

## **O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

*Profa. Dra. Teresinha Covas Lisboa e Prof. Dr. Antonio Vico Manas*

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e**

**Conselho Regional de Administração São Paulo**

O crescimento das IES, no Brasil, apresentou um número significativo nos últimos anos. Segundo o SEMESP-Sindicato dos Mantenedores do Estado de São Paulo, “o Brasil mantém um dos maiores polos educacionais do mundo” (2011, p.6). Um dos aspectos que está mirando o crescimento da área educacional é a tendência de fusões e aquisições de IES, onde a concentração de grandes grupos educacionais em vários estados exige a presença de gestores preparados. Para que as IES atinjam um nível de qualidade e excelência é importante que a administração tenha uma visão diferenciada, flexível e preparada para mudanças, pois a legislação federal está sempre atualizando suas formas de avaliação. O desenvolvimento da Administração Profissional está embasado no conceito, onde o ensino, a pesquisa e a extensão exige que os dirigentes de IES preconizem as quatro funções da administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Considerando que a maioria das IES é de origem familiar, oriundas do empreendedorismo de seus fundadores e que obtiveram um crescimento depois da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, observa-se que, atualmente, a linha sucessória é muito frágil, tendo em vista o recente processo de fusões e aquisições dos grandes grupos.

Conseqüentemente, a profissionalização da gestão passou a ser uma opção para a manutenção e/ou crescimento dessas organizações. A profissionalização vista como uma estratégia concebida com o intuito de controlar o acesso de indivíduos a uma determinada ocupação, objetivando valorizar a organização, precisa incorporar a educação específica e voltada para um determinado meio. Buscam-se, e formam-se,

assim, pessoas que realmente tenham habilidade e competência para gerir algum negócio. Neste artigo analisa-se a sequência de funções, no processo de decisão do administrador profissional frente a esse contexto.

**Palavras-chave:**

Papel da Administração Profissional – Gestão de IES – Administração Profissional

## **INTRODUÇÃO**

A atividade administrativa é histórica. Não podemos analisar a trajetória das organizações públicas ou privadas sem que nos reportemos à história das organizações. Foram seis períodos: o artesanal, a transição da fase artesanal para a industrialização, o desenvolvimento industrial, o gigantismo industrial, a fase moderna e a fase da globalização. As produtoras de bens e as prestadoras de serviços acompanharam essa trajetória e, assim, a inclusão das Instituições de Ensino Superior – IES se fez presente nas reflexões sobre como administrar uma organização.

Os administradores conquistaram seu espaço buscando sua formação nas faculdades e universidades que foram surgiram e, posteriormente, complementaram o conhecimento pela continuidade de seus estudos em programas de Pós Graduação.

O crescimento das Instituições de Ensino Superior – IES -, no Brasil, apresentou um número significativo nos últimos anos. Segundo o SEMESP-Sindicato dos Mantenedores do Estado de São Paulo, “o Brasil mantém um dos maiores polos educacionais do mundo” (2011, p.6).

A expansão do mercado de trabalho passou a exigir um maior número de profissionais com nível superior e, em 2010, atingiu-se a média de 2.378 instituições de ensino superior, sendo 2.100 IES privadas e 278 públicas.

Segundo o SEMESP, em 2010, “o ensino superior brasileiro foi responsável pela formação de mais de 835 mil alunos, sendo 657 concluintes em cursos presenciais do setor privado e 178 mil na rede pública” (2011, p.6).

O mesmo estudo demonstra que o setor de educação de nível superior emprega “mais de 725 mil profissionais, dos quais 366 mil são docentes 358 mil exercem funções técnico-administrativas” (2011, p. 6). O faturamento totalizou R\$30 bilhões em 2010 e “a participação do ensino superior privado brasileiro representa 1% de todo o PIB do país”.

Outro aspecto que está mirando o crescimento da área educacional é a tendência de fusões e aquisições de IES, onde a concentração de grandes grupos educacionais em vários estados exige a presença de gestores preparados esse mercado.

Para que as IES atinjam um nível de qualidade e excelência é importante que a administração tenha uma visão diferenciada, flexível e preparada para mudanças, pois a legislação federal está sempre atualizando suas formas de avaliação. Importante, também, que os gestores estejam aptos para multiplicar os conhecimentos adquiridos com seus coordenadores, professores e demais colaboradores.

## **1 ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL**

Uma organização é considerada quando o administrador programa seus atos com eficiência, eficácia e efetividade. A maneira como irá atingir esses objetivos está contida na visão que possui do mercado onde está inserida a empresa.

Incluem-se nessa visão, as funções da Administração que, segundo Silva, “são aquelas atividades que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e /ou esperados pelas organizações” (2001, p. 9).

O desenvolvimento da Administração Profissional está embasado nesse conceito, onde o ensino, a pesquisa e a extensão exige que os dirigentes de IES preconizem as quatro funções da administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Considerando que a maioria das IES é de origem familiar, oriundas do empreendedorismo de seus fundadores e que obtiveram um crescimento depois da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, observa-se que, atualmente, a linha sucessória é muito frágil, tendo em vista o recente processo de fusões e aquisições dos grandes grupos (GARCIA, 2006).

Conseqüentemente, a profissionalização da gestão passou a ser uma opção para a manutenção e/ou crescimento dessas organizações.

Parkin (1979) considera a profissionalização como uma estratégia concebida com o intuito de controlar o acesso de indivíduos a uma determinada ocupação, objetivando valorizar a organização. Buscam-se, assim, pessoas que realmente tenham habilidade e competência para gerir algum negócio. No caso de IES, agrega-se a visão sistêmica, onde o gestor necessita compreender a realidade política, econômica e social da região onde está localizada a organização.

## **2 ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL**

As funções do administrador, aparentemente, demonstram que as atividades são realizadas de forma ordenada. Os estudos realizados por Henry Mintzberg “mostraram que, na maioria dos casos, a atividade administrativa é caracterizada por: (a) variedade, fragmentação e brevidade; (b) grande quantidade de tarefas em ritmo desconexo” (LACOMBE, 2011, p. 52).

Porém, analisaremos a sequência de funções, a fim de que possamos entender como se dá o processo de tomada de decisão.

### **2.1 PLANEJAMENTO**

A administração profissional das IES não se afasta dos conceitos tradicionais, sendo que a primeira função – **Planejamento** – é uma ferramenta de grande valia para o gestor acadêmico, tendo em vista sua visão de futuro e o acompanhamento da evolução cultural, social, tecnológica e de mercado.

Com a expansão de mercado e o crescimento demográfico, bem como as novas relações de internacionalização de negócios, o estabelecimento do planejamento gera a possibilidade de estabelecer mudanças de comportamento e atualizar as diretrizes curriculares.

As organizações não são estáticas e o planejamento possibilita a mudança do curso de ação, principalmente quando os órgãos públicos superiores determinam ou aconselham alterações em projetos e/ou a expansão de outros. Evita, inclusive, o imprevisto, o atraso, o não cumprimento de prazo e o não atingimento de metas.

O resultado final do planejamento é o plano de ação e contém três importantes itens: objetivos, recursos (meios de realização) e controle. No caso de instituições de ensino, podemos exemplificar com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que apresenta a finalidade, os objetivos e os compromissos (metas) da instituição com a educação superior. Nesse caso, o primeiro passo é a seleção dos objetivos.

De acordo com o MEC, o PDI, elaborado para um período de 05 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes.

É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a **clareza** e a **objetividade** do texto, bem como a **coerência**, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a **factibilidade**, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

Os eixos temáticos são assim constituídos:

- perfil institucional;
- projeto pedagógico institucional;
- cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos;
- perfil do corpo docente;
- organização administrativa da IES;
- infraestrutura;
- avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional;
- aspectos financeiros e orçamentários.

Como se vê, o PDI é um instrumento de formalização dos passos da IES e o administrador do projeto deverá minuciosamente descrever suas etapas, uma vez que será avaliado por profissionais devidamente capacitados para compor comissões de avaliação de cursos e instituições.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO

Na fase de **Organização**, o administrador da IES tem uma visão decisória de caráter macro e micro da instituição. Para Amaru, “o processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação” (2004, p. 111). Podem-se exemplificar, com a organização dos departamentos de Graduação, Pós Graduação, Pesquisa e Extensão e que graficamente são demonstrados pelo organograma da instituição, que faz parte do “desenho organizacional”.

O desenho organizacional está vinculado com o tamanho da IES e tem como vantagem formalizar as relações e controlar a distribuição de cargos. Está relacionado com a determinação da estrutura da IES. Pode ser identificado, segundo Silva (2001), pela alocação de responsabilidades e tarefas, relacionamento de subordinação, agrupamento das pessoas nos departamentos e mecanismos de coordenação e integração.

Para Silva (2001), a inspiração do ideal de Max Weber caracterizou as organizações pela formalização, especialização, padronização e centralização.

No caso de instituições acadêmicas, a formalização é necessária, tendo em vista o controle existente entre elas e o Ministério da Educação. É caracterizada pela documentação existente.

Na especialização, podemos citar os departamentos e cargos existentes.

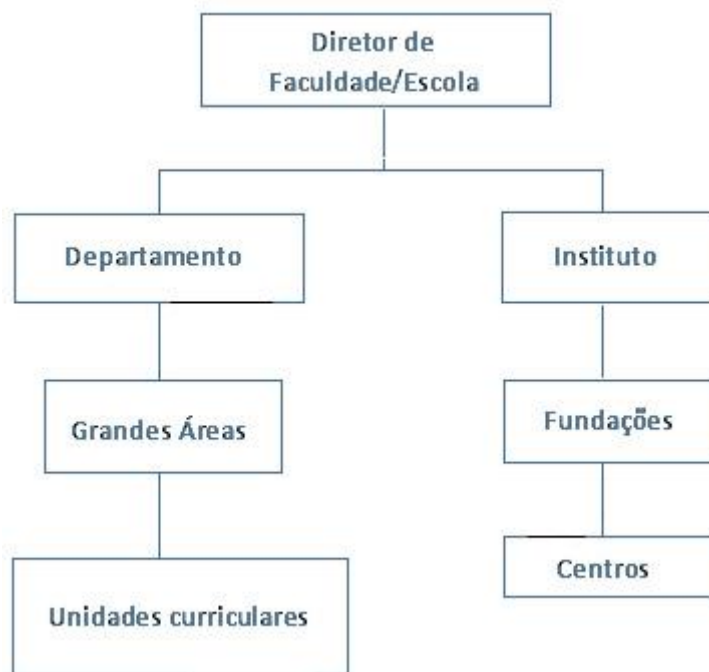
A padronização, segundo Silva, é “a extensão em que as atividades similares de trabalho são realizadas de maneira uniforme” (2001, p. 379).

A centralização apresenta o processo de tomada de decisão considerando o nível hierárquico de cada departamento.

A representação gráfica das instituições – **organograma** - demonstra-nos a construção da estrutura organizacional da IES, “especificando seus órgãos, níveis hierárquicos e as

principais relações formais entre eles. É o instrumento mais usado para formalizar a estrutura” (LACOMBE, 2011, p. 35).

**Figura 1 - Modelo de Organograma**



**Fonte: autor**

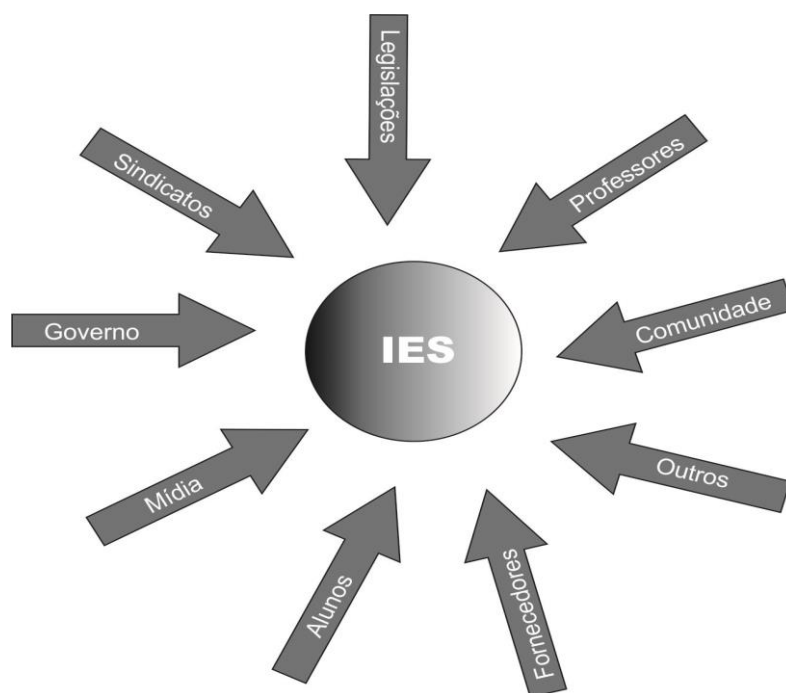
Os critérios de departamentalização das IES estão vinculados às áreas do conhecimento, tais como: Ciências Humanas, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências Sociais e Aplicadas, Ciências da Saúde, Linguística, Letras e Artes, Engenharias, etc. Segundo Maximiano, a organização por áreas do conhecimento é frequentemente usada nas universidades e institutos de pesquisa (2012). O exemplo típico desse ambiente é caracterizado, também, pelas diretorias, coordenações, chefias de departamento etc. E, também, pelos departamentos de finanças, recursos humanos, tecnologia de informação, secretaria e marketing.

A departamentalização tem a vantagem de facilitar o controle na redução de custos, na eficiência da produtividade e no controle da organização.

Assim, construída estrutura, precisamos pensar no ambiente, na interatividade do ambiente externo e interno. A figura 2 demonstra-nos esse ambiente.



**Figura 2 – Ambiente das IES**



**Fonte: autor**

O sistema de gestão de pessoas na área acadêmica utiliza recursos do ambiente externo em seu ambiente interno, devolvendo-os na forma de entradas para outros sistemas. Isto se materializa pela interatividade com o mercado de trabalho.

No passado, as organizações eram voltadas para o seu interior, sem contato com o ambiente externo. A análise ambiental, também denominada de “diagnóstico, estratégico”, possibilita estudar diversas variáveis, além das demonstradas na Figura 2, tais como, diversidade cultural, região administrativa, tendências do mercado onde a IES está instalada, tendências de cursos (presencial ou à distância), novas tecnologias etc. O administrador, portanto, terá condições de conhecer, também os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Assim,

*utilizando-se dos dados e informações referentes às variáveis dos ambientes interno e externo, mapeados*

*e convenientemente analisados, somados ao conhecimento de missão e visão de futuro da organização, torna-se necessário fazer um exercício de previsão de qual será a atuação da instituição no futuro*  
(ANDRADE, AMBONI, 2004, p. 76).

A perspectiva atual da administração de pessoas na gestão acadêmica visualiza o homem como recurso organizacional de valorização e crescimento da IES, seja na esfera privada, seja na pública. Isto é demonstrado, principalmente, pelos professores doutores, mestres e especialistas serão avaliados pela produção e dedicação.

As organizações procuram profissionais com a expectativa de que eles executem suas tarefas com eficiência e eficácia, visando atingir os objetivos. Em contrapartida, as pessoas procuram as organizações, a fim de satisfazer suas necessidades e ansiedades, mesmo que sejam apenas financeiras. Nesse ambiente, apesar de encontrarmos indivíduos desmotivados, estrutura funcional defasada e/ou tecnologia defasada, espera-se que a prestação do serviço seja realizada com qualidade. Aliás, é o objetivo central da instituição de ensino superior, do aluno e dos colaboradores.

Nesse aspecto, existe a interação denominada “processo de reciprocidade”, que é a compatibilidade do sucesso do atendimento de ambas as partes: pessoas atendidas *versus* serviços prestados.

Os movimentos de Qualidade, Acreditação, Avaliação do Ensino Superior etc, aliados à velocidade de mudanças e aos desafios do mundo globalizado, conduzem as organizações acadêmicas a novas tendências, como:

- incentivo à pesquisa entre docentes e discentes;
- maior interatividade com a comunidade;
- maior aproximação com o mercado local;
- amplitudes de controle mais abrangentes;
- maior delegação;
- convênios com entidades nacionais e internacionais;
- aumento da produção acadêmica;
- incentivo a publicações em livros, anais, periódicos nacionais e internacionais;
- patentes;
- descoberta de novos perfis de liderança.

## 2.3 DIREÇÃO

Diante desses dados e informações, surge a função **Direção**, resgatada pelas pessoas e materializada pela liderança, pela motivação e pela influência no ambiente de trabalho. Envolve o relacionamento com as pessoas, buscando um ponto de equilíbrio no clima organizacional.

O administrador profissional de IES necessita de algumas habilidades para tornar essa função mais eficiente e eficaz:

### Quadro 1 - HABILIDADES NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR

<b>1. Comunicação e expressão</b>	<b>5. Negociação</b>
Deverá ser capaz de estabelecer comunicações interpessoal, de expressar-se corretamente, verbalmente e por escrito e de interpretar a realidade das organizações.	Deverá ser capaz de resolver situações conflitantes com flexibilidade.
<b>2. Raciocínio lógico, crítico e analítico</b>	<b>6. Tomada de decisão</b>
Deverá ser capaz de utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando formulações matemáticas e estabelecendo relações de causa e efeito entre fenômenos.	Deverá ser capaz de decidir n entre alternativas e de identificar e dimensionar riscos.
<b>3. Visão sistêmica e estratégica</b>	<b>7. Liderança</b>
Deverá demonstrar a compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como suas relações com o ambiente externo.	Deverá ter capacidade de escolher estratégias adequadas de ação e de implementá-las.
<b>4. Criatividade e iniciativa</b>	<b>8. Trabalho em equipe</b>
Deverá ser capaz de inovar e demonstrar espírito empreendedor.	Devera ser capaz de selecionar formas de atuação visando a objetivos comuns.

Fonte: (LACOMBE, Francisco José Masset, 2011, p. 7)

O desenvolvimento dessas habilidades conduz a instituição ao sucesso, à interatividade entre as pessoas e o meio acadêmico.

Porém, o desempenho dessas funções exige que o dirigente apresente outros três tipos de habilidades que, segundo Maximiano (2004), são:

- a) **Habilidade técnica:** é a demonstração da capacidade específica de gerir. Para tanto, deve seguir métodos, processos e procedimentos ou técnicas.
- b) **Habilidade humana:** é o desenvolvimento da capacidade para trabalhar com pessoas. É a demonstração do perfil de liderança.
- c) **Habilidade conceitual:** é enxergar a organização como um todo e a interatividade entre as unidades.

Outro aspecto a ser discutido pelo administrador é o da diversidade cultural, muito discutido no mundo atual e cuja prática o administrador precisa saber lidar com ética, habilidade e competência. Significa a pluralidade e a multiplicidade cultural entre as pessoas, bem como as diferenças culturais existentes entre grupos sociais. Engloba, segundo Fields (2009, p. 5): raças, gênero, etnias, idades, competências físicas e cognitivas, orientação sexual, crenças religiosas, estilos de aprendizagem e trabalho, constituições físicas e comprometimentos de trabalho/vida.

Dependerá da liderança do administrador assumir essa frente para que os conflitos não sejam evidentes. E, como meta, promover um ambiente inclusivo para todos, para que haja “oportunidades iguais, ao mesmo tempo em que valorizam tanto as diferenças quanto as semelhanças” (FIELDS, 2009, p. 39).

As atitudes nascem da motivação e do comprometimento das pessoas com seu trabalho.

A motivação para Bergamini (1997, p.31) encerra a noção de dinâmica ou de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. Esse conceito pode ser reforçado quando lembramos a origem etimológica da palavra: do latim *movere*, mover. Para os administradores, é importante saber e conhecer o que energiza o comportamento das pessoas, como o comportamento das pessoas é dirigido e como alguns tipos de comportamentos são sustentados ou mantidos. A motivação parte dessa premissa, do comportamento do líder.

A vasta literatura existente sobre motivação oferece-nos variáveis que energizam a vida do trabalhador e estuda o porquê das pessoas buscarem satisfação no seu trabalho.

Os antigos estudos demonstravam que a remuneração era a única forma da empresa motivar um trabalhador, e assim fazê-lo se interessar por suas tarefas, buscar qualidade nos resultados e aumentar sua produtividade.

Atualmente, sabemos que a motivação envolve aspectos muito mais subjetivos e emocionais. Os estudos motivacionais são abstratos e lidam com generalizações, por serem resultado de estudos estatísticos. Embora sejam importantes para a compreensão dos mecanismos de motivação, não podem ser aplicados anulando as individualidades, porque resultariam em situações frustrantes. Pelas teorias motivacionais modernas existentes, pode-se analisar, de forma qualitativa, o comportamento humano em relação à sua satisfação no trabalho. Os antigos teóricos passaram a ser utilizados, adaptando-se seus estudos à realidade atual.

A motivação e o comprometimento na área acadêmica estão voltados para a valorização da função executada, das condições ambientais, dos aspectos salariais, e, principalmente, do espaço de pesquisa disponível para o crescimento profissional de todos.

A comunicação é outro processo importante da direção, pois é a base de todas as atividades nas organizações. A comunicação é desenhada pela estrutura organizacional vigente e é considerada uma ferramenta de grande valia para os líderes.

O processo de comunicação envolve elementos de âmbito global (organizacional) e particular (individuais). Cabe à organização saber separar os dois elementos, a fim de que possa encontrar um ponto de equilíbrio.

As instituições de ensino superior desenvolvem sua tecnologia e administração visando direcionar suas atividades para modelos de gestão objetivos, precisos, flexíveis e modernos. É o espelho para os docentes, discentes, pessoal técnico-administrativo e demais participante do cenário acadêmico.

A comunicação é considerada um dos sustentáculos da atividade organizacional formal e uma prioridade estratégica da organização, também, para o comprometimento das pessoas. A exatidão das informações é a base de programas de treinamento, capacitação e atualização de pessoas.

As comunicações interpessoais inserem o princípio da percepção social, pois são o meio pelo qual o indivíduo forma impressões sobre outro indivíduo, a fim de compreendê-lo.

Assim sendo, aquele que lidera necessita ter uma percepção do ambiente onde atua, a fim de que possa tomar suas decisões de forma clara e compreensível. Isto só será conseguido pela construção sólida das informações e/ou com a utilização de ferramentas modernas de gestão.

## 2.4 CONTROLE

O controle, para Maximiano, é “o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos” (2012, p.189).

Atualmente, as IES estão sendo submetidas a avaliações constantes internas e externas. O Ministério da Educação, por órgãos competentes, avalia as instituições visando a qualidade do ensino e a manutenção do espaço do conhecimento para os indivíduos que lá procuram suas formações.

Pelos instrumentos de avaliação as ações corretivas são colocadas em prática visando a melhoria do desempenho da instituição. Assim, são gerados indicadores e índices que irão caracterizar o nível de qualidade de ensino das IES.

Segundo Tachizawa e Andrade, “o conjunto de indicadores de ensino pode levar em conta três níveis de abrangência: indicadores de negócio, indicadores de desempenho global e indicadores de qualidade e de desempenho” (1999, p. 120).

- **indicadores de negócio** caracterizam os parâmetros estratégicos e sua interação com o ambiente externo;
- **indicadores de desempenho global:** objetivam avaliar as IES como um todo;
- **indicadores de qualidade e de desempenho:** referem-se à avaliação da qualidade e desempenho de cada tarefa e de cada processo e, principalmente, dos cursos avaliados.

Para ilustrar o desempenho das IES podemos citar a Comissão Própria de Avaliação – CPA, que tem a atribuição de conduzir os processos de avaliação internos da instituição. Tem o objetivo, também, de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A tarefa dessa comissão é a de coordenar os processos internos de avaliação da IES, de sistematizar e prestar informações solicitadas pelo INEP, executar os trabalhos necessário para atingir os objetivos propostos Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES -, bem como conduzir os processos de auto-avaliação.

Pelo seu desempenho, a instituição está apta a ser avaliada pelo órgãos governamentais, no que diz respeito à autorização, reconhecimento, recredenciamento de cursos.

## **CONCLUSÕES**

As instituições de ensino superior, apesar das diferenciações estruturais, contêm parâmetros que são padronizados, tendo em vista a legislação vigente.

Os administradores, por sua vez, necessitam de atualizações e capacitações constantes, tendo em vista a dinâmica do meio acadêmico.

Observa-se que, com o passar do tempo, a prestação de serviços universitários busca a qualidade e a excelência e o administrador necessita de flexibilidade, inovação e criatividade, tem em vista as constantes mudanças existentes nesse ambiente.

Expõe o texto que, nas IES estamos sempre procurando o administrador profissional ideal e verdadeiramente preocupado e dedicado às pessoas. Este é o motivo de as pessoas serem a razão de ser da instituição de ensino superior.

Vimos, também, que processo organizacional é muito dinâmico e imediato, necessitando que os administradores estejam em equilíbrio com o ambiente interno e externo, fixando uma relação confiança e de liderança.

Compete, portanto, ao administrador, buscar mecanismos para que a instituição ofereça cursos com qualidade e que os candidatos a uma vaga busquem uma instituição de destaque visando atingir uma boa posição no mercado de trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FIELDS, Martha R.A. Como lidar com diversidades culturais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GARCIA, Maurício (org.). Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Espírito Santo: Hoper, 2006.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas; GAMBOA, Márcia. Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas. São Paulo: Nobel: 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. Administração fácil. São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. Comportamento organizacional fácil. São Paulo: Saraiva: 2012.

LENHARD, Rudolf. Introdução à administração escolar. São Paulo: Pioneira, 1978.

MARTIN, Célio Luiz Muller. Guia Jurídico do mantenedor educacional. São Paulo: Érica, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARKIN, F. Marxism and class theory: a bourgeois critique. London: Tavistock, 1979

SILVA, Reinaldo da. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SINDICATO DAS MANTENEDORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Mapa do Ensino Superior do Estado de São Paulo. São Paulo: SEMESP, 2011.

TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de instituições de ensino. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.