

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Mestrado Profissional em Administração

Vanessa Pereira Piasson Maziero

**O Ensino Superior Privado em Pernambuco: um  
Mapeamento do Perfil dos Dirigentes Acadêmicos e  
sua Relação com o Desempenho Institucional**

Recife, 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Dissertação: O ensino superior privado em Pernambuco: um mapeamento do perfil dos dirigentes acadêmicos e sua relação com o desempenho institucional

Nome do Autor: Vanessa Pereira Piasson Maziero

Data da aprovação: 20/02/2015

Classificação, conforme especificação acima:

**Grau 1**

**Grau 2**

**Grau 3**

Recife, 20 de fevereiro de 2015

---

Assinatura do Autor

Vanessa Pereira Piasson Maziero

**O Ensino Superior Privado em Pernambuco: um Mapeamento do Perfil dos Dirigentes Acadêmicos e sua Relação com o Desempenho Institucional**

Orientador: Bruno Campello de Souza, Dsc.

Dissertação apresentada em banca como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2015**

M476e Maziero, Vanessa Pereira Piasson

O ensino superior privado em Pernambuco: um mapeamento do perfil dos dirigentes acadêmicos e sua relação com o desempenho institucional / Vanessa Pereira Piasson Maziero. - Recife: O Autor, 2015.

109 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Campelo de Souza.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.

Inclui referências.

1. Ensino superior. 2. Universidades e Faculdades – Administração. 3. Universidades e Faculdades particulares. 4. Universidades e Faculdades - Avaliação. I. Souza, Bruno Campelo de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2015 –125)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Mestrado Profissional em Administração

# **O Ensino Superior Privado em Pernambuco: um Mapeamento do Perfil dos Dirigentes Acadêmicos e sua Relação com o Desempenho Institucional**

**Vanessa Pereira Piasson Maziero**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 20 de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Bruno Campello de Souza, UFPE (Orientador)

Profa. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Examinadora Interna)

Profa. Dra. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, Faculdade dos Guararapes (Examinadora Externa)

## **Agradecimentos**

A Deus, pela oportunidade de conclusão dessa etapa em minha trajetória acadêmica e pelas pessoas que tem colocado no meu caminho.

A minha filha, Alice, fonte de inspiração e amor nas horas mais difíceis. Ao meu marido, Kenys Bonatti, pela paciência, incentivo e compreensão durante os dois anos de Mestrado.

Ao meu orientador, Bruno Campello de Souza, pelo respeito, seriedade e profissionalismo com que conduziu a relação orientador/orientanda e também pela generosidade em compartilhar comigo os seus conhecimentos.

Aos professores da banca examinadora, Sônia Maria Rodrigues Calado Dias e Débora Dourado, pela colaboração no aprimoramento desta pesquisa.

Aos colegas da Turma II MPA, pelo espírito de coleguismo e cooperação e pela vibração com o sucesso de cada um.

Aos colegas da Faculdade dos Guararapes, que me incentivaram a concretizar um sonho, em especial a Tércio Augusto Farias e Ana Santos.

Aos que compõem a coordenação do MPA, pelo acolhimento e presteza em esclarecer as dúvidas sobre os procedimentos a serem seguidos no curso.

A todos aqueles, parentes e amigos, que acreditaram e torceram por mim e que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

## **Resumo**

A história e o retrato atual da expansão do ensino superior privado no Brasil nos mostra que as modificações provenientes do cenário de inserção afetaram em diferentes graus as Instituições e principalmente as pessoas que ali trabalham. Os desafios postos no contexto de atuação dos dirigentes dessas organizações sugerem a necessidade de uma gestão eficiente capaz de garantir a sustentabilidade institucional. As reflexões sobre as mudanças ocorridas na atuação de dirigentes acadêmicos e os impactos dessa atuação torna a problemática relevante no campo da Administração. O presente trabalho teve o objetivo de identificar a associação entre as variáveis que envolvem o perfil dos Diretores Acadêmicos das Instituições de Ensino Superior privadas do Estado de Pernambuco com as variáveis do desempenho das instituições que dirigem. Para essa investigação, realizou-se uma pesquisa quantitativa e com meios de investigação que a classificam como uma pesquisa exploratória, apoiada em análise de documentos publicados tanto pelo Ministério da Educação e sua Autarquia INEP, quanto por informações disponibilizadas na Plataforma Lattes do CNPq pelos próprios dirigentes como também outras publicações jornalísticas. Para o tratamento dos dados, foram utilizadas análises estatísticas. Os resultados obtidos indicam que desempenho acadêmico das IES privadas de Pernambuco, seu desempenho mercadológico e a produtividade interna parecem ser três dimensões independentes do sucesso de uma IES.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior privada; Gestão de Instituição de Ensino Superior em Pernambuco; Desempenho de IES em Pernambuco.

## **Abstract**

The history and the current picture of the expansion of private higher education in Brazil shows that the changes from the insertion scenario affected in different degrees the Institutions and especially the people who work there. The challenges posed in the context of action of the leaders of these organizations suggest the need for an efficient management capable of ensuring institutional sustainability. The reflections on the changes in the performance of academic leaders and the impacts of these activities makes the issue relevant in the field of Administration. This study aimed to identify the association between the variables involving the profile of Academic Directors of private Higher Education Institutions of the State of Pernambuco with the performance variables of the institutions they manage. For this research, it was carried out a quantitative study with a research methodology that qualify it as an exploratory research, based on analysis of documents published by both the Ministry of Education and its Autarchy INEP, as well as information available on the Lattes Platform from CNPq by the leaders themselves and also in other newspaper publications. For the treatment of data, statistical analyzes. The results indicate that academic performance of private institutions of Pernambuco, its market performance and internal productivity appear to be three independent dimensions of success of an Institute of Higher Education.

**Keywords:** Private Higher Education Institution; Management of Institution of Higher Education in Pernambuco; Performance of Institute of Higher Education in Pernambuco.

## Lista de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 01 (1) – Mapa conceitual para explicar delimitação da pesquisa                    | 18 |
| Figura 02 (2) – Evolução das matrículas de educação superior de graduação                | 28 |
| Figura 03 (2) – Números absolutos de IES e IES privadas no período de 2008 à 2013        | 29 |
| Figura 04 (2) – Mapa da oferta da educação superior no Brasil (Presencial e a distância) | 29 |
| Figura 05 (2) - Evolução das matrículas por modalidade de ensino 2003 – 2013             | 30 |
| Figura 06 (2) – Distribuição de matrículas na educação presencial em 2013 por região     | 31 |
| Figura 07 (2) – Matrícula na educação presencial por estado da região NE 2013            | 32 |
| Figura 08 (2) – Evolução da evasão em cursos presenciais no Brasil – 2010-2012           | 42 |
| Figura 09 (4) – Evolução do número de IES privadas em PE                                 | 67 |
| Figura 10 (4) – Evolução do número de IES privadas em PE após a LDB                      | 67 |
| Figura 11 (4) – Fração das IES com e sem fins lucrativos segundo o tempo de existência   | 68 |
| Figura 12 (4) – Mapa do estado de Pernambuco e localização das IES                       | 69 |
| Figura 13 (4) – Avaliação das IES em 2012 – Conceito Institucional                       | 71 |
| Figura 14 (4) – Avaliações das IES em 2012 – Índice Geral de Cursos – IGC Faixa          | 72 |
| Figura 15 (4) – Avaliações das IES em 2012 – Índice Geral de Cursos (IGC)                | 73 |
| Figura 16 (4) – Tempo no cargo vs. Experiência de gestão acadêmica em outras IES         | 79 |

## Lista de quadros

|   |    |
|---|----|
| Quadro 01 (2) – Marcos evolutivos do ensino superior privado                    | 26 |
| Quadro 02 (2) – Lista de municípios de PE que possuem IES de oferta presencial  | 33 |
| Quadro 03 (2) – Dimensões da avaliação pelo SINAES                              | 51 |
| Quadro 04 (2) - CPC – Variáveis e pesos   | 57 |
| Quadro 05 (2) – Resultado final do CPC e do IGC                                 | 57 |
| Quadro 06 (3) – Objetivo específico e questão norteadora                        | 60 |
| Quadro 07 (3) – Resumo do método de acordo com o objetivo específico            | 64 |
| Quadro 08 (4) – Tempo no cargo vs. sexo   | 75 |
| Quadro 09 (4) – Tempo no cargo vs. tempo passado desde a graduação              | 76 |
| Quadro 10 (4) – Tempo no cargo vs. titulação quando assumiu o cargo             | 77 |
| Quadro 11 (4) – Tempo no cargo vs. Produção Científica                          | 77 |
| Quadro 12 (4) – tempo no cargo vs. experiência de ensino quando assumiu o cargo | 78 |

## Lista de tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 01 (4) – Perfil das IES em 2012 de acordo com os dados disponíveis   | 69 |
| Tabela 02 (4) – Desempenho das IES em 2012 de acordo com os dados disponíveis   | 70 |
| Tabela 03 (4) – Grau de experiência dos Diretores Acadêmicos em 2012 de acordo com os dados disponíveis   | 74 |
| Tabela 04 (4) – Correlação de Spearman entre experiência dos Diretores Acadêmicos quando assumiram o cargo e o tempo em que estão no cargo                              | 79 |
| Tabela 05 (4) – Comparação entre os desempenhos das IES com Diretores Acadêmicos homens e mulheres  | 80 |
| Tabela 06 (4) – Comparação entre os desempenhos das IES com Diretores Acadêmicos homens e mulheres para aqueles no cargo há até quatro anos                             | 81 |
| Tabela 07 (4) – Comparação entre os desempenhos das IES com Diretores Acadêmicos homens e mulheres para aqueles no cargo há mais de quatro anos                         | 81 |
| Tabela 08 (4) – Correlação de Spearman entre o tempo passado desde a graduação do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo         | 82 |
| Tabela 09 (4) – Correlação de Spearman entre a titulação do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo                               | 82 |
| Tabela 10 (4) – Correlação de Spearman entre a evolução da titulação do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo                   | 83 |
| Tabela 11 (4) – Correlação de Spearman entre a produção científica nos últimos 03 anos do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação no cargo | 83 |
| Tabela 12 (4) – Correlação de Spearman entre a experiência profissional do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo                | 84 |
| Tabela 13 (4) – Correlação de Spearman entre a experiência de ensino do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo                   | 85 |
| Tabela 14 (4) – Correlação de Spearman entre a experiência de gestão acadêmica do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo         | 85 |
| Tabela 15 (4) – Correlação de Spearman entre indicadores acadêmicos e indicadores mercadológicos  | 86 |
| Tabela 16 (4) – Comparação entre os desempenhos das IES com ou sem fins lucrativos  | 87 |
| Tabela 17 (4) – Comparação entre os desempenhos das IES com ou sem fins lucrativos  | 87 |
| Tabela 18 (4) – Comparação entre as experiências dos Diretores Acadêmicos das IES com ou sem lucrativos   | 87 |

## Lista de abreviaturas e siglas

|        |   |
|--------|---|
| ABMES  | Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior                             |
| ADSUP  | Associação dos Docentes Universitários de São Paulo                                   |
| CAPES  | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                           |
| CC     | Conceito de Curso   |
| CI     | Conceito Institucional  |
| CNE    | Conselho Nacional de Educação   |
| CONAES | Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior                                   |
| CPC    | Conceito Preliminar de Curso  |
| DCN    | Diretrizes Curriculares Nacionais   |
| EAD    | Educação à Distância  |
| E-MEC  | Sistema Eletrônico do MEC   |
| ENADE  | Exame Nacional de Desempenho de Estudantes  |
| FIES   | Fundo de Financiamento Estudantil   |
| IES    | Instituição de Ensino Superior  |
| IGC    | Índice Geral de Cursos  |
| INEP   | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais<br>Anísio Teixeira             |
| LDB    | Lei de Diretrizes e Bases   |
| MEC    | Ministério da Educação  |
| PDI    | Plano de Desenvolvimento Institucional  |
| PNE    | Plano Nacional de Educação  |
| PPC    | Projeto Pedagógico do Curso   |
| PROUNI | Programa Universidade para Todos  |
| REUNI  | Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das<br>Universidades Federais |
| RMR    | Região Metropolitana do Recife  |
| SERES  | Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior                             |
| SINAES | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior                                    |

# Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Introdução</b>  | <b>15</b> |
| 1.1 O problema de pesquisa   | 18        |
| 1.2 Objetivos da pesquisa  | 21        |
| 1.2.1 Objetivo Geral   | 21        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos  | 21        |
| 1.3 Justificativa e contribuições do estudo  | 22        |
| <b>2 Referencial Teórico</b>   | <b>25</b> |
| 2.1 Retrato atual da expansão da educação superior privada no Brasil e em Pernambuco         | 25        |
| 2.1.1 Números do ensino superior privado no Brasil   | 27        |
| 2.1.2 Números do ensino superior privado no Nordeste e em Pernambuco                         | 31        |
| 2.2 Análise do cenário para as IES privadas  | 34        |
| 2.2.1 Desafios gerenciais para as IES privadas de Pernambuco                                 | 38        |
| 2.3 Ambiente organizacional e gestão nas IES   | 43        |
| 2.3.1 O processo de adaptação da gestão pelas IES sob a ótica da Teoria Institucional        | 46        |
| 2.4 Desempenho institucional em relação à indicadores de qualidade do Ministério da Educação | 48        |
| 2.4.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)                          | 50        |
| 2.4.2 Os impactos de uma agência no desempenho de dirigentes de IES privadas                 | 52        |
| 2.4.3 Conceito Institucional e índice Geral de Cursos  | 55        |
| <b>3 Procedimentos Metodológicos</b>   | <b>59</b> |
| 3.1 População, amostra e materiais   | 61        |
| 3.2 Procedimentos  | 62        |
| 3.2.1 As etapas da pesquisa  | 62        |
| 3.2.2 Técnica de coleta de dados   | 63        |
| 3.2.3 Análise dos dados  | 63        |
| <b>4 Resultados</b>  | <b>66</b> |
| 4.1 Perfil das IES privadas de Pernambuco  | 66        |
| 4.1.1 Tempo de existência e categorias das IES   | 66        |
| 4.1.2 Principais características do desempenho institucional                                 | 69        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.1.3 Retrato do desempenho – Conceitos do MEC                         | 71         |
| 4.2 Perfil dos Dirigentes Acadêmicos das IES privadas                  | 73         |
| 4.2.1 Experiência dos dirigentes                                       | 74         |
| 4.2.2 A evolução do perfil de contratação                              | 75         |
| 4.3 Associação do perfil dos dirigentes com o desempenho institucional | 80         |
| 4.3.1 Sexo vs. Desempenho da IES                                       | 80         |
| 4.3.2 Tempo passado desde a graduação vs. Desempenho da IES            | 81         |
| 4.3.3 Titulação vs. Desempenho da IES                                  | 82         |
| 4.3.4 Produção científica vs. Desempenho da IES                        | 83         |
| 4.3.5 Experiência do dirigente vs. Desempenho da IES                   | 84         |
| 4.3.6 Indicadores acadêmicos vs. Indicadores mercadológicos            | 85         |
| 4.3.7 Comparação entre IES com e sem fins lucrativos                   | 86         |
| <b>5 Discussão</b>   | <b>88</b>  |
| 5.1 A expansão do ensino superior privado em Pernambuco                | 88         |
| 5.2 Performance das IES privadas de Pernambuco e cenário atual         | 90         |
| 5.2.1 Conceitos do MEC   | 90         |
| 5.3 Os Diretores Acadêmicos de Pernambuco                              | 91         |
| 5.3.1 Experiências do Diretor Acadêmico                                | 93         |
| 5.4 Relação entre perfil e desempenho acadêmico e mercadológico        | 93         |
| 5.4.1 Comparação entre as IES com e sem fins lucrativos                | 95         |
| <b>6 Conclusões</b>  | <b>96</b>  |
| 6.1 Limitações da pesquisa   | 97         |
| 6.2 Recomendações para estudos futuros                                 | 98         |
| <b>7. Recomendações técnicas</b>                                       | <b>99</b>  |
| <b>Referências</b>   | <b>102</b> |

# 1 Introdução

---

A visão tradicional e generalista de liderança remete ao perfil de um gestor que encabeça todas as decisões e que traça os rumos estratégicos das empresas. Essa visão parte da premissa que todo dirigente é um líder eficaz e que possui habilidades técnicas e pessoais para garantir a sustentabilidade de uma organização. No entanto, a organização é influenciada, de um modo geral por várias forças e contextos que juntos, podem definir sua performance. Scott (1998) sugere que o ambiente externo e os seus participantes ajudam a moldar as estruturas e as atividades das organizações.

Quando tratamos especificamente de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, deparamo-nos com um panorama que merece reflexões, pois, o ambiente que envolve esse tipo de instituição tem sido marcado por intensas transformações e competitividade nos últimos anos e por isso requerem dirigentes com um determinado perfil em especial. A influência dos contextos de inserção dos dirigentes e o impacto da sua atuação ganham destaque neste estudo. Farinelli e Melo (2009), defendem a necessidade de uma maior profissionalização do responsável pela gestão acadêmica, como forma de melhorar o exercício de suas funções, capacitar para o enfrentamento dos desafios, ampliar as facilidades e minorar as dificuldades que envolvem o trabalho desse gestor educacional.

A história da expansão do ensino superior privado no Brasil mostra que as modificações provenientes do cenário de inserção afetaram em diferentes graus as Instituições e principalmente as pessoas que ali trabalham. Segundo Moraes (2000), além dos fatores do ambiente externo que geram impactos nas organizações de ensino superior, essas instituições enfrentam dificuldades decorrentes de sua própria inércia, da expansão do ensino superior e da intervenção normativa do Estado, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento.

Destarte, é criada uma expectativa muito grande quanto à função do Diretor Acadêmico e o seu papel precisa ser revisitado para se adequar ao novo momento de gestão educacional. Segundo Kotler e Fox (1994), é função desses gestores traçar os objetivos e fixar as metas de qualidade. Além disso, o seu desempenho passa a ser estratégico e de extrema relevância para que os objetivos institucionais sejam atingidos, incluindo a eficiência na utilização de recursos financeiros.

Na última década, as movimentações mercadológicas, na educação superior privada, mostram novos desafios gerenciais que envolvem lidar com desde internacionalização, fusões

e aquisições até um acréscimo e intensificação nas exigências da lista de indicadores de qualidade impostos pelo Ministério da Educação. Na visão de Frauches (2010), os dirigentes e mantenedores das IES brasileiras estão sendo desafiados a tomar decisões que podem determinar a consolidação institucional ou sua extinção ou desprestígio. Entre os desafios impostos aos dirigentes, o autor ainda destaca a necessidade de profissionalização das equipes para garantir a qualidade no ensino e nos serviços oferecidos, a democratização do ensino e permanência de estudantes, evitando evasão e sobretudo a sintonia com as demandas de conhecimento e formação advindos do processo de desenvolvimento socioeconômico, científico e tecnológico do país.

Ao analisar quantitativamente o setor, é possível perceber que houve um crescimento significativo na educação superior brasileira, em especial para a iniciativa privada. De acordo com os dados do Censo da Educação Superior em 2013, elaborados e divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC, 2014), o Brasil conta com 7.305.977 matrículas em cursos da graduação, em 2.391 Instituições de Educação Superior e 32.049 cursos de graduação. Desses números, destacamos que o setor privado compreende 87% das instituições, mais de 5 milhões de matrículas, ou seja, 74% do total, um número bastante significativo e que traz uma reflexão sobre as perspectivas para o segmento diante de todo o cenário conjunto de desenvolvimento do país, bem como as políticas públicas, estabelecidas nas metas ousadas de crescimento no recente promulgado Plano Nacional de Educação (PNE).

Especificamente, o retrato da região Nordeste através do Censo de 2012 mostra que essa região possui 444 instituições (INEP/MEC, 2014) e que, em especial, é caracterizada pela trajetória histórica de crescimento marcante desde 2001, quando possuía 211 IES. Atualmente, são 5.544 cursos de graduação em oferta e 1.297.200 matrículas na educação presencial e na educação à distância (EAD). Mais uma vez, destacamos um grande crescimento no setor privado, que possui 379 escolas, ou seja, 85% do número total. Quando consideramos o Estado de Pernambuco designadamente, território de interesse neste estudo, temos 96 IES, dessas 73 (setenta e três) no setor privado, de oferta presencial, conforme o cadastro nacional de instituições e cursos no sistema eletrônico do Ministério da Educação, E-MEC.

Somem-se a isto os dados da economia local indicam a necessidade de uma maior e melhor capacitação de mão de obra para a sustentabilidade do desenvolvimento regional e, o investimento em educação superior parece ser a alternativa coerente com esses propósitos e isso nos leva a crer que existe muito espaço para o crescimento da educação superior privada.

Segundo Monteiro Neto e Vergolino (2014), os esforços para garantir essa qualificação precisa ser feito pelo sistema federal e estadual:

Este não será um desafio de pequeno monta. Na verdade, para enfrentá-lo a coordenação de esforços federais e estaduais será crucial. O estado sozinho não dispõe de recursos financeiros e humanos para a montagem e uma estratégia como esta. Da mesma forma que a expansão atual da educação superior tem sido comandada pelo governo federal – como vimos isto ocorre em duas frentes simultâneas as quais conjugam, de um lado, o aumento de vagas nas universidades federais e, portanto, expansão do orçamento público federal para a área via Programa Prouni, e, de outro lado, a expansão de vagas oferecidas no setor privado (faculdades, universidades, centros universitários, etc) por meio do financiamento de bolsas pelo programa Reuni – na nova estratégia de expansão estes programas precisarão ser acionados em intensidade ainda maior para gerar os resultados desejados. (MONTEIRO NETO; VERGOLINO, 2014, p. 51)

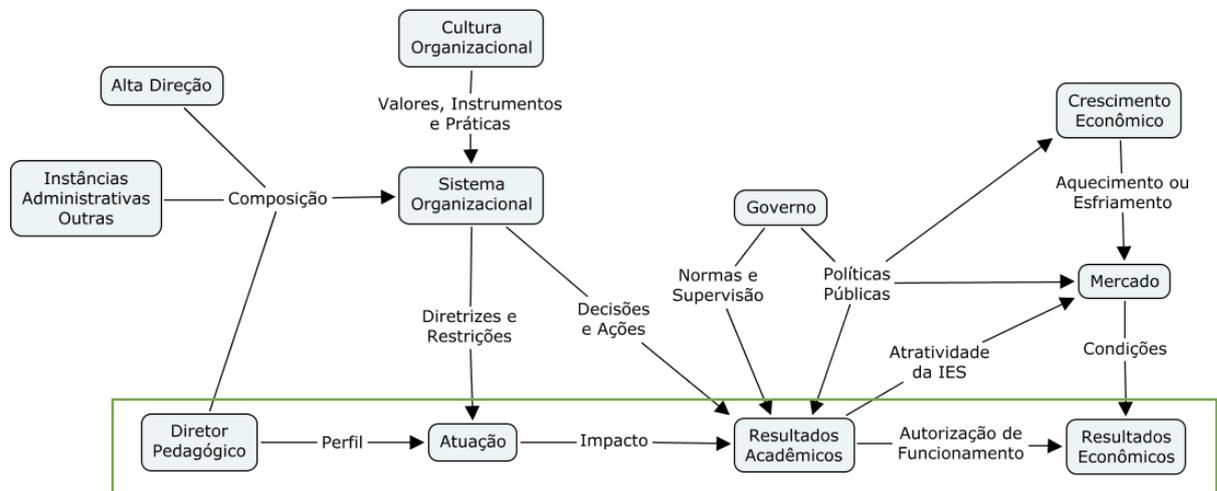
Frente a esse cenário de expansão e suas consequências, a busca por uma maior eficiência e eficácia nos processos de gestão deve visar a sustentabilidade dos programas e projetos dessas IES. Outro fator importante a se considerar nesse contexto é a rígida regulação do setor com indicadores e regras impostas pelo Ministério da Educação (MEC) que influenciam fortemente a rotina das IES, sendo um forte agente controlador do sistema e dessas Instituições principalmente.

Do ponto de vista de Colombo (2004), o processo de gestão estratégica nas IES deve-se considerar de forma aprofundada o ambiente em que a mesma está inserida, pois as adoções de estratégias equivocadas tendem a dificultar o sucesso dela. Por isso, cabe ao gestor entender todas as movimentações e equilibrar em sua atuação todas as demandas oriundas desse cenário.

Com tantos fatores a se considerar para uma gestão eficiente, partimos inicialmente do pressuposto que instituições que apresentam indicadores de desempenhos acadêmicos e mercadológicos satisfatórios possuíam dirigentes melhor qualificados e com significativas experiências em seus currículos. Para pesquisar essa hipótese, utilizamos métodos quantitativos e a proposta desse trabalho foi realizar uma pesquisa exploratória para buscar um entendimento sobre a relação entre o desempenho institucional e o perfil de gestores da educação superior privada do estado de Pernambuco.

É preciso destacar que compreende-se que na atuação de um gestor vários fatores influenciadores e contextos impactam diretamente e indiretamente em seus resultados, porém

nesta pesquisa, estamos delimitando a análise das características do perfil do dirigente acadêmico conforme figura abaixo.



**Figura 1 – Mapa Conceitual para explicar delimitação da pesquisa**

O mapa conceitual da figura 1 mostra que o interesse do estudo é entender a influência da atuação do dirigente nos resultados acadêmicos e econômicos da IES, porém com foco na análise da influência de sua experiência e formação.

## 1.1 O problema de pesquisa

A realidade de concorrência acirrada e a necessidade de profissionalização da gestão, presentes nas organizações de uma maneira geral, também está nas rotinas das instituições de ensino superior privada. Nesse cenário, as expectativas de desempenho especificamente do dirigente acadêmico por toda a comunidade acadêmica parecem se intensificarem, pois esse é o ator de maior relevância na condução dos propósitos institucionais. Corroborar com esse pensamento Frauches (2010):

Chegamos ao final deste século, com um cenário preocupante para as instituições de ensino superior (IES) brasileiras que, pela primeira vez, estão conhecendo a concorrência, perdendo benefícios fiscais e parafiscais, sujeitas ao credenciamento, recredenciamento ou descredenciamento e defrontando-se com a inadimplência e os direitos do consumidor, além das demais dificuldades por que passam os empresários, de um modo geral, na atual conjuntura econômica. O fenômeno da globalização, por outro lado, refletiu-se em todos os setores da sociedade brasileira, não sendo diferente na área do ensino superior. (FAUCHES, 2010, p. 31)

Nessa perspectiva, podemos destacar a atuação dos dirigentes acadêmicos dessas instituições, que, para garantir a sustentabilidade institucional, devem lidar permanentemente pela busca da melhor performance através de resultados acadêmicos satisfatórios, através da performance de suas equipes e ainda promover um desempenho financeiro significativo. Para Dias Sobrinho (2010), o segmento mercantil da educação superior passou a tratar o estudante como cliente e a intensificar no sistema lógicas de mercado: competitividade, custo-benefício, lucro, venda de serviços, oferta transnacional e virtual etc.

A condição de ter de lidar com esses aspectos administrativos, sempre fez parecer existir um conflito de identidade institucional, ora sendo tratada como empresa, ora como Escola/Academia. Porém, Marback (2007) afirma que é necessária a busca de profissionalização do ensino superior e que isso já se tornou evidente nesse contexto:

Na última década, o Brasil, por sua inserção mundial, procurou dar um cunho mais profissional à área de gestão. Do mesmo modo como em períodos anteriores, quando se enfatizava tanto a gestão hospitalar, hoteleira etc, atualmente o que se mostra objeto de preocupação é a gestão universitária. Isso em grande parte, é determinado não só pelo crescimento vertiginoso das Instituições particulares como pela sofisticação das exigências do mercado (MARBACK, 2007, p. 19)

A identificação da relação entre o perfil dos dirigentes e o desempenho da Instituição merece uma reflexão diante dessa conjuntura, pois poderemos proporcionar novas inferências e conseqüentemente desenhar cenários significativos para o entendimento de aspectos que envolvem a gestão acadêmica e administrativa de uma IES, objetivo de mantenedoras e IES. Além disso, o entendimento desses aspectos nas IES privadas de Pernambuco delimita esse estudo proporcionando o conhecimento de uma realidade que é pouco retratada atualmente.

As perspectivas de futuro para o ensino superior privado no país apontam um cenário positivo de crescimento numa análise geral. O governo federal, com o Plano Nacional de

Educação (PNE) para os próximos dez anos, projeta uma expansão significativa que, além da ampliação na oferta da educação pública, passa pela iniciativa privada também.

Porém, as movimentações empresariais e a maior exigência, pela qualidade através de indicadores do MEC, mostram um cenário de atuação onde se exigirá muita experiência profissional em gestão e habilidades técnicas importantes bem como conhecimentos específicos. Nesse contexto, de influências externas, os dirigentes acadêmicos necessitarão de uma maior profissionalização sua e das suas equipes acadêmicas, passando por uma revisão conceitual de suas atribuições. Segundo o Estudo promovido pela ABMES que traz o diagnóstico das pequenas e médias IES privadas no Brasil (2014), as lideranças, especificamente dessa categoria, precisam fazer revisões para tornar suas instituições mais competitivas. Porém, a recomendação pode ser estendida a todos:

É recomendável que os gestores das pequenas e médias instituições de ensino superior façam uma análise interna sobre a capacidade da IES em propor e realizar mudanças, que são necessárias para melhorar sua competitividade. Lideranças com pouca capacidade de inovação, de formar equipes e compartilhar ideias contribuirão para a perda de competitividade da instituição (ESTUDOS: ABMES, 2014, p. 90).

Por outro lado, temos a exigência da sociedade que espera que a Instituição de Ensino Superior forneça profissionais aptos a atuarem nos arranjos produtivos locais com eficiência e que contribuam de fato para o desenvolvimento sustentável da região e, esse, talvez, seja o maior compromisso de uma IES. O número e a qualidade de egressos são traduzidos como fatores de produtividade interna. Afinal, formar profissionais com qualidade e promover uma maior ligação das IES com o mercado de trabalho ainda parece ser desafio para o segmento. Para Tanaka e Pessoni (2011), a sociedade política e civil pressiona e exige a preparação de mão de obra para o mercado de trabalho e essa pressão pela qualidade na Universidade se evidencia na procura de pessoal com maior qualificação.

Quando tratamos do Estado de Pernambuco, esse desafio parece ser ampliado. Segundo Monteiro Neto e Vergolino (2014), para assegurar mão de obra qualificada para o desenvolvimento que vem ocorrendo na economia do Estado, o número de matrículas no ensino superior se mostra claramente insuficiente e que um esforço nas esferas federal e estadual deve ser feito uma vez que menos de 1/5 dos jovens em idade de cursar esse topo de ensino, ou seja, de 18 à 24 anos, estão no ensino superior. Ainda segundo o autor, para atingirmos um patamar de 40% dos jovens na idade ideal matriculados em IES, precisaria uma ampliação de aproximadamente 13 mil vagas por ano até 2030.

Quando tratamos da região Nordeste, quase todos os estados aumentaram sua contribuição em percentuais frente ao contexto nacional, com exceção de Pernambuco, mesmo considerando que o estado tenha obtido índices econômicos superiores em relação aos estados da região. Para Bejan (2014) em Pernambuco ainda existe muito espaço para crescimento da educação superior e a ampliação da formação de mão de obra qualificada precisa acompanhar o crescimento econômico para não se enfrentar, nos próximos anos, uma escassez de profissionais especializados no mercado de trabalho.

Frente a esse cenário, de desafios contemporâneos para dirigentes educacionais do ensino superior privado, especificamente do Estado de Pernambuco, com a busca de uma gestão satisfatória do desempenho mercadológico e acadêmico, cabe o seguinte questionamento: *Até que ponto existe associação entre as variáveis que envolvem o perfil dos dirigentes acadêmicos das Instituições de Educação Superior privadas do Estado de Pernambuco com as variáveis do desempenho das Instituições que dirigem?*

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Este trabalho tem por objetivo geral identificar a associação entre as variáveis que envolvem o perfil dos dirigentes acadêmicos das Instituições de Ensino Superior privadas do Estado de Pernambuco e as variáveis do desempenho das Instituições que dirigem.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para cumprir o objetivo deste estudo, pretende-se:

- 1) Mapear todas as Instituições de Ensino Superior privadas do estado de Pernambuco, em relação as principais informações que as caracterizam: tipo de organização acadêmica, organização administrativa (natureza jurídica de sua Mantenedora – com ou sem fins lucrativos), tempo de credenciamento, quantidade de cursos de graduação e vagas ofertadas, de docentes e matrículas. Além disso, descrever o desempenho dessas

Instituições em relação a indicadores de qualidade assegurados pelo Ministério da Educação e os indicadores mercadológicos;

- 2) Identificar o perfil dos dirigentes acadêmicos máximos das Instituições de Educação Superior privada de Pernambuco, ou seja, Reitores ou Diretores Acadêmicos (o que depende da estrutura organizacional de cada IES), evidenciando especificamente características de formação, tempo de experiência no magistério e na gestão Acadêmica;
- 3) Identificar indicadores de desempenho acadêmico e mercadológicos das IES privadas do estado de Pernambuco e suas correlações. Identificar associações entre as variáveis do perfil de seus dirigentes e estabelecer a correlações entre indicadores da IES e variáveis dos dirigentes.

### **1.3 Justificativa e contribuições do estudo**

O ponto de partida para a reflexão, acerca da relação entre perfil de dirigentes e desempenho em IES privadas de Pernambuco, se deu pela própria trajetória profissional e experiências vivenciadas ao longo da trajetória profissional desta pesquisadora. Os questionamentos sobre eficiência institucional provenientes de uma vivência no cenário da educação superior privada, alicerçam o interesse pelo tema.

Além disso, a Portaria Normativa nº 07 da CAPES de 22 de junho de 2009, que traz que a concepção de um Mestrado Profissional, como este programa ao qual pertence a pesquisadora, está fundamentada num estreitamento entre a Universidade e o mundo do trabalho e, deve proporcionar soluções para demandas específicas de arranjos produtivos capacitando profissionais a atuarem com o aparato de técnicas e ferramentas científicas, conforme descrito no parágrafo único do artigo 5º:

Parágrafo único. A oferta de cursos com vistas à formação no Mestrado Profissional terá como ênfase os princípios de aplicabilidade técnica, flexibilidade operacional e organicidade do conhecimento técnico-científico, visando o treinamento de pessoal pela exposição dos alunos aos processos da utilização aplicada dos conhecimentos e o exercício da inovação, visando a valorização da experiência profissional (CAPES, 2009).

Assim, acreditamos que a vivência no campo de estudo e a presente pesquisa atenderão esse objetivo do Programa de Mestrado Profissional, pois a discussão dessa temática significa uma possibilidade de aplicabilidade real da pesquisa.

Espera-se também que o estudo possa servir de reflexão e aprofundamento de estudos para outras pesquisas sobre a educação superior privada no Estado de Pernambuco. Entendemos que a temática educação e tudo que a envolve, é de extrema importância para a sociedade e para o desenvolvimento do nosso país e estado em especial, porquanto, a educação superior é propulsora de desenvolvimento sustentável a partir da formação de profissionais capacitados e sua atuação no mercado de trabalho.

Some-se a isto, que estudar o perfil dos dirigentes de IES privadas de Pernambuco também pode ser interessante para os mantenedores que buscam uma atuação de dirigentes com práticas estratégicas que tenham por finalidade a potencialização do desempenho, superando desafios organizacionais instalados. O estudo pode contribuir, também, para gestores de recursos humanos, que partem da consciência, do reconhecimento da ausência de critérios para seleção e indicação de gestores para a educação superior em IES privadas e por isso, muitas vezes o recrutamento acontece sem critérios claros, especificamente seleção de acadêmicos.

Os resultados obtidos e as reflexões proporcionadas nesta pesquisa também pode impulsionar a promoção de aperfeiçoamento contínuo, uma vez que a gestão estratégica de pessoas vem ganhando grande destaque como requisito fundamental para o sucesso organizacional, bem como o planejamento de alocação de investimentos para o desenvolvimento humano por meio de ações de capacitações e aprimoramento profissional, seja pelo aperfeiçoamento, seja pelo fortalecimento técnico, de gestão ou comportamental.

As justificativas teóricas partem da aspiração de suprir as lacunas na bibliografia sobre a temática de gestão de ensino superior e desafios gerenciais da Educação Superior especificamente sobre o Estado de Pernambuco.

Situando a especificidade das organizações educacionais no quadro das organizações em geral, pretendemos, com este estudo, abordar a questão da gestão educacional. Mesmo considerando a prerrogativa de que o ensino superior privado já constitui um dos temas bastante discutido na literatura é notório que esta prevalência não atingiu o mesmo protagonismo, de modo particular, no estado de Pernambuco.

A temática proposta também se torna relevante, pois parece que a busca pela otimização de resultados, eficiência e eficácia dos processos produtivos são os principais objetivos de qualquer organização, e não seria diferente em uma Instituição acadêmica, que mesmo com suas nuances, também precisa se profissionalizar devido a sua inserção em um ambiente econômico de grandes transformações para a área.

A estrutura desta dissertação está organizada em sete seções. Dentre elas, a primeira é esta, a introdução; seguida pelo segundo capítulo, que apresenta o referencial teórico; o terceiro capítulo o percurso metodológico, delimitando a amostra, matérias e procedimentos; o quarto capítulo os resultados obtidos na pesquisa de campo; o quinto capítulo as discussões provenientes dos resultados; o sexto capítulo, as conclusões do estudo; e, por fim, o sétimo capítulo, com as recomendações gerenciais.

## **2 Referencial teórico**

---

### **2.1 Retrato atual da expansão da Educação Superior privada no Brasil e em Pernambuco**

Na história da expansão do ensino superior brasileiro, é preciso destacar o importante papel das instituições privadas, isso porque, sua atuação, abrangência e celeridade na expansão oportunizaram o acesso e promoveram a formação de mão de obra que o sistema público não daria conta de atender. Muitos foram os fatores que influenciaram essa ampliação, entre eles, destacamos a mobilização social, estimulada pelas mudanças socioeconômicas e culturais no país, como a redução da pobreza e a maior participação das pessoas na economia. Segundo Figueiredo (2010, p. 20) “esse crescimento se deu devido à oferta de vagas no setor público ser menor do que a crescente demanda por educação, abrindo-se então, a oportunidade para as IES privadas.”

Segundo Dias Sobrinho (2010), muitos fatores explicam a expansão do sistema de ensino superior como um todo:

Muitos fatores explicam essa expansão, dentre os quais, de modo interconectado, se incluem o forte movimento de modernização e globalização, o notável aumento do contingente de jovens formados nas etapas escolares anteriores, os fenômenos de urbanização e de globalização, a ascensão das mulheres na sociedade, as crescentes exigências de maior escolaridade e qualificação profissional por parte do mundo do trabalho e as mudanças culturais em grande parte impulsionadas pelos sistemas de informação. Todos esses fatores e a enorme ampliação dos tipos de demandas e demandantes justificam não só a multiplicação, notadamente do setor privado, como também a ocorrência da diversificação e segmentação do sistema de Educação Superior (DIAS SOBRINHO, 2010, p. 197-198).

A história do ensino superior privado pode ser destacada em quatro grandes momentos e contextos (SENHORAS; TAKENCHI; TAKENCHI, 2006). O primeiro momento vai de 1933 à 1960, quando o segmento cristaliza-se na realidade do país através de instituições de pequeno porte. No segundo período, entre as décadas de 60 e 80, já verifica-se a predominância das IES privadas no total de matrículas. O terceiro momento, de 1980 a 1994, o setor privado respondia por 62,9% do total de matrículas de ensino superior. O quarto momento e atual, é denominado como a nova expansão (SENHORAS; TAKENCHI; TAKENCHI, 2006).

### Quadro 1 – Marcos Evolutivos do Ensino Superior Privado

|             |  |
|-------------|--|
| 1933 - 1960 | A participação relativa das matrículas desse setor no sistema mostra-se estável, pois, desde 1933 até 1960, as matrículas nas IES privadas não oscilaram muito relativamente ao total de matrículas (em 1933, representavam cerca de 43,7% do total. Já em 1960, 44,3% do total). Nessa época, o sistema de ensino superior cresce à reboque da demanda e das transformações pelas quais o país passava. |
| 1960 – 1980 | Nota-se uma mudança significativa de patamar no crescimento das matrículas privadas, estimuladas pelo governo federal. No período entre 1960 e 1980, o número total de matrículas de ensino superior passou de 200 mil para 1,4 milhão. Em taxas de crescimento, as matrículas totais de ensino superior cresceram 480,3%; as matrículas no setor privado, por sua vez, aumentaram 843,7%.               |
| 1980 – 1994 | Nos anos 80, em contraste com o período imediatamente anterior, constatou uma redução da participação das IES privadas no total de matrículas do ensino superior. De 200% de crescimento em matrículas entre 1975 e 1980, a taxa de crescimento torna-se negativa para o período 1980-85 e não chega a atingir 1% entre 1990 e 1994.   |
| 1994 - 2006 | O esgotamento de demanda e o acirramento da concorrência inseriram um contexto de estagnação do setor entre 1980 a 1994, mas, a partir de meados dos anos 90, o setor voltou a crescer fortemente devido aos estímulos governamentais trazidos. Simultâneo a esse processo de crescimento houve uma forte retomada do acirramento e concorrência no setor.   |

Fonte: Senhoras; Takenchi e Takenchi 2006.

Também é preciso mencionar que o crescimento do segmento privado está diretamente ligado às transformações provenientes das mudanças originadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 20 de dezembro de 1996, e de toda a Legislação complementar e posterior a ela, que abriu o mercado que tinha uma elevada demanda reprimida e tornou o ambiente competitivo no setor privado. De acordo com o texto da Associação dos Docentes Universitários de São Paulo (ADSUP,2008): a LDB de 1996 foi elaborada em um período histórico (do final dos anos 80 e meados dos anos 90) em que as perspectivas e propostas neoliberais começaram a se impor com força. Buscou reestruturar o sistema educacional brasileiro com regulações nas áreas de formação dos professores, gestão, currículos e aborda a questão dos recursos financeiros pelo setor privado que ainda foi capaz de impor conquistas adicionais, por conta da forte representação de seus interesses seja nas casas legislativas, seja nos conselhos nacionais.

Outros fatores também foram determinantes para a expansão da rede privada de ensino superior na última década: implantação ou ampliação de programas de bolsa ou financiamento estudantil, como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Financiamento Estudantil (FIES) também contribuíram expressivamente (ESTUDOS: ABMES, 2014). Com esses programas, o governo possibilitou que mais demandantes pudessem ingressar em IES privadas.

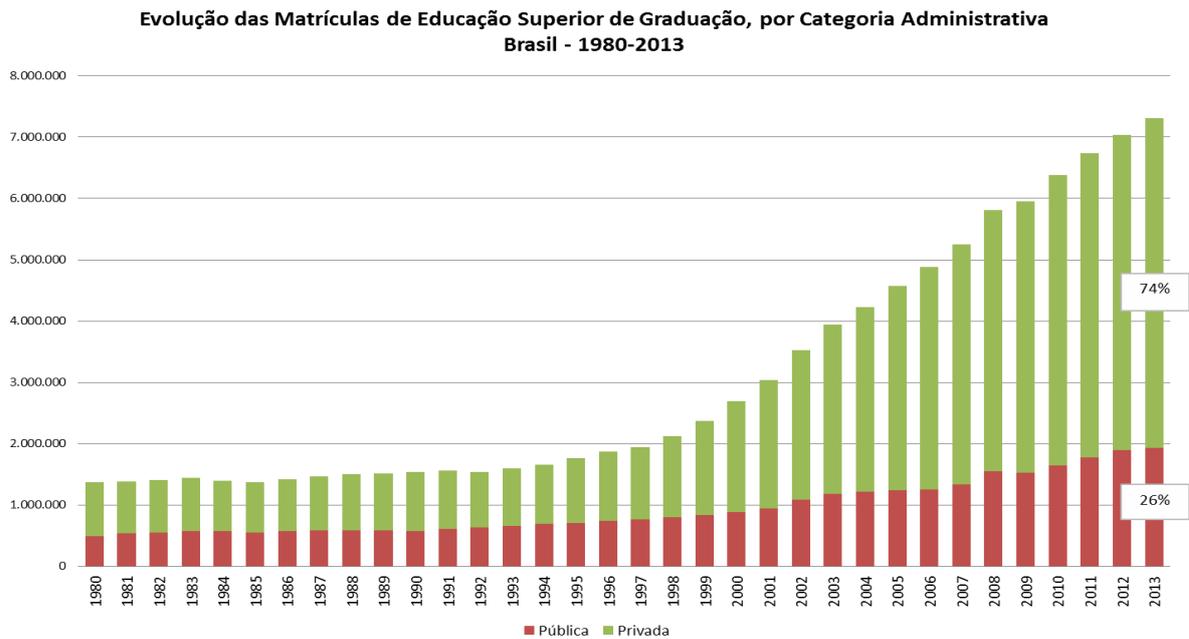
O PROUNI foi criado em 2005 pela Lei nº 11.096 de 13 de janeiro de 2005 com a finalidade de conceder bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação, em contrapartida as IES que aderem ao Programa, ganham isenção de tributos (Portal PROUNI). Por sua vez, o FIES, programa destinado a financiar a graduação com juros atrativos e alguns outros benefícios para quem cursa determinados cursos (Portal FIES).

Já no âmbito do segmento público, conforme Monteiro Neto e Vergolino (2014), vale destacar ainda a iniciativa do governo federal de expansão do ensino superior com a publicação do Decreto 6.096 de 24 de abril de 2007, que estabelece o REUNI, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. O Programa visa dotar as universidades federais das condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior. As ações previstas pelas IES preveem, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão (MEC, 2014).

Porém, mesmo com iniciativas mais agressivas de expansão, como o REUNI, a expansão, nas últimas décadas, aconteceu pela iniciativa privada. Segundo Dias Sobrinho (2010), a expansão do ensino superior se deu notadamente por via da privatização, tendo como polo privilegiado o ensino de graduação e essa participação é mensurada pelos números apresentados ao longo da história.

### **2.1.1 Números do ensino superior privado no Brasil**

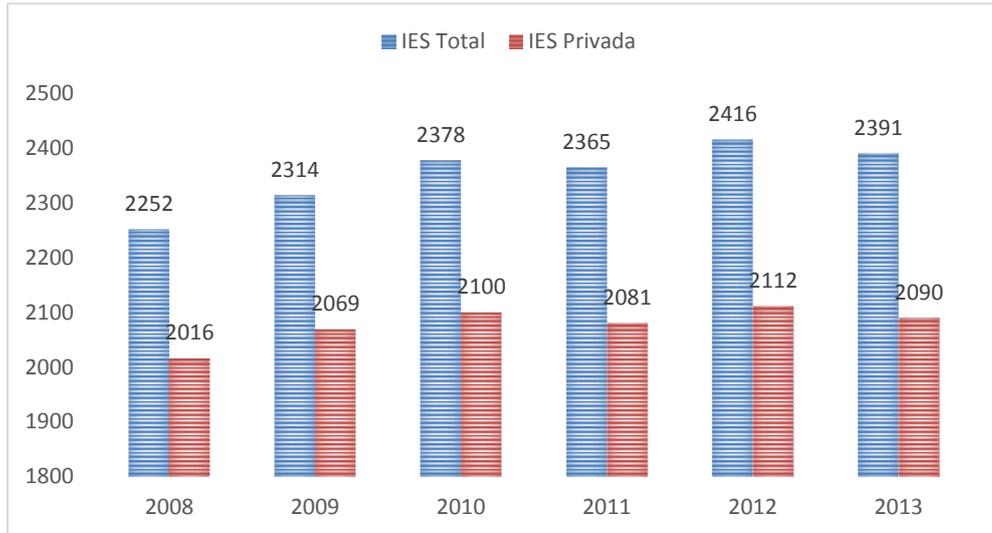
A evolução do número de matrículas nas IES privadas no período de 1980 a 2013 cresce a cada ano, conforme gráfico do Censo da Educação Superior de 2013 apresentado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal vinculado ao Ministério da Educação. Nos últimos dez anos, as matrículas do ensino superior dobraram, passando de 3,5 para 7,3 milhões de alunos, sendo mais de 5 milhões no segmento privado. Essas IES têm, atualmente, uma participação de 74,0% no total de matrículas de graduação (MEC, 2014).



**Figura 2 – Evolução das Matrículas de Educação Superior de Graduação**

O retrato atual do ensino superior mostra que o sistema é composto por 2.391 instituições, dessas 2.090, ou seja, 87% são privadas e concentram mais de cinco milhões de matrículas na graduação presencial e à distância. O número de cursos superiores no total corresponde a 32.049, sendo 21.199 ofertados em IES privadas. Além disso, o setor ofereceu ao mercado de trabalho no final de 2013, 761.732 egressos, enquanto o sistema público ofereceu 229.278 (MEC, 2014).

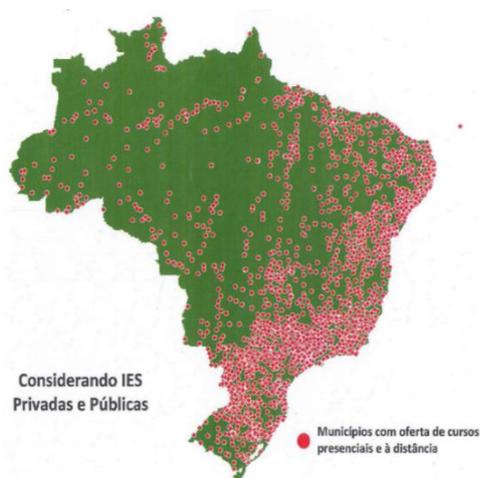
A evolução histórica retratada no gráfico abaixo, elaborado com os dados do CENSO de 2008 a 2013, disponibilizados pelo MEC, nos mostra a importante participação do segmento quando falamos em número de IES privadas.



(Elaboração da pesquisadora a partir do CENSO,MEC/INEP)

**Figura 3 – Números absolutos de IES e IES privadas no período de 2008 à 2013**

Uma característica importante é que a grande parte dessas Instituições estão concentradas no litoral do país. O mapa de oferta da Educação Superior no Brasil ainda é pulverizado, evidenciando uma necessidade de interiorização do ensino superior e quebra de assimetrias regionais para possibilitar o maior acesso dos demandantes desse tipo de ensino e promover a capacitação de mão de obra para o desenvolvimento sustentável do país conforme figura abaixo (MEC, 2013).



Fonte: SERES/MEC, 2013

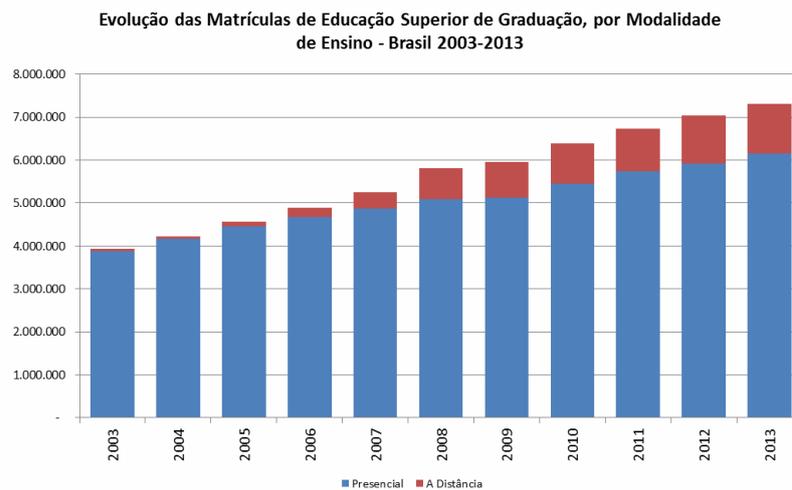
**Figura 4 – Mapa da Oferta da Educação Superior no Brasil (Presencial e a Distância)**

Em relação à distribuição das matrículas nos tipos de organizações acadêmicas dessas Instituições, percebemos que grande parte das matrículas ainda estão em grandes Universidades. Ainda segundo o CENSO da Educação Superior de 2013, das 2.391 instituições, apenas 8% são Universidades e detêm mais de 53% dos alunos. Já as Faculdades possuem uma participação significativa em número de IES, mas atendem apenas 29% dos alunos, o que mostra que são instituições de pequeno e médio porte (MEC,2014).

Outro fator importante que caracteriza o ensino superior atualmente é o notório crescimento da educação à distância, que cresce a largos passos, parecendo ser uma grande tendência de cenário de oportunidade para o ensino superior. E esse crescimento acontece em grande parte pela oferta na rede privada, conforme afirmativa de Sampaio (2011, p. 38):

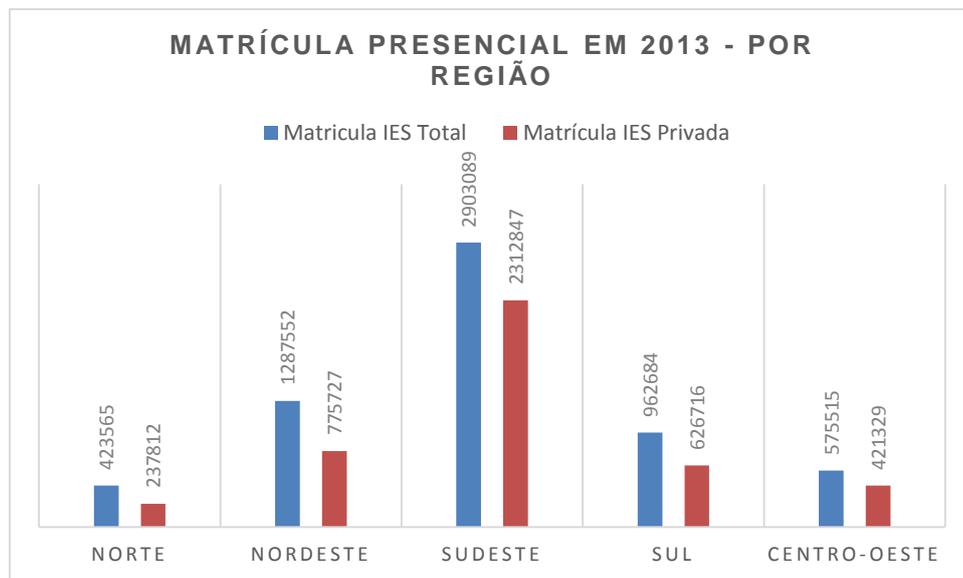
Capitaneada pelo setor privado, a oferta de cursos de graduação a distância também cresce em ritmo acelerado, considerando que essa modalidade instalou-se no Brasil apenas em 2000... Certamente isso não aconteceria sem o avanço das novas tecnologias da informação e comunicação, mas também não teria cifras se o setor privado não liderasse a inovação. Para o setor privado, a oferta de graduação a distância significa redução de custos.

Neste tipo de ensino, no período de 2012 a 2013, as matrículas cresceram 3,9% nos cursos presenciais e 3,6% nos cursos à distância. Os cursos à distância já contam com uma participação superior a 15% na matrícula de graduação (MEC, 2014).



**Figura 5 – Evolução das Matrículas por Modalidade de Ensino 2003-2013**

Outra particularidade do sistema de ensino superior brasileiro é uma assimetria regional na oferta e na matrícula. Quando tratamos da participação do segmento privado por Região do país, segundo os dados do CENSO, percebemos que está na região sudeste uma maior concentração, correspondendo a 79,66% de matrículas. Em segundo lugar, aparece o centro-oeste com 73,20%, seguida da região sul com 65,10%, nordeste com 60,24% e por fim a região norte com 56,14% das matrículas em IES privadas.

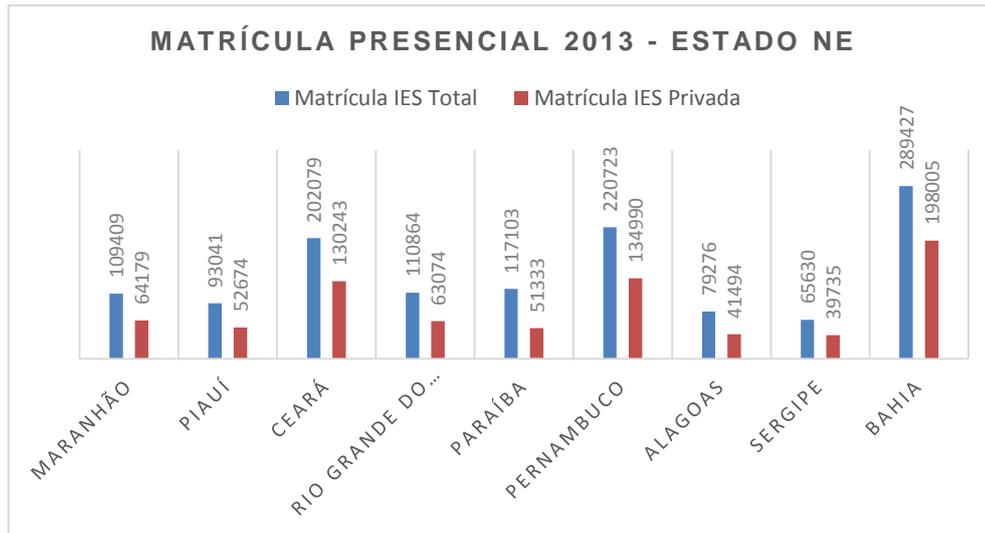


Elaboração da pesquisadora, conforme CENSO 2013

**Figura 6 – Distribuição de matrículas na educação presencial em 2013 por região**

## 2.1.2 Números do ensino superior privado no Nordeste e em Pernambuco

Aproximando os dados da atual configuração do ensino superior brasileiro para a região Nordeste, onde o número total de matrículas, em 2013, correspondia a 1.287,552, percebemos a liderança do Estado da Bahia em número de matrículas total e também na participação da rede privada. Já Pernambuco aparece em segundo colocado em números totais, apresentando 61,15% de suas matrículas na rede privada.



Elaboração da pesquisadora conforme CENSO 2013

**Figura 7 – Matrícula na educação presencial por estado da região Nordeste em 2013**

Ainda da região Nordeste, precisamos destacar o Estado de Pernambuco, campo de estudo desta pesquisa. O Estado possui atualmente 128 IES de educação presencial em 33 Municípios, entre públicas e privadas e campus de uma mesma IES. Como no resto do país, também existe uma grande concentração na Região Metropolitana de Recife conforme dados apresentados no sistema eletrônico de consulta pública do Ministério da Educação (E-MEC).

As Instituições são variadas em relação ao tipo de organização administrativa e acadêmica. Na organização administrativa, temos as públicas estão no âmbito municipal, estadual e federal e as particulares. Em relação à organização acadêmica, percebemos a presença, na grande maioria de Faculdades, 2 Centro Universitários e 5 Universidades (E-MEC, 2014).

**Quadro 2 – Lista de Municípios de PE que possuem IES e/ou campus de oferta presencial - pública e privada**

| <b>Município do Estado de PE</b> | <b>Quantidade de IES</b> |
|----------------------------------|--------------------------|
| Afogados da Ingazeira            | 2                        |
| Araripina                        | 3                        |
| Arcoverde                        | 3                        |
| Barreiros                        | 1                        |
| Belém de São Francisco           | 2                        |
| Belo Jardim                      | 3                        |
| Cabo de Santo Agostinho          | 2                        |
| Carpina                          | 1                        |
| Caruaru                          | 8                        |
| Escada                           | 1                        |
| Floresta                         | 2                        |
| Garanhuns                        | 6                        |
| Goiana                           | 2                        |
| Igarassu                         | 2                        |
| Ipojuca                          | 2                        |
| Jaboatão dos Guararapes          | 4                        |
| Limoeiro                         | 1                        |
| Nazaré da Mata                   | 1                        |
| Olinda                           | 9                        |
| Ouricuri                         | 1                        |
| Palmares                         | 3                        |
| Paulista                         | 2                        |
| Pesqueira                        | 2                        |
| Petrolândia                      | 1                        |
| Petrolina                        | 4                        |
| Recife                           | 40                       |
| Salgueiro                        | 4                        |
| Santa Cruz do Capibaribe         | 3                        |
| São Lourenço da Mata             | 1                        |
| Serra Talhada                    | 6                        |
| Surubim                          | 1                        |
| Timbaúba                         | 1                        |
| Vitória de Santo Antão           | 4                        |

(Elaboração da pesquisadora, conforme E-MEC)

Conforme Monteiro Neto e Vergolino (2014), os índices atuais ainda são insuficientes para a demanda de desenvolvimento do estado. Eles afirmam que, mesmo com o crescimento das taxas de matrículas em Pernambuco nas últimas décadas, que foram bastante aceleradas, inclusive em um patamar acima das do país, porém, abaixo das taxas da Região Nordeste como um todo, que se expandiu mais fortemente, a participação de Pernambuco no número de matrículas na graduação total nacional passou de 3,19% em 2000 para não mais de 3,53% em 2010. Em 2000, o número de matrículas na graduação em Pernambuco correspondia a 1,08%

de sua população. Em 2010, esta proporção subiu para 2,18%. Entretanto, no Brasil esta proporção que era de 1,58% em 2000 chegou a 2,85% em 2010.

Outra característica importante em Pernambuco é que grande parte das IES privadas do Estado de Pernambuco são consideradas de pequeno e médio porte, ou seja, possuem até 3000 alunos. Isso nos mostra um cenário de desafios frente ao contexto de grandes movimentações empresariais para área como veremos no tópico a seguir.

## **2.2 Análise do cenário para as IES Privadas**

Desta feita, para analisar o ambiente econômico nacional para o segmento de instituição superior privada, é necessário considerar algumas variáveis determinantes, como as questões relacionadas à política, como os propósitos do governo com seus planos estratégicos, à economia na perspectiva de cenário de oportunidades e ameaças e, por fim, à regulação no âmbito das inúmeras legislações, regras e normas provenientes do Ministério da Educação (MEC). Logo, não podemos caracterizar essas variáveis como forças que não atuam isoladas, mas, sim, fortemente relacionadas, influenciando a dinâmica da atuação e operação de qualquer IES privada.

É iniciando pelo cenário político, que visualizamos através do Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014, sancionada recentemente pela presidência do Brasil, o norte das políticas e operacionalização do governo para a educação nos próximos dez anos, ou seja, 2014 a 2024. Nessa Lei, fica claro o propósito do governo em expandir consideravelmente a educação superior no período e também equilibrar as diferenças regionais existentes em relação às taxas de escolaridade superior hoje no Brasil. O documento apresenta a meta de elevar a taxa de escolarização bruta e líquida no ensino superior, conforme descrito na Meta 12 do PNE:

Meta 12: elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público. (PNE, 2014)

Para o cumprimento dessa meta, o sistema contará com o incentivo de criação de novas IES, principalmente em localidades menos beneficiadas, bem como o aumento da oferta de

cursos e vagas por Instituições já existentes. O alcance da meta de escolarização bruta do PNE só será possível, se o número de matrículas atingir aproximadamente doze milhões. Para isso, o Ministério da Educação espera um crescimento médio anual de 8,3% ao ano no número de matrículas. A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), unidade do MEC responsável pela regulação e supervisão de IES, públicas e privadas, pertencentes ao Sistema Federal de Educação Superior; apresenta, em seus relatórios de gestão, que esse crescimento deve estar pautado na garantia de qualidade, no equilíbrio da oferta nas regiões e principalmente na integração da expansão com as metas e desafios de desenvolvimento nacional. (SERES/MEC, 2013).

Acredita-se que parte da expansão prevista possa favorecer a iniciativa privada, pois programas, como o FIES e o PROUNI, deverão ganhar amplitude, possibilitando o acesso de mais demandantes em IES privadas. De acordo com informações divulgadas no site do PROUNI, só esse programa já atendeu, desde sua criação até o processo seletivo do segundo semestre do ano de 2013, mais de 1,2 milhão de estudantes, sendo 69% contemplados com bolsas integrais (Portal PROUNI, 2014).

Além das perspectivas do PNE, outro fator que impactará na dinâmica das IES privadas é a Lei das Cotas, Lei nº 12.711/2012. A Lei garante 50% (cinquenta por cento) das matrículas por curso e turno, em todas as universidades federais e institutos federais de educação, ciência e tecnologia, a alunos oriundos integralmente do ensino médio público, permanecendo as demais para ampla concorrência (MEC, 2014).

A perspectiva é de que aconteça uma mudança significativa no perfil dos ingressantes do ensino superior, pois é de senso comum que o ensino superior público era ocupado, em sua maioria, por egressos do ensino médio privado. Com as Lei das Cotas, o PNE tem a meta de ampliar a participação proporcional de grupos historicamente desfavorecidos na educação superior pública (Estratégia 12.9, Meta 12 do PNE), pois, conforme afirma Goergen (2010), a expansão ocorrida nas duas últimas décadas, ainda está longe de atingir os parâmetros de uma real democratização.

Quando tratamos de cenário econômico e concorrencial, um fator importante a se considerar ao analisar o contexto das IES privadas atualmente é a presença de grandes grupos educacionais que movimentam o mercado, aumentando a competitividade consideravelmente, e prejudicando em sua maioria e, principalmente, as pequenas e médias IES. Segundo Sampaio

(2011), novos arranjos estão se formando no setor, conforme dados da história recente da educação superior privada:

As novas possibilidades de negócios estão dando uma nova configuração para o setor privado de ensino superior no Brasil, tornando-o ainda mais heterogêneo. Somam à tradicional diferenciação do sistema (Clark, 1998) de natureza institucional (instituições isoladas, centros universitários ou universidades), de pessoa jurídica (com finalidade ou sem finalidade lucrativa e, dentre estas, laicas comunitárias ou confessionais), de credo (católicas, protestantes etc.), novas segmentações cujos efeitos no sistema de ensino superior ainda estamos procurando conhecer, como é o caso das instituições “independentes” e das instituições tentáculos de grandes redes educacionais. (SAMPAIO, 2011, p. 40)

As IES particulares estão enfrentando situações desafiadoras, como resultados de exigências legais e sociais e dos fenômenos da globalização e suas consequências. Conforme Frauches (2010) relata: esse é um cenário instalado e os empresários e mantenedores passam a competir com organizações multinacionais e isso, devido a globalização da economia, que rompe nacionalidades e as ideologias dos sistemas financeiros e de governo.

Conforme matéria publicada no Guia do Estudante em 2014, a presença de grupos internacionais com suas grandes aquisições, já transforma consideravelmente o mercado. Adicione-se a isso, a presença de grandes grupos nacionais concentrando as matrículas e dificultando a permanência no sistema de pequenas e médias IES que não possuem a vantagem de competir com custos em escala. Os dados apresentados mostram que já existem, atualmente, 14 conglomerados educacionais que, por sua vez, já possuem 35% do mercado (GUIA DO ESTUDANTE, 2014).

Por outro lado, ainda segundo o Guia do Estudante (2014), os números do ensino superior privado brasileiro e as movimentações financeiras do setor, mostram o quanto ele é atrativo para os empresários e grandes grupos financeiros nacionais e internacionais, pois chega a movimentar R\$ 30 bilhões por ano em mensalidades.

O ensino superior enquanto mercado ainda parece promissor devido ao cenário econômico do país, mesmo com os dados atuais de estagnação, pois ainda mostram grandes oportunidades que viabilizam uma maior acessibilidade ao ensino superior e, conseqüentemente, ao crescimento do segmento. A redução da pobreza na população total, políticas afirmativas no governo e a maior demanda por educação que passa a ser importante, além das necessidades básicas.

De fato, o crescimento da economia brasileira está diretamente relacionado à questão da educação. Trata-se de uma preocupação necessária para não ameaçar a melhoria social nesse contexto e, em qualquer plano de gestão de governo, a temática merece ser tratada como prioridade a exemplo do que acontece em países desenvolvidos.

Além disso, a sociedade, cada vez mais, percebe que para a melhoria de qualidade de vida e status social, a educação superior passa a ter um nível de importância maior nas famílias. O segmento privado aproveita-se disso, por reconhecer que ainda existe uma parte da população vir a ser consumidora de serviços educacionais. Segundo Sampaio (2011), o setor privado ainda reconhece uma demanda reprimida por educação superior que o leva a explorar ao máximo o mercado, oferecendo pacotes de conhecimento que podem ser consumidos por públicos de origens, idades, formações e interesses muito heterogêneos, conforme afirmativa:

O setor privado reconhece uma demanda difusa por conteúdos também difusos de conhecimento – jovens que concluíram o ensino médio, mas que ainda não se dirigiram para o ensino superior, evadidos do primeiro curso superior, egressos da graduação, trabalhadores em ascensão, desempregados, ansiosos e insatisfeitos de todas as idades (SAMPAIO, 2011, p. 38)

No âmbito da regulação como força impactante no cenário das IES privadas, o Ministério da Educação promete ampliar a supervisão e regulação com a finalidade de proporcionar uma expansão do ensino com qualidade, conforme estratégia do PNE:

Estratégia 13.1: Aperfeiçoar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que trata a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, fortalecendo as ações de avaliação, regulação e supervisão (PNE).

Atualmente, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) já possui uma sistemática que impõe uma série de normas e regras a serem cumpridas por qualquer IES, porém, o olhar parece ser mais atento quando se trata de IES privada.

Conforme o Decreto 5.773, de 09 de junho de 2006, o processo de regulação acontece por meio de atos autorizativos compreendidos pelo credenciamento e recredenciamento de IES, bem como autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos. Nesse sentido, os referidos atos deverão ter deferimento condicionado à demonstração do funcionamento regular da instituição com base na avaliação do SINAES.

A regulação e avaliação determinam as diretrizes gerenciais internas, ou seja, influenciam o planejamento operacional e os índices financeiros quando determina

características do corpo docente em relação à titulação e às necessidades de infraestrutura física nas IES, como quantitativo de livros, laboratórios didáticos especializados. Não se trata de discordar das exigências e referenciais para uma educação de qualidade, como corpo docente qualificado e titulado, porém, as métricas e os instrumentos atuais não levam em consideração a identidade institucional, especificidade da oferta e localidade, tratando igualmente as pequenas, médias e grandes instituições e tipo organização acadêmica (Faculdade, Centro Universitário e Universidade).

Segundo o estudo da ABMES (ESTUDOS: ABMES, 2014), já citado anteriormente, a dificuldade na regulação é evidenciada pelas pequenas e médias IES do país. Segundo o mesmo estudo, as dificuldades estão em: a) encontrar professores com titulação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, principalmente nos municípios mais afastados do litoral, b) na demora, nos processos de avaliação do MEC e c) permanentes mudanças na legislação regulatória.

Para o futuro, o Ministério da Educação ainda promete intensificar a supervisão e a regulação com a criação do Instituto Nacional de Supervisão e Avaliação da Educação Superior (INSAES). Trata-se de um projeto de Lei, PL nº 4372 de 2012, que atualmente tramita na Câmara dos Deputados. A Lei criará a autarquia INSAES que terá a responsabilidade de supervisionar e avaliar instituições e cursos de educação superior e certificar entidades beneficentes que atuem na área de ensino básico e do superior.

O Projeto de Lei já traz alguns sinalizadores de mudanças na regulação que poderão impactar ainda mais o cotidiano das IES e principalmente das IES privadas, como a aplicação de punições mais severas aos estabelecimentos que descumprirem as regras, como aplicação de multas, inabilitação dos dirigentes para cargos de educação superior de até dez anos (PL 4372 de 2012).

### **2.2.1 Desafios gerenciais para as IES privadas de Pernambuco**

São vários os desafios a serem enfrentados pelos dirigentes acadêmicos no atual desenho mercadológico da educação superior privada. Concorrência acirrada, indicadores de qualidade, métricas, inúmeros instrumentos de avaliação custosos, inadimplência e evasão são alguns exemplos de provocações encontradas no habitual de uma IES. Campos (2011) coloca que o grande enfrentamento diário das IES é a adaptação às necessidades do mercado, à concorrência, à legislação vigente e às pessoas, tanto em relação aos clientes, quanto aos executores,

colaboradores que devem desempenhar as atividades diárias. A suposição é a de que, com essa turbulência e forças influenciadoras e as alterações nas concepções dos sistemas sociais, a adaptação dessas instituições se torna um fenômeno fundamental para a sua sobrevivência (ALPERTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

Scaglione e Costa (2011) afirmam que, neste cenário de alta competitividade e globalizado, o maior desafio para as IES privadas é obter e manter vantagem competitiva e ao mesmo tempo ter como premissa a manutenção e melhoria da qualidade de suas ações e o atendimento a uma regulação governamental muito forte.

Já Soares *et al* (2002) corrobora trazendo a informação que não apenas nas instituições familiares, mas na grande maioria das IES particulares, a gestão e administração eficiente é um grande problema, pois ainda se encontram informações gerenciais precárias e pouco confiáveis, o planejamento é praticamente inexistente e as decisões são tomadas de modo intuitivo ou baseadas em convenções e históricos e não necessariamente na técnica.

No mesmo sentido, Cavalcante e Moraes (2008) afirmam que, para exercer a função gestora na educação, além de conhecimentos pedagógicos, também são necessárias bases sólidas da administração, como embasamentos financeiros, orçamentário, de negociação, de planejamento e controle, e também possuir habilidades que todo administrador precisa possuir.

Já para Frauches (2010), a harmonia entre o setor administrativo e o setor acadêmico é possível de ser alcançada com a ocupação das funções gerenciais, nessas duas áreas da gestão universitária, por valores humanos que tenham habilidades para trabalhar em equipe, que saibam dialogar, conviver com as diferenças e, que os gestores acadêmicos neste novo século devem ter mentalidade alteritária e solidária, saber dialogar, tomar decisões adequadas à superação dos obstáculos surgidos nos objetivos aparentemente contraditórios, em situações diversas, entre as áreas administrativa e acadêmica, levando em consideração os interesses institucionais em detrimento de momentâneos gostos ou tendências pessoais.

Para dimensionarmos os desafios gerenciais, cabe-nos destacar ainda que, na atual configuração do sistema, encontramos a presença marcante de IES pequenas e médias, ou seja, com até 3.000 alunos matriculados em cursos presenciais. Essas Instituições representam 63% do total, sendo 67% privadas (ESTUDOS: ABMES, 2014). Em Pernambuco, especificamente, não é diferente. Encontramos um sistema configurado por pequenas IES e de maior concentração na Região Metropolitana do Recife, capital do Estado que concentra o maior número de IES.

A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), mapeou e pesquisou sobre a realidade das pequenas e médias IES e ficou evidenciado que essas organizações encontram na sua gestão inúmeras dificuldades, entre elas, dificuldades de captação de novos alunos, inadimplência e evasão.

Na percepção das IES pesquisadas, as principais dificuldades estão concentradas na captação de alunos, na inadimplência e na evasão, itens apontados como mais problemáticos para 54%, 50% e 47% das instituições, respectivamente. As dificuldades com captação de alunos pode estar relacionada a um portfólio de cursos inadequado para a região ou pouco atrativo e desconectado com o mercado de trabalho em que a IES está instalada. Esses problemas também podem estar ligados às dificuldades de estruturar estratégias de marketing, comunicação e publicidade, e de criar ou manter uma central de relacionamento para captação/retenção de alunos. Nesse sentido, as PMIES tem uma virtual impossibilidade de competir com as gigantescas verbas de marketing e campanhas publicitárias milionárias dos grandes grupos atuantes no ensino superior brasileiro (ESTUDOS: ABMES, 2014, p. 67)

Atualmente, na região metropolitana do Recife existem 54 IES privadas (E-MEC, 2014). Como no restante do país, também destacamos a presença de grupos educacionais nacionais e internacionais, entre eles, a Rede Laureate, Estácio, Dvry e um grupo de atuação expressiva localmente, originário do Nordeste, que é o grupo Ser Educacional. Esses grupos também começam a centralizar um número de matrícula na educação presencial significativo, fazendo com que Pernambuco também sinta os efeitos sentidos em outros grandes estados. Como dito anteriormente, os grupos trazem um nível de concorrência muito mais acirrada para a região.

Nesse trajeto de análise, cabe-nos identificar oportunidades e ameaças no ambiente empresarial local. As oportunidades tendem a serem promissoras devido ao aquecimento da economia pernambucana provenientes dos grandes investimentos em vários polos de serviços e produtos que aqueceram a economia pernambucana nos últimos anos. Conforme Lima; Sicsú e Padilha (2007), nos últimos anos, especificamente de 2000 em diante, a economia vem apresentando um desempenho um pouco melhor em termos de crescimento estadual com o da economia brasileira. Afirmam que o melhor desempenho está relacionado a atração de investimentos, principalmente para o Complexo de SUAPE e com a expansão e fortalecimento de outros arranjos produtivos na Região Metropolitana do Recife (RMR) e no interior do estado, como a fruticultura, turismo, confecção, comércio, saúde e informática. Ainda destacam a importância das instituições na formação de mão de obra qualificada para atuar nesses arranjos:

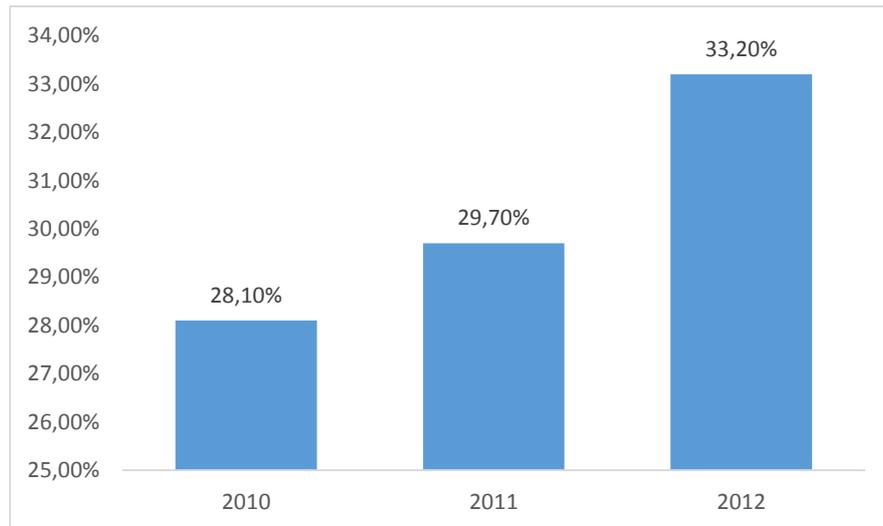
Atualmente, Pernambuco apresenta algumas facilidades potenciais para atração de grandes projetos estruturadores. Com a consolidação de importantes infraestruturas e com a perspectiva de consolidação como pólo regional de serviços, melhorando condições de emprego e renda. Esses projetos têm forte sustentação na área do conhecimento e se apresentam como novos desafios para a formação de recursos humanos e para a pesquisa, destacando-se a importância das universidades e instituições de pesquisa (LIMA; SICSÚ e PADILHA, p.533)

Porém, a efetividade da parceria Instituição de ensino e mercado ainda é um grande desafio a ser superado. Não há uma conexão eficiente e a oferta ainda não é consequência da demanda, provocando desequilíbrio e o não alinhamento do portfólio de cursos e serviços oferecidos alinhado à demanda do mercado de trabalho atual, o que traz prejuízos para as IES com a ociosidade de vagas e a necessidade de se buscar, em outros estados, profissionais qualificados para ocuparem as vagas de emprego.

Segundo pesquisa realizada pela ABMES (ESTUDOS: ABMES,2014), os gestores reconhecem que o crescimento do mercado são oportunidades para as Instituições proporem ações objetivas para capitalizar as oportunidades do cenário. Porém, não há elo real entre as IES e o setor produtivo.

Os desafios de gestão também estão relacionados à promoção de um ensino com qualidade. A qualidade no ensino superior é traduzida para a sociedade pelos indicadores do Ministério da Educação. Eles são provenientes de diretrizes e normatizações que ditam estratégias pedagógicas e administrativas, sendo, muitas vezes, custosos e até impossíveis (dependendo da localidade geográfica da Instituição) de serem atendidos, como citado anteriormente.

Quando tratamos de evasão, os índices nos mostram que a significativa expansão de alunos no ensino superior brasileiro também veio acompanhada de uma taxa de evasão alta e crescente. Segundo os dados disponibilizados pela ABMES (2014), em 2012 a média era 33,2%. Conforme dados apresentados pelo INEP/MEC, a evasão é crescente no Brasil, levando em consideração os diferentes portes das instituições de ensino e as diversas categorias administrativas. Embora a evasão seja mais elevada na rede privada, mesmo no ensino público e gratuito, as taxas são significativas e crescentes.



Fonte: INEP/MEC

**Figura 8 – Evolução da evasão em cursos presenciais no Brasil – 2010-2012**

Parece constituírem vários os motivos apontados como causa da evasão, entre eles podemos citar a falta de interesse ou motivação para continuar estudando e a dificuldade financeira para arcar com as mensalidades. O que é certo é que a evasão prejudica todas as IES; porém, com mais potência a IES privada, que precisa arcar com os custos planejados de professores e funcionários e manter uma infraestrutura pronta (salas de aula, laboratórios, biblioteca etc). Com a desistência dos alunos, parte da estrutura fica ociosa e não é capitalizada.

Do ponto de vista de Sampaio (2011), buscar continuamente alunos e inventar maneiras de mantê-los sempre por perto, oferecendo atualizações, novidades e sonhos de pertença, em um mundo em constante transformação, constituem o desafio hoje para o setor privado.

Por sua vez, Dias Sobrinho (2010) afirma que os estudantes das IES privadas, foram transformados em consumidor e passaram a ter ampla gama de opções de ofertas de serviços educativos e a poder escolher o curso que se coaduna com seus interesses e recursos, objetivando obter título ou diploma que lhe dê melhores condições para competir na faixa do mercado que corresponde às suas expectativas e possibilidades. Nesse aspecto, Lovelock (2011) traz a seguinte afirmação sobre consumidor de serviços:

A decisão de comprar ou usar um serviço é desencadeada pela necessidade básica de uma pessoa ou empresa ou pelo despertar da necessidade. A necessidade surge a partir da percepção de desequilíbrio entre uma situação real do consumidor e uma situação desejada, que ele gostaria de alcançar. A conscientização de uma necessidade impulsionará a busca por informações e

a avaliação das alternativas que reduzam ou eliminem esta sensação de desequilíbrio ou desconforto, antes que a decisão seja tomada (LOVELOCK, 2011, p. 49).

Também é constituído um desafio gerencial, melhorar a competitividade da IES e nesse processo, a liderança exerce papel estratégico, pois a perda da competitividade geralmente está relacionada à lentidão em realizar as mudanças necessárias. Para isso, é necessário propor novas dinâmicas, e buscar diferenciais em suas IES. Corroborando com essa reflexão, Meyer Jr (2003) fala que o sucesso de uma organização depende, em grande parte, do sucesso de sua gestão, cuja função é proporcionar maior eficiência no uso dos recursos, maior eficácia no cumprimento de objetivos, garantir o trabalho integrado, manter o compromisso com a qualidade e assegurar a relevância dos serviços prestados.

Também é preciso considerar que para uma atuação institucional eficiente é importante o conhecimento do posicionamento da IES e o contexto educacional de inserção ao qual pertence, assim, os esforços serão focados para a adoção de melhores práticas de gestão, como corrobora Marback (2007):

Atualmente no país existem diversos tipos de instituições de ensino superior (IES) e para cada uma delas deverá haver uma gestão diferenciada, baseada em sua missão e seus princípios. Ora, a missão é o que diferencia as universidades, e isso tem trazido dificuldades para as opções estudantis. Escolher uma universidade, atualmente, significa optar por uma natureza de formação (MARBACK, 2007, p. 19).

É, com esses conhecimentos, informações e reflexões, que nos deparamos com o seguinte questionamento: qual o perfil das Instituições de Educação Superior privada de Pernambuco em relação ao desempenho institucional quanto a indicadores de qualidade, oferta de programas e número de estudantes? A busca pela solução desse questionamento específico desse estudo nos ajudará no cumprimento de um dos objetivos específicos.

## **2.3 Ambiente organizacional e gestão nas IES**

É notório, independentemente do segmento de atuação, que as organizações reconheçam a importância e a contribuição dos Dirigentes e das suas equipes para os resultados organizacionais. Quando tratamos de Instituição de Ensino Superior privada, nos deparamos

com um ambiente onde o Dirigente Acadêmico, em especial, precisa atuar num cenário de diversos contextos e equilibrar sua atuação para atender as demandas de todos eles, conforme corrobora Alpertedt *et al* (2006):

Todavia, gerenciar uma organização complexa como a universidade requer atenção a uma série de fatores os quais muitas vezes, pelas inúmeras interações existentes, tornam-se incontroláveis. Muitos são os fatores do ambiente que geram impactos nas organizações universitárias retirando cada vez mais do seu dia a dia a crença pela certeza. Além de todas as forças que comumente afetam as demais organizações, as universidades passam por dificuldades decorrentes da própria expansão do ensino superior e da intervenção normativa do governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento (ALPERTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006, p. 02).

Esses contextos referem-se a dinâmica e operacionalização do ensino superior privado e podemos dizer que em sua vivência, as informações e demandas desses contextos, requerem do gestor um perfil especial. Dessa forma, mencionaremos quatro contextos: a) Contexto Mercadológico e concorrencial, onde o gestor precisa estar atento e conhecer bem o posicionamento da sua IES e as ameaças da concorrência; b) Contexto Educacional e Econômico para projetar o futuro da IES e garantir a sustentabilidade institucional, em relação a oferta de serviços para suprirem a demanda dos arranjos produtivos do local de inserção; c) Contexto de Políticas Públicas para Avaliação e Regulação do ensino superior, uma vez que o sistema brasileiro é altamente regulado e d) Contexto Institucional, ou seja a identidade institucional e a cultura organizacional.

Em Meyer Jr (2003) vamos encontrar que dentre as principais habilidades necessárias aos gestores das IES destacam-se: a visão do futuro; a disposição para mudanças; o domínio e uso de tecnologias; a visão estratégica; a capacidade de decisão; o empreendedorismo; a capacidade de gerenciar informação e a participação.

As movimentações empresariais no segmento privado e as consequentes exigências do mercado apontam a necessidade de profissionais com múltiplas competências. Moraes (2013) caracteriza um perfil de gestor com bases éticas, domínio de fundamentos econômico-financeiros, conhecimento profundo da legislação de ensino e geral, além de ter desenvoltura na comunicação interpessoal, capacidade de planejamento de procedimentos acadêmicos, aplicação de conhecimentos da didática, desenvolvimento de estratégias de marketing, bem como analisar e produzir projetos e pesquisas.

Para Moraes (2013), a visão romântica de que a escola jamais teria objetivos de lucro não mais existe e que o momento é de dificuldades que se avolumam e nem mesmo a escola pública pode-se furtar de buscar profissionalização:

No novo modelo administrativo da organização escolar, não basta ser professor para dirigi-la, é preciso mais que isso. Deseja-se, até mesmo exige-se um gestor, um gerente de ensino, com largos conhecimentos educacionais, mas também com sólidos conhecimentos administrativos, sabendo empreender à escola um novo passo, um ritmo que acompanhe a realidade do mundo, em que se vive e a dinâmica de mercado (2013, p. 88)

Para adaptar-se ao panorama contemporâneo e também atender os objetivos institucionais, essas organizações começam a enxergar a necessidade de exigir o máximo de desempenho de seus colaboradores e equipes. Cavalcante e Moraes (2008), afirmam que o gestor educacional é a figura entendida como responsável pela coordenação dos propósitos, ações e recursos que uma instituição empreende para alcançar objetivos institucionais, acadêmicos e sociais.

O dirigente foco da nossa pesquisa é o dirigente acadêmico máximo da Instituição (que pode ser o Reitor ou Diretor Acadêmico, dependendo da estrutura organizacional e acadêmica da IES), pois é ele que atua na macroestrutura, realizando o trabalho de compatibilizar a estrutura organizacional e a prática administrativa, criando o cenário para que os cursos, programas e equipes se desenvolvam (CAVALCANTE e MORAES, 2008).

Podemos citar que na gestão acadêmica, os resultados esperados de um dirigente estão voltados basicamente para: a) Indicadores de Qualidade do Ministério da Educação, pois esses indicadores tornam a qualidade perceptível para a sociedade e influencia diretamente em todos os fatores de existência da instituição; b) Índices de evasão, medidos pela desistência, transferência e trancamento de matrículas; c) Índices para as seguintes variáveis: número de candidatos nos processos seletivos, número de matrículas iniciais, número de alunos matriculados (e média por sala) e número de formandos; c) Nível de relacionamento e integração entre os seguimentos acadêmicos: coordenador-docente-discente- dirigentes-sociedade e d) Aspectos administrativos que envolvem participação do orçamento institucional, como por exemplo, os custos com folha de pagamento dos docentes. Nesta pesquisa, classificamos os indicadores acadêmicos, como os dois conceitos de qualidade da Instituição dados pelo MEC, o Conceito Institucional (CI) e o Índice Geral de Cursos (IGC faixa e

Contínuo) e os indicadores mercadológicos, são os números de matrículas e ingressantes e ocupação de vagas, conforme dados disponibilizados de 2012.

### **2.3.1 O processo de adaptação da gestão pelas IES sob a ótica da Teoria Institucional**

Dirigir uma organização com um nível de complexidade considerado alto como o de uma Instituição de Ensino superior, requer de seus dirigentes uma atenção especial à fatores que por muitas vezes são incontrolláveis, e, isso por vezes, gera um ambiente de angústia e incertezas e a adaptação dessas instituições se torna tema relevante e fundamental para a sobrevivência (ALPERTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

O cenário de competição, a dinâmica e as “turbulências” do sistema para o segmento privado de ensino superior, acarretam uma série de dificuldades gerenciais. Os aspectos a serem considerados para analisar cada contexto de inserção das IES são vários. Utilizaremos a Teoria Institucional neste trabalho, pois a mesma pode oferecer uma fundamentação que dê suporte aos questionamentos que envolvem a dinâmica desse tipo de organização em especial. Os resultados obtidos neste estudo mostraram que o perfil dos dirigentes, a tendência de contratação ao longo do tempo e as possíveis transformações internas parecem ter sofrido forte influência da cultura instalada de avaliação pelo MEC.

A Teoria Institucional é abordada na literatura especializada sob duas vertentes. A primeira de cunho estruturalista, numa perspectiva determinista que vê o ambiente como o grande determinante das mudanças e a segunda vertente, baseada no caráter interpretativo e fundamentada na construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1985). Cabe ressaltar que a maioria da literatura sobre o tema desenvolvida na última década procura ressaltar exatamente o caráter não determinista desse contexto. (ALPERTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

Essa teoria, pressupõe que a influência sobre as organizações é exercida por grupos ou normas sociais, tanto internas, quanto externas (ZUCKER, 1987). A organização adota estratégias como consequência de padrões institucionalizados no ambiente organizacional e esses padrões podem ser influenciados por mecanismos coercitivos, normativos ou miméticos (DIMAGGIO; POWEL, 1991).

Esses padrões ou forças agem de diferentes maneiras na organização provocando o isomorfismo. Zucker (1987) define isomorfismo como uma tendência à similaridade de forma e estrutura em relação ao ambiente institucional, originando uma uniformidade nas organizações.

Para DiMaggio e Powel (1983) o isomorfismo institucional é o grande responsável pela homogeneidade na gestão das organizações e ocorre conforme três mecanismos. O primeiro desses mecanismos refere-se às forças coercitivas do ambiente, como a influência política, as regulações governamentais e as forças culturais que impõem às organizações uma uniformidade.

O isomorfismo mimético ou mimetismo organizacional é o segundo mecanismo e acontece em resposta às incertezas ambientais. Trata-se de uma forma que as organizações encontram para respostas a incertezas com base nas formas com que outras organizações enfrentam as mesmas incertezas. A terceira fonte de isomorfismo é a proveniente das pressões normativas que se originam da profissionalização da força do trabalho, como associações profissionais (DIMAGGIO E POWEL, 1983).

Alperstedt (apud HALL,1990), traz a perspectiva que as opções estratégicas e as intenções de controle da organização seriam entendidas como originárias da ordem institucional em que uma empresa se vê inserida e não dentro de uma lógica de eficiência e eficácia.

Os autores citados ressaltam que os três tipos de mecanismos isomórficos podem coexistir no contexto empírico, embora apresentando origens e resultados diversos (SCHLICKMANN; MELO; ALPERSTEDT, 2008). No ambiente de uma IES podemos identificar a influência e ação dessas forças externas e internas. Como forças externas, podemos citar as transformações no mercado concorrencial, as políticas públicas, o contexto socioeconômico e a regulação promovida pelo MEC. Já no contexto interno, as transformações consequentes do mercado, como uma maior profissionalização da gestão que provoca atualmente outros padrões institucionais que merecem reflexões.

Neste estudo, vamos identificar quais forças possuem maior relevância e o impacto delas de acordo com os achados da pesquisa de campo.

Nas IES atualmente ganha grande importância a forte regulação existente promovida pelo Sistema Federal de Ensino, o qual as Instituições privadas fazem parte, cujo o agente controlador do sistema é o próprio governo, através do MEC, que nesse caso, pode ser

considerado como um impulsionador de um isomorfismo. Carvalho e Vieira (2002) afirmam que as estruturas formais das organizações parecem surgir como reflexos de valores e normas institucionais num processo no qual a pressão do ambiente institucional posiciona-se numa atitude isomórfica em relação às instituições sociais.

Para Ogawa (1994), o comportamento dos atores organizacionais resulta da influência das regras sociais, que por sua vez, acabam formando as teorias culturais, ideologias e prescrições. As pressões exercidas para a conformação das regras e normas guiam os comportamentos organizacionais e a preocupação das organizações em se conformar às normas ditadas pelo ambiente, originam uma uniformidade nas organizações. Zucker (1987) define o isomorfismo como uma importante ferramenta para se entender as políticas e o cerimonial que permeiam a vida das modernas organizações.

É com esse pressuposto teórico que também estudaremos a dinâmica organizacional de IES privada, entendendo que o ambiente a influencia fortemente, tanto na sua configuração e quanto no seu desempenho.

## **2.4 Desempenho institucional em relação a indicadores de qualidade do Ministério da Educação**

Diante de todo um ambiente de concorrência e de muitas incertezas, parece que, para atrair os demandantes do ensino superior privado, a IES precisa possuir boas referências, e uma delas, talvez a mais importante, é a qualidade. Essa referência, na maioria das vezes, é traduzida para a sociedade através de conceitos atribuídos pelo Ministério da Educação (MEC) e pode ser considerada uma vantagem competitiva. Por isso, o assunto é tão importante no dia a dia de qualquer gestor desse tipo de organização.

Para o Ministério da Educação, a aferição da qualidade de uma Instituição de Ensino Superior é feita através de vários instrumentos, ferramentas e momentos distintos, com base na Lei do SINAES de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Essa Lei traz uma sistemática que originou uma metodologia de avaliação de instituições e de cursos que produz conceitos, em escalas numéricas (1 à 5), que objetivam medir a qualidade dos serviços oferecidos. A sociedade tem compreendido esses conceitos

como sendo a própria qualidade, pois são divulgados em *ranking*, sem aprofundamento da compreensão de seus significados (SCAGLIONE; COSTA, 2011).

Além disso, os indicadores de qualidade do MEC, através de seus instrumentos e ferramentas de avaliação de cursos e de instituições, diretrizes e requisitos legais, servem também para controlar a expansão do ensino superior, evitando que os padrões de qualidade não sejam seguidos em contrapartida ao aumento de lucratividade por parte da iniciativa privada. Esta preocupação foi fundamental para a criação de um sistema de avaliação da educação superior pelo governo brasileiro (INEP, 2010), cuja finalidade seria garantir padrões mínimos de qualidade no ensino superior do país (LEITE, 2010; RISTOFF, 2010).

A avaliação se torna importante para a sociedade e as políticas públicas pois, é através dela que se tem as referências das condições de oferta por parte de instituições. Dias Sobrinho (2010) refere que o aumento de IES e de cursos em um curto espaço de tempo trouxe vários problemas, especialmente no que se refere à qualidade do ensino, como exemplos, as precárias instalações físicas, a ausência e/ou debilidades das infraestruturas de apoio ao ensino e investigação, a falta de capacitação de professores, alguns sem formação adequada ao ensino superior e cursos com baixos níveis de exigência acadêmica e vocacionados para a qualificação técnico-profissional. Ainda segundo o autor, a rapidez da expansão do segmento educacional não garantia, em algumas IES, os padrões mínimos de qualidade.

Porém, quando tentamos aferir qualidade de uma instituição de ensino superior, nos deparamos com um conjunto que envolve inúmeras variáveis e contextos e, por isso, encontramos dificuldade de tangibilizar a qualidade. Segundo Scaglione e Costa (2011), a tendência tem sido tratar a educação superior como um produto industrializado, em que se busca medir a qualidade por intermédio de alguma escala comparativa, sem espaço para subjetividades ou relatividades. A primeira grande subjetividade se apresenta na própria tentativa de definir qualidade. Comenta sobre a dificuldade de definição da qualidade na educação que:

O conceito tradicional de qualidade, derivado da indústria, refere à qualidade de produtos, ao cumprimento de normas e padrões previamente estabelecidos como adequados. Logo, como a educação não pode ser resumida a um produto, essa concepção está longe de definir qualidade na educação (SCAGLIONE e COSTA, 2011, p. 3).

Por sua vez, Dias Sobrinho (2005) define as IES como rede de relações ou malha de processos. Por isso, na avaliação de uma instituição deve considerar muito mais variáveis, como a sua missão no contexto de inserção (OECD, 1999), a efetividade de seu produto, que é a atuação do seu egresso no mercado de trabalho, assim como outras contribuições para comunidade, como projetos sociais, de pesquisa, retratando, assim, a sua responsabilidade social de transformação local e contribuição no desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, Chauí (2001), traz que a qualidade do ensino pode ser entendida como a capacidade de uma instituição em atender as necessidades modernas do mercado sem abdicar de suas responsabilidades sociais e científicas.

Outro aspecto referente à qualidade a ser considerado, em uma ótica administrativa e do ponto de vista de Mantenedoras das Instituições, é a qualidade no prisma economicista, podendo ser resumido nos termos eficiência e eficácia na gestão de recursos disponíveis e alta produtividade. No entanto, só essa definição não contempla todos os aspectos e contextos que envolvem uma IES, apenas a questão da gestão de uma IES (FAZENDEIRO, 2002).

Para Dirigentes de IES, é incontestável a importância do tema avaliação e dos indicadores de qualidade consequentes orientando sua atuação, desde o planejamento até a execução de ações. Esse gestor lida com a necessidade e responsabilidade operacional de dar direcionamento à IES alinhando sua missão com a prestação de contas à sociedade e ao Estado, gerando uma avaliação favorável, obtendo uma melhor reputação e abertura de outras possibilidades de crescimento. Corroborando com o pensamento do autor Frauches (2010) quando afirma:

Ser mobilizador é uma característica importante para qualquer gestor de qualquer segmento. O comprometimento dos gestores com a qualidade dos serviços prestado e o compromisso com a eficiência e eficácia institucionais e humanos são incomparáveis para o engajamento de equipes nos objetivos de qualquer empresa (FRAUCHES, 2010, p. 223)

#### **2.4.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**

Foram várias tentativas de avaliação no Ensino Superior até a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) em 2004. Um breve histórico das iniciativas do governo, nesse sentido, nos mostram que essa trajetória teve início pela avaliação de cursos de pós-graduação *stricto sensu*, realizadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior (CAPES), na década de 70. Nas décadas de 80 e 90, algumas iniciativas foram testadas, porém sem sucesso. No final da década de 90 e início dos anos 2000, foi implementado o Provão, exame nacional de cursos, que avaliava a performance dos egressos das IES. Já no âmbito da avaliação institucional, também destacamos a tentativa do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), que teve pouca adesão, já que era voluntário (DIAS SOBRINHO, 2010; LEITE, 2003).

Após diversas tentativas para avaliar o ensino superior no Brasil, é através do SINAES, que este objetivo está sendo concretizado (RODRIGUES, 2011). Esse sistema é regido pela Lei nº 18.861, de 14 de abril de 2004, é composto por três vertentes: a) avaliação institucional que envolve duas etapas – a auto avaliação e a avaliação externa; b) avaliação dos cursos de graduação; e c) avaliação do desempenho dos estudantes (INEP, 2014). As dimensões de análise do SINAES são descritas no quadro abaixo:

**Quadro 3. Dimensões da avaliação pelo SINAES**

| <b>DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO NAS IES</b>  |
|--|
| 1. A missão e o plano de desenvolvimento institucional   |
| 2. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades                                     |
| 3. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural |
| 4. A comunicação com a sociedade   |
| 5. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho   |
| 6. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios                      |
| 7. Infraestrutura física especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação   |
| 8. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional  |
| 9. Políticas de atendimento aos estudantes   |
| 10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior   |

Elaboração da pesquisadora, conforme Lei SINAES

A Lei do SINAES traz que o sistema tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da oferta de vagas, o aumento da 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 (MEC, 2004).

É nesse contexto que envolve o SINAES, e todo o aparato de normativas e indicadores consequentes e integrantes do sistema, que atua o gestor acadêmico de uma IES, sendo, talvez, o maior responsável em conduzir o cumprimento da missão institucional e do compromisso social, como colabora Tanaka e Pessoni (2011; p. 7):

Discutir sua atuação nas políticas nacionais de educação implica ter em conta que os sistemas de ensino não são meros refletores da política educacional, mas constituem e são constituídos na relação entre contexto social e ação das pessoas que atuam nos ambientes escolares, quais sejam: diretores, docentes, coordenadores, discentes, funcionários em geral e a comunidade. Nesta perspectiva, a atenção especial deve ser aos aspectos relevantes que caracterizam a atuação dos gestores.

## **2.4.2 Os impactos de uma agência no desempenho de dirigentes de IES privadas**

Não existe, atualmente, uma agência que regula o ensino superior, mas trazer a discussão sobre a temática se torna relevante para esse trabalho por dois motivos: o primeiro é que existe uma discussão atual no governo sobre o tema e isso poderá causar impactos no cenário como um todo, e, em segundo, porque a dinâmica e configuração da avaliação e regulação do ensino superior atual já torna o processo muito semelhante com os processos de regulação de uma agência.

Há os que defendam de fato a criação de uma agência reguladora do ensino superior, mas há também inúmeras críticas a respeito. Para os contrários, retirar o trabalho da tutela do governo federal não é interessante, pois a constituição diz que é papel do Estado regulamentar e avaliar a qualidade de cursos. Para a iniciativa privada, existe a solicitação de um mercado de

ensino superior com menos intervenção estatal, afirmando que o governo é sempre político e ideológico.

Barteiro (2009) exemplifica, de uma maneira geral, que as agências reguladoras constituem uma modalidade importante, sendo hoje adotadas em diversos países para supervisionar a operação e implementar políticas de interesse público junto a setores de atividades consideradas essenciais e cuja a regulação, apoiada apenas no mecanismo do mercado, é considerada insuficiente. Por isso, o autor defende a criação de agência para a educação devido à peculiaridade instalada do ensino no Brasil.

A história das agências no Brasil é relativamente nova. Conforme Dasso Junior (2012), foi no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995) que as primeiras agências reguladoras surgiram, sendo a primeira a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANAEEL). O autor acrescenta ainda que, na ausência de Lei definindo o que sejam agências reguladoras, elas podem ser definidas como instituições dotadas de poder de formular regras, que disciplinam a conduta dos agentes econômicos, com vistas a aperfeiçoar o desempenho do setor regulado. Ainda afirma o autor que, no Brasil, as agências reguladoras existentes são classificadas como “autarquias de regime especial”, definidas como entes administrativos autônomos, criados mediante Lei, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira e atribuições específicas, que variam de acordo com a atividade especializada.

Quando tratamos de operacionalização no ensino superior, o retrato do sistema já nos apresenta uma dinâmica com alta influência da regulação, independentemente de existir formalizada uma agência reguladora. Brandão e Moraes (2008) observa que o conceito de regulação vem sendo utilizado para identificar a intervenção de instâncias com autoridade legítima, em geral de natureza estatal, com intuito de coordenar e orientar a ação de agentes econômicos:

A regulação, nesse caso, abrange as dimensões de coordenação, controle e influência exercidos pelo Estado sobre os sistemas econômicos e sociais, inserindo-se assim como mecanismo importante das políticas públicas, especialmente no contexto de alteração dos modos de intervenção estatal (BRANDÃO; MORAES, 2008 p. 35)

Para Barroso (2006), a importância da regulação vem à tona quando, de um lado, assistimos à tentativa de assegurar ao Estado papel relevante na definição, pilotagem e execução

das políticas públicas e, de outro, esse papel passa a ser cada vez mais compartilhado com novos agentes e atores sociais.

No momento, existe uma grande expectativa de todos os atores do ensino superior sobre a criação do Instituto Nacional de Supervisão e Avaliação da Educação Superior (INSAES). Trata-se ainda de um Projeto de Lei (PL) que tramita atualmente no Congresso Nacional. Para Nunes; Fernandes e Albrecht (2012), o referido projeto pode ser analisado como uma tentativa de instaurar uma agência reguladora para o ensino superior brasileiro, mesmo que o PL não verse explicitamente nestes termos. Os autores consideram que o INSAES nasce como uma agência atípica:

A proposta inscrita no PL nº 4.372/2012 não caracteriza como agência reguladora, mas como autarquia, com atribuições inerentes às agências (regular/ fiscalizar/ controlar/ aplicar sanções) com capacidade de autofinanciamento mediante a imposição de taxas de avaliação e supervisão, além de multas. (NUNES; FERNANDES E ALBRECHT, 2012, p. 34)

Enquanto o INSAES não é sancionado, tudo fica no âmbito das especulações. O que temos de concreto é que, atualmente, o Ministério da Educação, através da SERES e INEP, assume o papel de “controlador” do ensino superior. Essa atuação, por vezes, é criticada pela lentidão em alguns processos e pela celeridade das mudanças e ajustes normativos constantes de acordo com os interesses governamentais momentâneos. Em Dias Sobrinho (2003), vamos encontrar que o Estado tem um forte papel controlador no campo social e, portanto, tem grande poder de intervenção para modelar o sistema de educação superior. O autor ainda coloca que o Estado, por meio de uma perspectiva autoritária, interfere no processo avaliativo movido por interesses que objetivam exercer um rígido controle sobre os fins e produtos, para consolidar os modelos almejados e orientar o mercado.

Na visão de Carneiro e Novaes (2008), observa-se que o Estado vem enfrentando dificuldades crescentes para exercer o papel de controle estreito e que essa dificuldade se apresenta ante o grau de complexidade dos desafios ao desenvolvimento do ensino superior, notadamente frente à expansão privada.

Para Nunes (2002), o aparato regulatório do ensino superior e seus indicadores métricos produzidos por especialistas do sistema têm sido promovidos a amarras formais e à condição de fins últimos, quando deveriam ser meios para o aperfeiçoamento contínuo do sistema de ensino superior. Afirma ainda que essa situação fica consolidada, quando a simples

consideração aritmética dos itens que são objeto de avaliação das condições de oferta dos cursos, sendo considerados de forma isomórfica. O autor ainda afirma que:

Estamos entre os que aplaudem a avaliação quantitativa como instrumento fundamental para uma pintura global do sistema e para a geração de rankings comparativos e incentivos de mudança e melhoria. Acontece que estas medidas viraram base para punições e julgamentos sem direito ao contraditório. Substituíram-se os meios pelos fins. A avaliação métrica passou a ser fim em si mesmo, não um meio para o aperfeiçoamento do sistema. Ao virar camisa de força, destrói a essencial diversidade universitária mandada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (NUNES, 2002, p. 91)

Diante dessas reflexões, cabe-nos, agora, delimitar a discussão ao contexto de atuação do dirigente de IES privada, que, por sua vez, já deve trabalhar sob o ditame da regulação, avaliação e supervisão. E, esses já parecem ser temas constantes em pauta de qualquer dirigente. Para Nunes (2002), o sistema regulatório, incipiente e conjuntural tem gerado impacto sobre a governança das instituições, que se veem obrigadas a copiarem empobrecidamente as estruturas decisórias e organizacionais uma das outras e principalmente das públicas.

A comunidade cobra qualidade das IES e entende qualidade como sendo os indicadores do MEC. Portanto, os gestores direcionam os seus esforços para o cumprimento de diretrizes e referenciais estabelecidos nos instrumentos de avaliação. Esse cotidiano, por vezes, modela a atuação do gestor inibindo até intervenções mais ousadas e proibindo certas inovações. Pois bem: o que é de senso comum é que os indicadores sendo satisfatórios ou não, sempre estarão atrelados ao trabalho do gestor educacional.

### **2.4.3 Conceito Institucional e Índice Geral de Cursos**

Após a exposição da composição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e como a exigência de qualidade através dos indicadores provenientes do mesmo, agenciado pelo Ministério da Educação, influenciam diretamente na gestão de uma IES, delimitaremos neste estudo a compreensão da Avaliação Institucional por ser o centro de referência do SINAES. Nos deteremos na compreensão do Conceito Institucional (CI) e também de um indicador consequente do Exame Nacional dos Estudantes (ENADE) denominado Índice Geral de Cursos (IGC).

É utilizando como referência o arcabouço teórico apresentado até aqui, além dos indicadores institucionais, que vamos trabalhar para mapear o perfil das instituições privadas do estado em relação à qualidade.

A avaliação institucional divide-se em duas modalidades: a) A autoavaliação, que é conduzida periodicamente por uma comissão composta por membros da própria IES e que é orientada por Diretrizes específicas da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que é o órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES; b) Avaliação Externa, que é realizada por comissões designadas pelo INEP e seguem diretrizes e instrumentos de avaliação específicos (INEP, 2014). Da avaliação institucional externa, surge um importante indicador o Conceito Institucional (CI).

Já o Índice Geral de Curso (IGC) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC) são indicadores mais recentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), definidos na Portaria nº 40, de 2007, e vêm se tornando referência para uma série de medidas regulatórias tomadas recentemente pelo Ministério da Educação (ESTUDOS: ABMES, 2014).

Para o entendimento da composição do IGC, faz-se necessário antes entender a composição do CPC. IGC é obtido pela média ponderada dos CPCs (a ponderação é feita com base no número de alunos matriculados em cada curso) adicionada da média ponderada do conceito CAPES dos programas de pós-graduação stricto sensu, quando existirem (INEP, 2013).

O CPC é o resultado da combinação de diferentes insumos: a) desempenho dos estudantes no Exame Nacional de desempenho dos Estudantes (ENADE), considerando o desempenho nas provas pelos concluintes dos cursos participantes em cada ano, prova essa, composta por duas partes: de formação geral e do componente específico da área de formação; b) os resultados dos quesitos referentes à infraestrutura e aos planos de ensino, obtidos por meio das respostas dos alunos concluintes ao questionário do estudante; c) e a titulação e o regime de trabalho do corpo docente, obtidos por meio dos dados do Censo do Ensino Superior, com os pesos seguindo quadro abaixo:

**Quadro 4 - CPC – Variáveis e pesos**

| <b>VARIÁVEIS QUE COMPÕEM O CPC</b>  | <b>PESOS</b> |
|---|--------------|
| Nota Concluintes – ENADE  | 20%          |
| IDD   | 35%          |
| Infraestrutura (Questões da Infraestrutura do questionário socioeconômico do ENADE)                                   | 7,5%         |
| Organização Didático-Pedagógica (Questões da Organização Didático-Pedagógica do questionário socioeconômico do ENADE) | 7,5%         |
| Doutores  | 15%          |
| Mestres   | 7,5%         |
| Regime de Trabalho  | 7,5%         |
| Total   | 100%         |

Elaboração da pesquisadora

Em Nota Técnica específica, o INEP explica a composição dos indicadores em relação a escalas. O resultado final do CPC e do IGC é composto por valores contínuos, que variam de 0 a 500. Esses valores são encaixados em faixas, que variam de 1 a 5, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 5 - Resultado final do CPC e do IGC**

| <b>CPC/IGC - FAIXAS</b> | <b>CPC/IGC - CONTÍNUO</b> |
|-------------------------|---------------------------|
| 1                       | 0,0 a 94                  |
| 2                       | 95 a 194                  |
| 3                       | 195 a 294                 |
| 4                       | 295 a 394                 |
| 5                       | 395 a 500                 |

Fonte: INEP, 2014

A divulgação desses indicadores para a sociedade pelo Ministério da Educação é feita através de *rankings* pela mídia, que por sua vez não explicam a complexidade envolvida no sistema de avaliação, por isso, muitas críticas são feitas ao momento do SINAES.

Para Scaglione e Costa (2011), parece que o sistema foi reduzido à apenas índices e essa não corresponde à intenção original da referida Lei, conforme afirmação:

A grandiosidade do sistema de educação brasileiro e a pretensão do MEC de controlar tudo fizeram com que se reduzisse a Lei do SINAES à simples determinação de índices – ENADE, IDD, CPC e IGC. Isso aplicado a um sistema em rápido crescimento gerou grandes distorções. Hoje, esses índices são vistos como a representação numérica da qualidade, de modo que a qualidade de uma IES é seu IGC e a de um curso é seu CPC (SCAGLIONE; COSTA, 2011, p. 5).

Um desempenho é considerado insatisfatório pelo Ministério da Educação quando está abaixo da faixa 3. Quando acontece notas 1 e 2, a Instituição sofre sanções como a impossibilidade de utilizar o Fundo de Desenvolvimento Estudantil (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI), a redução de vagas e até mesmo a perda de autonomia universitária (ESTUDOS ABMES, 2014).

Além disso, cursos e instituições com CPC e IGC inferior a 3 são obrigadas a requerer avaliação externa, ou seja, avaliação composta por avaliadores do INEP para atos regulatórios de renovação de reconhecimento de cursos ou credenciamento institucional. Essa comissão vem precedida de um plano de melhorias acadêmicas, contendo justificativa sobre eventuais deficiências que tenham dado causa ao indicador satisfatório, bem como medidas capazes de produzir melhora efetiva do curso ou da instituição.

É inegável que todos os insumos que compõem o CPC e o IGC, bem como os instrumentos de avaliação externa, também são importantes na formação do conceito de qualidade institucional. Porém, não consideram a diversidade regional e a relevância dos resultados das Instituições para a sociedade, para a localidade de inserção, conforme colabora Dias Sobrinho (2008, p. 824):

A pertinência e relevância social são fatores raramente contemplados nas avaliações externas. Ainda que sejam considerados, não impactam de forma significativa os citados índices de avaliação. Com isso, não há incentivo para que políticas de democratização do acesso, redução de evasão e de associação da função cognitiva com a formativa integral do profissional social sejam implantadas.

### **3 Procedimentos metodológicos**

---

O presente capítulo está estruturado para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização desta pesquisa. Os procedimentos foram definidos a partir do objetivo traçado e a abordagem metodológica adotada neste estudo teve em vista o atendimento das questões norteadoras oriundas dos objetivos específicos. Como afirma Dias (2011), traçar bem objetivos específicos é fundamental para o desempenho de toda a pesquisa:

Os objetivos específicos são fundamentais para uma apresentação formalmente correta de um projeto, de uma dissertação ou de uma tese. Eles podem ser considerados, metaforicamente, uma dobradiça, pontos cardiais, cujas bases originamos outros tópicos que darão organicidade e coerência ao texto (DIAS, 2011, p. 706).

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa quantitativa, pois se utilizou de tratamento de dados, técnicas e métodos estatísticos. A coleta de informações e sua tabulação gerou dados que auxiliaram na resolução da pergunta de pesquisa, traduzindo variáveis e indicadores em números e tendências (GIL, 1991; CRESWELL, 2007).

Os meios de investigação utilizados para a realização desta pesquisa ainda classificam-na como uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Collis e Hussey (2005) explicam que a pesquisa exploratória é o resultado de um estudo realizado sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão problema. Esse tipo de estudo visa obter padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar hipóteses o que coaduna com o propósito da presente pesquisa.

Caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, pois se realizou também a partir de registros disponíveis, decorrente de pesquisas anteriores. De acordo com Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Também é considerada como pesquisa documental pois foram utilizadas informações de relatórios e documentos oficiais do Ministério da Educação, especificamente do INEP e do E-MEC. Segundo Santos (2000), a pesquisa documental deve ser sempre realizada utilizando fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza, notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos,

inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos.

Também foram coletadas informações na Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), LinkedIn e outras redes sociais e *home pages*. A escolha da pesquisa e dos procedimentos se deu em função da intenção de contribuir para as discussões atuais sobre a temática da educação superior privada e para a reflexão da comunidade e em especial mantenedores, sobre os perfis de dirigentes e sua relação com os desempenhos das IES privadas de Pernambuco. Isso, acontece a partir de uma perspectiva e paradigma positivista.

Para uma melhor compreensão da trajetória realizada, se faz necessária uma retomada ao objetivo geral desta pesquisa que teve como foco os resultados da associação entre as variáveis que envolvem o perfil dos Diretores Acadêmicos (através das características de currículo e formação) com o desempenho institucional, especificamente os indicadores de qualidade impostos pelo Ministério da Educação (MEC), indicadores mercadológicos (vagas, ingressantes e matrículas) e indicadores de produtividade interna (egressos). Esse objetivo gerou objetivos específicos e questões norteadoras, que por sua vez sinalizaram trajetórias específicas para a verificação das variáveis envolvidas, descritas nas seções posteriores.

#### Quadro 6 – Objetivo específico e questão norteadora

| OBJETIVO ESPECÍFICO   | QUESTÃO NORTEADORA  |
|---|---|
| 1. Mapear todas as Instituições de Ensino Superior privadas do estado de Pernambuco, em relação as principais informações que as caracterizam: tipo de organização acadêmica, organização administrativa (natureza jurídica de sua Mantenedora), tempo de credenciamento, quantidade de cursos de graduação e vagas ofertadas, de docentes e matrículas. Além disso, descrever o desempenho dessas Instituições em relação a indicadores de qualidade assegurados pelo Ministério da Educação e indicadores mercadológicos. | <i>Qual o perfil das Instituições de Ensino Superior privada de Pernambuco em relação ao desempenho institucional quanto a indicadores acadêmicos e mercadológicos?</i> |
| 2. Identificar o perfil dos dirigentes acadêmicos máximos das Instituições de Educação Superior privada de Pernambuco, ou seja, Reitores e Diretores Acadêmicos (o que depende da estrutura organizacional de cada IES), evidenciando especificamente características de formação, tempo de experiência no magistério e na gestão Acadêmica.  | <i>Qual o perfil dos dirigentes das IES privadas do Estado de Pernambuco em relação às características de formação e de experiência profissional?</i>                   |

|  |  |
|--|--|
| 3. Identificar indicadores de desempenho acadêmico e mercadológicos das IES privadas do estado de Pernambuco e suas correlações. Identificar associações entre as variáveis do perfil de seus dirigentes e estabelecer as correlações entre indicadores da IES e variáveis dos dirigentes. | <i>Qual a influência do perfil dos Dirigentes em relação aos seus currículos (formação, tempo de gestão, experiência etc) no desempenho da Instituição de Ensino Superior privada?</i> |
|--|--|

Elaboração da pesquisadora

### 3.1 População, amostra e materiais

Chama-se universo ou população “o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer inferências” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 150). A pretensão deste estudo foi mapear e descrever características de desempenho institucional de todas as IES do Sistema Federal de Ensino, de natureza privada (com ou sem finalidade lucrativa) com oferta presencial de cursos e programas no Estado de Pernambuco.

Segundo o cadastro nacional da educação superior na plataforma E-MEC, (sistema eletrônico do Ministério da Educação para acesso a informações sobre Instituições, cursos e indicadores de qualidade), essa população corresponde a 73 (setenta e três) IES.

Também foi mapeado o perfil dos dirigentes acadêmicos máximos dessas Instituições, ou seja, que ocupam cargo mais elevado na hierarquia acadêmica, ou seja 73 (setenta e três) sujeitos de ambos os sexos. A razão dessa escolha deve-se a hipótese inicial que esses atores seriam os maiores responsáveis pelo desempenho das IES que dirigiam.

Os materiais utilizados nesta pesquisa foram:

- Documentos oficiais do Ministério da Educação, como relatórios gerenciais, apresentações e principalmente dados do Censo da Educação Superior;
- Informações disponibilizadas no sistema eletrônico do Ministério da Educação (E-MEC) sobre as IES e Dirigentes;
- Informações disponibilizadas na Plataforma Lattes, especificamente no currículo lattes dos dirigentes identificados;
- Outros documentos, publicações técnicas sobre o ensino superior.

## 3.2 Procedimentos

Os dados das IES foram consultados nos registros oficiais públicos do Ministério da Educação e do CNPq, sendo anotados os registros disponíveis acerca do Diretor Acadêmico e da Instituição.

Por meio de uma planilha os dados levantados foram organizados reunindo informações detalhadas com o intuito de mapear e aprender as variáveis envolvidas nas situações em estudo. Ainda durante o estudo, realizou-se pesquisa bibliográfica, busca por artigos científicos e textos jornalísticos com o intuito de fortalecer a argumentação e o embasamento teórico.

### 3.2.1 As etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada cumprindo-se as seguintes etapas:

- 1) Definição e organização das fontes de pesquisa, visando à análise do contexto atual do ensino superior privado no Brasil e em Pernambuco, bem como as abordagens teóricas relacionadas às variáveis que se pretendia estudar. Esse estudo inicial possibilitou a identificação e avaliação das informações sobre as temáticas;
- 2) Construção da fundamentação teórica que deu embasamento e validade científica a pesquisa. Constructos sobre teoria institucional, educação superior, gestão da educação superior privada e sistema nacional de avaliação da educação superior ajudaram no entendimento da problemática;
- 3) Execução da pesquisa em campo: elaboração e preenchimento das planilhas com a descrição do perfil das instituições de Educação Superior privadas de Pernambuco e do perfil dos dirigentes dessas instituições;
- 4) Análise através de métodos estatísticos e utilização de *software* de estatística para seleção de resultados obtidos para as conclusões da análise;
- 5) Redação e apresentação da Dissertação em banca.

### 3.2.2 Técnica de coleta de dados

Segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 107), as técnicas de coleta de dados “são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também, as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. Correspondem, portanto, à parte prática do conteúdo coletado e observado.

A coleta de dados aconteceu conforme as seguintes etapas:

- 1) Mapeamento das instituições privadas de Pernambuco: a identificação ocorreu através de análises do perfil cadastrado no portal de consulta pública do Ministério da Educação (E-MEC/MEC), sites institucionais e, em alguns casos, informações coletadas diretamente nas IES.

Os dados utilizados que caracterizam as IES são: tipo de organização acadêmica (Faculdade, Centro Universitário ou Universidade), tipo de organização administrativa (características da Mantenedora – com ou sem fins lucrativos), tempo de credenciamento, quantidade de docentes, quantidade de programas e cursos oferecidos, vagas ofertadas, número de ingressantes, número de egressos e, principalmente, indicadores de qualidade, especificamente o Conceito Institucional (CI) proveniente de avaliação externa pelo MEC e o Índice Geral de Cursos (IGC faixa e IGC contínuo).

- 2) Mapeamento do perfil dos dirigentes das IES privadas de Pernambuco: as informações sobre o perfil dos dirigentes foram obtidas na Plataforma Lattes do CNPQ, através dos currículos cadastrados pelos próprios dirigentes acadêmicos pesquisados. Além da consulta na Plataforma Lattes, também aconteceu consulta no site da instituição e até a busca de informação diretamente nas IES;

As características que foram consideradas para determinar o perfil compreendem: sexo, idade, formação (graduação e pós-graduação), experiência profissional (no magistério e fora do magistério), tempo de vínculo na IES (total e especificamente no cargo de dirigente) e produção científica nos últimos 3 anos.

### 3.2.3 Análise dos dados

O tratamento dos dados da pesquisa foi realizado por meio de ferramentas específicas e organizados em gráficos com as consequentes análises e interpretações. O objetivo foi

descrever e resumir os dados, identificar relações e diferenças entre variáveis, comparar as variáveis e responder às perguntas norteadoras, ligadas aos objetivos específicos, atendendo, assim, ao objetivo geral da pesquisa.

Foram utilizados métodos estatísticos diversos para a análise dos dados. A sociodemografia da amostra caracterizou por meio de estatística descritiva o perfil das IES privadas e do perfil dos dirigentes acadêmicos dessas instituições. O mesmo ocorreu com as principais variáveis dependentes de desempenho e perfil. Testes de hipótese e coeficientes de correlação avaliaram o grau de associação entre variáveis. A análise de variância e de aglomerados também foram usados para avaliações multivariadas. Em função dos resultados obtidos, foram empregadas ainda técnicas de regressão múltipla para o levantamento de modelos e análises de confiabilidade para determinar a consistência de indicadores.

Abaixo, apresentamos um quadro resumo com os procedimentos para atender cada objetivo específico proposto no presente estudo:

**Quadro 7 – Resumo do método de acordo com o objetivo específico**

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>  | <b>MÉTODO DE COLETA</b>   | <b>FONTE DE DADOS</b>  | <b>ANÁLISE DE DADOS</b>   |
|---|---|--|---|
| 1. Mapear todas as Instituições de Ensino Superior privadas do estado de Pernambuco, em relação as principais informações que as caracterizam: tipo de organização acadêmica, organização administrativa (natureza jurídica de sua Mantenedora), tempo de credenciamento, quantidade de cursos de graduação e vagas ofertadas, de docentes e matrículas. Além disso, descrever o desempenho dessas Instituições em relação a indicadores de qualidade assegurados pelo Ministério da Educação e indicadores mercadológicos. | <p>Pesquisa na Web e em documentos oficiais.</p> <p>Organização dos dados coletados em planilhas eletrônicas</p> <p>Amostra: 73 Instituições de Ensino Superior</p> | <p>- Dados do CENSO da Educação Superior (Ano de referência: 2012)</p> <p>- Dados do Sistema Eletrônico do MEC (E-MEC), cadastro Nacional de Cursos Superiores</p> <p>- Dados fornecidos e divulgados pelas Instituições no Guia do Estudante (Edição Especial)</p> <p>- Outros relatórios e estudos do Ministério da Educação ou Entidades Representativas do Setor</p> | <p>Utilização de Software: Statsoft Statística 10.0</p> <p>Estatística descritiva dos resultados</p> <p>- Medidas de Tendência central (média, moda e mediana).</p> <p>- Medidas de Dispersão (desvio padrão)</p> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>2. Identificar o perfil dos dirigentes acadêmicos máximos das Instituições de Educação Superior privada de Pernambuco, ou seja, Reitores e Diretores Acadêmicos (o que depende da estrutura organizacional de cada IES), evidenciando especificamente características de formação, tempo de experiência no magistério e na gestão Acadêmica.</p> | <p>Pesquisa na Web:<br/>Plataforma Lattes (CNPq) e LinkedIn.<br/>Organização dos dados coletados em planilha eletrônica.</p> <p>Amostra: 71 Dirigentes Acadêmicos das IES privadas de PE.</p> | <p>- Dados do Sistema Eletrônico do MEC (E-MEC), cadastro Nacional de Cursos Superiores</p> <p>- Sites das IES privadas selecionadas</p> <p>- Dados na Plataforma Lattes do CNPQ</p> <p>- Outros relatórios e estudos do Ministério da Educação ou Entidades Representativas do Setor</p> | <p>Utilização de Software: Statsoft Estatística 10.0</p> <p>Estatística descritiva dos resultados</p> <p>- Medidas de Tendência Central (média, moda e mediana).</p> <p>Estatística Inferencial</p> <p>- Testes de Hipóteses</p> <p>- Análise de Variância</p> <p>- Regressão e Correlação.</p> |
| <p>3. Identificar indicadores de desempenho acadêmico e mercadológicos das IES privadas do estado de Pernambuco e suas correlações. Identificar associações entre as variáveis do perfil de seus dirigentes e estabelecer as correlações entre indicadores da IES e variáveis dos dirigentes.</p>   | <p>Pesquisa na Web e em documentos oficiais.<br/>Organização dos dados coletados em planilhas eletrônicas</p> <p>Amostra: Todas as IES privadas de PE e seus Diretores Acadêmicos</p>         | <p>Dados coletados e organizados em planilhas específicas com as variáveis do estudo: IES e Dirigentes</p>  | <p>Utilização de Software: Statsoft Estatística 10.0</p> <p>Estatística descritiva dos resultados</p> <p>- Medidas de Tendência Central (Média)</p> <p>Estatística Inferencial</p> <p>- Teste de Hipóteses</p> <p>- Regressão e Correlação</p>  |

Todos esses movimentos agregaram a esta investigação recursos para o cumprimento dos objetivos propostos neste trabalho.

## **4 Resultados**

---

Nesta seção serão apresentados os resultados da etapa de pesquisa de campo. A sequência parte da caracterização das amostras trabalhadas, as Instituições de Ensino Superior privadas do Estado de Pernambuco e seus Dirigentes Acadêmicos. Posteriormente apresenta-se os resultados obtidos na solução dos três objetivos específicos através de estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória e análises multivariadas.

### **4.1 Perfil das IES privadas de Pernambuco**

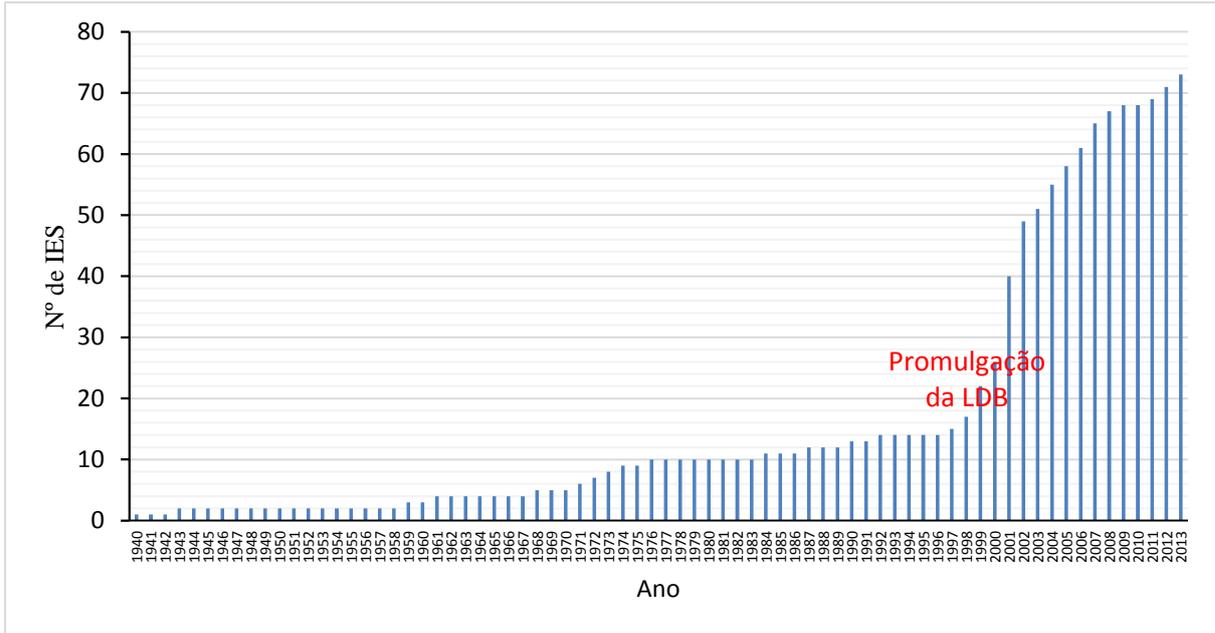
Em relação às IES, encontrou-se na *home page* do MEC, especificamente no sistema de consulta pública E-MEC, 73 Instituições em Pernambuco caracterizadas administrativamente como privadas, com ou sem fins lucrativos.

No E-MEC, obteve-se informações sobre cada IES como a categoria acadêmica e administrativa, município onde está localizada, tempo de credenciamento, oferta da graduação, quantidade de vagas em cursos e conceitos recebidos em duas avaliações distintas, o Conceito Institucional (proveniente de avaliação externa) e o Índice Geral de Cursos (consequência do ENADE e outros insumos informados pela Instituição).

Além do E-MEC, também foram consultados os dados do CENSO 2012 (divulgados em novembro de 2013) e o Guia do Estudante (Edição especial com dados fornecidos pelas IES de todo o país referentes a matrículas, corpo docente, dirigentes e ingressantes).

#### **4.1.1 Tempo de existência e categorias das IES**

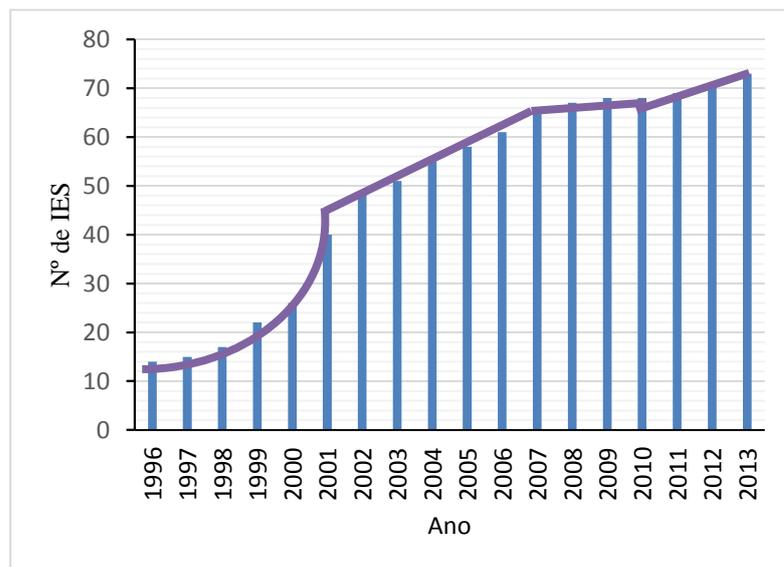
A figura abaixo, mostra a evolução em números de instituições no estado ano a ano. Observa-se um período de rápido crescimento na quantidade de IES privadas a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996.



**Figura 9 (4) – Evolução do Número de IES Privadas em PE**

Aproximadamente 19,2% das IES privadas foram credenciadas até 1996, 47,9% entre 1997 e 2002, 21,9% entre 2003 e 2007, e 11,0% de 2008 em diante. O crescimento mostrou-se acelerado no período entre 1996 e 2001, constante entre 2002 e 2008, praticamente nulo entre 2009 e 2010, e novamente constante entre 2011 e 2013.

Abaixo, está destacado um recorte mais significativo dessa evolução após a promulgação da LDB de 1996. O gráfico ainda mostra que o crescimento no número de IES ainda é uma constante.

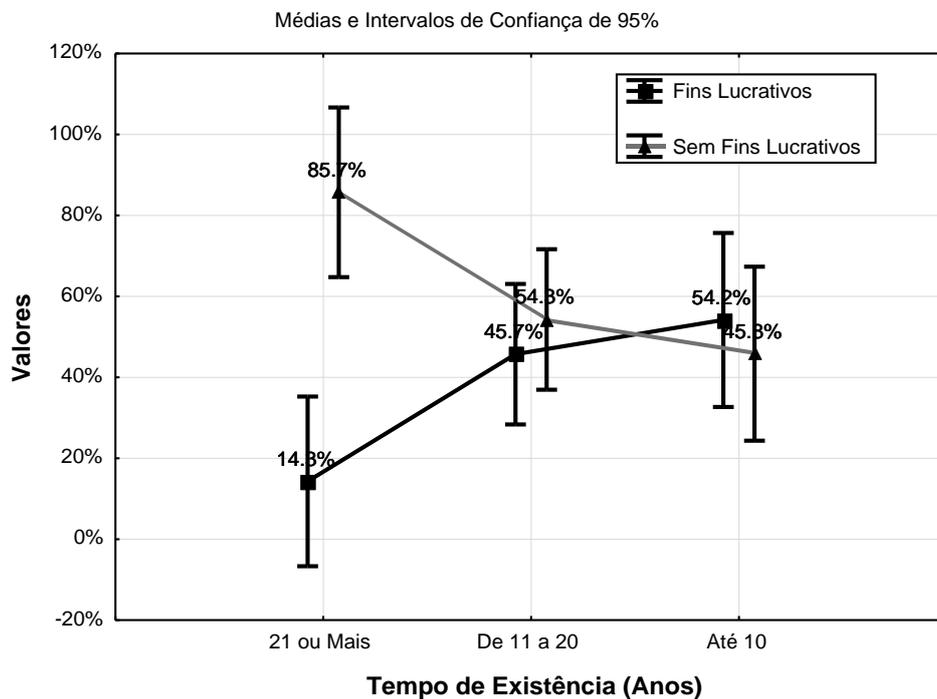


**Figura 10 (4)– Evolução do Número de IES Privadas em PE após a LDB**

Outra tendência que merece destaque é que com o tempo, houve um aumento da fração das instituições com Mantenedoras de fins lucrativos e com isso, uma consequente diminuição da fração daquelas sem fins lucrativos.

A figura 11 mostra três grupos de IES caracterizadas pelo tempo de existência. No grupo das IES com até 10 anos de credenciamento, 54,2% possuem Mantenedoras com finalidades lucrativas, no grupo intermediário, de 11 a 20 anos, 45,7% apresentam essa característica e, por fim, no grupo de IES mais antigas (21 anos ou mais), apenas 14,3%.

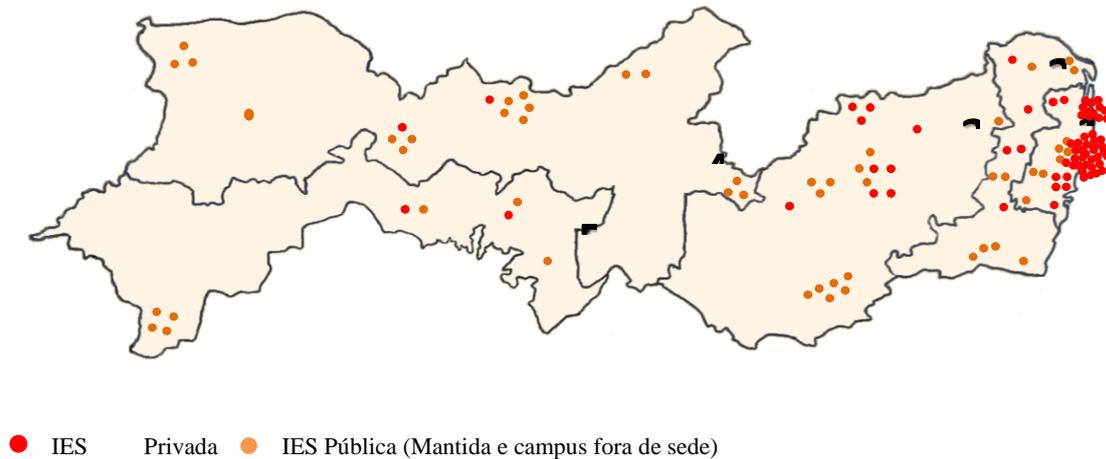
Atualmente a amostra total aponta que cerca de 42,5% (31 registros) tinham Mantenedoras com fins lucrativos enquanto 57,5% (42 registros) não. É possível que esse número tenha sido muito diferente no passado, pois existem Mantenedoras que alteraram sua categoria administrativa para fins lucrativos após a publicação do Decreto 2.306 em 1997.



**Figura 11 – Fração das IES com e sem fins lucrativos segundo o tempo de existência**

A maioria das IES privadas do Estado, 95,9% (70) possuem a organização acadêmica de Faculdade, uma IES era Universidade (1,4%), duas eram Centros Universitários (2,7%).

Quanto a localização, destaca-se a grande concentração na Região Metropolitana do Recife (RMR). Cerca de 47,9% estavam na capital Recife, 12,3% de Olinda, 5,5% de Jaboatão dos Guararapes, 5,5% de Caruaru, 4,1% em Paulista, 4,1% de Santa Cruz do Capibaribe e 20,6% de outros município



**Figura 12 – Mapa do Estado de Pernambuco e localização das IES – Públicas e Privadas**

#### 4.1.2 Principais características do desempenho institucional

Há uma grande variedade de tamanhos de IES em termos de quantidade de docentes, cursos, vagas, ingressantes, matriculados e egressos.

A tabela 01 mostra que não há um perfil predominante em relação ao tamanho das IES, quando comparada a Média com o Desvio Padrão na maioria dos indicadores listados.

**Tabela 01: Perfil das IES em 2012 de acordo com os dados disponíveis**

|                    | Média  | Mediana | Moda      | Frequência da Moda | DP      | Mín | Máx   | N  |
|--------------------|--------|---------|-----------|--------------------|---------|-----|-------|----|
| Nº de Docentes     | 107.0  | 70.0    | 40        | 3                  | 107.41  | 8   | 512   | 47 |
| Nº de Cursos       | 6.8    | 4.0     | 1         | 18                 | 7.88    | 1   | 36    | 72 |
| Nº de Vagas        | 971.1  | 567.5   | 100       | 7                  | 1447.57 | 30  | 10045 | 70 |
| Nº de Ingressantes | 610.0  | 303.0   | Múltiplas | 2                  | 872.49  | 0   | 5099  | 59 |
| Nº de Matriculados | 1966.6 | 1100.0  | Múltiplas | 2                  | 2910.38 | 18  | 17643 | 51 |
| Número de Egressos | 258.8  | 134.0   | 0         | 6                  | 393.80  | 0   | 2046  | 59 |

A média de vagas oferecidas (M=971.1) e de matriculados (M=1966.6) aparece com destaque quando comparado ao desvio padrão apresentando uma maior variabilidade nesses indicadores. No ano de 2012, houve uma tendência à ocupação de pouco mais de 50% das vagas oferecidas, embora se tenha variações desde 0% até mais de 100%. Em média, as IES preenchem pouco mais da metade das vagas, de acordo com a média apresentada ingressantes/vagas de 56%.

Na tabela 02, são associados indicadores matemáticos de desempenho institucional, como número de ingressantes por vagas, ingressantes por matriculados e egressos por matriculados. Os dados apresentados mostram grande variação, a diferença de aproximadamente 20% entre ingressantes por matriculados e egressos por matriculados, mostra uma tendência geral de expansão no corpo discente, com a fração de ingressantes superando a fração de egressos.

**Tabela 02: Desempenho das IES em 2012 de acordo com os dados disponíveis.**

|                           | Média | Mediana | Moda      | Frequência da Moda | DP     | Mín  | Máx    | N  |
|---------------------------|-------|---------|-----------|--------------------|--------|------|--------|----|
| Ingressantes/Vagas        | 56.1% | 52.7%   | Múltiplas | 1                  | 31.04% | 0.0% | 144.0% | 59 |
| Ingressantes/Matriculados | 34.0% | 31.2%   | Múltiplas | 1                  | 18.23% | 0.0% | 100.6% | 50 |
| Egressos/Matriculados     | 14.4% | 12.2%   | 0         | 6                  | 12.91% | 0.0% | 78.6%  | 50 |

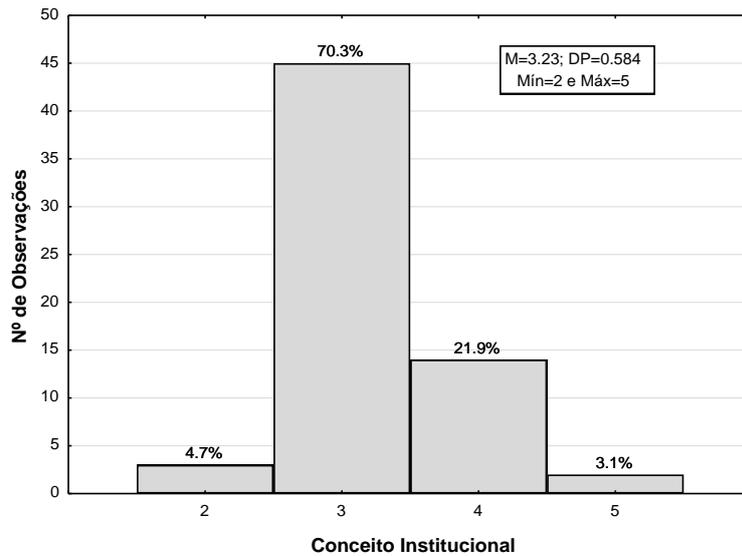
Como a diferença entre as médias de ingressantes/ matriculados e egressos/ matriculados corresponde a aproximadamente 20% e com a evasão no Ensino Superior em média de 35% (CENSO 2012), estima-se um fator de preocupação com relação ao crescimento.

Os números coletados também mostram outras características significativas sobre as IES privadas de PE. Existe uma grande concentração de alunos matriculados em poucas IES, ou seja, cerca de 4% dessas estão com  $\frac{1}{4}$  (um quarto) dos alunos de todo o Estado.

Quando analisa-se as IES pelo tempo de credenciamento, identifica-se que as mais velhas, de uma maneira geral, são maiores em números de vagas, docentes e cursos. Não ficou evidente que o tempo de existência está relacionada a vantagem competitiva no preenchimento de vagas, sugerindo que as IES mais novas competem igualmente com as mais velhas, dadas as proporções quanto às vagas que oferecem.

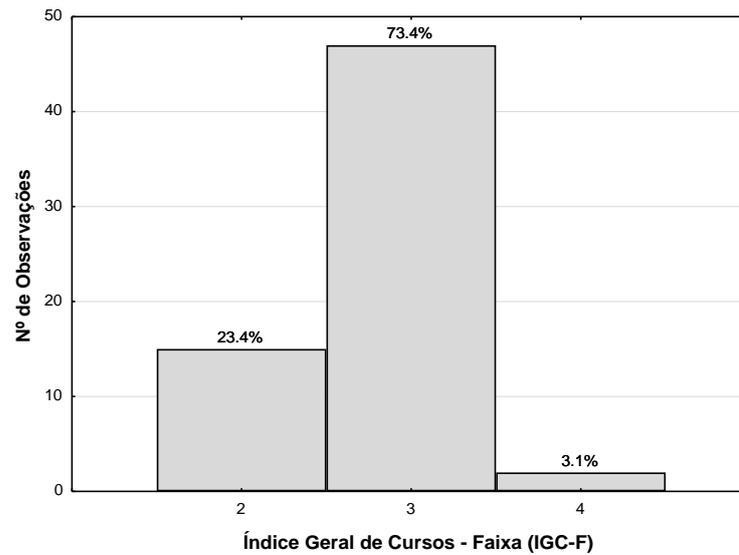
### 4.1.3 Retrato do desempenho - conceitos do MEC

Em relação aos conceitos obtidos nas avaliações do Ministério da Educação, a vasta maioria das IES obteve um Conceito Institucional de valor “3”, com uma pequena minoria ficando abaixo disso e aproximadamente 1/4 ficando acima, havendo também muito poucas com o valor “5”.



**Figura 13 – Avaliações das IES em 2012 – Conceito Institucional**

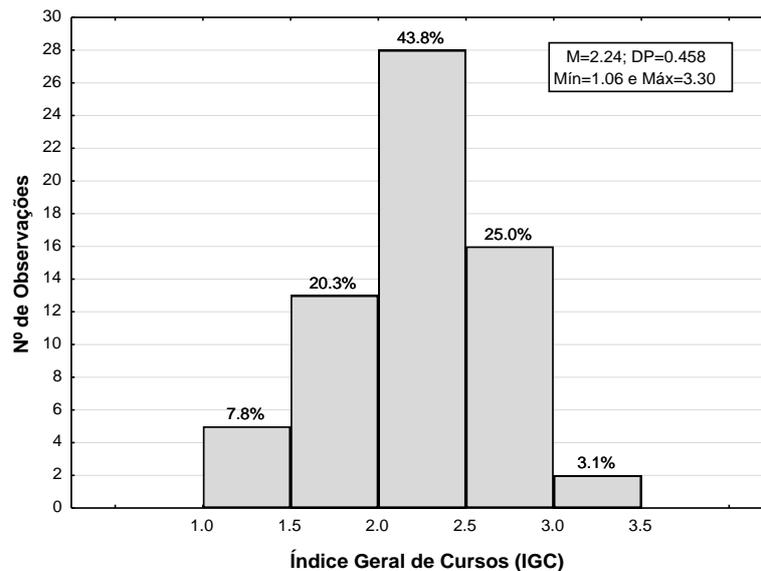
No Índice Geral de Cursos (IGC) faixa, outro indicador de qualidade do MEC que é o conceito obtido basicamente pelas notas do ENADE, houve uma diferença significativa nos conceitos “4 e 5”, uma vez que 3,1% atingiram a nota “4” e nenhuma obteve nota “5”.



**Figura 14 – Avaliação das IES em 2012 – Índice Geral de Cursos – IGC Faixa**

No Conceito Institucional (CI), 95,3% das IES obtiveram conceito satisfatório (CI = 3, CI = 4 e CI = 5), já quando analisa-se o IGC 76,5% apresentam conceitos satisfatórios (IGC = 3 e IGC = 4). Esse quadro mostra que no IGC não existe o conceito máximo e existe certa tendência do CI ser melhor devido a ser um conceito obtido na avaliação in loco e os critérios dessa avaliação serem considerados mais previsíveis e instrumentados. Já para se alterar o IGC, requer uma mudança na dinâmica institucional, o que torna mais difícil.

A figura 15, mostra o retrato do IGC Contínuo em 2012, ou seja, os conceitos em casas decimais que permite os rankings do MEC e que coloca em ordem decrescente o desempenho das IES. Constata-se aqui, certa variação num intervalo de 1,00 a 3,50, havendo poucos casos com valor acima de 3,00 e nenhuma IES obteve Contínuo acima de 3,5, numa escala que vai até 5,0.



**Figura 15 – Avaliações das IES em 2012 – Índice Geral de Cursos (IGC)**

Constatou-se também que a idade da instituição não apresenta relação com o Conceito Institucional e com o Índice Geral de Cursos. Além disso, as IES mais novas não possuem menores conceitos como efeito do tempo de credenciamento.

## 4.2 Perfil dos Dirigentes Acadêmicos das IES privadas

Em relação ao perfil dos dirigentes, a descrição se dá através da apresentação descritiva dos dados levantados durante a coleta de dados, isso por meio de tabelas de frequência e porcentagens com os dados coletados principalmente na Plataforma Lattes, onde as informações são fornecidas pelos próprios dirigentes, que por sua vez, se responsabilizam civilmente pelas informações cadastradas.

Em 71 registros, identificou-se que cerca de 63,4% dos dirigentes eram do sexo masculino e 36,6% do feminino.

A titulação dos dirigentes da amostra (60 registros) encontrada foi de 6,7% que tinham apenas a graduação, 20,0% eram especialistas, 61,7% mestres e 11,7% doutores. Há uma forte concentração de mestres e poucos doutores.

Em relação ao tempo de formação, verificou-se que o tempo passado desde a graduação teve média de 24,8 anos (DP =11,97), variando individualmente de 05 a 52 anos (em 59 registros). Na tentativa de aproximação da idade desses dirigentes e supondo que o término da graduação acontece em média dos 25 a 30 anos, é possível inferir que na média, os dirigentes possuíam entre 50 e 55 anos de idade.

Ainda em relação a formação acadêmica, aproximadamente 34,0% aumentaram a sua titulação desde que ocuparam seu cargo, sendo que 24,5% aumentaram em um nível, 7,5% em dois e 1,9% em três (53 registros).

Quanto a produção científica desses dirigentes, Cerca de 27,3% tinham alguma produção científica nos últimos 03 anos (59 registros), dentre os quais a média foi de 5,3 itens (DP=3,63), variando individualmente de 01 a 11.

#### 4.2.1 Experiência dos dirigentes

Quanto ao perfil da amostra, a Tabela 03 mostra a estatística descritiva sobre o grau de experiência em 2012.

**Tabela 03: Grau de experiência dos Diretores Acadêmicos em 2012 de acordo com os dados disponíveis.**

|                          | Média | Mediana | Moda      | Frequência da Moda | DP    | Mín | Máx | N  |
|--------------------------|-------|---------|-----------|--------------------|-------|-----|-----|----|
| Experiência de Ensino    | 15.5  | 12.0    | 12        | 7                  | 11.52 | 0   | 47  | 57 |
| Experiência de Gestão    | 11.7  | 10.0    | 12        | 7                  | 9.72  | 1   | 42  | 53 |
| Experiência Profissional | 15.0  | 11.0    | 0         | 8                  | 13.14 | 0   | 44  | 48 |
| Tempo na IES             | 9.4   | 6.5     | Múltiplas | 6                  | 8.73  | 1   | 40  | 54 |
| Tempo no Cargo           | 6.2   | 5.0     | 5         | 9                  | 5.87  | 1   | 34  | 51 |

Existe variabilidade nas experiências de ensino (no magistério superior), na gestão acadêmica e profissional fora do magistério, concentrando-se na faixa dos 10 a 15 anos.

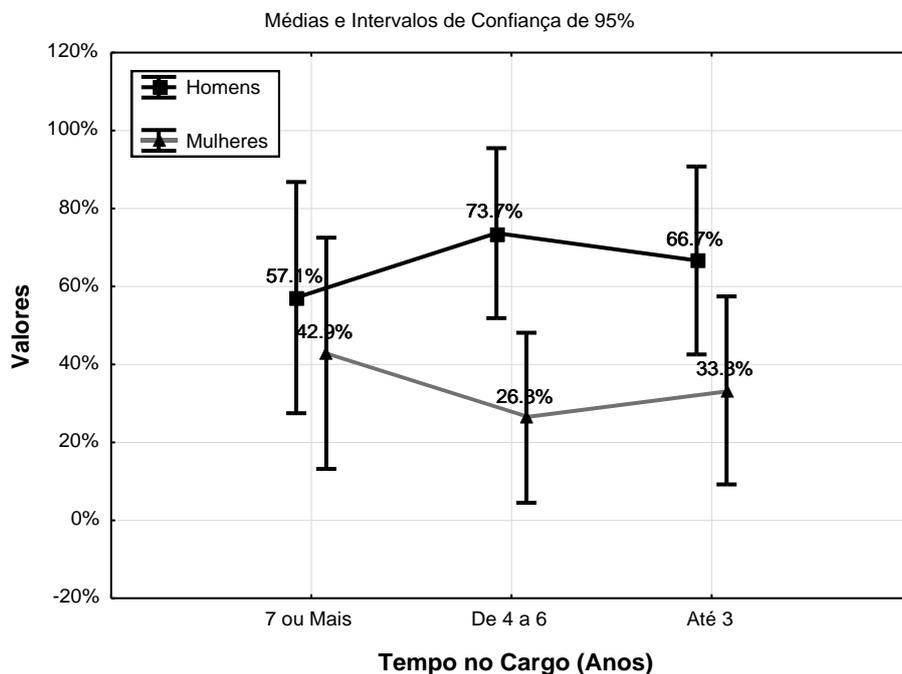
O tempo na IES e no cargo de Diretor Acadêmico também variaram, situando-se ao redor dos 5 a 10 anos no primeiro e 5 a 6 anos no segundo, sendo o tempo de experiência em gestão acadêmica maior que o tempo na IES.

Na média o tempo na IES ( $M=9.4$ ) é menor que a média de experiência de gestão acadêmica ( $M=11.7$ ) o que pode significar que há uma fração desses gestores que foram contratados com experiência prévia, pois 80.4% dos Dirigentes da amostra apresentando experiência em outros cargos de gestão acadêmica (coordenação de curso, de projetos ou programas especiais de extensão e pesquisa), na própria IES ou em outra instituição.

## 4.2.2 A evolução do perfil de contratação

Dividiu-se a amostra em três grupos, o primeiro de dirigentes que estava no cargo há mais de 7 anos, o segundo com tempo entre 4 a 6 anos e o terceiro grupo com até 3 anos. Consta-se que não há variação estatisticamente significativa do número de homens e mulheres entre os grupos e que não há tendência de alteração ao longo do tempo.

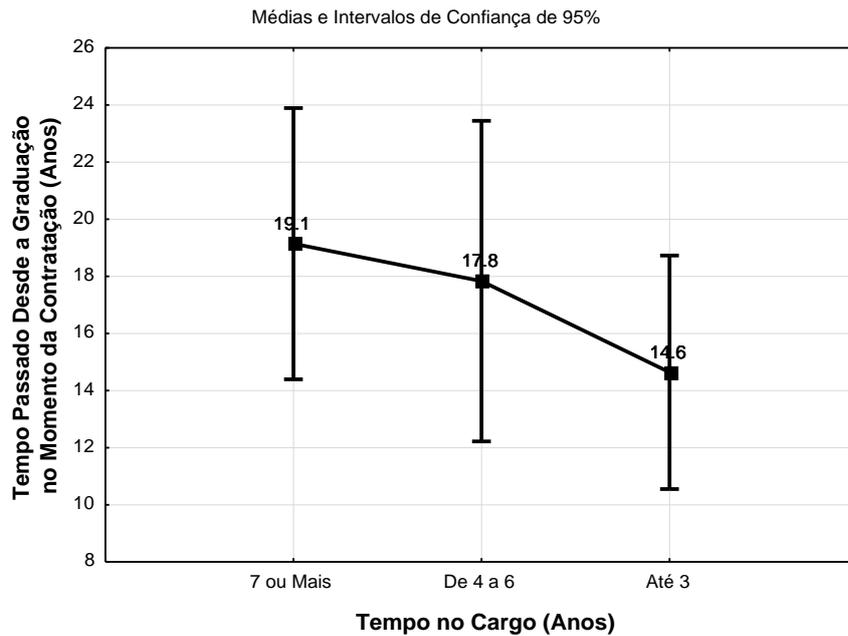
**Quadro 08 – Tempo no cargo vs. Sexo**



Dentro do período de abrangência desta pesquisa, não houve significativa variação ao longo do tempo da tendência de se contratar diretores de um determinado sexo ou idade, inferência proporcionada usando-se o dado do tempo passado desde a graduação como aproximação da idade.

Utilizando-se os mesmos grupos, o quadro 09 mostra que não houve tendência de contratação de dirigentes mais velhos ou mais jovens. Essa inferência acontece devido ao tempo passado desde a graduação apresentado nos três grupos, também como tentativa de deduzir a idade dos dirigentes. O grupo de dirigentes que está no cargo há 3 anos possui em média 14,6 anos de graduação

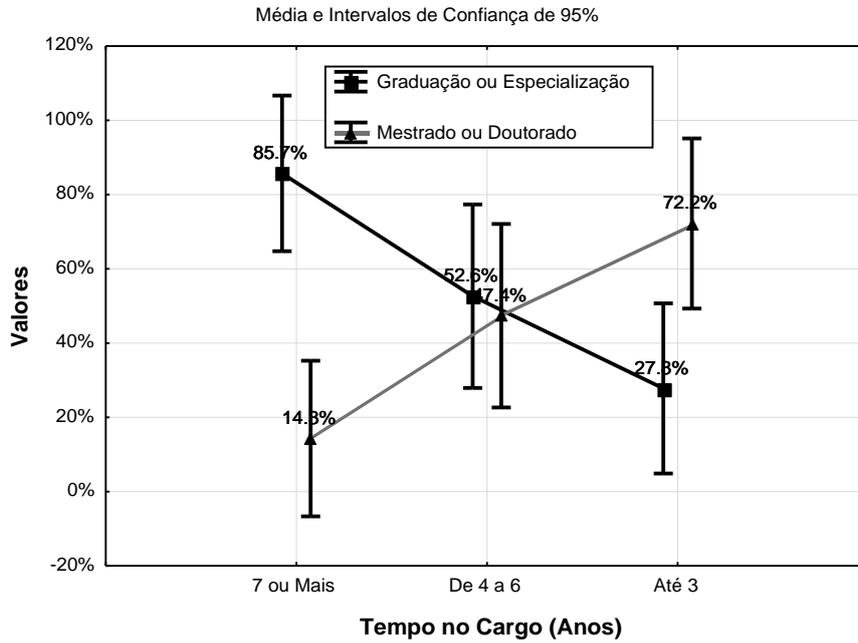
**Quadro 09 – Tempo no cargo vs. Tempo passado desde a graduação**



Já o quadro 10, apresenta a correlação entre tempo no cargo vs. titulação quando assumiu o cargo. Houve uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre o tempo que o indivíduo está no cargo de Diretor Acadêmico e o seu nível de titulação (Spearman  $Rho = -.48$ ,  $p < .01$  e  $N = 51$ ).

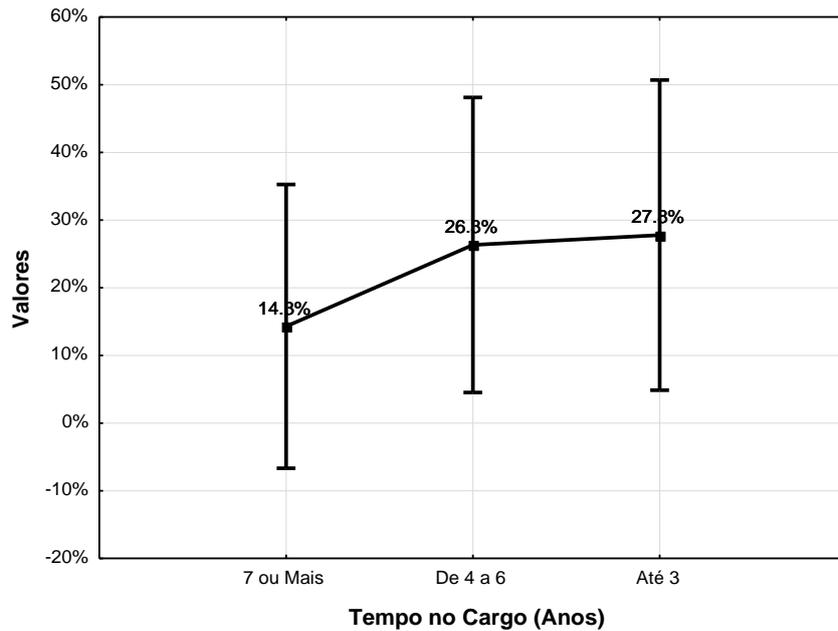
No grupo de dirigentes que possuem mais 7 anos no cargo, apenas 1 em cada 7 tinham formação *stricto sensu*, enquanto no grupo de até 3 anos, 72,2% possuem mestrado e doutorado. Houve uma forte tendência de aumento na contratação de diretores com titulação mais elevada, com a fração de mestres e doutores saltando de 14% há 07 anos ou mais para 72% nos últimos três anos, mas isso não se fez acompanhar da contratação de indivíduos com mais produção científica, de uma maneira geral.

**Quadro 10 – Tempo no Cargo vs. Titulação quando assumiu o Cargo**



Não houve correlação significativa entre o tempo que o indivíduo está no cargo de Diretor Acadêmico e o seu nível de produção científica nos últimos 03 anos (Spearman Rho = -.21, p=.14 e n=51).

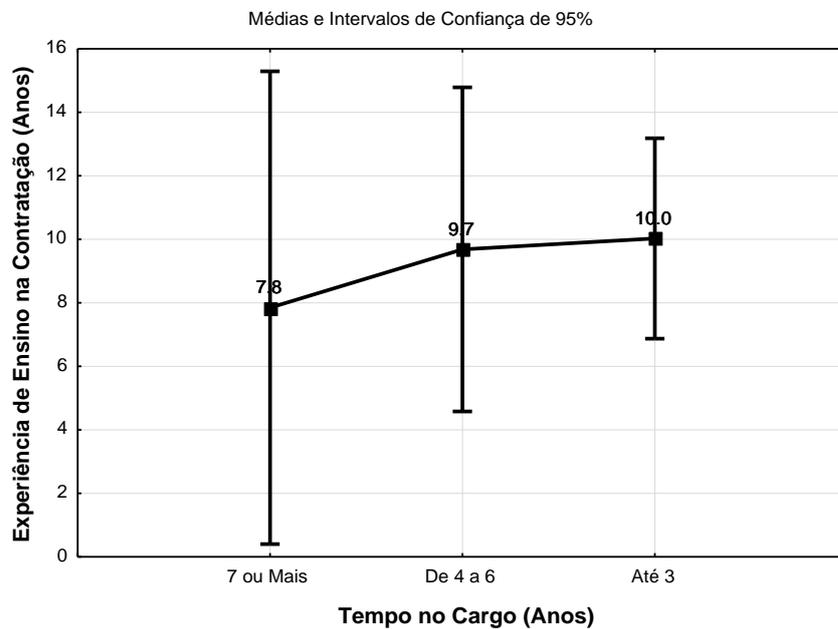
**Quadro 11 – Tempo no cargo vs. Produção Científica**



O grupo que está no cargo há 3 anos, apresentou maior produção científica, mostrando uma certa sensibilidade para uma tendência na contratação de Diretores Acadêmicos com maior publicação científica.

O fato de existir baixa produção científica entre esses diretores acadêmicos, poderia ser explicado pela não obrigação de existir pesquisa na organização acadêmica Faculdade, que é o tipo da maioria das IES de PE e por isso, não haver nenhuma força coercitiva.

**Quadro 12 - Tempo no cargo vs. Experiência de Ensino quando assumiu o cargo**

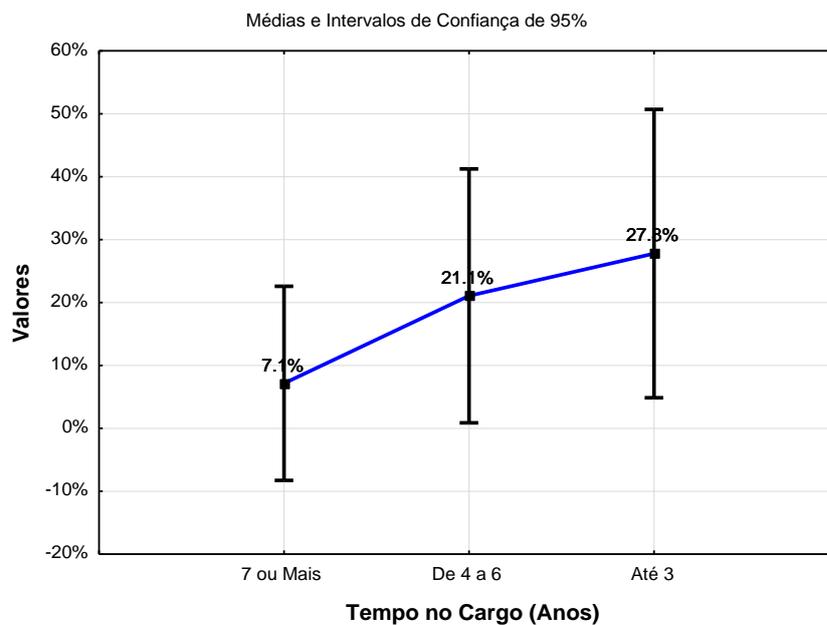


Ao longo do tempo houve uma tendência a se contratar diretores com maior histórico de ensino, partindo de 7,8 anos de experiência no grupo de dirigentes no cargo há 07 anos ou mais para 10,0 anos de experiência, mas não houve correlação em termos da quantidade de experiência profissional ou de gestão do ensino superior, conforme tabela 04.

**Tabela 04: Correlação de Spearman entre experiência dos Diretores Acadêmicos quando assumiram o cargo e o tempo em que estão no cargo.**

| Experiência           | Correlação c/ Tempo no Cargo |      |    |
|-----------------------|------------------------------|------|----|
|                       | Rho                          | p    | N  |
| Ensino                | -0.41                        | <.01 | 50 |
| Gestão                | -0.19                        | 0.19 | 51 |
| Profissional          | -0.04                        | 0.82 | 41 |
| Gestão + Profissional | 0.01                         | 0.95 | 41 |

Conforme tabela 04 apresentou-se uma tendência ao longo do tempo de contratação de Dirigentes com mais experiência na sala de aula.



**Figura 16 – Tempo no cargo vs. experiência de gestão acadêmica em outras IES**

Não houve associação estatística entre o tempo no cargo e a existência de experiência gerencial fora da IES ( $p > .10$  no teste canônico da diferença entre proporções para todos os casos).

## 4.3 Associação do perfil dos dirigentes com o desempenho institucional

Quando relacionadas as características dos Diretores Acadêmicos com os indicadores de desempenho das IES, é possível fazer inferências sobre essa associação conforme os resultados destacados.

### 4.3.1 Sexo vs. Desempenho da IES

Apresentou-se uma tendência geral das mulheres oferecerem maior fração de egressos na IES, especialmente no caso daqueles diretores no cargo há mais de 04 anos, sugerindo que elas tenham maior capacidade de promover a maior aprovação e formação dos alunos, ou menor evasão.

Apresentando melhor produtividade interna, ou seja, um quantitativo de mais egressos/matriculados, pode-se especular que as características femininas, com forma diferente de lidar com as questões e problemas educacionais tragam resultados diferentes. É uma questão que vale a pena investigar em outros estudos.

**Tabela 05: Comparação entre os desempenhos das IES com Diretores Acadêmicos homens e mulheres.**

| Indicador                 | Homens |        | Mulheres |       | Mann-Whitney U |    |        |      |
|---------------------------|--------|--------|----------|-------|----------------|----|--------|------|
|                           | Média  | DP     | N        | Média | DP             | N  | z      | p    |
| Conceito Institucional    | 3.32   | 0.620  | 38       | 3.08  | 0.504          | 24 | 1.389  | 0.27 |
| IGC Contínuo              | 2.33   | 0.430  | 41       | 2.08  | 0.429          | 21 | 2.053  | 0.04 |
| Ingressantes/Vagas        | 52.0%  | 28.21% | 40       | 61.8% | 34.30%         | 18 | -0.966 | 0.34 |
| Ingressantes/Matriculados | 34.0%  | 20.94% | 32       | 34.3% | 12.83%         | 17 | -0.347 | 0.73 |
| Egressos/Matriculados     | 11.1%  | 8.31%  | 31       | 19.9% | 17.47%         | 18 | -1.868 | 0.06 |

Observou-se maior IGC médio da IES entre os homens, mas o efeito estatístico some quando se subdivide pelo tempo em que o indivíduo está no cargo de Diretor. Quando se olha os grupos com maior e menor tempo no cargo, vê-se que, apesar da ausência de significado estatístico em ambos, há maior tendência de diferença no IGC a favor dos homens entre aqueles no cargo há quatro anos ou menos ( $p=.18$  ao invés de  $p=.46$ ). Isso sugere que existe uma

associação estatística entre o sexo masculino e um maior IGC Contínuo, mas que tal associação deve ser do IGC para o sexo e não o contrário, pois o efeito do diretor não seria muito sensível em apenas quatro anos ou menos (a ausência de significado estatístico nesse grupo seria consequência do pequeno tamanho da amostra devido à subdivisão). Assim, parece que a IES com IGC Contínuo mais elevado tendem a contratar mais homens e não o contrário.

**Tabela 06: Comparação entre os desempenhos das IES com Diretores Acadêmicos homens e mulheres para aqueles no cargo há até quatro anos**

| Indicador                 | Homens |        |    | Mulheres |        |   | Mann-Whitney U |      |
|---------------------------|--------|--------|----|----------|--------|---|----------------|------|
|                           | Média  | DP     | N  | Média    | DP     | N | z              | p    |
| Conceito Institucional    | 3.46   | 0.660  | 13 | 3.00     | 0.000  | 8 | 1.901          | 0.16 |
| IGC Contínuo              | 2.30   | 0.404  | 15 | 2.02     | 0.331  | 6 | 1.362          | 0.18 |
| Ingressantes/Vagas        | 50.3%  | 29.16% | 14 | 65.0%    | 39.52% | 6 | -0.866         | 0.40 |
| Ingressantes/Matriculados | 35.4%  | 22.62% | 13 | 39.1%    | 10.30% | 5 | -0.887         | 0.39 |
| Egressos/Matriculados     | 10.8%  | 8.42%  | 13 | 10.1%    | 12.64% | 6 | 0.617          | 0.52 |

**Tabela 07: Comparação entre os desempenhos das IES com Diretores Acadêmicos homens e mulheres para aqueles no cargo há mais de quatro anos**

| Indicador                 | Homens |        |    | Mulheres |        |   | Mann-Whitney U |      |
|---------------------------|--------|--------|----|----------|--------|---|----------------|------|
|                           | Média  | DP     | N  | Média    | DP     | N | z              | p    |
| Conceito Institucional    | 3.18   | 0.529  | 17 | 3.38     | 0.518  | 8 | -0.822         | 0.51 |
| IGC Contínuo              | 2.38   | 0.439  | 18 | 2.21     | 0.491  | 8 | 0.750          | 0.46 |
| Ingressantes/Vagas        | 48.0%  | 27.20% | 18 | 69.2%    | 36.32% | 8 | -1.583         | 0.11 |
| Ingressantes/Matriculados | 34.1%  | 23.57% | 14 | 34.2%    | 15.77% | 8 | -0.239         | 0.82 |
| Egressos/Matriculados     | 10.2%  | 8.66%  | 13 | 26.2%    | 22.04% | 8 | -2.427         | 0.01 |

### 4.3.2 Tempo passado desde a graduação vs. Desempenho da IES

Usando-se o tempo passado desde a graduação como aproximação da idade (proxy), parece não existir associação da idade do Diretor com qualquer dos indicadores de desempenho da IES, ou seja, não se percebe diferença entre os mais jovens e os mais velhos.

**Tabela 08: Correlação de Spearman entre o tempo passado desde a graduação do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo.**

| Indicador                 | Todos |      |    | Até 4 Anos no Cargo |      |    | Mais de 4 Anos no Cargo |      |    |
|---------------------------|-------|------|----|---------------------|------|----|-------------------------|------|----|
|                           | Rho   | p    | N  | Rho                 | p    | N  | Rho                     | p    | N  |
| Conceito Institucional    | -0.09 | 0.54 | 52 | 0.21                | 0.38 | 20 | -0.08                   | 0.70 | 25 |
| IGC Contínuo              | -0.11 | 0.42 | 53 | -0.32               | 0.17 | 20 | -0.04                   | 0.85 | 26 |
| Ingressantes/Vagas        | -0.10 | 0.48 | 51 | -0.25               | 0.31 | 19 | -0.04                   | 0.86 | 26 |
| Ingressantes/Matriculados | -0.22 | 0.15 | 45 | -0.27               | 0.29 | 17 | -0.19                   | 0.40 | 22 |
| Egressos/Matriculados     | 0.12  | 0.41 | 45 | -0.04               | 0.86 | 18 | 0.23                    | 0.32 | 21 |

### 4.3.3 Titulação vs. Desempenho da IES

A titulação do diretor mostrou-se estatisticamente associada ao Conceito Institucional da IES e, marginalmente, à fração de egressos, mas apenas entre aqueles com 04 (quatro) anos no cargo ou menos. Como o efeito do diretor não seria muito sensível em apenas 04 (quatro) anos ou menos, parece tratar-se das instituições com maior desempenho contratando os mais titulados e não o contrário.

**Tabela 09: Correlação de Spearman entre a titulação do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo.**

| Indicador                 | Todos       |             |           | Até 4 Anos no Cargo |             |           | Mais de 4 Anos no Cargo |      |    |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------|---------------------|-------------|-----------|-------------------------|------|----|
|                           | Rho         | p           | N         | Rho                 | p           | N         | Rho                     | p    | N  |
| Conceito Institucional    | <b>0.32</b> | <b>0.02</b> | <b>53</b> | <b>0.49</b>         | <b>0.02</b> | <b>21</b> | 0.24                    | 0.24 | 25 |
| IGC Contínuo              | 0.16        | 0.25        | 54        | -0.13               | 0.56        | 21        | 0.23                    | 0.25 | 26 |
| Ingressantes/Vagas        | -0.08       | 0.58        | 52        | -0.14               | 0.55        | 20        | -0.05                   | 0.79 | 26 |
| Ingressantes/Matriculados | 0.06        | 0.68        | 46        | 0.39                | 0.11        | 18        | -0.10                   | 0.64 | 22 |
| Egressos/Matriculados     | 0.03        | 0.82        | 46        | <b>0.39</b>         | <b>0.10</b> | <b>19</b> | 0.01                    | 0.97 | 21 |

Corroborando isso, na tabela 10 tem-se que a evolução da titulação do diretor depois da sua contratação não parece ter associação com qualquer dos indicadores de desempenho da IES, ou seja, a titulação não está relacionada ao desempenho e nem a sua evolução durante o cargo.

**Tabela 10: Correlação de Spearman entre a evolução da titulação do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo.**

| Indicador                 | Todos |      |    | Até 4 Anos no Cargo |      |    | Mais de 4 Anos no Cargo |      |    |
|---------------------------|-------|------|----|---------------------|------|----|-------------------------|------|----|
|                           | Rho   | p    | N  | Rho                 | p    | N  | Rho                     | p    | N  |
| Conceito Institucional    | -0.19 | 0.19 | 47 | -0.31               | 0.17 | 21 | -0.14                   | 0.51 | 25 |
| IGC Contínuo              | 0.00  | 0.98 | 49 | -0.18               | 0.44 | 21 | -0.10                   | 0.63 | 26 |
| Ingressantes/Vagas        | -0.09 | 0.54 | 48 | -0.07               | 0.76 | 20 | -0.16                   | 0.44 | 26 |
| Ingressantes/Matriculados | 0.12  | 0.45 | 42 | 0.27                | 0.29 | 18 | 0.05                    | 0.81 | 22 |
| Egressos/Matriculados     | -0.07 | 0.64 | 42 | -0.38               | 0.11 | 19 | 0.03                    | 0.88 | 21 |

#### 4.3.4 Produção Científica vs. Desempenho da IES

Entre os diretores com mais de quatro anos no cargo, a produção científica nos últimos 03 anos mostrou-se associada à maior fração de ingressantes por vaga, o mesmo não ocorrendo com aqueles que ocupam a posição a menos tempo. Isso sugere que, de fato, a produção científica contribui para uma maior capacidade de preencher as vagas oferecidas, portanto sendo fator de atratividade de novos alunos.

No grupo de dirigentes com até 4 (quatro) anos no cargo, a produção científica se relaciona com o CI (Spearman  $Rho=0,44$ ,  $p=.0,04$  e  $n=21$ ) sugerindo que na contratação de dirigentes com maior titulação, a IES também tem o bônus de uma melhor produção científica.

**Tabela 11: Correlação de Spearman entre a produção científica nos últimos 03 anos do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo.**

| Indicador                 | Todos       |             |           | Até 4 Anos no Cargo |             |           | Mais de 4 Anos no Cargo |             |           |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------|---------------------|-------------|-----------|-------------------------|-------------|-----------|
|                           | Rho         | p           | N         | Rho                 | p           | N         | Rho                     | p           | N         |
| Conceito Institucional    | <b>0.32</b> | <b>0.02</b> | <b>52</b> | <b>0.44</b>         | <b>0.04</b> | <b>21</b> | 0.31                    | 0.14        | 25        |
| IGC Contínuo              | 0.12        | 0.41        | 53        | -0.10               | 0.67        | 21        | 0.18                    | 0.37        | 26        |
| Ingressantes/Vagas        | 0.16        | 0.27        | 51        | -0.18               | 0.44        | 20        | <b>0.48</b>             | <b>0.01</b> | <b>26</b> |
| Ingressantes/Matriculados | 0.19        | 0.22        | 45        | 0.37                | 0.13        | 18        | 0.02                    | 0.93        | 22        |
| Egressos/Matriculados     | -0.15       | 0.34        | 45        | -0.15               | 0.54        | 19        | 0.12                    | 0.61        | 21        |

Entre aqueles com quatro anos ou menos no cargo, a produção científica mostrou-se associada ao CI, o mesmo não ocorrendo com os que ocupam a posição há mais tempo, sugerindo que deve ser a produção científica a consequência e o Conceito Institucional a causa, não o contrário.

### 4.3.5 Experiência do Dirigente vs. Desempenho da IES

Entre aqueles com mais de quatro anos no cargo, a maior experiência profissional fora do magistério do diretor mostrou-se negativamente associada à fração de egressos ( $Rho=-0,41$ ,  $p=10$  e  $N=17$ ), o mesmo não ocorrendo com os que ocupam a posição há menos tempo, sugerindo que aqueles com maior histórico de atuação profissional tendem a produzir um menor grau de produtividade interna nas IES, aqui tratado como egressos.

**Tabela 12: Correlação de Spearman entre a experiência profissional do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo.**

| Indicador                 | Todos |      |    | Até 4 Anos no Cargo |      |    | Mais de 4 Anos no Cargo |             |    |
|---------------------------|-------|------|----|---------------------|------|----|-------------------------|-------------|----|
|                           | Rho   | p    | N  | Rho                 | p    | N  | Rho                     | p           | N  |
| Conceito Institucional    | 0.11  | 0.50 | 42 | 0.28                | 0.25 | 19 | 0.26                    | 0.30        | 18 |
| IGC Contínuo              | 0.10  | 0.54 | 42 | 0.17                | 0.50 | 18 | 0.20                    | 0.42        | 19 |
| Ingressantes/Vagas        | -0.11 | 0.51 | 41 | -0.27               | 0.30 | 17 | 0.05                    | 0.82        | 20 |
| Ingressantes/Matriculados | 0.07  | 0.66 | 38 | 0.40                | 0.13 | 16 | 0.05                    | 0.85        | 18 |
| Egressos/Matriculados     | -0.19 | 0.25 | 38 | -0.21               | 0.42 | 17 | <b>-0.41</b>            | <b>0.10</b> | 17 |

Entre aqueles com quatro anos ou menos no cargo, houve uma associação marginal positiva entre o CI e a experiência de ensino ( $Rho=0.42$ ,  $p=0.06$  e  $N=21$ ), o mesmo não ocorrendo com aqueles que ocupam a posição há mais tempo, conforme tabela 13 Isso sugere que as instituições com melhor Conceito Institucional tendem a contratar diretores com maior experiência de ensino e não o contrário.

**Tabela 13: Correlação de Spearman entre a experiência de ensino do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo.**

| Indicador                 | Todos |      |    | Até 4 Anos no Cargo |      |    | Mais de 4 Anos no Cargo |      |    |
|---------------------------|-------|------|----|---------------------|------|----|-------------------------|------|----|
|                           | Rho   | p    | N  | Rho                 | p    | N  | Rho                     | p    | N  |
| Conceito Institucional    | 0.05  | 0.71 | 50 | 0.42                | 0.06 | 21 | 0.02                    | 0.92 | 24 |
| IGC Contínuo              | -0.01 | 0.96 | 51 | 0.03                | 0.90 | 21 | 0.02                    | 0.93 | 25 |
| Ingressantes/Vagas        | 0.07  | 0.65 | 51 | -0.14               | 0.55 | 20 | 0.24                    | 0.23 | 26 |
| Ingressantes/Matriculados | -0.12 | 0.44 | 45 | -0.04               | 0.86 | 18 | -0.10                   | 0.67 | 22 |
| Egressos/Matriculados     | 0.23  | 0.13 | 45 | 0.25                | 0.30 | 19 | 0.21                    | 0.37 | 21 |

Há indícios de uma associação marginal positiva entre a experiência de gestão acadêmica do diretor e a fração de egressos, mas ela não se apresenta quando se subdivide a amostra entre os diretores com até quatro anos no cargo e aqueles que ocupam a posição há mais tempo. Considerando que ambos os grupos apresentaram valor de Rho e p semelhantes, é possível que haja uma relação bidirecional a qual só se manifesta estatisticamente no conjunto de todos os sujeitos por motivos de tamanho de amostra. Aceitando-se esse argumento, tem-se que a experiência de gestão é tanto causa quanto efeito da fração de egressos.

**Tabela 14: Correlação de Spearman entre a experiência de gestão acadêmica do Diretor Acadêmico e o desempenho das IES segundo o tempo de ocupação do cargo.**

| Indicador                 | Todos |      |    | Até 4 Anos no Cargo |      |    | Mais de 4 Anos no Cargo |      |    |
|---------------------------|-------|------|----|---------------------|------|----|-------------------------|------|----|
|                           | Rho   | p    | N  | Rho                 | p    | N  | Rho                     | p    | N  |
| Conceito Institucional    | -0.06 | 0.70 | 47 | -0.12               | 0.61 | 21 | 0.01                    | 0.96 | 25 |
| IGC Contínuo              | -0.06 | 0.71 | 47 | 0.00                | 1.00 | 21 | -0.18                   | 0.39 | 26 |
| Ingressantes/Vagas        | -0.13 | 0.40 | 46 | 0.09                | 0.70 | 20 | -0.29                   | 0.16 | 26 |
| Ingressantes/Matriculados | -0.18 | 0.26 | 40 | -0.21               | 0.41 | 18 | -0.19                   | 0.41 | 22 |
| Egressos/Matriculados     | 0.28  | 0.08 | 40 | 0.22                | 0.37 | 19 | 0.22                    | 0.35 | 21 |

#### 4.3.6 Indicadores acadêmicos vs. Indicadores mercadológicos

Houve uma correlação estatisticamente significativa entre o Conceito Institucional e o IGC Contínuo (Rho =.38,  $p < .01$  e  $n = 57$ );

Já a fração de egressos em relação ao total de matriculados não apresentou correlação com a fração de ingressantes por vaga oferecida ( $Rho = .13$ ,  $p = .38$  e  $n = 49$ ) ou com a fração de ingressos por quantidade de alunos matriculados ( $Rho = -.07$ ,  $p = .62$  e  $n = 49$ ). A fração de ingressantes por vaga oferecida apresentou correlação estatística com a fração de ingressantes por quantidade de alunos matriculados, como seria de se esperar ( $Rho = .29$ ,  $p = .03$  e  $n = 50$ ).

**Tabela 15: Correlação de Spearman entre indicadores acadêmicos e indicadores mercadológicos.**

| Indicador              | Ingressantes/Vagas |      |    | Ingressantes/Matriculados |      |    |
|------------------------|--------------------|------|----|---------------------------|------|----|
|                        | Rho                | P    | N  | Rho                       | p    | N  |
| Conceito Institucional | 0.06               | 0.68 | 52 | 0.24                      | 0.13 | 43 |
| IGC Contínuo           | 0.09               | 0.52 | 57 | -0.08                     | 0.57 | 48 |
| Egressos/Matriculados  | 0.13               | 0.38 | 49 | -0.07                     | 0.62 | 49 |

Os dois indicadores de desempenho acadêmico, CI e IGC, apresentaram associação positiva entre si, possivelmente devido ao fato de ambos refletirem aspectos da qualidade educacional.

A fração de egressos não se mostrou associada à fração de ingressos por vaga oferecida ou por total de alunos matriculados, indicando que a produtividade interna não apresenta impacto significativo sobre a demanda da IES.

Não parece haver qualquer correlação entre os indicadores de desempenho acadêmico com qualquer das medidas de desempenho mercadológico, sugerindo que sucesso educacional não se traduz em resultado financeiro.

Desempenho acadêmico, desempenho mercadológico e produtividade interna parecem ser três dimensões independentes do sucesso de uma IES.

#### **4.3.7 Comparação entre IES com e sem fins lucrativos**

As IES com fins lucrativos apresentaram maior CI do que as sem fins lucrativos, indicando que as primeiras podem investir mais nas visitas institucionais do que as segundas. Não houve diferença quanto aos demais indicadores de desempenho.

**Tabela 16: Comparação entre os desempenhos das IES com ou sem fins lucrativos.**

| Indicador                 | Com Fins Lucrativos |        |    | Sem Fins Lucrativos |        |    | Mann-Whitney U |      |
|---------------------------|---------------------|--------|----|---------------------|--------|----|----------------|------|
|                           | Média               | DP     | N  | Média               | DP     | N  | z              | p    |
| Conceito Institucional    | 3.46                | 0.647  | 26 | 3.08                | 0.487  | 38 | 2.414          | 0.05 |
| IGC Contínuo              | 2.18                | 0.515  | 26 | 2.28                | 0.416  | 38 | -0.472         | 0.64 |
| Ingressantes/Vagas        | 51.5%               | 27.97% | 24 | 59.2%               | 33.00% | 35 | -0.795         | 0.43 |
| Ingressantes/Matriculados | 37.9%               | 21.74% | 23 | 30.6%               | 14.19% | 27 | 0.915          | 0.36 |
| Egressos/Matriculados     | 14.5%               | 10.47% | 22 | 14.3%               | 14.73% | 28 | 0.460          | 0.65 |

As IES com ou sem fins lucrativos não diferiram quanto ao sexo dos seus diretores acadêmicos, tampouco no que concerne aos seus perfis acadêmicos, porém, as instituições com fins lucrativos tenderam a apresentar diretores mais velhos e com maior experiência de gestão, conforme tabelas 17 e 18.

**Tabela 17: Comparação entre os desempenhos das IES com ou sem fins lucrativos**

| Traço  | Com Fins Lucrativos |    | Sem Fins Lucrativos |    | Teste Canônico |      |
|--|---------------------|----|---------------------|----|----------------|------|
|  | Fração              | N  | Fração              | N  | t              | p    |
| Sexo Masculino                                 | 73.3%               | 30 | 56.1%               | 41 | 1.491          | 0.14 |
| Sexo Feminino                                  | 26.7%               | 30 | 43.9%               | 41 |                |      |
| Graduação ou Especialização                    | 26.9%               | 26 | 26.5%               | 34 | 0.039          | 0.97 |
| Mestrado ou Doutorado                          | 73.1%               | 26 | 73.5%               | 34 |                |      |
| Aumentou a Titulação Desde Que Assumiu o Cargo | 36.4%               | 22 | 32.3%               | 31 | 0.305          | 0.76 |
| Tem Produção Científica nos Últimos 3 anos     | 28.0%               | 25 | 20.6%               | 34 | 0.652          | 0.52 |

**Tabela 18: Comparação entre as experiências dos Diretores Acadêmicos das IES com ou sem fins lucrativos**

| Indicador                       | Com Fins Lucrativos |      |    | Sem Fins Lucrativos |       |    | Mann-Whitney U |      |
|---------------------------------|---------------------|------|----|---------------------|-------|----|----------------|------|
|                                 | Média               | DP   | N  | Média               | DP    | N  | z              | p    |
| Tempo Passado Desde a Graduação | 18.6                | 8.13 | 26 | 29.6                | 12.38 | 33 | -3.434         | <.01 |
| Experiência de Ensino           | 11.8                | 6.07 | 24 | 18.2                | 13.70 | 33 | -1.368         | 0.17 |
| Experiência de Gestão           | 8.2                 | 6.79 | 23 | 14.3                | 10.84 | 30 | -2.502         | 0.01 |
| Experiência Profissional        | 13.5                | 9.26 | 22 | 16.2                | 15.78 | 26 | -0.021         | 0.98 |

## 5 Discussão

---

Como mencionado anteriormente, o objetivo desta pesquisa é identificar a associação entre as variáveis que envolvem o perfil dos dirigentes das Instituições de Ensino Superior privadas do Estado de Pernambuco e as variáveis do desempenho das Instituições que dirigem. Para esse entendimento, a discussão se volta para a compreensão dos resultados estatísticos encontrados sobre as características dos dirigentes que afetam os resultados institucionais.

### 5.1 A expansão do ensino superior privado em Pernambuco

Sabe-se que após a publicação da LDB em 1996, um grande crescimento de IES privadas no Brasil aconteceu e, especificamente em Pernambuco não foi diferente, conforme figura 09 apresentada na seção anterior. No período de 1996 a 2001 nota-se uma exuberante curva de crescimento que ainda continua no período de 2001 a 2008. Segundo estudo setorial do Valor Econômico (2014), destaca-se nessa fase uma forte presença do Estado na expansão da educação no país, de maneira direta, ou indireta, o que possibilitou a criação do espaço para o ensino superior, hoje predominantemente privado.

O fato mais importante para a aceleração desse crescimento foi a publicação do Decreto 2.306, de agosto de 1997, considerado um marco no sistema de ensino superior no país. A partir dele, as entidades mantenedoras passam a poder optar pela classificação de “sem finalidade lucrativa” ou de “instituição particular (com finalidade lucrativa)”. É nesse momento que as instituições passam a responder como entidades comerciais (VALOR ECONÔMICO, 2014). Em Pernambuco, as IES mais novas já iniciaram sua atuação com a classificação de “com fins lucrativos”. No grupo das IES com 21 anos ou mais ainda é predominante a categoria “sem fins lucrativos”, porém, é possível que algumas delas ao longo do tempo tenham modificado essa categoria. Já nas IES que possuem 20 anos ou menos, a maioria é de IES com fins lucrativos.

Tendo alcançado um tamanho significativo em Pernambuco na última década, o setor privado, com aproximadamente 62% das matrículas, consolidou-se (INEP, 2013). A curva de crescimento apresenta (figura 10) tendência de expansão, só que mais lenta nos últimos 3 (três) anos. Pode-se sugerir que ainda existem oportunidades no interior do estado uma vez que a

distribuição das IES privadas encontram-se polarizada na Região Metropolitana do Recife, conforme apresenta a figura 12.

Essa grande concentração de IES privadas na capital e RMR pode ser explicada pelo PIB da região quando comparamos com o PIB do Estado como um todo. Segundo dados do IBGE de 2014, só Recife concentra 65% do PIB de Pernambuco. Também podemos atribuir essa atratividade a outros fatores sociais e econômicos, como o fato de 75% da população do estado estar concentrada no litoral (IBGE, 2014) e os polos econômicos existentes nessa região.

As oportunidades de desenvolvimento no interior e o baixo número de IES privadas nos levam a crer que ainda existem oportunidades de expansão do segmento privado, principalmente em algumas mesorregiões do estado. Como exemplo, podemos citar a região agreste, onde encontramos o município de Caruaru, com um PIB de 3.872,947 (IBGE, 2014), bastante significativo quando comparado ao do Estado. O município oferta educação superior privada para os municípios do entorno e seu quadro de IES conta com apenas 4 (quatro) instituições particulares tradicionais.

Soma-se a isso, as previsões de grupos e associações do ensino superior privado, bem como pesquisas de mercado, apontam essa tendência, conforme trecho abaixo do Valor Econômico:

Mesmo com a taxa de crescimento mais lenta nos últimos anos, há muito espaço para a contínua expansão do setor, tendo em vista o aumento da renda da população e o montante de jovens que deverá concluir o ensino médio. O potencial de crescimento do mercado ainda continua grande quando se leva em conta algumas transformações que vêm ocorrendo no Brasil e que impactam diretamente nesse setor. A principal, em termos quantitativos, são os 108 milhões de pessoas que pertencem à classe C e que veem na educação uma maneira de conquistar a ascensão social (VALOR ECONÔMICO, 2014, p.14).

Outra característica de destaque é que Pernambuco também segue a tendência do Brasil quando analisada a concentração das IES com organização acadêmica Faculdade. Com base nos dados de 2012, as universidades são majoritariamente da rede pública (4 universidades, 3 Federais e 1 estadual) enquanto a maioria das faculdades e centros universitários pertencem à rede privada. Barreyro (2008), confirma essa coerência com os dados nacionais:

O tipo de instituição preponderante na educação superior brasileira são as Faculdades, escolas e institutos privados que são geralmente pequenas e dedicam-se quase que exclusivamente ao ensino da graduação e o setor privado detém a maioria dessa organização acadêmica (BARREYRO, 2008).

## 5.2 Performance das IES privadas de Pernambuco e cenário atual

Como no Brasil, as IES privadas de Pernambuco também vivenciam os rearranjos atuais da educação superior privada. Constatou-se a concentração de um grande número de matrículas em poucas IES e que o segmento é bastante pulverizado. Das 73 (setenta e três) IES privadas pesquisadas, 4% (quatro por cento) concentram cerca de  $\frac{1}{4}$  (um quarto) de todas as matrículas e a maioria das IES possuem menos de 1000 matrículas, conforme dados de 2012. Essa realidade segundo estudo do Valor Econômico (2014), é coerente com o retrato do País que apresenta um segmento bastante pulverizado, uma vez que 62% do total das instituições, o equivalente a 1.302, possui até mil alunos matriculados e apenas 0,2% das instituições, ou cinco delas, têm mais de 100 mil alunos matriculados.

Esse fato também pode ser visualizado na tabela 01, que trata do perfil das IES quando observada uma grande variação com relação a números de docentes, cursos, vagas, ingressantes, matriculados e egressos em 2012. Essa fato reforça que não há um perfil predominante.

Uma explicação para isso é a nova estrutura do setor privado que também é sentido em Pernambuco com a chegada de grupos educacionais nacionais e estrangeiros. Esses *players* utilizam estratégias de comunicação e captação de alunos mais agressivas e ao mesmo tempo ganham economicamente e financeiramente em escala quando se refere a questões administrativas.

Já na tabela 02, foram criados indicadores que demonstrassem o desempenho institucional através da relação entre números de ingressantes, vagas, matriculados e egressos. Destacamos como significativa a diferença de 20% nos indicadores entre ingressantes e egressos (quando associados ao número de matriculados), pois quando comparado os dados de evasão no segmento no Brasil de 35 % supõe-se um alerta para as mantenedoras que precisam de estratégias para evitar ou diminuir o impacto da estagnação do mercado.

### 5.2.1 Conceitos do MEC

Como visualizado na Figura 13, de uma maneira geral existe uma predominância de IES com desempenho satisfatório no estado quando tratado de Conceito Institucional. Esse conceito é consequência de uma visita de especialistas designados pelo INEP/MEC e oportuniza para as

IES uma maior preparação. Nas IES “com fins lucrativos”, encontrou-se os melhores resultados e esse fato pode estar associado a possibilidade de maior investimento financeiro dessas IES nesses tipos de avaliações.

Em Pernambuco, as IES também apresentam desempenho acadêmico parecido com as IES de outros estados. Quando visualizada a figura 14, que trata do IGC faixa, também observa-se um perfil médio satisfatório, porém com nenhum desempenho máximo, ou seja, com conceito 5 (cinco). O IGC é consequência de uma média ponderada de vários insumos e o esforço institucional para mudar esse indicador requer muito mais investimento, não só financeiro e sim na dinâmica institucional.

Para Dias Sobrinho (2002;2005), a avaliação educacional se constitui de forma plurireferencial, sendo caracterizada por múltiplas e heterogêneas referências. No caso da educação superior, a avaliação é considerada um instrumento para conferir legitimidade a um processo de formação ou a uma política de estado ou de governo, comprovando certificação, classificação institucional.

As avaliações do MEC são utilizadas pela sociedade como referencial de qualidade e essa questão sempre foi alvo de várias críticas. A qualidade dos cursos, o incentivo aos professores e a qualificação dos alunos são problemas enfrentados pelo sistema atualmente (VALOR ECONÔMICO) e isso também é vivenciado no estado de Pernambuco. A discussão acerca da avaliação não se restringe ao processo avaliativo em si, mas ao contexto que ele se insere nas políticas governamentais. Desse modo, a avaliação vai além da performance da instituição em relação a sua função social, mas envolve a existência e finalidades sociais. Esse pressuposto implica considerar as dimensões pedagógicas, sociais, ideológicas e gestionárias do processo avaliativo e essa compreensão permite situar a avaliação como um dos eixos estruturantes das políticas educativas contemporâneas (AFONSO, 2000; DIAS SOBRINHO, 2002).

### **5.3 Os Diretores Acadêmicos de Pernambuco**

Destaca-se inicialmente nessa seção, a questão da titulação dos dirigentes acadêmicos das IES privadas de Pernambuco. Das 73 IES, 60 registros de dirigentes foram utilizados e os achados foram que 6,7% tinham apenas a graduação, 20% eram especialistas, 61,7% mestres e 11,7% doutores. Desse grupo, 34% aumentaram a sua titulação desde que ocuparam o cargo.

Como a titulação do dirigente acadêmico não pontua ou interfere diretamente nos conceitos institucionais, o que se supõe é a criação de uma cultura de avaliação nas instituições que impôs a busca por parte dos dirigentes e a também pressão das Instituições por um dirigente acadêmico com melhor titulação. Aqui, pode se trazer a teoria institucional, apresentando a instituição como produto do contexto, que a mesma sofre influencias de forças, nesse caso, a influência do meio e da cultura da regulação fez com que as IES contratassem dirigentes melhores titulados e os dirigentes buscassem melhorar sua titulação.

Carvalho e Vieira (2002), trazem que o pilar regulador sustenta-se na fixação ne normas e no controle direto dos empregados e nas ações de sanção e coerção. Essas normas podem ser baseadas em costumes informais ou fixadas por lei (formalizadas).

Também é possível concluir que a titulação não está relacionada a competitividade da IES e o seu impacto parece ser sentido mais internamente, devido a cultura imposta pelo MEC. Além disso, parece tornar-se relevante para a IES que seus líderes sejam titulados, já que o MEC cobra um corpo docente com titulação satisfatória em suas avaliações. Desse modo, os padrões institucionalizados acabam influenciando as opções com que se deparam os tomadores de decisão (ALPERTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

Como as decisões são produtos das interpretações dos tomadores de decisão, inferimos que os decisores organizacionais, no caso as Mantenedoras das IES, mesmo quando pensam estar agindo conforme padrões lógicos e racionais na escolha dos dirigentes acadêmicos, podem estar apenas seguindo padrões interpretados como racionais influenciados pelo ambiente institucional como respostas racionais à determinada situação (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

O grupo de dirigentes que está no cargo há 3 (três) anos apresentou preponderância de indivíduos melhor titulados, fato que reforça a inferência de que há a tendência de contratação de dirigentes melhor titulados. A área de formação não influi em nenhum resultado institucional e também há grande variabilidade nesse aspecto.

Como destacado na seção anterior, a questão da predominância do sexo masculino nos dirigentes acadêmicos merece uma nova investigação. O fato pode estar relacionado a falta de candidatos, oferta ou a demanda das IES, podendo haver uma possível implicação e discriminação por sexo, fato que não é objeto desse estudo.

A produção científica dos dirigentes não é fator de pontuação no MEC, mas mostrou-se relevância estatística quando associada a fatores de desempenho institucional. O que parece estar existindo é a tendência de contratação de dirigentes com melhor titulação que teoricamente também teriam melhor publicação.

### **5.3.1 Experiências do Dirigente Acadêmico**

A tabela 03, mostrou grande variabilidade nas médias das experiências de ensino (magistério superior), de gestão acadêmica e profissional fora do magistério dos dirigentes. Ganha destaque a experiência no magistério superior o que pode indicar a busca por uma maior profissionalização e preocupação como sucesso pedagógico.

Percebe-se que os dirigentes que estão no cargo há menos tempo, até 3 anos, possuem mais experiência no magistério, parecendo ser uma tendência de contratação, já que essa característica apresentou maior influência nesse processo do que a experiência em gestão acadêmica. Isso pode ser proveniente de uma preocupação com o pedagógico, com a sala de aula evitando o fracasso na formação e até mesmo evitando a evasão.

## **5.4 Relação entre características dos dirigentes acadêmicos e o desempenho das IES privadas de PE**

Podemos concluir que os resultados encontrados sobre as características dos dirigentes acadêmicos parecem não influenciar nos resultados macros da IES, mostrando que o perfil tem mais relevância pedagógica do que nos resultados de sucesso mercadológico.

Os resultados apontam tendências temporais para o perfil dos dirigentes e o impacto de sua atuação na instituição. Utilizou-se as características sócio demográficas e indicadores de desempenho institucionais (CI, IGC, ingressantes/vagas, ingressantes/matriculados e egressos/matriculados)

A primeira tentativa de associação foi entre o sexo dos dirigentes e os seus resultados demonstrados nas tabelas 05, 06 e 07. O CI apresentou uma média de 3,32 para os homens e 3,08 para as mulheres. Para o indicador ingressantes por vagas, apresentou-se uma média de preenchimento de 52% para os homens e 61,8% para as mulheres, o que se considera um desempenho melhor quando se tem dirigentes mulheres. O mesmo se repete nos egressos por matrícula, tendo a média de 17,47% para as mulheres contra 11,1% dos homens. O resultado maior para as mulheres nesses indicadores se repetiram quando se analisou o grupo de dirigentes que está há 4 anos no cargo e no grupo que está há mais de 4 anos. Vale a pena

pesquisar o perfil de atuação, estilo e características de cada gênero para um melhor entendimento.

Os resultados também mostram que a titulação (Tabela 09) não influencia o desempenho institucional. A melhoria da titulação é o resultado de uma política que valoriza a titulação, sendo considerada uma consequência de um bom desempenho no CI e não impulsora de um melhor resultado no MEC. O que pode-se inferir que um melhor CI cria uma pressão institucional para uma contratação com melhor titulação ou a pressão de uma melhoria do dirigente durante o tempo do cargo. Mais uma vez, trazemos a Teoria Institucional que permite elucidar os pontos importantes destacados no processo de adaptação da gestão das IES chamando a atenção para a influência do ambiente institucional no processo decisório da instituição (ALPERTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

A melhoria da titulação dos dirigentes parece não incentivar os resultados mercadológicos das IES, pois não existe incentivo econômico para as IES contratarem Dirigentes com maior Titulação, já que a titulação não está relacionado com nenhum fator de sucesso da IES. Aqui cabe uma reflexão dos aspectos positivos dessa cultura instalada. Talvez se não houvesse o incentivo do governo para a instalação dessa cultura, as IES não contratariam dirigentes titulados.

Mesmo com o resultado da tabela 10, que a idade do dirigente (pelo tempo de graduação) não apresenta relação com o desempenho tudo sugere que a contratação de dirigentes mais jovens (pelo tempo de graduação e pelo tempo no cargo) está relacionada a força coercitiva (teoria institucional) da Regulação (com os instrumentos e a cultura implícita instaurada no meio). Esse fato surge como consequência.

A produção científica dos últimos três anos dos dirigentes se mostrou relevante quando associada ao indicador ingressantes/vagas, ou seja, existe uma causalidade para o preenchimento de vagas no grupo de dirigentes que estão no cargo há menos de 4 (quatro) anos. A produção científica se mostrou um fator de atratividade, fato que merece maior investigação. Uma explicação para isso, pode ser que ao contratar dirigentes melhores titulados, conseqüentemente se tem também dirigentes com titulações mais recentes e que se preocupam com esse quesito.

Quando analisada a associação das experiências dos dirigentes e os indicadores de desempenho pode-se fazer algumas inferências.

Na associação da experiência fora do magistério com o indicador egressos/matriculados apresentou um efeito negativo no grupo de dirigentes que estão no cargo há mais de 4 (quatro) anos o que reforça a ideia de que não é bom ter um dirigente só com experiências em outras áreas e sim que a preocupação com os aspectos acadêmicos é importante.

Os dados sobre a experiência de gestão acadêmica dos dirigentes mostraram que 27,3% do grupo que estão no cargo há 3 anos já possuíam experiência de gestão adquirida em outra IES. No grupo de dirigentes com tempo de cargo entre 4 e 6 anos, esse número foi de 21,1% e no grupo que estão há mais de 7 anos, apresentou essa característica 7,1%. Essa experiência associada ao indicador egressos/matriculados apresenta efeito específico com associação positiva.

#### **5.4.1 Comparação entre as IES com e sem fins lucrativos**

O CI é maior nas IES com fins lucrativos o que sugere haver maior investimento financeiro e em treinamento e preparação para as visitas de comissões do MEC.

Em relação a contratação de dirigentes, constata-se que não há diferença de perfil, ambas contratam iguais aos indicadores e perfil geral. Fração parecida de homens e mulheres nas duas categorias (Tabela 16), parecidos perfis de titulação e de produção científica, essa última com uma leve diferença para mais nas IES com fins lucrativos.

Na comparação das experiências também apresentou-se semelhança de contratação entre os dois tipos de IES. A maioria das IES sem fins lucrativos são mais antigas e seus dirigentes não possuem formação mais alta. As IES com fins lucrativos estão contratando dirigentes mais jovens e com menos experiência de gestão acadêmica.

## 6 Conclusões

---

O presente capítulo apresenta as principais conclusões sobre os achados estatísticos referentes aos questionamentos provenientes dos objetivos específicos desta pesquisa. Através de análises estatísticas, foi possível responder a pergunta de pesquisa e atender o objetivo geral do estudo.

A educação é um dos setores que mais têm se transformado no Brasil, em especial, a educação superior privada, que, nas últimas décadas, passou por um período de forte expansão e rearranjo. Constatou-se nesta pesquisa que em Pernambuco, o segmento segue a tendência do resto país em relação a proporções e desafios sofrendo as mesmas influências do ambiente.

Os resultados permitem concluir que o desempenho acadêmico das IES privadas de Pernambuco (conceitos do MEC), o desempenho mercadológico (vagas, ingressantes e matriculados) e produtividade interna (número de egressos) parecem ser três dimensões independentes do sucesso de uma IES.

Em relação a associação do perfil dos dirigentes com os resultados e indicadores de desempenho institucional e mercadológicos, pode-se concluir que o perfil do Diretor Acadêmico não influi diretamente no desempenho institucional sendo consequência do ambiente organizacional, porém, com efeitos identificáveis. Para embasar esse achado a Teoria Institucional foi fundamental para constatar como essa organização é enormemente influenciada por forças coercitivas manifestadas através da cultura instalada de avaliação e regulação. Como consequência, o seu dirigente segue os padrões estabelecidos por ela.

Em concordância com esse achado, pode-se afirmar que é necessário reconhecer o governo, no caso o MEC, e a comunidade como importantes forças do ambiente organizacional, pelo menos para o caso das IES privadas de uma maneira geral, não sendo diferente nas IES privadas de Pernambuco.

Quando analisado o perfil do dirigente em relação a sua formação e suas experiências constatou-se que existia uma tendência de melhoria na titulação. Além disso, quando associados resultados de mercado com experiência de magistério superior e produção científica, os resultados apontaram uma correlação positiva. Esses dados mostraram, que a força coercitiva

da regulação está impulsionando a existência de um novo perfil de contratação de Diretores Acadêmicos pelas Mantenedoras.

Considerando esse aspecto, podemos ponderar como um fator positivo para o sistema de ensino federal, a força que direciona a contratação de melhores perfis de Diretores Acadêmicos, principalmente em relação a características necessárias para a atuação pedagógica, como titulação, experiência de ensino e produção científica. Como não há impacto do currículo do dirigente nos indicadores de mercado, parece não haver incentivo econômico para as Mantenedoras, o que nos remete a concluir que se não existisse a força coercitiva da regulação, o que tornaria o retrato do perfil dos dirigentes diferente.

Com os achados deste estudo, é possível termos uma nova visão sobre a realidade vivenciada pelas IES privadas de Pernambuco e esse retrato poderá possibilitar nova compreensão a respeito da atuação dos Diretores Acadêmicos e conseqüentemente novas práticas na gestão dessas organizações.

## **6.1 Limitações da pesquisa**

Uma pesquisa invariavelmente possui limitações, neste estudo não foi diferente. A maior dificuldade encontrada foi a falta de publicação científica sobre a história da educação superior em Pernambuco. Esse fato não limitou-se apenas aos dados históricos e estendeu-se a cenários e mapeamento das IES privadas no Estado.

Destaca-se que durante a realização desta pesquisa houve dificuldade de encontrar na literatura estudos sobre a atuação de Diretores Acadêmicos no ensino superior privado e gestão educacional privada em Pernambuco, sendo mais comum encontrar-se farto material sobre a história e expansão do Ensino Superior privado no Brasil.

Por essa razão foi necessário recorrer a artigos e publicações jornalísticas, ainda que haja uma quantidade pequena foram úteis no embasamento teórico. Também foram utilizadas outras dissertações de mestrado e teses de doutorado, além de alguns livros de autores reconhecidos do tema. Foi identificada a existência de muita discussão em meios não acadêmicos, sendo notória a escassez de estudos na área.

## 6.2 Recomendações para estudos futuros

Diante dos resultados e das limitações indicadas nesta pesquisa, recomenda-se a elaboração de estudos futuros com o intuito de acumular novos conhecimentos sobre a educação superior privada no estado de Pernambuco de uma maneira geral e em especial sobre o impacto da atuação de seus dirigentes, partindo do mapeamento apresentado. Assim, é possível proporcionar uma maior robustez aos resultados que foram encontrados.

Sugere-se, também ampliar esta pesquisa considerando outros fatores tais como a história da criação do ensino superior em Pernambuco, a comparabilidade com outros estados do Nordeste e até com outras regiões do país.

Seria também interessante ter em estudos futuros, uma análise em maior profundidade sobre os indicadores de desempenho que se mostraram estatisticamente significativos, como a produção científica sendo fator de atratividade para preenchimento de vagas, a questão da diferença de desempenho entre homens e mulheres. Isso pode acontecer com outras abordagens metodológicas e com utilização de outros instrumentos, como questionários e entrevistas com o público da comunidade acadêmica.

Para finalizar, pode-se dizer que apesar das limitações encontradas, este estudo possui caráter inovador, com seus achados e pode abrir caminhos para trabalhos futuros que venham aprofundar o tema.

## **7 Recomendações Gerenciais**

Espera-se que esta pesquisa tenha incentivado e despertado o interesse no desenvolvimento de outros estudos acadêmicos relacionados com o tema de gestão do ensino superior privado, uma vez que o cenário da educação nacional mostra perspectivas de expansão e futuras transformações fazendo a temática se tornar relevante no campo da Administração.

Além das possibilidades de estudos acadêmicos, o Programa de Mestrado Profissional, tem como objetivo e requisito a criação de um produto com aplicação profissional. Seguindo essa recomendação, verificou-se através dos resultados obtidos, que é possível sugerir intervenções específicas no campo.

Para as Mantenedoras do ensino superior privado as recomendações são:

- 1) Como está evidente que a contratação de Diretores Acadêmicos com significativa experiência profissional no magistério se mostrou importante e ser uma tendência temporal, recomenda-se evitar a contratação de Diretores com apenas a experiência fora do magistério, mesmo que com boa titulação acadêmica. A associação dos indicadores mostraram relevância nesse aspecto e garantir dirigentes com esse perfil poderá garantir que a gestão tenha um melhor acompanhamento das questões pedagógicas.
- 2) No exato momento, os indicadores acadêmicos não possuem relação com os indicadores mercadológicos, talvez fruto de uma rápida expansão do ensino superior que não suportou a demanda de um perfil “especial” para os dirigentes. Porém, esse cenário não durará para sempre e ter no quadro de profissionais, dirigentes melhor titulados, com experiência de gestão acadêmica e de magistério superior, além de produção científica poderá ser um diferencial competitivo no futuro.
- 3) Os resultados apontam a produção científica do dirigente como um diferencial, mesmo que não sentida em outros tipos de pesquisa não científica, como a mercado por exemplo. Por alguma razão, que merece ser investigada em estudos futuros, a produção mostrou que causa certa sensibilidade no mercado, parecendo ser fator de atratividade. Diante disso, recomenda-se o incentivo e apoio à produção científica dos Diretores Acadêmicos por parte das Mantenedoras, mesmo que essas não sejam ainda, exigências de avaliação do MEC.

- 4) Constatou-se a tendência temporal de contratação de dirigentes acadêmicos melhor titulados e essa disposição permanecerá devido a ação do MEC. O perfil procurado poderá trazer uma baixa na oferta de profissionais como consequência de uma maior demanda pelas IES. Existe a tendência estatística de se tornar um profissional difícil de ser encontrado, aumentando inclusive o valor da remuneração. Recomenda-se que as mantenedoras invistam em seus dirigentes acadêmicos desde já, ou treinem e formem novos talentos internamente que venham a assumir esse cargo no futuro, ou ainda que contrate esse perfil ainda nesse momento.
- 5) Em relação aos conceitos do MEC, especificamente o CI, verificou-se uma diferença entre as IES com e sem fins lucrativos. A sugestão é que as IES sem fins lucrativos devem se preparar melhor para as avaliações in loco, investindo mais na preparação para o credenciamento institucional e outras avaliações externas.
- 6) Incentivar na academia outras pesquisas sobre a temática além da utilização delas em seus planejamentos de longo prazo.

Para os Diretores Acadêmicos, as recomendações são:

- 1) Buscar melhorar a formação acadêmica, aperfeiçoando a titulação em programas de stricto sensu. Os resultados da evolução da titulação ao longo do tempo já sinaliza a preocupação dos Diretores Acadêmicos atualmente em atender as forças coercitivas da regulação. Além desse fato, a comunidade acadêmica também tem a expectativa de um dirigente teoricamente melhor preparado.
- 2) Investir na produção científica e participar de eventos científicos.
- 3) Não dispensar a atuação no magistério superior. A aproximação com as questões pedagógicas e o conhecimento do público da IES parecem ser importantes nos resultados acadêmicos e mercadológicos também.
- 4) Buscar formação e treinamentos específicos para o cargo de Diretor Acadêmico, seja através de pós-graduação ou extensão. O entendimento sobre as nuances do ambiente poderão fortalecer o planejamento e as ações desse dirigente.

Essas são apenas algumas recomendações, oriundas dos resultados obtidos nesta pesquisa. Espera-se que os achados e as discussões despertem outros interesses acadêmicos e que de fato ajudem tecnicamente os atores envolvidos no ambiente do ensino superior privado do estado.



## Referências

- ADSUP. Problemas criados pela LDB e Possíveis Encaminhamentos e Soluções. São Paulo: 2008.
- ALPERSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, jan./jun. 2006.
- BERTERO, Carlos Osmar. Agência Nacional de Educação. **GVexecutivo**, v. 8, n. 1, jan./fev. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/23898/22664>>. Acesso em: 30 set. 2014.
- BARROSO, João. A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores. Lisboa: Educa&U1&dCE: 2006.
- BEJAN, Lucian. Ensino superior no Nordeste. **Revista Negócios PE**, Recife, set. 2014. Disponível em: <<http://www.revistanegociospe.com.br/materia/Ensino-superior-no-Nordeste>>. Acesso em: 30 set. 2014
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERTOLIN, J. C. G. Indicadores em Nível de Sistema para Avaliar o Desenvolvimento e a Qualidade da Educação Superior Brasileira. **Avaliação**, Campinas, SP; v. 12, n. 2, p. 309-331, jun. 2007.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 mar 1996. Seção 2, p. 36.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 abr. 2004.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho d 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de Agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 ago. 2014.
- BRASIL. Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES. **Portaria Normativa nº 07 da CAPES de 22 de junho de 2009**. Disponível em:

<[http://proex.unifesp.br/coreme3/docs/meparem/apresentacao/Portaria Normativa N 07 de 22 de junho de 2009.pdf](http://proex.unifesp.br/coreme3/docs/meparem/apresentacao/Portaria%20Normativa%20N%2007%20de%20junho%20de%202009.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **MEC/LEGIS**. Disponível em: <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/32>>. Acesso em: 05 maio 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 dez, 2007. Seção 01, p. 30. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/Port\\_Norm40\\_2007.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/Port_Norm40_2007.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2014.

CAMPOS, Ivan Ferreira de. Desafios estratégicos da gestão universitária em IES privadas. In: SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: SEGeT, 2011. Disponível em: <<http://www.inf.aedb.br/seget/artigos11/251419.pdf>>. Acesso em: 31 set. 2014.

CARNEIRO, Breno Pádua Brandão; NOVAES, Ivan Luiz. As comissões próprias de avaliação frente ao processo de regulação do ensino superior privado. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, SP, v. 13, n. 3, nov., 2008.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. **Organizações & Trabalho**, Lisboa, n.28, 2002.

CAVALCANTE, Flávio & MORAES, Ana Shirley de França. **Gestão Educacional em escolas de educação superior – o papel dos gestores acadêmico-administrativos**. Revista ANGRAD. Vol.9, nº 1, Jan./Fev./Mar.2008.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Ed. Unesp, 2001.

COLENCI JUNIOR, Alfredo ; HOLDEREGGER, Ricardo. **Os executivos das instituições de ensino superior privadas e o balanced scorecard**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2007. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2007/comunicacao-oral/gestao-e-desenvolvimento-da-formacao-tecnologica/holderegger,%20ricardo.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOMBO, Sônia Simões et al. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em administração**, 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003, 640p.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

DASSO JUNIOR, Aragon Érico. Reforma do estado com participação cidadã? O caso das agências reguladoras brasileiras. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2012. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/170-REFORMA-DO-ESTADO-COM-PARTICIPA%C3%87%C3%83O-CIDAD%C3%83-O-CASO-DAS-AG%C3%84NCIAS-REGULADORAS-BRASILEIRAS.pdf>. Acesso em: 30 set. 2014.

DIAGNÓSTICO das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil: indicações para melhoria da competitividade. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, A.29, n. 41, mar. 2014. Disponível em: [http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/documentos/DIAGNOSTICO\\_PMIES\\_sintese\\_v3\\_2.pdf](http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/documentos/DIAGNOSTICO_PMIES_sintese_v3_2.pdf). Acesso em: 20 set. 2014.

DIAS, Sônia M. R. C; PATRUS, R.; MAGALHÃES, Y.T. Quem ensina um professor a ser orientador? Proposta de um modelo de Orientação de monografias, dissertações e teses. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.12, n. 4, p. 697-721, out./nov./dez. 2011.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. **Avaliação**, v. 15, n.1. p. 195-224, 2010.

\_\_\_\_\_. **Avaliação, políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. Qualidade, avaliação: do SINAES a Índices. **Avaliação**, v.13, n.3. p. 817-825, 2008.

\_\_\_\_\_; BALZAN, N.C. **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 2005.

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

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. P. 63-82.

FARINELLI, Clairna Andresa; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A gerência intermediária intermediária da IES: a coordenação de curso e o coordenador como gestor. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2009. Disponível em: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD\\_documentos/coloquio9/IX-1124.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/coloquio9/IX-1124.pdf). Acesso em: 30 set. 2014.

FAZENDEIRO, A. Avaliação da qualidade da educação: uma abordagem no quadro do planejamento. In: CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Qualidade e avaliação da educação**: seminários e colóquios. Lisboa: CNE/Ministério da Educação, 2002.

FIEDLER F.E; CHEMMERS M.M. Liderança e Administração Eficaz. São Paulo: Pioneira, 1981.

FIGUEIREDO, H. Barreiras para Expansão. **Revista Ensino Superior**, edição 100. Disponível em: <http://revistaensinosuperior.uol.com.br> Acesso em: 22 mar. 2014.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Ed. Penso, 2013.

FRAUCHES, Celso da Costa. **Educação superior**: cobras & lagartos. Brasília: ILAPE, 2010.

\_\_\_\_\_. **LDB anotada e comentada e reflexões sobre a educação superior**. Brasília: ILAPE, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOERGEN, Pedro. Educação superior na perspectiva do Sistema e do Plano Nacional de Educação. **Edu. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 895-917, jul./set. 2010. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 05 maio 2014.

GUIA do estudante: ensino superior 2014: perfil de 2.059 instituições, análise setorial, artigos e dados estatísticos. São Paulo: Abril, 2014.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4 ed. São Paulo: EPU, 1986.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao\\_institucional](http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional). Acesso em: 15 jul. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/cpc>. Acesso em: 15 jul. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc>. Acesso em: 15 jul. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**: da concepção à regulamentação. 2.ed. ampl. Brasília, DF: INEP, 2004. Disponível em: <<http://www.abem-educmed.org.br/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KRAUSZ, R. **O poder nas organizações**. São Paulo: EPU, 1991.

LEITE, D. Brazilian higher education from a post-colonial perspective. **Globalisation, Societies and Education**, v.8, n. 2, p. 219-233, 2010.

\_\_\_\_\_. Institutional evaluation, management practices and capitalista redesign of the university: a case study. In: AMARAL, A.; MEEK, V.L.; LARSEN, I.M, (Ed.). **The higher education managerial revolution?** Dordrecht: Kluwer Academic, 2003. p. 253-274.

LIMA, João Policarpo R. ; SICSÚ, Abraham Benzaquem ; PADILHA, Maria Fernanda F.G. Economia de Pernambuco: transformações recentes e perspectivas no contexto regional globalizado. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 38, n.4, p. 525-541, out./dez. 2007. Disponível em:

<[http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd\\_artigo\\_ren=1062](http://www.bnb.gov.br/projwebren/Exec/artigoRenPDF.aspx?cd_artigo_ren=1062)>. Acesso em: 30 set. 2014.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. Trad. de Sônia Midori Yamamoto. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação: instrumento de gestão universitária**. Vila Velha, ES: Hoper, 2007.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J.P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Ed. Futura, 2005.

MEYER JR. **Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário**. In: MEYER JR. V; MURPH, J. P. Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas abordagens da administração universitária. 2ª ed. Florianópolis: Insulary: 2003.

MONTEIRO NETO, Aristides; VERGOLINO, José Raimundo. **Pernambuco: sociedade, economia e governo na década de 2000**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2014. No prelo.

MORAES, Ana Shirley de França. Avaliação e aperfeiçoamento de gestores de instituições educacionais: uma proposta holística. **Revista do Mestrado Profissional – CAEd**, Juiz de Fora, MG, v. 3, n. 1. 2013. Disponível em:

<<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/41>>. Acesso em: 30 set. 2014.

MORAES, M.C.M. **Reforma de ensino, modernização administrada**. Florianópolis: NUP/CED/UFRSC, 2000.

MOURA, M. R.; TORRES, P.B. **Contribuições da liderança situacional para as organizações**. 2009. 89 f. Monografia (especialização em Gestão de Pessoas) – Programa de Pós-Graduação do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

NUNES, Edson. **Teias de relações ambíguas: regulação e ensino superior**. Brasília: INEP, 2002. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002264.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.

NUNES, Edson de Oliveira; FERNANDES, Ivanildo; ALBRECHT, Júlia Vogel de. O INSAES como agência reguladora atípica: análise a partir do PL nº 4.372/2012. **Observatório Universitário**, Rio de Janeiro, out. 2012. Documento de Trabalho, n. 104. Disponível em: <[http://www.observatoriouniversitario.org.br/documentos\\_de\\_trabalho/documentos\\_de\\_trabalho\\_104.pdf](http://www.observatoriouniversitario.org.br/documentos_de_trabalho/documentos_de_trabalho_104.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2014.

NUNES, Edson de Oliveira; MARTIGNONI, Enrico; RIBEIRO, Leandro Molhano. Economia política e regulação da educação superior no Brasil. **Observatório Universitário**, Rio de Janeiro, dez. 2000. Documento de Trabalho, n. 41. Disponível em: <[http://www.observatoriouniversitario.org.br/documentos\\_de\\_trabalho/documentos\\_de\\_trabalho\\_41.pdf](http://www.observatoriouniversitario.org.br/documentos_de_trabalho/documentos_de_trabalho_41.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2014.

ORGANISATION ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Quality and internationalization in higher education: Programme on Institutional Management in Higher Education – IMHE**. Paris: OECD, 1999.

PAULA, Silvio Luiz de. **Responsabilidade social em instituições de ensino superior: a construção da impressão de organização socialmente responsável**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2011.

PERRENOUD, P. Dez princípios para tornar o sistema educativo mais eficaz. In: AZEVEDO, J. (Coord.). **Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz**. Porto: Asa, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. de Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Iveti Magalia Caetano; MACHADO, Maria de Lourdes; ARAÚJO, Joaquim Filipe F. E. de. **Expansão do ensino superior no Brasil: avaliação como mecanismo para garantia da qualidade**. Disponível em: [http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs\\_documentos/15/paineis/09/imcr\\_md1m\\_jffeda.pdf](http://www.forumgestaoensinosuperior2011.ul.pt/docs_documentos/15/paineis/09/imcr_md1m_jffeda.pdf). Acesso em: 20 set. 2014.

SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior Unicamp**, São Paulo, v.2, n. 4, p. 28-43, 2011. Disponível em:

<[http://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed04\\_outubro2011/05\\_ARTIGO\\_P RINCIPAL.pdf](http://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed04_outubro2011/05_ARTIGO_P RINCIPAL.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2014.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SCAGLIONE, Vera Lucia Telles; COSTA, Marcello Nitz da Costa. Avaliação da educação superior e a gestão universitária: padrões de qualidade definidos pelas instituições de ensino superior, pelo MEC e pela sociedade, incluindo ENADE, IDD, CPC e IGC. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/25965/2.12.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 set. 2014.

SCOTT, W.R. (1998). “**Organizations: Rational, Natural, and Open Sysyets.**” 3ª ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

SENHORAS, Elói Martins; TAKEUCHI, Kelly Pereira; TAKEUCHI, Katiuchia Pereira. A análise estrutural do ensino superior privado sob perspectiva. In: SEGeT-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANGRAD, 2006. p. 1-12. Disponível em: [http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FEloi\\_Senhoras%2Fpublication%2F228422989\\_A\\_anlise\\_estrutural\\_do\\_ensino\\_superior\\_privado\\_sob\\_perspectiva%2Flinks%2F09e41511ff8cc51c2f000000&ei=BYcsVOqYJoq1sQSG7oDoBQ&usq=AFQjCNEzld8jkO80\\_TzMhCdOTGCzEhydW&sig2=nA4FeZDy4CYJUABWe6jEeQ&bv=bv.76477589,d.cWc](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FEloi_Senhoras%2Fpublication%2F228422989_A_anlise_estrutural_do_ensino_superior_privado_sob_perspectiva%2Flinks%2F09e41511ff8cc51c2f000000&ei=BYcsVOqYJoq1sQSG7oDoBQ&usq=AFQjCNEzld8jkO80_TzMhCdOTGCzEhydW&sig2=nA4FeZDy4CYJUABWe6jEeQ&bv=bv.76477589,d.cWc). Acesso em: 20 set. 2014.

SECRETARIA DE REGULAÇÃO E SUPERVISÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. MEC. **Censo da Educação Superior em 2013**. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/todasnoticias?p\\_p\\_auth=NA5DcqV1&p\\_p\\_id=56\\_INSTANCE\\_d9Q0&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=colum2&p\\_p\\_col\\_pos=2&p\\_p\\_col\\_count=3&56\\_INSTANCE\\_d9Q0\\_groupId=10157&p\\_r\\_p\\_564233524\\_articleId=139200&p\\_r\\_p\\_56423354\\_id=139627](http://portal.inep.gov.br/todasnoticias?p_p_auth=NA5DcqV1&p_p_id=56_INSTANCE_d9Q0&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=colum2&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=3&56_INSTANCE_d9Q0_groupId=10157&p_r_p_564233524_articleId=139200&p_r_p_56423354_id=139627)

SOARES, Maria Suzana Arrosa et al. **A Educação Superior no Brasil**. Brasília. CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

TANAKA, Valdete Rodrigues da Silva; PESSONI, Lucineide Maria de Lima. A gestão do ensino superior: o gestor e seu papel = managing the higher education: the manager and its role. **Anais do Seminário Sobre Docência Universitária**, Goiania, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2011. Disponível em: [http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/isemdocuniv\\_inhumas/article/view/5](http://www.prp.ueg.br/revista/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5)>. Acesso em: 20 set. 2014.

TRINDADE, Hélgio. **Desafios, institucionalização e imagem pública da CONAES**. Brasília, DF: UNESCO, MEC, 2007.

VALOR ECONÔMICO: **Análise setorial**. São Paulo: Valor Econômico, 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ZURRO, A. M.; FERREROX, P.; BAS, C. S. **A equipa de cuidados de saúde primários: manual de cuidados primários**, Lisboa: Farmapress Edições, 1991.