

## **ANÁLISE DE MODELOS DE GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS BRASILEIRAS: quais os desafios do Século XXI?**

ROSÁRIO, Victor Hugo Rodrigues do – MSc em Educação - Faculdade Gama e Souza

E-mail: rosariovictorhugo@gmail.com

SANTO, Caren Camargo do Espírito – MSc em Enfermagem - Faculdade Gama e Souza

E-mail: carencamargo.enf@gmail.com

### **Resumo**

A expansão da educação superior brasileira iniciou-se desde a primeira Reforma Universitária, regulamentada pela Lei n. 5.540/1968. Esta legislação foi implementada em um momento político conturbado, em virtude do Golpe Militar de 1964, cujo governo tinha como uma de suas prioridades ampliar o número de vagas nas universidades brasileiras. Parte da sociedade brasileira rejeitava este governo autoritário e após reclamos e tensões foi promulgada a Constituição Federal de 1988, que restabeleceu os direitos sociais do cidadão e fez valer um regime democrático de governo. A partir da década de 1990, sob influência de organismos estrangeiros que defendiam ideias neoliberais e a prática do Estado Mínimo, o ensino superior brasileiro se desenvolveu predominantemente pela a iniciativa privada. Sendo assim, a maioria das Instituições de Ensino Superior (IES) atua no setor privado. O objetivo desta pesquisa é analisar os modelos de gestão das IES privadas brasileiras levando-se em consideração sua eficácia para a manutenção da saúde financeira das instituições e a valorização da formação humanística e acadêmica dos alunos brasileiros. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e de cunho bibliográfico. O descompromisso com os princípios basilares da educação transforma muitas IES em “fábricas de diplomas”, utilizando estratégias de gestão que priorizam o lucro em detrimento da qualidade do serviço educacional prestado. Aspectos financeiros, ao sobrepujarem os aspectos qualitativos na oferta de ensino superior, fazem com que se perca o caráter social e até mesmo histórico que os saberes acadêmicos deveriam propagar na construção de um país com maior representatividade nos mais diversos campos do saber. Conclui-se que

a gestão das IES deve implementar estratégias que deem equilíbrio entre as prioridades financeiras, da qualidade e da responsabilidade social.

Palavras-chave: Educação superior, modelo de governo, gestão educacional.

## **Introdução**

A Lei nº 5.540/1968, que fixou normas de organização e funcionamento do ensino e ficou conhecida no mundo acadêmico como Reforma Universitária de 68. Foi instituída durante um momento de intensa repressão política e abuso de poder cometido pelo aparato do Estado. Apesar de o governo ter recebido o apoio de uma parcela da população, a sociedade brasileira teve seus direitos civis violados pelo regime militar. Isso evidencia que a elaboração da referida política educacional ocorreu de forma centralizada e autoritária.

Após o golpe de 1964, professores universitários e estudantes expressavam suas insatisfações em relação ao ensino superior brasileiro em fóruns e seminários realizados dentro das universidades. Os problemas mais agudos da educação superior também eram denunciados pelos estudantes em manifestações de rua, ganhando o apoio da sociedade civil brasileira, que se sensibilizou com a causa. As principais críticas eram em relação ao caráter elitista da educação superior, que excluía de seus bancos os estudantes de baixa renda. Além disso, reivindicava-se o fim das cátedras vitalícias existentes nas universidades públicas, que prejudicavam a qualidade do ensino e o desenvolvimento da educação superior. Pleiteava-se também a realização de concursos públicos para a admissão de professores, dentre outras demandas (FÁVERO, 2006).

Contudo, o estopim da crise no setor educacional superior, que exerceu intensa pressão para a implementação da Reforma Universitária, foi o aumento do número de “excedentes” nas universidades públicas brasileiras. No ano de 1960, 29 mil estudantes passaram nos vestibulares das universidades e não conseguiram se matricular em razão da insuficiência de vagas. Em 1969, esse número foi ampliado para 162 mil estudantes excluídos da educação superior, fato que pressionou as autoridades brasileiras e colocou o assunto como prioridade na agenda política do governo (FÁVERO, 2006).

Diante de tanta pressão, paulatinamente, o ensino superior privado foi reformulando e se transformando em um bom negócio para a classe empresarial do ramo. Entre os anos 1964 e 1985, as instituições particulares passaram a ser maioria no

sistema de ensino brasileiro, o que lhes proporcionou representação majoritária nos conselhos de educação. Os mantenedores das organizações particulares passaram a legislar em causa própria, obtendo resultados financeiros satisfatórios (CUNHA, 2004).

A década de 1990 representa um marco para a educação superior brasileira. Nesta época houve um aumento significativo do número de instituições, cursos e matrículas de alunos universitários tanto no setor público quanto no privado. Além disso, a expansão deste segmento promoveu oportunidade de emprego para milhares de profissionais da área acadêmica e administrativa das referidas organizações, o que contribuiu para o desenvolvimento da economia brasileira. Todavia esse incremento do setor educacional ocorreu de forma desordenada, o que promoveu inúmeras crises financeiras nas instituições nacionais (NUNES, 2012).

A supremacia das instituições privadas promoveu a necessidade de investimentos em inovação na gestão destes estabelecimentos. Os modelos de gestão utilizados recentemente nas diversas modalidades de organizações têm acompanhado as novas tendências de um mundo globalizado. Porém, há de se ter um olhar especial quando se trata de políticas educacionais, já que esta modalidade não é um negócio como outro qualquer. Existem peculiaridades que devem ser respeitadas e tratadas com olhar diferenciado. Afinal, seja o estabelecimento educacional público ou privado, o que se trabalha nestas instituições é a transformação, humanização e qualificação de alunos (THACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

A Constituição Federal (CF) de 1988 promoveu um significativo papel na regulamentação da descentralização do poder, transferindo as decisões governamentais entre os entes federativos e a sociedade civil brasileira. Isto não significa apenas transferência de ordem técnica, fiscal e administrativa, mas uma descentralização de natureza política, haja vista que a sociedade passa a participar ativamente das decisões, estabelecendo-se, desta forma, a aproximação das comunidades com o governo, o que é fundamental para a democratização de um país (NOGUEIRA, 1997).

Organismos internacionais, baseados em acordos econômicos estabelecidos com países da América Latina e Caribe, têm exercido forte influência nas diretrizes da educação deste continente e, em especial, na educação brasileira. O ensino superior tem absorvido diversas mudanças devido aos ditames das políticas internacionais. Este segmento a partir da década de 1990 vem sofrendo reformas fragmentadas em conformidade com as pressões exercidas pelos referidos organismos, destacando-se as diretrizes estabelecidas pelo Banco Mundial (MANCEBO, 2009).

Diante desse novo formato da educação superior, as IES privadas tiveram que pensar em uma nova modalidade de gestão, para que pudessem se adequar a esta realidade surgida a partir da década de 1990. Foi necessário, então, criar uma relação equilibrada entre o bom desempenho de uma organização e as competências de seus gestores (PAULA; SOUZA; TONSING, 2004).

Atualmente, as exigências estão cada vez maiores em relação às IES privadas. A sociedade civil pressiona para que as organizações ofereçam ensino de qualidade a preços reduzidos. Além disso, exigem conteúdos que tenham aplicabilidade no mercado trabalho.

O desafio desta pesquisa é de verificar as influências do mercantilismo no segmento educacional superior privado. Muitos autores discordam dos gestores educacionais que insistem em tratar a educação apenas como um negócio rentável. Diante desta tendência neoliberalista, em que os gestores educacionais devem estabelecer estratégias inovadoras para obter sucesso no setor, quais os critérios a serem utilizados por estes profissionais para que a educação superior preserve a busca pela qualidade na formação de seus alunos?

## **O MODELO IDEAL DE GESTÃO DIANTE DA ESPECIFICIDADE DA EDUCAÇÃO**

Os modelos de administração utilizados pelas IES públicas e privadas até a década de 1990 não se sustentaram com esses novos desafios do ensino superior. O cargo de administrador de uma organização educacional configurava-se pelas atribuições de saber administrar, controlar, centralizar e dirigir suas instituições, sem a participação de outros profissionais nas decisões. A tomada de decisão do diretor não podia ser contestada e sua autoridade prevalecia sobre todos os atos praticados,

Porém, sob a influência do neoliberalismo o cargo do diretor autoritário é substituído pelo do gestor educacional. Essa mudança de paradigma se revelou por intermédio da interação entre dirigentes, colaboradores e “alunos ou clientes”, criando-se parcerias em busca de soluções de problemas e de tomadas de decisões satisfatórias para o desenvolvimento da instituição (LUCK, 2000).

Neste sentido, o novo conceito de gestão educacional criado para atender as novas demandas da educação, emerge em substituição ao enfoque limitado de

administração. Os problemas atuais da educação são complexos e demandam ações articuladas na superação dos problemas (CAMPOS; SILVA, 2009; LUCK, 2000).

Isto posto, clarifica-se o papel da gestão educacional em uma organização que é a de coordenar o trabalho de uma equipe, destinando os recursos necessários para a obtenção de resultados previamente discutidos e colocados como metas na busca de resultados organizacionais (PAULA; SOUZA; TOSING, 2004).

Neste contexto de desafios a serem superados, destaca-se o papel fundamental dos conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor educacional. A competência técnica de um gestor educacional, que trabalha na sua função baseando-se em um conjunto de conceitos e teorias, bem como o caráter político do cargo que enfrenta constantes mudanças de paradigmas, coloca a toda prova a capacidade de liderança deste profissional.

A liderança do gestor educacional está atrelada diretamente à palavra motivação. A imagem do gestor deve transmitir o perfil da organização da instituição e a capacidade dele promover a participação de todos os atores no processo de planejamento e avaliação (SCHULTZ, 2004).

Portanto, neste processo de intensas reformas da educação superior brasileira, que ocorre desde o início da década de 1990, a competência e a flexibilidade do gestor educacional é de suma importância para que uma instituição se alinhe às novas demandas e enfrente com sucesso a concorrência do setor privado.

Observa-se em muitas instituições que os resultados financeiros sobrepõem as estratégias para melhorar a qualidade de ensino das organizações. A qualidade fica em segundo plano em detrimento do aumento da rentabilidade e dos lucros. Estabelecer critérios exclusivamente mercantilistas representa desvalorizar os primórdios da educação (GRAMANI, 2008).

Percebe-se que parte da literatura representada nesta pesquisa pelos pesquisadores Vitor Paro (2008), Gramani (2008), Paula, Souza e Tosing (2004), dispara duras críticas contra as IES que estão priorizando a rentabilidade em detrimento a qualidade de ensino. A contestação principal não é em relação à privatização da educação e, em especial, a do ensino superior, o que os autores criticam em suas obras é o extremismo mercantilista que os empresários estão dando ao setor, o que desvaloriza e descaracteriza o conceito primordial a ser alcançado na formação de um aluno: a transformação e a função social da IES.

## **A qualidade na educação superior**

No subtítulo anterior constata-se que parte das IES utiliza estratégias de gestão priorizando o lucro em detrimento da qualidade do serviço educacional prestado. Todavia estas práticas mercantilistas poderiam ser mais eficazes caso os gestores educacionais priorizassem também investimentos na qualidade de suas instituições e cursos no oferecimento de seus serviços. A qualidade é uma grande aliada de uma Instituição no que tange a sua captação de alunos. No momento da tomada de decisão do aluno em qual IES deve estudar, a qualidade pode fazer a diferença e proporcionar a preferência do estudante por determinado estabelecimento de ensino. E quanto mais alunos, maior arrecadação financeira das instituições. Além do mais a qualidade proporciona uma imagem positiva para a IES (GRAMANI, 2008). A seguir, uma breve discussão sobre a qualidade no ensino superior.

Desde seu surgimento, o ensino superior no Brasil vive sob intensas discussões entre a qualidade de ensino nas instituições públicas e privadas. Ao ler teses e dissertações que versam sobre o segmento do Ensino Superior e mais especificamente sobre a gestão das IES, nota-se que o setor não é homogêneo. Na academia existe corrente que questiona a qualidade duvidosa de algumas IES privadas brasileiras (CATANI, 2005).

A busca constante pela qualidade deve ser algo que a gestão das instituições privadas se preocupe em estabelecer na prestação de serviços de educação superior em nível de excelência visando, com isso, melhorar a qualidade de vida dos estudantes e dos diversos segmentos da sociedade. Porém, nem sempre isto ocorre no setor educacional superior (CARVALHO, 2011; DOURADO, 2008).

As avaliações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que são os atuais indicadores de qualidade da educação superior, contribuem para mensurar a prestação de serviços das IES brasileiras. Isto tem gerado um ranque entre as instituições. Inúmeras IES privadas tem sido mal avaliadas pelas comissões de avaliações do MEC e pelo ENADE. Isto caracteriza a qualidade duvidosa com que muitos cursos estão sendo oferecidos pela iniciativa privada. Os gestores destas IES mal avaliadas, muitas vezes, priorizam atender apenas as demandas imediatas do setor educacional, deixando as prioridades acadêmicas em segundo plano (CATANI, 2005; DOURADO, 2008; BRASIL, 2004).

Segundo Bertolini (2009, p.2), inúmeras conceituações de qualidade na educação surgiram a partir da década de 1980.

Em 1983, Groot afirmou que a qualidade é determinada pelo grau em que um conjunto prévio de objetivos são satisfeitos; em 1985, C. Ball definiu qualidade como ajuste ao propósito e, pouco depois, qualidade foi discutida da noção de valor agregado por T. Barnett, em 1988, e J. C. McClain, D. W. Krueger e T. Taylor, em 1989 (WATTY, 2005). Durante a década de 1990 surgiram as principais propostas de categorizações das diversas maneiras de se pensar em qualidade em educação superior (ES). Ronald Barnett (1992), na obra *Improving higher education* da *The society for reserch into higher education*, afirma que não é possível formar opinião sobre qualidade em ES sem antes se ter uma razoável concepção da própria educação superior.

Essa trajetória de conceitos, a partir da década de 1980, demonstra a relevância do tema nas agendas dos pesquisadores. A diversificação de definições caracteriza a educação superior como um processo de socialização que qualifica indivíduos e desta forma, varia de acordo com o meio e o tempo.

### **A Responsabilidade Social das IES Brasileiras**

Nos capítulos anteriores, comentou-se sobre alguns objetivos que são priorizados pelas IES privadas. Muitos gestores dos estabelecimentos educacionais pivados, por exemplo, priorizam o lucro em detrimento da qualidade. Todavia independente de a IES ser pública ou privada, além da qualidade, os dirigentes devem dar ênfase também a um quesito muito significativo no mundo da educação: a Responsabilidade Social. Em todos os continentes, as universidades adquiriram um patamar de destaque devido à função social que exercem em suas atividades fim (NUNES, 2012).

Na Trajetória do desenvolvimento da função de responsabilidade social exercida pelas organizações brasileiras, alguns entes se destacaram na difusão deste conceito, como por exemplo, na década de 1980, a empresa Nitrofertil, que tornou público seu

balanço de investimentos de ordem social. Todavia, as empresas que se destacaram nesta década, apesar do esforço para cumprir metas sociais, praticaram mais ações assistencialistas em detrimento de ações com mais características de responsabilidade social (MAIA, 2007).

Ainda neste contexto de valorização da responsabilidade social, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM), na década 1990, apoiou uma iniciativa para que as empresas divulgassem seus balanços sociais, criando-se, assim, o Selo do Balanço Social (MAIA, 2007).

Em 1998, foi criado no Brasil o Instituto Ethos, com intuito de promover a orientação das empresas e organizações em relação às questões da Responsabilidade Social. Este organismo criou um indicador para mensurar a capacidade das empresas na atuação de ações de responsabilidade social e se destaca pela forma ética em sua atuação, visando obter resultados positivos para uma sociedade mais justa e sustentável. (VIEIRA, 2006 apud SOUZA JUNIOR, 2013).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A relação histórica entre a educação superior e a exclusão de milhares de jovens aos bancos das universidades, começou a ser superada com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e posteriormente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996.

A educação cumpre uma função social muito importante diante da sociedade mundial. E a partir deste exercício irregular da educação, a literatura passou a dar relevância ao perfil do gestor que deveria estar à frente de uma IES particular em pleno século XXI.

O contrassenso é que a Responsabilidade Social é algo que deve estar constantemente na política institucional de uma organização educacional. Relacionar a lucratividade com a RS é o grande desafio dos gestores educacionais atuais.

A filosofia de trabalho dos antigos Diretores de faculdade que cumpriam metas, organizavam, controlavam e decidiam as principais ações das IES, fica um tanto quanto obsoleta, diante das novas demandas da educação superior. O papel do gestor educacional atual é de integrar e interagir com sua equipe e destinar recursos



previamente discutidos com seus pares em ações que irão promover o desenvolvimento das instituições.

A mercantilização do ensino superior tem transformado muitas IES em fábricas de diplomas, pois o objetivo principal destas instituições é o lucro em detrimento da qualidade. Todavia para que uma instituição obtenha sucesso em sua jornada, o equilíbrio em suas prioridades é de vital importância.

Desta forma, respondendo a pergunta do título deste artigo, verificou-se no decorrer do trabalho que existem muitos desafios a serem enfrentados pelos gestores educacionais do ensino superior brasileiro. Porém criar estratégias sensatas para promover o balanceamento entre o financeiro e os objetivos qualitativos e sociais das IES pode ser a chave do sucesso de uma instituição. Este equilíbrio irá diferenciar a unidade educacional e possibilitará o aumento do número de alunos, o que promoverá bem a saúde financeira e a qualidade de ensino das organizações educacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTOLIN, J. C. G. Qualidade em educação superior: da diversidade de concepções a inexorável subjetividade conceitual. **Avaliação**, Campinas, SP, v. 14, n. 1, p. 127-149, mar. 2009. Disponível em: <

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219114872007>.> Acesso em: 08 abr 2015.

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, 23 dez. 1996. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 03 de abr 2015.

CARVALHO, C. H. A.de. Uma análise crítica do financiamento do Prouni: instrumento de estímulo à iniciativa privada e/ou democratização do acesso à educação Superior. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 34., 2011, Natal. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANAPED, 2011. Disponível em: <[www.anped.org.br](http://www.anped.org.br)>. Acesso em: 21 mai 2015.

CATANI, A. M.; HEY, A. P.; GILIOLI, R. S. P. Prouni: democratização do acesso às Instituições de Ensino Superior? **Educar em Revista**. Curitiba, n. 28, jul./dez. 2006, p.125-140. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a09n28.pdf>>

Acesso em: 12 mar 2015.

CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. Gestão Escolar e Suas ompetências: um estudo da construção social do conceito de gestão. In: IX Congresso Nacional de Educação EDUCERE e III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia ESBPp, 2009, Curitiba/PR. IX Congresso Nacional de Educação EDUCERE e III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia ESBPp; Políticas e práticas educativas: desafios da aprendizagem. Curitiba/PR: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2009. p. 1860-1873.

CUNHA, L. A. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior: Estado e mercado. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 88, p. 795-817, out. 2004. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/es/v30n106/v30n106a02>>. Acesso em: 08 abr 2015.

DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios? **Educação e Sociedade**, v. 29, n. 104, out. 2007. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/es/v29n104/a1229104>.> Acesso em: 12 abr 2015.

FÁVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 28, 2006. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2015.

GRAMANI, Maria Cristina. A influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior de capital aberto. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 437-454, jul./set. 2008. Disponível em: <

<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n60/v16n60a07.pdf>.> Acesso em: 10 mar 2015.

LUCK, Heloiza. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>

Acesso em: 15/02/2015.

MAIA, Paulo Leandro. **Introdução à ética e responsabilidade social: administração e ciências contábeis**. São Paulo: Leud, 2007. 118p. p.23.

MANCIBO, Deise (Coord). **Política de expansão da Educação Superior no Brasil pós-LDB. Projeto de Pesquisa**. Rio de Janeiro: UERJ, 2009 (mimeo). Disponível em: <[www.anped11.uerj.br/projetouniversitas.pdf](http://www.anped11.uerj.br/projetouniversitas.pdf).> Acesso em: 12 fev.2015.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. A dimensão política da descentralização participativa. Disponível em:

[http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v11n03/v11n03\\_02.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v11n03/v11n03_02.pdf).> Acesso em: 22/01/2015.

NUNES, E. O. **Educação superior no Brasil**: estudos, debates e controvérsias. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2012.

PARO, Victor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2008.

PAULA, Maria das Graças Rodrigues de; SOUZA, Paulo Batista, TOSING Wladimir Lênin. **Gestão do Ensino Superior Privado**: um desafio. Avesso do Avesso, FAC- FEA – Araçatuba, v. 2, p. 75-89, 2004. Disponível em:

<[http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/avessodoavesso/v2\\_artigo05\\_gestao.pdf](http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/avessodoavesso/v2_artigo05_gestao.pdf).

> Acesso em: 18 fev 2015

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha Ribeiro. Responsabilidade Social Universitária : a dimensão humana da qualidade da educação superior. **Cairu em Revista**, ano 02, p.106-121, jan. 2013. Disponível em: <

[http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/07\\_RESP\\_SOC\\_UNIV\\_106\\_121.pdf](http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/07_RESP_SOC_UNIV_106_121.pdf).> 12 mar 2015

SHULTZ, Rita. Gestão da educação: inovação e mudança. **Revista política e Gestão Educacional**, UNESP, São Paulo, v.2, n. 5, 2008. Disponível em:<

[http://www.fclsr.unesp.br/publicações/revista/polit\\_gest/ed5\\_artigotitashultz.pdf](http://www.fclsr.unesp.br/publicações/revista/polit_gest/ed5_artigotitashultz.pdf) >

Acesso em: 20 jan 2015.

SOUZA JUNIOR, A. F. et al. Responsabilidade Social nas IES brasileiras:: modelagem de um instrumento de medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. In: XIII COLÓQUIO DE GESTÓN UNIVERSITÁRIA EM AMÉRICAS, 2013. s.l. **Anais eletrônico...** S.l.: s.n., 2011. Disponível em:

<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0405\\_1916.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0405_1916.pdf).> Acesso em 10 jun 2015.

THACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernades de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

