em educação.

Fatores relacionados a produções técnicas e bibliográficas pouco contribuíram com a presente pesquisa, no sentido de correlacioná-las com resultados, pois não foi possível associá-las à melhores resultados, nem mesmo conseguiu-se aferir se elas estavam realmente atualizadas na plataforma Lattes, ou ainda, realmente informadas pelos reitores e vice-reitores.

Já na relação da área de formação dos reitores com os resultados no IGC contínuo, se comprova o que Fernandes, Machado e Anschal (2009) já apontavam quando afirmavam que a gerência é o responsável pela configuração do trabalho a ser realizado, pela definição da equipe que o executará, bem como pela prévia e devida preparação dessa equipe. Também faz parte de suas atribuições o exercício da liderança, o estímulo à motivação da equipe, a avaliação e a recompensa adequada aos colaboradores, de forma a conseguir alcançar os resultados previstos.

A equipe de gestão nesse caso, formada por profissionais da área das Ciências Sociais Aplicadas, demonstra possuir maior capacidade juntos à suas equipes, pois fica comprovado conforme dados da pesquisa que os melhores índices de IGC contínuo estão nas IES que possuem seus times com essa formação. Da mesma forma, quando a formação de graduação se estende para a maior titulação dos reitores, onde obtivemos uma significativa correlação do IGC contínuo com essa característica dos times de gestão.

Pode-se inferir que quanto mais concentrada a formação e seu posterior avanço em cursos da área da Ciências Sociais Aplicadas e formar times compostos por homens e mulheres, maior será o resultado das Instituições nesse processo de avaliação proposto pelo MEC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cotidiano de uma Instituição de Ensino revela-se muito dinâmico e exigente em tomadas de decisões gerenciais que vão muito além de características curriculares, títulos e/ou outras situações técnicas. A perspicácia do gestor está em sua sensibilidade com as contingências, facilidade de leitura do mercado educacional, agilidade para mudanças estratégicas capazes de se imporem rapidamente no cotidiano das organizações, e o rápido envolvimento de suas equipes nas atividades propostas.

O maior desafio, entende-se, está no processo de comunicação das ideias e ações, que exige uma alta velocidade e clareza, pois como ela acontece de maneira descendente, ou seja, de maneira vertical, precisa rapidamente atingir coordenadores, docentes, equipe técnico-administrativa e alunos. Muitas vezes, as ações podem acontecer antes mesmo de serem comunicadas, o que demanda dos times de gestão essa habilidade de promover rapidamente o convencimento e adesão às mudanças.

A profissionalização das práticas de gestão é uma condição indispensável para a sustentabilidade das instituições de ensino superior (IES). Elas precisam adequar suas posturas administrativas aos preceitos da governança corporativa. O objetivo é garantir condições para permanecerem no mercado e conquistarem bons índices de avaliação. As IES que não implementam a governança corporativa deixam de perceber o crescimento do setor e seu posicionamento nele. A adoção de práticas de governança corporativa é ressaltada pelas complexidades da gestão organizacional.

Tais complexidades também atingem as IES, principalmente devido à sua importante função na sociedade, portanto é fundamental que elas também possuam uma gestão organizada e transparente, práticas comuns da governança corporativa. Pautado nisso, o principal objetivo desta pesquisa era levantar as características dos gestores dos centros universitários do Brasil e analisar se isso se reflete no desempenho de suas IES no IGC.

Ficou evidente nas IES estudadas que os melhores resultados no IGC foram alcançados naquelas onde os times de gestão possuíam em sua composição mulheres, com a área de graduação e a área da mais alta titulação sendo das Ciências Sociais Aplicadas. Dessa forma, compreende-se que as mulheres participando efetivamente nos times de gestão de Instituições de Ensino Superior e, reitores e vice-reitores formados e titulados em cursos da área das Ciências Sociais Aplicadas,

conseguem alcançar melhores resultados de avaliação da educação superior.

Pela ausência de pesquisas anteriores relativas ao tema proposto, destaca-se a dificuldade em relacionar os resultados para interpretações mais conclusivas, o que cabe sugerir novas pesquisas no tema, principalmente naquilo que se refere em acompanhar casos mais específicos da gestão, focados nos comportamentos de seus times.

Por isso, são reconhecidas as limitações da pesquisa, que utilizou apenas dados publicados e disponibilizados nos currículos da Plataforma Lattes, que não exigem obrigatoriedade de informações por parte dos reitores e vice-reitores, muito menos de atualização, o que fragiliza a coleta de dados pela incerteza em estar diante de dados corretos e atualizados. Portanto, sugerem-se novas pesquisas com novas metodologias que testem a efetividade das características com sua relação aos resultados de desempenho, que podem ser além daqueles propostos pelo MEC.

Destaca-se também limitações do estudo, pois os resultados apresentados não refletem a realidade coletiva de todas as instituições de ensino superior (somente de centros universitários privados), possibilitando, porém, uma nova pesquisa que compare as práticas de governança corporativa entre outras categorias administrativas das IES no Brasil.

Considerando que governança corporativa assegura o cumprimento dos objetivos da instituição, a adoção de tais práticas facilita e assegura que bons resultados sejam alcançados. Assim, sugere-se avançar na investigação do tema, de forma a estabelecer quais atitudes gerenciais contribuem significativamente para o melhor desempenho de uma Instituição de Ensino Superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo de Galvão; OLIVEIRA, Patrícia Morilha. Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, p.13-25, 2001.

ANDRADE, Eduardo de Carvalho. Rankings em educação: tipos, problemas, informações e mudanças. **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 323-343, junho de 2011.

ASSMANN, Hugo, SUNG, Jung Mo. **Competência e Sensibilidade Solidária: educar para a esperança**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BARBOSA, Milka Alves Correia; CARVALHO, Maria Teresa Geraldo; CASSUNDÉ, Fernanda Rosa de Souza Araújo; MENDONÇA, José Ricardo Costa. Formação de Professores de Ensino Superior para a Gestão: Perspectivas e Consequências. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 66-84, 2017.

BARBOSA, Glauber de Castro; FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no Enade. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo, Coleção Economistas. 1988.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: A evolução do profissional**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BOYNARD, Katia Maria Silva; NOGUEIRA, Jorge Madeira. Indicadores de gestão em conflito com indicadores de qualidade? Lições econômicas para a gestão universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 237-258, dez. 2015.

BRANDAO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 22-33, June 2006.

BRANDAO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Mar. 2001.

BRASIL. **Portaria nº 2.051**. Brasília: Ministério da Educação, 2004. Acesso em: 06 jan. 2019.

____ **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anisio Teixeira.** Brasília, DF, 2015. <http://inep.gov.br/sinaes>. Acesso em 19 de julho de 2019.

____ Manuais. Inep. Brasília, DF, 2018. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/manuais>. Acesso em 19 de julho de 2019
BRASIL. Portaria Normativa nº 586. Inep. Ministério da Educação. Brasília, DF, 2019

____ Ministério das relações exteriores. **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES).** http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em 19 de julho de 2019.

____ **Conheça a conaes.** Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior/conheca-a-conaes>. Acesso em 18 de julho de 2019.

____ **INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.** Brasília. Disponivel em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em 09 de novembro de 2018.

____ Instrumento de Avaliação Institucional Externa. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anisio Teixeira.** Brasília, DF, 2017. Disponível em:
<http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2018.

____ MEC. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?** Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pet/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>. Acesso em 19 de julho de 2019.

____ **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências.** Brasília: Casa Civil, 2004.

____ **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional.** Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1996.

BRITO, Marcia Regina F.de. O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 841-850, Nov. 2008.

CÂNDIDO, Ana Clara; DO VALE, Mariane Alves. Práticas de gestão da informação e inovação aberta: estudo no pólo tecnológico de Florianópolis. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.I.], v. 23, n. 4, p. 184-204, dez. 2018.

CARAÇA, João; FERREIRA, João; MENDONÇA, Sandro. **Desenvolvimento sustentado da inovação empresarial: modelos de inovação.** Disponível em: http://www.cotecportugal.pt/old/images/stories/iniciativas/DSIE/modelo_cadeia.pdf.

Acesso em 18 de julho de 2019.

ENGELMAN, Raquel; SCHREIBER, Dusan. Modelo de capacidade absorptiva e inovação na interação U-E. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.16, n.2, p. 29-52, 2018.

CATAPAN, Anderson; COLAUTO, Romualdo Douglas. Governança corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010–2012. **Contaduría y Administración**, v.59, n.3, p. 137-164, 2014.

CHARAN, Ram; USEEM, Michael; CAREY, Benedict. **Governança ativa: As vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo, Pearson, 2002.

_____ **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014

CONAES. **Roteiro de Autoavaliação Institucional**. Brasília: Ministério da Educação, 2004.

CORREIA, Laise Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Arcabouço teórico para os estudos de Governança Corporativa: os pressupostos subjacentes à Teoria da Agência. **Revista de Gestão**, v.15, p.1-10, 2008.

DA SILVA, Tarcísio Pedro; BEUREN, Ilse Maria; SILVEIRA, Amélia. Análise da Concorrência entre as Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí/SC. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 2, p. 93-116, 12 maio 2009.

DALMÁCIO, Flávia Zoboli; CORRAR, Luiz João. A concentração do controle acionário e a política de dividendos das empresas listadas na Bovespa: uma abordagem exploratória à luz da teoria de agência. RCO – **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 16 - 29 set./dez. 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DENIS, Diane K. Twenty-five years of corporate governance research...and counting. **Review of Financial Economics**, v.10, n.3, p.191-212, 2001.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 88, p.703-725, Especial - out. 2004.

EDGERTON, Jesse. Agency Problems in Public Firms: Evidence from Corporate Jets in Leveraged Buyouts. **Journal of Finance**, v. 67, n. 6, p. 2187-2213, 2012.

EISENHARDT, Kathlemm M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p.57-74, 1989.

EMEC. Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC. Disponível em: <http://emece.mec.gov.br/>

ENACHE, Luminita; PARBONETTI, Antonio; SRIVASTAVA, Anup. **Are all independent directors created equal? Do their professional backgrounds influence firms' financial disclosures?** Evidence from biotechnology firms [Working paper], 2015. Disponível em: <http://researcharchive.vuw.ac.nz/xmlui/bitstream/handle/10063/4145/paper.pdf?sequence=1>

ENGELMAN, Raquel; SCHREIBER, Dusan. Modelo de capacidade assortiva e inovação na interação U-E. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.16, n. 2, p. 29-52, 2018.

ESCOBAR, Maria Andréa Rocha; DALFOVO, Michael Samir; VERDINELLI, Miguel Angel. Os índices IGC, ENADE e CAPES nos cursos de administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 130-143, jun. 2010.

FERNANDES, Léia Cristiane Löblein; MACHADO, Rebel Zambrano, ANSCHAU Geovana Oliveira. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.14, n.1, p. 1541-52, 2009.

FERREIRA, Roberto do Nascimento; SANTOS, Antonio Carlos dos; LOPES, Ana Lucia Miranda; FONSECA, Reinaldo Aparecida; NAZARETH, Luiz Gustavo Camarana. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, 2013.

FERREIRA, Roberto do Nascimento et al. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.14, n. 4, p. 134-164, Aug.2013.

FILIPPIM, Eliane Salete; LIMA, Adriane Antunes de. Conhecimento tácito em organizações: Estudo de caso no setor metalúrgico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.4, n.1m p.80-97, 2014.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; AFONSO, Mariangela Rosa; BORDIGNON, Luciane Spanhol. Gestão universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 83-103, jan. 2012.

GARCIA, Roselene G.; FARIA FILHO, Milton Cordeiro; HERREROS, Mário Miguel Amim Garcia. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, n.3, p. 252-268, set. 2013.

GODOY, Paulo; MARCON, Rosilene. Organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.7, n. 4, p. 168–210, 2006.

GONÇALVES, Roberto Birch; BERGMANN, Borges Vieira Guilherme; STALLIVIERI, Luciane. Os recursos estratégicos e as instituições de ensino superior: estudo de caso em uma universidade do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 89-107, set. 2016.

HART, Oliver. Corporate governance: Some theory and implications. **The Economic Journal**, v.105, n.430, p. 678-689, 1995.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015). **Governança corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161/governanca-corporativa> Recuperado em 29 junho de 2018.

INEP/ IGC. **Índice Geral de Cursos**. Disponível em:
<http://portal.inep.gov.br/web/guest/indice-geral-de-cursos-igc-> Acesso em 04/09/2019

INEP/ ENADE/ CPC. **Notas técnicas**. Disponível em:
http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2018/nt_56-2019_CPC-2018.pdf. Acesso em 02/03/2020

JENSEN, Michael C.; MECKLING, Willian H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p.305-360, October: 1976.

KREUZBERG, Fernanda; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 23, n. 1, p. 43-66, Feb.2019.

KRIECK, Piter August; KAYO, Eduardo Kazuo. Teoria da agência e governança corporativa: um estudo de evento em fusões e aquisições de 2000 a 2012. **Revista De Finanças Aplicadas**, v.1, p. 1-17, 2012.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Investor Protection and Corporate Valuation. **The Journal Of Finance**, v.57, n.3, p.1147-1170, 2002.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, Mar. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 8^a ed. São Paulo: Atlas, 2017

LEMOS, Dannyela da Cunha; CARIO, Silvio Antônio Ferraz; MELO, Pedro Antônio. Processo de Interação Universidade-Empresa em Santa Catarina para o Desenvolvimento Inovativo: O Caso da UFSC, FURB, UDESC e UNIVALI. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 43, p. 37-54, 2015.

LIMA, Leonardo Andrade Motta de; CUNHA, Gustavo Rodrigues. Gestão de custos e performance empresarial: a visão dos gestores de instituições de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 21-44, nov. 2016.

MACEDO, Marcelo Alvares da Silva; CORRAR, Luiz João; SIQUEIRA, José Ricardo Maia de. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas socioambientalmente responsáveis no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 9, n. 1, p. 13-26, 2012, Acesso em 18 de julho de 2019.

MAESTRI, Claudia Olimpia Neves Mamede; TAVARES, Vitor Borges; PENEDO, Antonio Sérgio Torres; PEREIRA, Vinícius Silva; COELHO, Rooney Ribeiro Albuquerque. Nível de Governança Corporativa Prediz o Desempenho Financeiro da Empresa? Evidências do Mercado Brasileiro por meio de Redes Neurais Artificiais. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, n. nd, p. 1-15, 2019.

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

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MEDEIROS, Bárbara Novaes; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Relações de confiança e sua instrumentalização no controle de docentes em IES privadas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 213-237, Apr. 2019.

MENDES, Andrea Paula Segatto. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 260f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP, São Paulo, 2001.

MENDES DA SILVA, Wesley.; MORAES, Walter Fernando Araújo. Punidos por baixo desempenho: impactos da governança corporativa sobre o turnover de executivos no Brasil. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 36, p. 125-143, Mar.2006.

MORSE, Adair; NANDA, Vikran; SERU, Amit. Are incentive contracts rigged by powerful CEOs? **Journal of Finance**, v. 66, p.1779-1821, 2011.

NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base na metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NAZZARI, Rosana Katia et al. Desenvolvimento, capital social e educação no Brasil. In: Seminário Do Centro De Ciências Sociais Aplicadas, 3., 2004, Cascavel. **Anais: Revista da FAE**, Cascavel, 2004. v. 1. p. 1-7.

NEVES, Artur Carlos das et al. Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de administração. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 57, n. 5, p. 453-469, set.2017.

NUERNBERG, Enrique Gomes; ENSSLIN, Sandra Rolim; CARDOSO, Thuine Lopes; VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik. Gestão Universitária: Identificação e Análise dos Indicadores Utilizados na Literatura. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 29-52, 2016.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; GARCIA, Ivanete Steinbach. Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9., p. 123-135, 2018.

OKIMURA, Rodrigo Takashi; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da.; ROCHA, Keiler Carvalho. Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil. **RAC eletrônica**, v. 1, n.1, p. 119-135, 2007.

PACHECO, Anderson Sasaki Vasques et al. Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 42-59, jan. 2013

PEREIRA, Maise Soares; FIÚSA, João Luis Alexandre; PONTE, Vera Maria Rodrigues. **Capital intelectual e mensuração: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação**. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2004.

PILATTI, Ines Marmitt.; SCHMITZ, Lenir Luft. **Educação, Economia e desenvolvimento regional sustentável: um diálogo possível**. 2017. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/In%C2%ACs-Marmitt-Pilatti.pdf>

PIO, Diego. **Avaliação do Desempenho por competências**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias> Acesso em 19 de julho de 2019.

PLATAFORMA LATTES. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/>

RAMOS, Flávio.; ADRIANO, Bruna Manuela. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015.

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

ROQUETE, Fátima Ferreira. Perfil de gestores de uma operadora de autogestão em saúde situada em Minas Gerais. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v.15, n.1, 2018

SANTOS, Leomar; BRONNEMANN, Marcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 01-21, jan. 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SHLEIFER, Andrey; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v.52, n.2, p.737-783, 1997.

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

SOARES, Luis Henrique. Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. **Universitas: Gestão e TI**, v.3, n.2, p.79-87, jul./dez., 2013.

SONZA, Igor Bernardi; KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. A Governança Corporativa influencia a eficiência das empresas brasileiras? **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v.25, n.65, p. 145-160, 2014.

SOUZA, Adilson Veiga e; MELO, Giovana Simas de. **Manual de normas técnicas para trabalhos acadêmicos**. 1.ed. União da Vitória: Kaygangue, 2017.

SOUZA, Flávio Eliziário; FREIESLEBEN, Mariane. A educação como fator de desenvolvimento regional. **Rev. FAE**, Curitiba, v.21, n.2, p.163-178, jul./dez.2018.

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

TAVARES, Maria das Graças Medeiros et al. O discurso da qualidade em periódicos internacionais e nacionais: uma análise crítica. **Revista Educação em Questão**, Natal-RN, v.51, p.251-273, 2015.

TORRES, Adriana Amadeu Garcia et al. Universidades privadas e o Enade: qual categoria administrativa tem melhor desempenho no curso de Administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v.9, n.1, p.01-20, jan.2016.

VELOZO, Ana Carolina; MOROZINI, João Francisco. O Reflexo de Cursos de Capacitação Empreendedora por Meio da Capacidade Absortiva em Empresas de Imbituba Paraná. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.9, n.1, p.49-62, 2019.

VOLINI, Erica et al. Leading the social enterprise - Reinvent with a human focus
2019 **Global Human Capital Trends**. Disponível em:
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2019/leading-social-enterprise.html>. Acesso em 16/08/2019.