

QUESTÕES DE GOVERNANÇA E OS PAPÉIS DOS STAKEHOLDERS NO AMBIENTE DO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO

**QUESTIONS OF GOVERNANCE AND THE STAKEHOLDERS' ROLES IN THE
BRAZILIAN HIGHER EDUCATION ENVIRONMENT**

José Franco Teixeira, Doutorando
Universidade de Lisboa - ISEG
frankoneto@gmail.com

Luis Mota de Castro, Doutor
Universidade de Lisboa - ISEG
mcastro@iseg.ulisboa.pt

Apoio: CAPES, com concessão de bolsa a José Franco Teixeira.

Recebido em 09/setembro/2014
Aprovado em 08/abril/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este artigo analisa e visa entender as relações de governança nas Instituições do ensino superior no Brasil, como mecanismo de integração e reprodução dos interesses dos diversos *stakeholders*, dentro e fora do ambiente organizacional. É explicado que os parceiros das IES no Brasil, com os quais estas estabelecem relações privilegiadas, permitem-lhes acessos através dos quais elas mobilizam recursos e se coordenam com atores externos, em alguns casos influenciando as agências de regulação e avaliação. Na sua prática, as IES desenvolvem suas estratégias conforme as informações obtidas através desses *stakeholders* ou informante-chave. Como parceiros interessados, os diversos *stakeholders* influenciam e por vezes determinam as escolhas feitas pelas organizações, por exemplo, as ofertas de cursos superiores (Licenciaturas, Bacharelados, Tecnólogos, *Stricto Sensu* e *Lato Sensu*). Os parceiros externos, vistos como *stakeholders*, podem ser as agências reguladoras do ensino superior (MEC), as empresas, outras entidades governamentais e grupos profissionais e corporativos da sociedade. A pesquisa realizada teve como objeto de estudo (Yin 2010) uma IES privada sediada em São Luís, no Estado do Maranhão – Brasil, onde coletamos informações e conseguimos observar e identificar alguns *stakeholders*, aos quais forneciam informações necessárias para organização e, em contrapartida beneficiavam, em termos de imagem e de criação de capital social, desse relacionamento. Tomamos o conceito de capital social que, conforme o que nos diz (Nogueira and Catani 2007), é um conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à ‘*posse*’ de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de interreconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns, mas também são unidos por ligações permanentes e úteis [...] o volume de capital social que um agente individual possui depende então da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) que é posse exclusiva de cada um daqueles a quem está ligado [...] os lucros que o pertencimento a um grupo proporciona estão na base da solidariedade.

Palavras-chave: Governança. *Stakeholders*. Ensino Superior. Estratégias. Gestão. Organização.

ABSTRACT

This paper analyzes and aims to describe how the relationships that higher education institutions in Brazil nurture with their stakeholders impinge on their governance and affect their strategies. Such relationships work as mechanisms that help integrate and reproduce the interests of the stakeholders concerned, both within and out with the HEI (Higher Education Institutions). Such external counterparts, described as stakeholders, may be regulatory agencies in higher education (MEC), businesses, other government entities and professionals and corporate groups in society. Brazilian HEIs establish privileged relationships with external actors through which they manage to access or mobilize resources and coordinate actions with external actors, including regulatory agencies and auditors. HEIs may, in their practice, develop strategies according to the information they obtain through these stakeholders or key informants. Also, as concerned partners, the various stakeholders influence and sometimes determine the choices made by IESs e.g. the higher education courses they offer. The object of study for this research (Yin 2010) has been a private HEI based in Sao Luis, State of Maranhão - Brazil, where data and information were collected and some stakeholders could be identified and observed, which provide the organization with information it needs and, in turn, benefit from that relationship in terms of reputation and accrued creation of social capital. The analysis used concept of social capital, as defined by Nogueira and Catani (2007), to make sense of the set of actual or potential resources which are linked to being part of or “having” a durable network of more or less institutionalized relationships of inter acquaintances and inter recognition or, in other terms, belonging to a group, as a set of agents that are not only endowed with domination of ‘common’ resources, but are also united by permanent and useful links [...] the amount of capital that an individual agent “has” depends on the extent of the relationships he or she can effectively mobilize and on the volume of capital (economic, cultural or symbolic) that each of those connected manages [... so that] the benefits gained from belonging to a group sustain the solidarity [among its members].

Key words: Governance. Stakeholders. Higher Education. Strategies. Management. Organization.

1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil vem recuperando terreno e reposicionando-o em relação ao mundo, pressionado pelo crescimento da economia, tanto em termos de indústria como de “*commodities*”, face aos novos mercados em que vêm simultaneamente com a globalização possibilitado pela desregulamentação, pela entrada da “**China**” e as novas TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação). Hoje as grandes empresas e indústrias que atuam no Brasil, querem consolidar-se no mercado mundial e alcançar lucros, beneficiando de ideias e tecnologias. Entretanto ao deparar-se com o mercado brasileiro tem-se uma decepção ao ver a carência relativa de mão de obra qualificada e especializada em áreas de conhecimento específico como saúde, engenharia e mecânica em termo de qualidade e noutras ligadas as Instituições de governança, (em que as carências notadas são qualitativas), como ciências jurídicas e contábeis e mesmo administrativa. Nestas o crescimento extensivo muito grande, não parece ter correspondido a melhoria na qualidade e aprofundamento da formação ministrada. Esta ultima é uma falha que surge como inesperada face ao aumento do numero de escolas de ensino superior no país, a crescente competição entre elas e aos esforços do regulador. Os últimos dados divulgados no final de 2011 pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacional) indicam que há hoje no Brasil 2.365 IES, sendo um total de 103 Universidades Federais, 110 Estaduais e 71 Municipais, totalizando 284 IES públicas, para 2.081 privadas (Teixeira. 2011). A educação superior do Brasil anda dissociada do mercado de trabalho, não pela falta de interesse dos alunos, professores e pesquisadores, mas pela própria natureza da gestão, estratégia de crescimento e incentivo que os órgãos regularizadores fomentam no ensino superior. As universidades principalmente as privadas, prosseguindo os benefícios financeiros decorrentes dos programas de incentivo e do crescimento quantitativo proporcionam cursos “**simples**” nas áreas que exigem menores investimentos e para as quais há abundancia de “**formadores**”, esquecendo-se das diversas parceiras para o apoio e qualidade e qualificação das outras áreas necessitadas no país. Este desajuste levou a que no Brasil surgisse recentemente uma iniciativa “**contracorrente**” dos órgãos competentes da presidência e ministérios em dar acesso à formação tecnológica e em diversas áreas da engenharia no país e fora do país, envolvendo enorme investimento, como é o caso das bolsas do programa Ciências Sem Fronteiras, onde os alunos concorrem a bolsas de graduação, pós-graduação e estágios no estrangeiro e se promove a atração a pesquisadores estrangeiros, visando a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia,

da inovação e competitividade brasileira. Dado a carência de “**capital acadêmico**” no país nessas áreas o programa favorece intercâmbios e parcerias internacionais com diversos países, proporcionando nos futuros acadêmicos e pesquisadores uma prática e um acesso à economia e cultura local dos outros países. Não pode deixar, todavia de notar-se que se trata de uma medida ‘**voluntarista**’, diríamos de emergência, face aos caminhos pouco promissores que o sistema, dado a arquitetura instituída, estava prosseguindo.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO TEMA

Embora o termo tenha já entrado no léxico comum, recorda-se que, segundo Freeman (Freeman 2010), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma dada empresa/organização. No Brasil, o Governo Federal, através dos seus órgãos legislador - o Congresso e regulador e fiscalizador - o Ministério da Educação e Cultura (MEC), é naturalmente o maior parceiro das IES públicos e privados, diríamos o *stakeholder* principal. Entretanto, através de outros *stakeholders* as IES são fortalecidas no mercado social e econômico do país. Sabemos que em alguns países a Educação Superior, ou melhor, as IES (Instituição de Ensino Superior) fortalecem o mercado local através da pesquisa e parcerias, criando novas tecnologias, ferramentas de gestão e analisando e fortalecendo a economia. Constam na literatura vários exemplos de agregação de valor por parte da IES aos investidores e parceiros locais, na maioria dos países desenvolvidos e alguns emergentes, nomeadamente na orla do pacífico. Através da inovação e grupo de pesquisa as IES podem aumentar sua rendibilidade e sua clientela, podemos tomar como base as indústrias de base tecnológica que desde os USA à Europa e a China, fortaleceram os seus portfólios de patentes no mercado mundial através do apoio a pesquisa e a terceirização de laboratórios em institutos de pesquisas universitárias. Desta forma garantem mercado e soluções de necessidade da sociedade em geral, na eletrônica, novas matérias, C.T.I e química, incluindo farmacêutica. No Brasil esse papel tem sido desenvolvido por algumas empresas com sucesso como a Embraer, a Petrobras, a Embrapa, a Vale do Rio Doce, entre outras. Outro exemplo que podemos ter como base é o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que utiliza-se de informações de pesquisa por investigadores brasileiros sobre o Ensino Superior no Brasil, para em seguida proporcionar linhas de créditos para Universidades Privadas e outras, Como afirma (Sécca 2009) diz que “analisar o mercado brasileiro de ensino superior privado em nível de graduação, a partir de

uma visão de sua evolução recente e da caracterização do ambiente competitivo atual, identificando seus segmentos de clientes, as características principais dos concorrentes, tendências de mercado, oportunidades e ameaças”.

Como afirma (Salmi 2009) “A estrutura conceitual desenvolvida para compreender os resultados notáveis das universidades de nível mundial – a alta procura por seus formandos, a pesquisa de ponta e a transferência dinâmica de tecnologia – destacava a atuação de três conjuntos complementares de fatores: (1) uma alta concentração de talento entre estudantes e professores; (2) a abundância de recursos para proporcionar um rico ambiente de aprendizado e facilitar a pesquisa avançada; e (3) estruturas administrativas de características favoráveis capazes de incentivar a visão estratégica, a inovação e a flexibilidade, permitindo às instituições que tomassem decisões e administrassem seus processos sem serem travadas pela burocracia”. É isso que acontece quando surgem e se desenvolvem IES (Instituição de Ensino Superior) que tentam criar alternativas para o seu próprio desenvolvimento e sobrevivência, através de atividades de desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos cidadãos que decidem frequentá-las. Para isso, elas instituem novos cursos (atividades que criam utilidade imediata para os ‘**clientes**’) e instalam novos modelos de gerenciamento (gestão) para atrair novos e antigos consumidores e permanecerem no mercado.

Os órgãos oficiais de tutela, regularizadores desta prática social (e também comercial), estruturam, institucionalizam, burocratizam e fiscalizam a maneira como as IES atuam na área empresarial e acadêmica. O surgimento de novas estratégias dentro e em torno das IES visa responder as necessidades por elas percebidas no mercado em interação e diálogo (entendimento) com seus *Stakeholders*. Entretanto o desenvolvimento do apoio das instituições públicas e privadas para as iniciativas destes empreendimentos de conjunto com a sociedade civil tem acontecido de forma lenta, muito lenta. Se exceptuarmos medidas “**transformadoras**” ocasionais, geralmente de origem no governo federal.

Uma das críticas recorrentes ao Sistema, além do alegado divórcio entre as competências formadas nas IES e as carências do mercado empregatício, e do afastamento entre as preocupações da pesquisa universitária e o desenvolvimento tecnológico das empresas, salvo honrosas exceções, tem sido o divórcio entre a pesquisa e o ensino na maioria das IES. Conforme (Tachizawa 2006), podemos concluir o pensamento desta forma:

Uma mudança fundamental está ocorrendo no meio ambiente e no âmbito interno das organizações empresariais em escala mundial. Estas mudanças está provocando a

renovação do modelo de gestão dessas organizações em face da necessidade de sua sobrevivência no ambiente em que atuam. Eventos recentes no contexto do setor educacional evidenciam que tais mudanças também estão chegando, com mais intensidade, às instituições de ensino superior brasileiras.

E continua o pensamento usando o conhecimento de outro. Pesquisa paralela, desenvolvida por ensino, mesmo quando bem-sucedida vem sendo submetida a críticas importantes nos anos recentes. Boa parte dessas críticas baseia-se no fato de que o ensino, dissociado da atividade de pesquisa, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentais para o seu futuro, qual seja, a sua preparação para solucionar criativamente problemas, isto é, sua capacidade de reunir, selecionar e analisar dados relevantes para a solução de uma situação não usual (Tachizawa, 2006).

Alberto (Amaral 2002), Presidente da Agência Portuguesa para Acreditação do Ensino Superior, no artigo *The emergent role of External Stakeholders in European Higher Education Governance*, afirma que “a suposição de que a capacidade de resposta às mudanças ambientais e necessidades deve ser o critério fundamental para a tomada de decisão e desempenho institucional, tem consequências importantes para o ensino superior que precisam ser consideradas”. E o mesmo continua sua afirmação dizendo que “representantes do setor empresarial e do governo argumentam que as instituições de ensino superior fazem uma contribuição para a produção da riqueza nacional e para o desempenho da nação em economia global”.

Quais os papéis dos *Stakeholders* e qual a sua participação na formação da oferta das IES e na sua concretização? Como desenvolver um modelo de governança nas IES brasileiras em que o motivo ‘**lucro**’, sendo importante não seja primordial, em que o lucro seja o “**residual**” para o investidor em lugar de ser o objetivo a maximizar (Alchian 1965), A relação com *stakeholders* levanta a questão de poder nas organizações e de qual é o sistema de ‘*governance*’ (governo organizacional) das instituições de ensino superior público e privado no Brasil. Quando chamamos de *stakeholders* todo e qualquer grupo e indivíduo cujos interesses convergem numa empresa ou organização, estamos sustentando que o papel de um indivíduo que fiscaliza, apoia e alerta a IES pela falta de coerência, participação ou caráter, é um *stakeholder* ativo na colaboração de melhoria de qualidade da IES na prestação de serviço aos usuários e grupos interessados em geral (sociedade, IES, Governo, empresas, alunos e professores).

Entretanto temos outro caso de *stakeholders* (empresas) que compartilham e promovem interesses nas pesquisas, nos produtos e serviços desenvolvidos pelas IESs, com o intuito de lucro e domínio de mercado futuro para a empresa. Este modelo de estrutura de governo tem provavelmente implicações para o crescimento do mercado das IES. Porém, se

tratando de estratégias e ensino, tema politicamente sempre melindroso, existe o risco de que algumas estratégias sejam vistas no mercado como hostis e conduzam a aumentos de rivalidades e mesmo atritos que as autoridades, mais ou menos discretamente, terão que intermediar (interceder).

A natureza e a adequação dos modelos de sucesso de educação superior nos vários países é hoje objeto de acesso, debate e controvérsia. Neste contexto, também o Brasil vai construindo o seu modelo próprio através dos recursos, avaliações, pesquisas e sucessos de algumas IES no mercado local. Com esta aposta, todo o governo brasileiro através do seu órgão regularizador (MEC) e *stakeholders* (CAPES, CNPq e outros) recuperam terreno e reposicionam-se em relação ao mundo e estabelece suas atuais prioridades em relação a educação superior no país, apoiando e incentivando as IES em áreas específicas como ciência e engenharia.

O maior parceiro das IES públicas e privadas é o próprio governo. O conceito de governança corporativa ainda é recente no Brasil, tanto no mundo corporativo como no mundo das IES, sendo predominantemente em todos os casos de forma mais ou menos explícita a tradição centralista, consultativa, herdada da tradição jurídica europeia continental e em particular Portuguesa, mas também Alemã e Italiana.

As Instituições de Ensino Superior no Brasil têm contribuído com as pesquisas e avaliações através do seu principal parceiro o Ministério da Educação e Cultura. Fomentam aos alunos, professores e empresas locais a possibilidade de desenvolver o mercado local e internacional, conforme o aumento da procura de determinados produtos, tudo acontece de forma observável e mensuração do mercado, as análises coletadas não interferem no percurso do mercado e dos negócios nas empresas local e nacional. Desta forma podemos afirmar a existência de governança, gestão e estratégias por parte das IES no mercado, como geradoras de opiniões e gostos, não como inovadoras das necessidades do mercado, há algumas que agem desta forma, é o caso das grandes instituições universitárias do país, como: USP, UFMG, PUCs e UFRJ e a Fundação Getúlio Vargas.

3 A GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As IESs apresentam dificuldades na área de governança e na delimitação das suas áreas homogêneas de atividade, definidas como “**ramos científicos**”, principalmente quando tentam relacionar-se com os grupos de *stakeholders*, que podem variar de opiniões conforme

os interesses e as práticas de serviços e produtos. Como afirma (Bryce 2000), como a empresa, a IES deverá fornecer o produto certo, no preço (custo) certo, se quiser sobreviver. Entre ambos existem interesses que os colocam em comum, é o caso da pesquisa de novos produtos e soluções de novos serviços, mas também a visão empresarial do ‘lucro’ ou valor acrescentado retido que permite o investimento e crescimento. Entretanto nem todas as IES brasileiras encontram-se preparadas para optar ou mesmo entender esta perspectiva de governança e estratégias competitivas. Algumas desempenham sozinhas atividades que poderiam ser desenvolvidas em cooperação com parceiros interessados, com benefício mútuo.

Para Pfeffer e Salancik (1978, (Pfeffer 2003)) “a gestão organizacional agiria eficientemente, ex ante, buscando solucionar os problemas relacionados à disposição e distribuição de recursos essenciais às atividades organizacionais em determinados ambientes”. E continua seu pensamento dizendo que “para este paradigma, o gestor lançaria mão de todos os meios disponíveis; e aqui se incluiriam os mecanismos de Governança Corporativa; para gerenciar e garantir o fluxo de insumos (físicos, financeiros ou de legitimidade) necessários à sobrevivência de sua organização”. Há também que entender os argumentos por parte dos sociólogos e pedagogos que também são *stakeholders* de referência aqui, que a educação não pode ser vista como uma rede de negócios ou de lucro, outro grupo relevante, já mencionados, são as empresas como parceiras de conhecimento (e não apenas como empregadoras de alunos). Sabemos que o futuro de várias empresas e produtos passa pelo conhecimento, conhecimento este que é lapidado e apurado pelos estudiosos dentro das IES e em intercâmbio com empresas (nomeadamente tecnológicas). (Arbo 2007), diz que as Instituições de conhecimento são cada vez mais não só para conduzir educação e pesquisa, mas também a desempenhar um papel ativo no desenvolvimento econômico, social e cultural de suas regiões. Para isso acontecer é necessária uma governança instruída, corporativa, adquirindo formação conforme o mercado local e nacional e quem sabe internacional para garantir apoio e financiamento por parte dos interessados.

Entretanto, o entendimento da rede de cultura ou rede de relações, conhecimento e informação sobre os interesses primários que incidem nas IES, exige melhores definições dos interesses de cada um dos *stakeholders* (detentor ou dependente) conforme a observação por parte dos pesquisadores e da literatura. Seguindo particularmente a linha de pensamento (Johnson 2007) pode-se facilmente “pensá-la” aplicando-a ao caso do ensino superior:

Quem a organização realmente atende na prática nem sempre é quem ela deveria atender. Isso ocorre porque as expectativas de pessoas e grupos poderosos têm mais influência nos propósitos organizacionais do que as dos “**participantes**” mais fracos. (Johnson et al, 2007. pág. 201).

As organizações cujos interesses e práticas interagem com os das IES são a sociedade local, micro, pequenas e grandes empresas (indústrias), deputados, senadores, governadores e prefeitos, escolas de ensino médio, organizações não governamentais, enfim uma ampla rede de *stakeholders* e parceiros interessados. (Saurin 2011), ao identificar os parceiros interessados para IES, comenta que nas IES estão reproduzidos, em miniatura, os representantes de grupos de interesse da sociedade como um todo. Ainda é um cenário de tensão, de conflito de agentes, de agências, de métodos e técnicas, de propósitos, de ações, de forças representativas de grupos de interesses (governos, setores diversos da economia, partidos políticos, pais, professores, alunos, servidores, empregadores, a mídia, entre outros).

Os *stakeholders* externos podem ser divididos em três tipos em termos da natureza de suas relações com a organização e, conseqüentemente, como eles podem afetar o sucesso ou fracasso de uma determinada estratégia. *Stakeholders* do ambiente de mercado como fornecedores, concorrentes, distribuidores, acionista. *Stakeholders* do ambiente social/político como legisladores, reguladores, agências governamentais que influenciam a legitimidade social da estratégia. *Stakeholders* do ambiente tecnológico como principais adotantes, agências de padrões e proprietários de tecnologias competitivas que vão influenciar a difusão de novas tecnologias e a adoção de padrões do segmento. (op.cit. Pg. 216)

Uma IES têm vários *stakeholders* que, entretanto, não são capazes de identificar nem tão pouco de perceber que participam e podem persuadir, conduzir ou coagir em determinadas tomadas de decisões dentro das estratégias das IES. Na escolha de determinados produtos (cursos), podemos no momento utilizar esta definição, identificando o curso com “**o produto**”, conforme a definição de (Kotler; Fox 1998) onde afirma que, normalmente, as pessoas pensam que produtos são objetos físicos como automóveis, pastas de dentes, aspirinas e outros objetos projetados para preencher uma vontade ou necessidade, mas ele esclarece que os produtos têm uma forma mais ampla, e que pode ser qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo: objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações ou ideias¹. Na criação de novos cursos (produtos) dentro de uma IES, levam-se em consideração diversos fatores, como a necessidade atual da sociedade na prestação de serviços (saúde, ciências humanas, ciências agrárias e urbana e tecnológica); na demanda de

¹ KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.

trabalho por parte das grandes, médias e pequenas empresas de serviços, tecnologia e outras; nas ações públicas pelos órgãos públicos em apoio aos interesses de todos, como é o caso do poder executivo, judiciário e legislativo. Na interação com laboratórios e pesquisadores externos, de empresas e de associações de empresas, ou outras entidades como “*think tanks*“, ou centros de pesquisa pertencentes ou patrocinados por empresas e ONGs, cujo resultado é a produção de conhecimento valioso, muitas vezes protegido por direitos autorais e patentes. Todo este mapeamento de poder, nos leva a crer que as estratégias tomadas pelas IES ou por sua governança para as escolhas de novos cursos (centros de atividades) e prestação de serviço, decorrem direta ou indiretamente do grupo ou organização (*stakeholders* ou parceiros interessados) que se manifestam e detém o poder na IES e que terão presente a sua percepção e expectativas da procura desses cursos pelos clientes (alunos, professores e sociedade), através de pesquisa e necessidade do mercado. Podemos entender a relação de força e poder com o que nos diz (Bourdieu 2002), “numa formação social determinada, o arbitrário cultural que as relações de força entre os grupos ou classes constitutivas dessa formação social colocam em posição dominante no sistema dos arbitrários culturais é aquele que exprime o mais completamente, ainda que sempre de maneira mediata, os interesses objetivos (materiais e simbólicos) dos grupos ou classes dominantes. Isto é socialmente notório e reportado pelos media. Entretanto somente algumas, muito poucas, IES no Brasil trabalham com estes propósitos de gerar conhecimento e ciência, e servir deste conhecimento como estratégias e envolvimento dos parceiros (*stakeholders*) e mercado local e internacional. Portanto o único *stakeholder* parceiro e investidor predominante da maioria das IES até o exato momento é o próprio “**Governo Federal**” (através dos programas sociais e agências regularizadoras), ou melhor, a sociedade através do Ministério da Educação e das secretárias de desenvolvimento e pesquisa, que formulam projetos e iniciativas na melhoria do ensino superior e da qualidade de ensino e pesquisa, pelo menos é bom que ostensivamente ocorra.

4 OS PAPÉIS DOS *STAKEHOLDERS* QUE PARTICIPAM DAS IES

Entre a grande maioria das IES do Brasil a participação dos *Stakeholders* é ativa, ou melhor, proativa, eles antecipam o que desejam das IES, mas eles não participam do processo, apenas absorvem as soluções que garantem uma melhoria em sua empresa ou indústria. Há um interesse nas tomadas de decisões por parte dos acionistas (Mantenedores, Diretores, Grupos interessados), que apoiam e estabelecem o mercado em que a IES deverão atuar e

formar os seus futuros produtos (alunos, docentes e pesquisadores) nas possíveis necessidades que o mercado local apresenta. Desta forma os diversos *Stakeholders* internos e externos influenciam e direcionam as estratégias que as IES deverão exercer no mercado local e nacional, não é de forma direta que a influência acontece. Para eles (*Stakeholders*) é de total interesse que as IES estabeleçam participação e marquem influência no mercado, tornando-se necessário e viável para o desenvolvimento da Educação Superior e dos produtos encaminhados e lançados no mercado. Em termos de alunos matriculados, os interesses das IESs passam pelos alunos do Programa de Crédito Educativo como o FIES (Fundo de Financiamento do Ensino Superior) que aumentam os números a cada ano de participação em IES privadas, com apoio do crédito elas garantem uma maior rentabilidade. Os últimos balanços divulgados pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) registrou um aumento de 47% nos contratos firmados no ano passado 2013 em relação a 2012.² Entretanto, há os que garantem as informações, que ajuda no crescimento e beneficiam a todos no mercado, também há aqueles que tiram partido disso, proporcionando-o às IES informações cabíveis para o seu sucesso e o desenvolvimento da IES e da empresa ou do indivíduo, no caso informante-chave que trabalham diretamente como consultor para IES.

Segundo (Porter 1986), é necessário às instituições criarem e manterem estruturas adequadas para criarem e reterem valor e isso tanto mais quanto mais valor criarem as ‘indústrias’ em que participam:

Se o produto de uma indústria não cria muito valor para seus compradores, o valor a ser conquistado pelas empresas é pequeno, independentemente dos outros elementos da estrutura. Se o produto cria um grande valor, a estrutura passa a ser crucial. (PORTER, 1986).

Podemos entender esta ascensão no caso da Universidade de Ciência e Tecnologia de Hong Kong (HKUST) que é talvez a instituição com um modelo de sucesso mais rápido que temos no mundo das IES, que graças a uma combinação única de fatores favoráveis, como: trabalho e gestão. Sua experiência serve de estímulo para si mesma e para muitas, que procuram uma boa estratégia, gestão e participação dos *stakeholders*, desta forma a organização estabelece-se estável no mercado mundial e garante parcerias. Conforme (Neves 2007), diz que a ampliação da procura por educação superior é uma das tendências centrais na

² Acessado em 02 de abril de 2014. <http://www.fnnde.gov.br/fnde/sala-de-imprensa/noticias/item/5154-fies-supera-marca-de-556-mil-contratos-em-2013?highlight=YToyOntpOjA7czo3OiJhdW1lbnRvIjtpOjE7czo0OiJmaWVzIjt9>

sociedade contemporânea. E continua, entre os fatores que têm contribuído para este processo destacam-se a valorização do conhecimento científico, a defesa dos direitos sociais (mais educação), a aspiração das famílias por mobilidade social através da educação, a necessidade de aquisição de mais competências para enfrentar o mercado de trabalho, etc. As IES não dependem apenas dos *stakeholders* externos mencionados acima para existirem. Para que as suas estratégias sejam válidas e postas em prática e tenham resultados, o melhor para as IES é o gerenciamento e planejamento estratégico, que é um assunto importante para ser debatido. As decisões tomadas dentro e fora da IES dependem de boas atitudes e escolhas dos gestores. (Johnson 2007), afirma que os gerentes normalmente estão numa posição poderosa dentro das organizações para influenciarem as expectativas de outros *stakeholders*. Eles têm as informações e canais de influência que não estão disponíveis para outros *stakeholders*.

Peter (Drucker 1986) terá afirmado que “a melhor forma de prever o futuro é criá-lo” e, nesse sentido, a base do sucesso e das estratégias das IES, depende do grupo de gestores dentro da organização, do que eles andam a observar em sua volta, no que eles andam a se dedicar e abdicar, que projetos propostos pela (à) organização estão a realizar, quais as abordagens que andam a adotar. As posições tomadas por eles serão refletidas na vida da organização por longos períodos, é sensato criar grupos que possam desempenhar diferentes tipos de funções nas tomadas de decisões dos projetos e atividades dentro da organização e fora dela, criando rotatividade envolvendo os gestores (líderes) e os colaboradores (apoios). Mantendo esta rotatividade a organização dinamiza as ideias, executa decisões, estabelecem objetivos e metas, e forma futuros gestores.

(Hock 2006), afirma que as lideranças de sucesso apresentam algumas características importantes:

- auto-gestão e imagem pública;
- relações de liderança/sedução dos superiores e dos pares;
- boa escolha de colaboradores e descentralização e descentralização, com base na confiança e na responsabilidade;

É de notar que, mesmo com as medidas tomadas pelos gestores sobre as realizações dos objetivos e metas a serem alcançadas pelos grupos, se os gestores não apresentarem autonomia, capacidade e abertura para novas ideias e inovações, de nada adiantará a ajuda dos colaboradores e apoio à IES por parte da mantenedora e seus acionistas. As organizações precisam desenvolver interpretações participativas, envolvendo os *stakeholders* relevantes

porque, “nada é menos rigoroso do que ignorar as subjetividades que a realidade reconhece a toda a explicação contém, para refugiar-se na falsa assepsia do diagnóstico único” (MATUS 1994). Segundo outros autores, a situação da gestão nas instituições de ensino superior no Brasil no início deste século era negligenciada:

Uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão. Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra a gestão das instituições de ensino superior. O primeiro deles é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. O segundo é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional (...) Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas ou adequada experiência para assumir posições gerenciais. (Meyer 2012).

Segundo (Ghoshal S. Ghoshal 1999), “o desafio não é tanto proteger os valores, evitando que sejam desperdiçados pelos gerentes, mas encorajar os gerentes a criarem o valor em primeiro lugar. A criação de valor numa organização se baseia em confiança, mutualidade e espaço suficiente no sistema para permitir a experimentação e a tomada de risco. Os gerentes, e na verdade todos os funcionários devem ser encorajados a trocar informações e tentar arriscar com inovações”... O grupo ou a organização precisa criar e estabelecer metas e objetivos, e junto com os acionistas e futuros ou presentes *stakeholders* inovar as ações proposta pelo grupo, nos interesses e participação de todos. Podemos entender que o papel dos *stakeholders* conforme o meio organizacional e o ambiente em que ele encontra-se inserido, interno ou externo, as estratégias e a gestão são o que o que influencia a IES para alcançar uma vantagem competitiva no mercado.

5 AS ESTRATÉGIAS E OS RECURSOS UTILIZADOS PELAS IES

Quais os recursos e estratégias que uma organização ou empresa determina no mercado para alcançar competitividade diante das demais organizações? Será o produto (alunos, cursos, docentes) para uma IES, ou as suas estratégias e gestão no ambiente competitivo? No mercado onde, para alguns autores da área de educação e sociologia, não deveria existir concorrência acirrada e a organização não deveria ser vista como empresa que busca lucros e ganhos propositadamente, as Instituições de Ensino Superior no Brasil têm acrescido seus interesses e inovado no mercado para maximizar o seu valor acrescentado através de novos produtos e novas ideias nas diversas áreas do ensino superior. (Paladini 1997) diz que o processo de conquista, manutenção e satisfação dos clientes exige esforços

organizacionais que vão desde a concepção do produto até o atendimento pós-venda, dentro de uma concepção de qualidade que visa diferenciar os produtos.

Michael Porter (Porter 1986), conceitua estratégia como guia do comportamento global da empresa. Como os raios de uma roda, as políticas devem originar-se de, e refletir, o centro da organização (e as suas metas), devendo estar conectados entre si. De contrário, a roda não irá girar. As IES funcionam como qualquer outro tipo de organização sejam elas de pequeno ou grande porte (Faculdades, Institutos ou Universidade). Todas as unidades superiores apresentam divisões departamentais, para fortalecer suas estratégias nos respectivos mercados de produtos/serviços (e de recursos considerados estratégicos). Agora o que poderemos observar é se estas estratégias “**funcionam**” no mercado educacional superior e se as mesmas estão sendo uteis e utilizadas no dia a dia nos processos estratégicos das IES. (Martins 2004), diz que os “clientes procuram produtos e serviços que lhes agreguem valor ou proporcionem satisfação individual, daí buscarem qualidade, funcionalidade, preço, garantia, comodidade e segurança”. Ele continua o pensamento afirmando que a empresa deve conhecer bem os grupos de pressão que atuam sobre o seu negócio e procurar não apenas reagir às transformações, mas também desencadear mudanças e se fazer presente e atuante no mercado. É fundamental a participação de todos, inclusive dos gestores e dos diversos *stakeholders* na decisão das estratégias e inovações que serão vinculadas e permanecidas como proposta e processo da IES.

As formas organizacionais internas que as empresas adotam, são formas competitivas para elas, porque é através destas estruturas adotadas, reintegradas e reavaliadas que as mesmas angariam clientes, identificam e lançam novos produtos, gerem propagandas, recrutam mão de obra com competências específicas e outras. Os gestores das grandes e pequenas empresas desenvolvem as políticas necessárias para competir e alcançar suas metas no mercado competitivo. Conforme (Whittington 2002), os objetivos da estratégia e os modos de formulação de estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro no qual eles operam.

Para o especialista (Salmi 2009), a introdução de significativas inovações nos currículos e na metodologia pedagógica, parte da vantagem dos tardios, é uma forma de as novas instituições atraírem o estudante a assumir o risco de se matricular em curso desconhecido. Entretanto são infinitas as formas de atrair e inovar o mercado das IES, para estabelecer e afirmar acessos e crescer no mercado, valorizando assim o currículo e os seus

produtos (alunos, professores e pesquisadores). Hoje no mercado não basta apenas os processos de ensino e aprendizagem, é necessário que as IES trabalhem e criem parcerias de financiamento nas pesquisas e nas novas estratégias de mercado, para conquistarem espaço no mercado mundial, trazendo e garantindo investimentos aos professores, alunos, pesquisadores e ao próprio ambiente organizacional, com este modelo poderá crescer e de conjunto com as empresas e os docentes e alunos que fazem parte do processo, mesmo a sociedade local e internacional beneficiará dos triunfos trabalhados pela gestão da IES.

6 QUEM SÃO OS BENEFICIÁRIOS DIRETOS E INDIRETOS DAS IES

Dependendo do número de parcerias, dos *stakeholders* e do mercado atuante da organização, podemos descrever e entender quem são os beneficiários diretos e indiretos das Instituições de Ensino Superior do Brasil, que hoje crescem dentro do mercado nacional e mundial, e que andam a criar relacionamentos com diversos grupos e níveis estratégicos. O próprio ‘cenário’ de mudança global cria esta variabilidade que pode ser absorvida pelas organizações, gerando por sua vez mudanças, tendências e preferências, suscitando interesses por parte dos consumidores e dos diversos *stakeholders*.

Os principais beneficiários diretos das IES são os alunos, professores, escritores, órgãos regularizadores (MEC, CAPES e CNPq), empregadores, escolas de ensino médio e famílias. Entretanto este cenário que foi visto por muito tempo desta forma, foi alterado com o passar do tempo e com as estratégias de negócio das IES e dos *stakeholders*, que foram modificando o ambiente e a forma de negócio da organização. (Martins 2004), diz que “a organização é vista de forma central em suas relações de influências recíprocas com o ambiente, interno e externo”. Para entender melhor as relações recíprocas das IES com os seus diversos *stakeholders*, vejamos o Quadro 1:

Investigadores	Clientes/ <i>Stakeholders</i> das Instituições de Ensino Superior (IES)
Weaver (1976)	- Governo - Os administradores da Instituição - Docentes - Consumidores (estudantes, suas famílias, estudantes, entidades empregadoras e a sociedade em geral)
Smith and Cavusgil (1984)	- Fornecedores de dinheiro, produtos e serviços e agências reguladoras - Agentes: os media e orientadores profissionais que passam a mensagem da universidade quer aos estudantes quer aos empregados - Pais dos estudantes - Estudantes

Licata and Frankwick (1996)	<ul style="list-style-type: none">- Antigos estudantes- Comunidade empresarial- Público em geral- Pessoal docente e administrativo
Owlia and Aspinwall (1996)	<ul style="list-style-type: none">- Estudantes- Empregadores- Docentes- Governo- Famílias
Rowley (1997)	<ul style="list-style-type: none">- Estudantes- Pais e família- Comunidade local- Sociedade- Governo- Corpo dirigente da instituição- Autoridades locais- Atuais e potenciais empregadores
Franz (1998)	<ul style="list-style-type: none">- Estudantes- Família- Empregadores- Sociedade

Quadro 1 Clientes/*Stakeholders* das Instituições de Ensino Superior (IES)

Fonte: Adaptado de ([Alves 1998](#))

O que diferencia um *stakeholder* dentro e fora da organização são seus interesses na organização e o que de diverso a mesma desenvolve e disponibiliza no mercado e exige dele. No caso de um aluno iniciante o que importa para ele é a sua carreira dentro e fora da IES, é adquirir o conhecimento e concluir sua formação na área desejada. Entretanto no decorrer de sua formação o aluno obtém outros interesses, como formação continuada (mestrado e doutorado), trabalhar em um grande grupo empresarial e continuar sua área de pesquisa. Isto faz-se com recursos e competências que a IES obtém de outras organizações ou desenvolve ela mesma. Portanto, não é surpreendente este modo de ver do aluno e empresas quanto ao perfil das IES, que muitas delas são consideradas passivas na retenção de conhecimento, formando apenas os seus graduados para atividades intermediárias no mercado local. É de fato problemático pensar desta forma, mas é a realidade. São poucas as IES que introduzem uma maneira de pensar e agir dentro do mercado educacional de forma diferente, para muitas, talvez a maioria o mercado é apenas um objeto de estudo, ele não faz parte do dia a dia do conhecimento evolutivo.

A ideia de proporcionar nas IES brasileiras uma interação entre as empresas, governos e universidades, é inovar e criar um papel diferente daquilo que as IES estão acostumadas a desenvolver, é estabelecer metas, envolvimento e participação dos diversos *stakeholders*, é gerar transparência, no modelo de gestão participativa por parte de todos os envolvidos,

professores, pesquisadores, IES, governo e empresas. Podemos entender melhor com o que diz (Harrison 1994), que a monitorização dos *stakeholders* de uma organização pode contribuir para o seu próprio sucesso de várias formas, nomeadamente através da antecipação de problemas, da previsão de tendências, da criação de novas ideias ou do melhoramento dos seus processos organizacionais.

7 UM CASO EM ESTUDO

As estratégias das IES no Brasil podem ser potencializadas através das forças externas, que vêm praticamente do ambiente externo das parceiras organizacionais e dos diversos *stakeholders*, que podem ser uma empresa de assessoria ou informante-chave ou até mesmo uma empresa com interesses mútuos, com garantia de serviço ou aperfeiçoamento de produto para o mercado. Existe uma série de interesses que circulam entre as universidades e os parceiros interessados. Entretanto o poder ou a influencia/interesses que são compartilhados entre as pessoas (as universidades, *stakeholders* ou grupo) dentro da organização são fortalecidas com o grupo dos *stakeholders* interno envolvidos dentro e fora do ambiente organizacional. Desta forma, poder-se-ia esperar que os gestores entendessem que os mecanismos de Governança Corporativa são instrumentos que os auxiliam no difícil caminho de harmonizar necessidades organizacionais e a demandas dos diversos *stakeholders*. Também podemos entender que para ocupar um lugar (parceria/*stakeholders*) dentro da organização em questão ou governança corporativa, os interessados devem estar ligados aos processos e as tomadas de decisões da própria organização ou do local em questão (sociedade, lugar), passarem de terceirizados passivos para parceiros e colaboradores ativos, gerando desta forma um sucesso e melhoria de produto e pesquisa a todos envolvido.

Podemos exemplificar com um recente estudo do caso da Universidade Ceuma no Estado do Maranhão, que a base de seu sucesso encontra-se na relação dos diversos *stakeholders* com os quais a mesma mantém contrato e mesmo como assessores e informantes-chave na organização. Como exemplos podemos citar antigos reitores e políticos com informações necessárias e privilegiadas. Sendo o maior centro do Norte e Nordeste do país, a Universidade Ceuma conta, atualmente, com quatro unidades, estrategicamente localizados em diferentes bairros de São Luis (Capital do Estado): Unidade Renascença, Unidade Central que abriga a sede do Centro Universitário do Maranhão; Unidade Cohama e Unidade Anil. Aos consumidores (alunos, ex-alunos, professores, empresários e comunidade

em geral) a popularidade parte de sua infraestrutura, que a universidade revela ter muito gosto e orgulho em apresentar. Outro motivo de procura pelos alunos (futuros produtos) são os cursos na área de tecnologia, engenharia e medicina. Um leque de serviços e produtos podem ser o diferencial de uma IES. A Universidade Ceuma, pela sua estrutura e capital relacional e social vende os produtos (cursos) e aumenta a sua credibilidade de poder de mercado.

Entretanto, do que conhecemos de algumas delas, só algumas parecem ter a viabilidade financeira e a capacidade de investimento ou mesmo atratividade institucional para captarem e ‘gerirem’ um corpo docente e discente adequado às suas ambições no universo acadêmico e profissional em que se enquadram. Às Instituições que não possuam essas capacidades, a tarefa proposta poderá sobrecarregá-las, resultando numa gestão inadequada por parte das suas administrações e criando deficiente formação superior, prejudicando os profissionais que “colocam” no mercado e a própria comunidade e desvalorizando o papel dessas Instituições como criadoras e gestoras de conhecimento. Esta tarefa e exercício da função gestão das relações com *stakeholders* o Ceuma contatada soube desenvolver através dos seus *stakeholders* e informantes-chaves (capital social), garantindo privilégios e equipando novas estruturas, conforme aos procedimentos emanados das agências regularizadoras (MEC) e conforme o cumprimento que consta no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional).

O sucesso da organização é alegado ao fato de ser a única universidade particular do Estado, com a maior estrutura, com maior número de cursos, com maior biblioteca, excelentes parceiros, estágios garantidos no decorrer do curso, clínicas e hospitais acessíveis aos clientes, projetos comunitários, fórum exclusivo aos professores, alunos e comunidade, salas aparelhadas com tecnologias avançadas, participação em eventos e anos de mercado no ensino superior. O fato de obter todo este reconhecimento não garante privilégios definitivos e nem tão pouco é garantia de mercado. Uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Estes aspectos e preocupações no caso da Uniceuma cabem à mantenedora.

As estratégias de governança e gestão do Ceuma acontecem por interesse da mantenedora e não pelos gestores (reitoria e pro-reitorias) do Ceuma. Uma das estratégias utilizada pelo Ceuma aos seus *stakeholders* (clientes “**alunos, professores, governo**

(Estadual e Municipal) e sociedade em geral”) é a abertura de novos campus de ensino superior dentro e fora da capital do Maranhão, para atender e garimpar novas possibilidades de acesso e criar novo capital cultural e social, com os gestores governamentais e representantes de classes profissionais como (Conselho Regional de Medicina (CRM e outros), o Ceuma possibilita cargos como coordenador de cursos, pró-reitorias ou mesmo consultores. Entretanto é um jogo cruel a lei de oferta e procura, que pode conduzir a alguma degradação do nível de ensino superior oferecido.

Podemos confirmar com o que diz (Johnson 2007) “Com um leque diverso de produtos ou serviço, uma organização pode subsidiar um produto com superávit recebido por outro, de uma forma que os concorrentes não podem fazer. Isso pode dar a organização uma vantagem competitiva para o produto subsidiado, e o efeito a longo prazo pode ser eliminar outros concorrentes, deixando a organização com um monopólio a partir do qual pode obter bons lucros”.

8 CONCLUSÃO

A participação dos *stakeholders* em relação com e dentro do governo das Instituições de Ensino Superior parece ser fundamental, dada a natureza desta instituições, seja nas informações reveladas por eles para uma melhor estratégia, ou seja, como participantes ativo beneficiários do valor acrescentado ou para produzir e inovar futuros produtos e negócios a serem vendidos no mercado ou para um parceiro comercial.

O que as IES esperam da governança e dos relacionamentos com os *stakeholders* são estratégias realizadas, estratégias **na prática**, estratégias essas que possibilitam um maior ganho e uma melhor concorrência com as outras IES no mercado. Portanto quando falamos de governança, seja ela participada ou não pelos *stakeholders*, estamos criando forças organizacionais dentro da organização, garantindo sucesso para quem participa do processo, os gerentes e gestores em causa, os diretores da IES ou as empresas terceirizadas e sociedade. O que nos possibilitou desenvolver no texto foi entender e analisar como a governança e os diversos *stakeholders* fomentam novas estratégias e mudam os rumos e direções das IES conforme a demanda do mercado local e global. Mesmo entre os governos mais fechados da IES, seja elas privadas ou publicas, no modelo de governanças e na sua dependência dos recursos externos as IES terão suas estratégias sempre influenciadas pelos diversos *stakeholders*. É de total responsabilidade da IES e dos tomadores de decisões da mesma o

sucesso ou fracasso das estratégias e os benefícios que as mesmas trarão aos que participam direta ou indiretamente da organização (donos, reitores, *stakeholders*, gestores, professores e outros). Podemos entender e compreender que o caso das IES brasileiras não é único no mundo, hoje no mercado mundial todas têm a ambição de serem as melhores no mundo (*Ranking*), agora para que isso aconteça é necessário muito trabalho e autonomia financeira e um desempenho da gestão organizacional e dos seus diversos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- Alchian, A. A. (1965). "The basis of some recent advances in the theory of management of the firm." Journal of Industrial Economics **14**(1): 30-44.
- Alves, H. (1998). O Marketing das Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade da Beira Interior, UBI.
- Amaral, A. (2002). "The Emergent Role Of External Stakeholders in European Higher Education Governance." Kluwer Academic Publishers - Printed in the Netherlands.
- Arbo, P. a. P. B. (2007). "Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions: A Literature Review", OECD Education Working Papers, N°.9." OECD Publishing **9**.
- Bourdieu, P. P., Jean-Claude (2002). A Reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino. Petropolis, RJ, Vozes.
- Bryce, H. J. (2000). Financial and strategic management for nonprofit organizations. Williamsburg, Virginia, Ed. San Fransciso:Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (1986). Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship). São Paulo, Thomson.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press.
- Ghoshal S. Ghoshal, C. A. B. e. P. M. (1999). "A New Manifesto for Management." Sloan Management Review, Spring: 9-20.
- Harrison, J. S. J., C. H. (1994). Strategic Management of Organizations and Stakeholders. St. Paul., West Publishing Company.
- Hock, D. (2006). Nascimento da Era Caótica São Paulo, Cultrix.
- Johnson, G. (2007). Explorando a estratégia corporativa. Porto Alegre, Bookman.

Kotler; Fox, K. F. A. (1998). Marketing Estratégico para Instituições Educacionais. São Paulo, Atlas.

Martins, U. U. M. (2004). "Stakeholders e as Organizações." Centro.

MATUS, C. (1994). Planejamento Estratégico Situacional. Brasília, Seplan-PR.

Meyer, V. J. e. a. (2012). "Gestão estratégica: um exame de praticas em universidades privadas." Revista RAP - Rio de Janeiro **46**: 49-70.

Mintzberg, H. e. W., James. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent." Strategic Management Journal **6**(3): 257-272.

Neves, C. E. R., Leandro; Fachinetto, Rochele Fellini (2007). "Acesso, Expansão e Equidade na Educação Superior: novos desafios para a política educacional brasileira." Sociologias, DOssiê **17**(9): 124-157.

Nogueira, M. A. and A. Catani, Eds. (2007). Pierre Bourdieu - Escritos de Educação. Coleção Ciências Sociais na Educação. Petrópolis, RJ (Brasil), Editora Vozes.

Paladini, E. (1997). Qualidade total na prática. Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo, Atlas.

Pfeffer, J. S., R. Gerald (2003). The External Control of Organizations: a resource dependence perspective. Stanford, CA, Stanford University Press.

Porter, M. E. (1986). Estratégia Competitiva: técnicas para análise de industrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus.

Salmi, J. (2009). "Challenge of Establishing World-Class Universities." Banco Mundial - Washington DC - Rumos do Desenvolvimento.

Saurin, V. (2011). "Governança, Avaliação e Financiamento das Instituições de Ensino Superior - Aspectos Integrados e Relevantes." XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul Dezembro de 2011. II Congresso Internacional IGLU. Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social. Florianópolis. .

Sécca, R. X. L., Rodrigo Mendes (2009). "Análise do setor de ensino superior privado no Brasil." BNDES Setorial **30**: 103-156.

Tachizawa, T. (2006). Gestão de Instituições de Ensino. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Teixeira., I.-I. N. d. E. e. P. E. A. s. (2011). Censo de Educação Superior. Brasília.

Whittington, R. (2002). O que é estratégia. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman.