

ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR EM TEMPOS PANDÊMICOS

Alejandro Uribe Lopez¹
Jocelia Martins Marcelino²
Liliane Fraga da Silva³
Lucas Gonçalves Abad⁴

Resumo:

Com os desafios que emergiram da pandemia da COVID-19 a gestão das instituições de ensino superior necessitou adaptar-se rapidamente. Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias da gestão da educação superior em duas instituições Maristas a partir da pandemia da Covid-19, nos contextos brasileiro e mexicano. A metodologia utilizada se configura como uma pesquisa qualitativa, com finalidade exploratória, emprega como estratégia o estudo de caso múltiplo e utiliza a entrevista estruturada como instrumento para a coleta de dados. O exame dos dados coletados foi realizado a partir da análise de conteúdo. O aporte teórico se deu a partir de autores que discutem a gestão educacional, a gestão no contexto da educação superior e a educação em contextos emergentes. Os resultados apontam que as instituições apresentam pontos em comum, ressaltando a comunicação estabelecida entre os diversos níveis organizacionais e a rápida resposta aos desafios que se apresentavam. As diferenças em termos de localização e estrutura justificam algumas características identificadas nas formas de conduzir as ações, mostrando que a instituição brasileira considera as influências do cenário externo como significativa na tomada de decisões, já a instituição mexicana vê a falta de adaptação do modelo presencial para o online como um dos maiores desafios. Conclui-se, desta maneira, que tanto na instituição brasileira quanto na mexicana, o processo de gestão estratégica foi conduzido de forma a proporcionar mudanças situacionais e enfrentar os desafios contextuais apresentados, transformando este processo em um legado institucional repleto de mudanças e avanços benéficos e contínuos à comunidade acadêmica.

Palavras-chave:

Contextos Emergentes. Educação Superior. Gestão Educacional. Instituições Marista. Pandemia.

HIGHER EDUCATION MANAGEMENT STRATEGIES IN PANDEMIC TIMES

Abstract:

With the challenges that emerged from the Covid-19 pandemic, the management of higher education institutions needed to adapt quickly. This paper aims to analyze the strategies of the

¹Mestrado em Tecnologias de Aprendizagem. Universidad de Guadalajara. E-mail: alejandro.uribe.lopez@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3047-3792>.

²Mestrado em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social. Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ). E-mail: joceliamarcelino@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3997-1555>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1133763014349520>.

³Graduação em Relações Públicas. Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter). E-mail: liliane.fraga.rp@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8542-2354>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5135364486410198>.

⁴Mestrado em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). E-mail: lucasgoncalvesabad@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8566-7944>. Lattes:

management of higher education in two Marist institutions from the Covid-19 pandemic, in the Brazilian and Mexican contexts. The methodology used is a qualitative research, with exploratory purpose, employs as strategy the multiple case study and uses the structured interview as an instrument for data collection. The examination of the data collected was carried out based on content analysis. The theoretical contribution was based on authors who discuss educational management, management in the context of higher education, and education in emerging contexts. The results show that the institutions present common points, highlighting the communication established among the various organizational levels and the quick response to the challenges that presented themselves. The differences in terms of location and structure justify some characteristics identified in the ways of conducting the actions, showing that the Brazilian institution considers the influences of the external scenario as significant in decision making, while the Mexican institution sees the lack of adaptation from the face-to-face model to the online one as one of the biggest challenges. Thus, we conclude that both the Brazilian and the Mexican institutions conducted the strategic management process in such a way as to provide situational changes and face the contextual challenges presented, transforming this process into an institutional legacy full of changes and advances that are beneficial and continuous to the academic community.

Keywords:

Emerging Contexts. Higher Education. Educational management. Marist Institutions. Pandemic.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Resumen:

Con los retos que surgieron a raíz de la pandemia de COVID-19, la dirección de las instituciones de enseñanza superior tuvo que adaptarse rápidamente. Este trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias de la gestión de la educación superior en dos instituciones maristas de la pandemia de Covid-19, en los contextos brasileño y mexicano. La metodología utilizada se configura como una investigación cualitativa, con finalidad exploratoria, emplea como estrategia el estudio de caso múltiple y utiliza la entrevista estructurada como instrumento de recogida de datos. El examen de los datos recogidos se realizó a partir del análisis de contenido. El aporte teórico se basó en autores que discuten la gestión educativa, la gestión en el contexto de la educación superior y la educación en contextos emergentes. Los resultados indican que las instituciones presentan puntos en común, destacando la comunicación establecida entre los distintos niveles organizativos y la rápida respuesta a los retos que se presentaron. Las diferencias de ubicación y estructura justifican algunas características identificadas en las formas de conducir las acciones, mostrando que la institución brasileña considera las influencias del escenario externo como significativas en la toma de decisiones, mientras que la institución mexicana ve la falta de adaptación del modelo presencial al online como uno de los mayores desafíos. Así, se concluye que, tanto en la institución brasileña como en la mexicana, el proceso de gestión estratégica se llevó a cabo de tal manera que proporcionó cambios situacionales y enfrentó los desafíos contextuales presentados, transformando este proceso en un legado institucional lleno de cambios y avances beneficiosos y continuos para la comunidad académica.

Palabras clave:

Contextos Emergentes. Educación Superior. Gestión Educativa. Instituciones Marista. Pandemia.

Introdução

Os desafios que emergiram da crise pandêmica da Covid-19 foram muitos e a educação necessitou adaptar-se ao cenário que se apresentava. A gestão das instituições de ensino superior precisou de respostas rápidas às contingências que se delinearam. Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias da gestão da educação superior em duas instituições Maristas a partir da pandemia da Covid-19, nos contextos brasileiro e mexicano. Para tanto é necessário compreender como são organizadas as instituições de ensino superior na América Latina, suas características, modelos e historicidade.

Os estudos das organizações atualmente são feitos a partir de uma visão multidisciplinar onde são combinadas as seguintes áreas: a área histórica, onde se procura analisar a evolução das organizações no tempo, a área social para analisar as entidades coletivas que as criaram, a área econômica, onde se estuda as escolhas que os indivíduos ou grupos fazem para constituí-las e a área política, onde é estudado o poder usado para controlar as ações de outros na sua criação (GOODIN, 2003). Nesse sentido, o campo de estudo das organizações educacionais analisa esses elementos de forma holística, mas concentra-se nos próprios elementos da administração educacional e nas teorias da organização. Para fazê-lo, parte do estudo de três campos onde se desenvolvem: primeiro, os sistemas no qual se explicam todas as interações possíveis para o desenho da organização; segundo, os mecanismos que lhes permitem atribuir recursos específicos e determinar os incentivos para o desenvolvimento de seus projetos; em terceiro, as políticas que buscam ser implementadas para, assim, gerar novas soluções organizacionais.

Para o estudo do desenvolvimento das organizações educacionais na América Latina se consideram estes novos elementos de estudo multidisciplinares, junto com sete modelos históricos da gestão educativa: o normativo, que busca levantar uma só linha para a construção do futuro desejado propondo a ampliação da cobertura educativa; o prospectivo, que busca a construção e cenários possíveis com vistas para aqueles onde a educação deve tender; o estratégico, que afirma que para chegar ao futuro desejado é necessário pensar em uma estratégia em consonância com a identidade institucional; o estratégico situacional, que estuda as viabilidades políticas, econômicas, organizacionais e institucionais para selecionar a

melhor estratégia possível; o modelo de qualidade total, que tem como princípio o processo cíclico de planejamento, controle e melhoria contínua; o modelo da reengenharia, que propõe a transformação dos processos para que sejam centrados na educação; e a comunicacional que estuda a linguagem como uma rede comunicacional que permite a coordenação de ações específicas (CASASSUS, 2000). A gestão educacional tornou-se, assim, um campo de estudo multidisciplinar que pode ser visto de diferentes perspectivas.

Na perspectiva do modelo latino-americano de universidade, observa-se um modelo em transição, reforçado pela perspectiva epistemológica sócio-histórica de contextos emergentes, onde as universidades propõem em seus objetivos a construção curricular que atendam as demandas sociais e culturais. Neste sentido, os contextos emergentes ocupariam um espaço de transição entre um modelo do tipo ideal weberiano de educação tradicional e um outro de educação superior neoliberal. (MOROSINI, 2014, p. 386).

Didriksson (2012) expõe que os contextos emergentes são caracterizados por:

[...] sistema de educação superior complexo, heterogêneo, segmentado socialmente; Sistema de Educação Superior em expansão e interiorizado; Macro Universidades; Multicampos de estruturas diferenciadas; Institutos Tecnológicos Fundamental, Médio, Médio Superior e Superior; Concentração da Empresa Privada no acesso social e no número de instituições; Investigação com multiplicidade de laboratórios e institutos de ciência que abarcam todas as áreas de pensamento humano e suas fronteiras; Massificação da demanda social por educação superior e uma forte presença da internacionalização. (DIDRIKSSON, 2012, p. 62).

Sendo assim, a definição que melhor se adapta, em uma perspectiva sócio-histórica é de que os contextos emergentes na Educação Superior são “configurações em construção na Educação Superior observadas em sociedades contemporâneas e que convivem em tensão com concepções pré-existentes, refletoras de tendências históricas” (MOROSINI, 2014, p. 386).

Ainda para Souza (2021, p. 162), ao fazer uma análise do processo histórico da Educação Superior em contextos emergentes, expressa que “devido às grandes e constantes mutações que sofrem, em suas mais variadas dimensões, esses novos contextos apresentam grandes dilemas a serem superados pela Educação Superior, nas várias regiões do mundo”.

Neste universo de modelos, tensionados pelas mudanças sociais, econômicas e culturais, o estímulo promovido por este contexto, de acordo com o autor, acompanha o crescimento e a instalação das tipologias variadas das Instituições de Ensino Superior (IES), promovendo também o questionamento sobre o próprio papel das mesmas na sociedade,

sendo requerido que esta instituição “empreenda ações capazes de orientá-la constantemente para se autotransformar e se auto adaptar aos contextos emergentes” (SOUZA, 2021, p. 163).

A partir da caracterização das universidades com relação a seus elementos e as formas do governo, os postulados de Bobbio (1997), os modelos organizacionais das universidades nos Estados Unidos da América expostos por Baldrige, Curtis, & Villegas García (1982), Cohen, March, & Olsen (1991) e Birbaum (1988) foi possível tipificar as universidades em cinco tipos, quais sejam: os elitistas democráticos; os burocráticos hierárquicos; a oligarquia acadêmica; as oligarquias burocráticas e as oligarquias empresariais ou religiosas. Esse estudo concentra-se nas oligarquias empresariais ou religiosas, onde o governo depende de um pequeno grupo de pessoas, a maioria delas externas à organização, e é reproduzido por meio de sua afinidade ideológica. A autoridade é geralmente exercida verticalmente, quase todos os seus recursos são privados (pagamentos de estudantes, doações, taxas de serviços de consultoria, aluguel de espaço, etc.).

Ademais, seus órgãos colegiados são consultivos e não deliberativos. No México a atividade fundamental nas IES é a docência, e em algumas instituições, a pesquisa e a pós-graduação. No Brasil, as IES para serem consideradas universidades têm que necessariamente dedicar-se ao ensino, a pesquisa e a extensão e estão diretamente vinculadas a normas federais de regulamentação e autorização de cursos.

A partir da perspectiva de contextos emergentes no campo de estudo apresentado, o presente artigo buscará demonstrar por intermédio das análises realizadas, as divergências e as convergências nas estratégias da gestão da educação superior Marista, utilizadas durante a pandemia da Covid-19 em uma instituição localizada no Brasil e outra no México.

Metodologia

O caráter desta pesquisa é qualitativo tendo em vista que as ciências sociais têm suas especificidades que as distinguem das ciências naturais e, portanto, necessitam de uma abordagem de pesquisa que considere a complexidade de seus fenômenos, pois estes não podem ser reproduzidos e nem submetidos a controles (CHIZZOTTI, 2006). Por sua flexibilidade, principalmente quanto à coleta de dados, o estudo qualitativo pode se utilizar de diferentes estratégias em sua investigação, porém para que um fenômeno seja mais bem compreendido no seu contexto, deve ser analisado de forma integrada. Por esta razão, o estudo de casos múltiplos é a alternativa que melhor se adapta a este paradigma e foi a estratégia escolhida pelos pesquisadores.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa qualitativa, onde o pesquisador pode obter o conhecimento do fenômeno estudado, explorando de forma intensa um caso singular. Segundo Chizzotti (2006, p. 136) “estudos de caso visam explorar, deste modo, um caso singular, situado na vida contemporânea, bem delimitado e contextualizado em tempo e lugar para realizar uma busca circunstanciada de informações”. Yin (2001, p. 28) afirma que “pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos”. Para o autor, um dos objetivos do estudo de casos múltiplos é a elaboração de uma explanação geral que possa ser aplicada a todos os casos particularmente, mesmo que possa haver pequenas variações. Ele declara, ainda, que em estudo de casos múltiplos “se forem obtidos resultados semelhantes [...] diz-se que ocorreu uma replicação” (YIN, 2001, p. 64).

Yin (2001) faz a distinção entre replicação literal onde é previsto que os resultados da análise dos casos sejam semelhantes e replicação teórica, em que se prevê que os resultados sejam contrastantes. O relatório final do estudo de casos múltiplos deve apresentar uma análise cruzada dos dados

O estudo desenvolvido consiste em descrever a gestão desenvolvida por uma universidade mexicana e uma brasileira, confessionais Marista, durante o contexto da pandemia de Covid-19. Desta forma, propõe-se um corte transversal sobre as formas como descrevem sua comunicação, organização e como desenvolveram o seu trabalho acadêmico durante este período específico, onde pretende-se estabelecer os elementos comuns e as diferenças entre os modelos de gestão adotados.

A entrevista foi o recurso utilizado no presente trabalho, por ser considerada o instrumento de coleta de dados da pesquisa social por excelência (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003; MINAYO, 2012). Segundo Gil (2008, p. 109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. [...] é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

A entrevista apresenta um caráter social para Minayo (2012, p. 57), pois “[...] através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais [...] se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objetos da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada”.

De acordo com o propósito, as entrevistas podem ser estruturadas, não estruturadas ou ainda uma mescla destas duas, as semiestruturadas (MINAYO, 2012). Os pesquisadores

optaram por realizar entrevistas estruturadas com roteiro de perguntas elaborado por eles. O roteiro contém seis questões voltadas aos vice-reitores das IES estudadas, com o propósito de analisar as estratégias utilizadas pela gestão da educação superior Marista a partir da pandemia do Covid 19, nos contextos brasileiro e mexicano.

O exame dos dados coletados foi realizado a partir da análise de conteúdo, cuja referência é Laurence Bardin (2016). Segundo a autora, há diferentes fases na análise de conteúdo, que se organizam em torno de três polos cronológicos: a) a pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

As palavras são reunidas em categorias definidas *a priori* ou *a posteriori*, que abrangem certo grau de generalidade, o que concederá unidade àquele agrupamento de palavras. No presente trabalho, as categorias foram definidas *a posteriori*. A partir deste processo realizou-se a análise e interpretação das proposições encontradas nas entrevistas.

Resultados e Discussão

Segundo a metodologia utilizada foram definidas seis categorias para análise dos dados, quais sejam: **área de capacitação; ambiente organizacional, configuração da estrutura, proposta estratégica situacional, pontes fortes e desafios**. Algumas destas categorias, por sua vez, foram subdivididas em subcategorias, apresentadas a seguir em dois blocos distintos: a realidade da instituição mexicana e da instituição brasileira.

A Instituição Mexicana

A Universidade mexicana tem uma história particular, pois nasceu inicialmente como um ensino superior normal denominado Normal Nueva Galicia no ano de 1947. Este tipo de instituição, no México, se dedica exclusivamente à formação de professores, trabalho que a IES investigada realiza há 57 anos. Posteriormente, passou a ser uma universidade incorporada ao sistema de ensino superior La Salle e, mais tarde, com a expansão, veio a mudança de endereço e a alteração do nome que se mantém até os dias atuais, conforme consta em seu site:

En agosto de 1989 inicia la Universidad La Salle Guadalajara, en las instalaciones de Luis Pérez Verdía No. 361. En agosto de 1997 dado el crecimiento de la universidad se traslada a un recinto nuevo en Enrique Díaz de León No. 90 donde permanece hasta julio del 2003 y se muda a su campus actual (Marcelino Champagnat No. 2981), cambiando también su nombre. (Disponível no site oficial da instituição).

No ciclo 2020-2021 a instituição registrou 525 alunos de graduação distribuídos nos cursos de Administração e Gestão de Empresas; Arquitetura; Animação Digital e Videogames; Ciências Religiosas; Comércio internacional; Contabilidade e finanças públicas; Direito; Design Gráfico e Digital; Educação e Desenvolvimento Institucional; Formação Catequética; Engenharia aeroespacial; Cibernética e Engenharia de Sistemas Computacionais; Engenharia Industrial e Sistemas Organizacionais; Marketing e publicidade; Nutrição e Gastronomia; bem como psicologia.

No mesmo período, a IES contou ainda com 179 alunos de pós-graduação, distribuídos nas especialidades de Gerontologia, Mestrados em Liderança e Gestão Educacional, Estratégias de Aprendizagem, Desenvolvimento Humano nas Organizações, Gestão Diretiva de Instituições Educativas, bem como doutorados em Educação e Psicologia. Em relação aos professores, 226 atuam na graduação e 46 na pós-graduação. O organograma da Universidade mexicana é descrito na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da Universidade mexicana



Fonte: Disponível no site da Universidade (2020).

Em seu regulamento, a Instituição coloca como órgão máximo de governo o Conselho Provincial com poderes de nomear os membros do Conselho de Governo, autorizando o orçamento universitário ano após ano, garantindo a fidelidade da missão, nomeando os religiosos maristas que participam da Conselho de Administração e nomear o

reitor a partir de uma lista restrita apresentada. Mas, além disso, interfere no Conselho Diretivo, já que é composto pelo irmão provincial, o tesoureiro provincial e outros irmãos. (Estatuto Orgânico da Universidade, aprovado em 23/08/2017). Como se pode verificar neste organograma, são quatro áreas que permitem o desenvolvimento da universidade e dependem diretamente do reitor:

- De um lado, a Vice-reitoria acadêmica, responsável pela supervisão dos programas acadêmicos de graduação e pós-graduação;
- O Departamento de Desenvolvimento Comunitário, que atuará no desenvolvimento de atividades esportivas, culturais e sociais de forma a colaborar na formação integral dos alunos;
- A Coordenação Administrativa que desenvolve as tarefas de zelo pelo patrimônio humano, econômico e de infraestrutura da universidade; e
- O responsável pelo desenvolvimento institucional, que promove atividades para o crescimento da universidade por meio de projetos de financiamento externo.

A seguir são apresentados os dados coletados na entrevista com o vice-reitor da instituição mexicana e que foram analisados a partir da definição das seguintes categorias: área de capacitação; ambiente organizacional, configuração da estrutura, proposta estratégica situacional, pontes fortes e desafios.

Área de capacitação

Na categoria Área de capacitação, foram definidas três subcategorias: experiência prévia, capacitação à educação virtual e contratação de novas tecnologias e capacitação para seu uso.

Experiência prévia

De acordo com seu Vice-reitor, a Universidade já foi formada para trabalhar online, isto devido a dois elementos: primeiro, toda a sua área de pós-graduação trabalha à distância, então já existia uso e aplicação de tecnologias educacionais; segundo, aos docentes já tinha sido dada formação na área de desenvolvimento acadêmico para o uso de tecnologias. No entanto, ele reconhece que a experiência anterior não foi suficiente para se adaptar às necessidades educacionais decorrentes da pandemia.

Capacitação à educação virtual

A Instituição, no mês de maio de 2020, depois de acompanhar a dinâmica do trabalho à distância imposta pela pandemia da COVID-19, decidiu realizar uma pesquisa para verificar como estava o desempenho escolar dos estudantes e como as estratégias pedagógicas adotadas pelos professores estavam sendo implementadas. Com base nisso, a universidade decidiu realizar um programa de capacitação para reorientar os trabalhos da sala de aula presencial para a versão online, conforme expressa o Vice-reitor: *“começamos a construir durante o mês de maio, o treinamento foi planejado durante o verão porque vimos que isso ia continuar e que provavelmente o semestre inteiro tinha que ser online, no máximo algo híbrido, mas fundamentalmente tínhamos que capacitar para trabalhar online”* (Entrevista Vice-reitor da Universidade mexicana).

Contratação de novas tecnologias

Aliado a este cenário, nesse período de capacitação para o trabalho em 2020 e 2021, a universidade precisava conseguir outros tipos de tecnologias para atender às demandas do trabalho remoto, por isso : *“Em meados do mês de junho, foi comunicado à reitoria que precisávamos de alguns elementos adicionais, por isso foi decidido fazer um e-book da biblioteca digital que tem cerca de cem mil livros... depois a plataforma de zoom também foi contratada para um número maior de pessoas e está nos ajudando nesses encontros que temos, pois os webinars ficaram muito na moda”* (Entrevista Vice-reitor da Universidade mexicana).

Capacitação para uso de tecnologias

Foram duas as principais ferramentas tecnológicas nas quais os professores receberam formação: por um lado, a ferramenta de equipes da Microsoft que permitiu a professores e alunos ter um ambiente virtual de aprendizagem para a realização de videoconferências, atividades virtuais e recursos digitais. Além disso, eles foram treinados no uso da ferramenta e-book, que é uma biblioteca digital com acesso a mais de 120 mil títulos.

Configuração da estrutura

Para a tomada de decisões quanto a formação e acompanhamento dos professores, a Universidade gerou um grupo de trabalho que orientou as atividades: *[...] as pessoas que tem trabalhado nisso, denomino a equipe metodológica, “aí a partir daí a gente reflete, obtemos algumas opiniões, falando pra eles no Conselho Acadêmico de Licenciatura, como você vê, isso que a gente tá pensando, em qual você se apoiaria. Já estávamos ouvindo, revimos a informação, aí já mostramos*

para a Reitoria falar" achamos que vai vir aqui, e aí já estava sendo autorizado, porque isso implicava mais dinheiro, uma formação de professores, que eu acho que era uns \$ 110, \$ 120 mil pesos no verão, o que nunca tinha acontecido assim, mas que eu acho algo muito valioso e necessário (Entrevista Vice-reitor da Universidade brasileira).

Um elemento importante desse processo foi a área de desenvolvimento acadêmico, que permitiu a parceria dos professores, a capacitação e as decisões de investimento, como vimos no exemplo anterior.

Ambiente organizacional

Na categoria Ambiente organizacional, foram definidas três subcategorias: acompanhamento docente; adaptação à mudança e compromisso docente.

Acompanhamento docente

Para apoio pedagógico, a universidade contou com o seu Centro de Informação, que esteve atento no esclarecimento de dúvidas sobre o acesso à base de dados e biblioteca digital, bem como com a sua equipe de informática, que acompanhou a formação da plataforma TEAMS, e realizou processos de assessoria posteriores.

Adaptação à mudança

Foi criada uma equipe de trabalho multidisciplinar, contando com a área de pesquisa educacional, Vice-reitora Acadêmica e Desenvolvimento Acadêmico, tornando as decisões mais rápidas e precisas. Então, pode-se dizer que a estrutura organizacional e a gestão foram afetadas por uma transformação, tornando-se uma burocracia profissional que estava voltada para o desenvolvimento da formação de professores de forma a promover uma aprendizagem eficiente (MINTZBERG, 2005).

Compromisso docente

A equipe humana permitiu um desenvolvimento na capacitação eficiente, contando com professores que conheciam a educação mediada por tecnologia: *“ter alguns professores que já tinham experiência em virtualidade ... mas ter contato com pessoas que já se dedicavam a isso foi muito positivo” (Entrevista Vice-reitor da Universidade mexicana).* Além disso, a disponibilidade das pessoas para aprender e transformar sua forma de trabalho foi uma força, tendo em vista que isso permitiu a construção real destes espaços educativos

Proposta Estratégica Situacional

Na categoria Proposta Estratégica Situacional foram definidas quatro subcategorias: comunicação, atendimento a toda comunidade educativa, tempos de aprendizagem e apoio econômico ao acesso, descritas a seguir.

Comunicação/ Atendimento a toda comunidade educativa

A comunicação da universidade também tinha elementos novos de trabalho, sobretudo por causa das TICs - Tecnologia da Informação e Comunicação. Dessa forma aplicativos como o *Whatsapp* e o *Teams* permitiram outro tipo de contato: a interação virtual. Por isso, é importante mencionar as instâncias que geraram o processo da comunicação, por exemplo, a Vice-reitoria Acadêmica informava ao Conselho Acadêmico, formado por todas as coordenações das faculdades, que posteriormente enviavam a informação aos professores.

No caso dos alunos, o processo se deu por meio de comunicados difundidos pelos canais eletrônicos da instituição e através de videoconferências com os coordenadores de curso para a divulgação do planejamento e da estrutura dos cursos na modalidade online.

Assim, podemos ver o desenvolvimento de uma comunicação virtualizada e direta contribuiu para uma boa organização das todas as atividades.

Tempos de aprendizagem

Em 13 de março de 2020, a Universidade emitiu um comunicado oficial sobre a suspensão das atividades devido a pandemia da COVID-19, que teve início em 17 de março do mesmo ano. Durante este primeiro período de trabalho houve muita incerteza e a organização dos cursos foi ambígua. Isso foi gerado porque inicialmente se pensou que o retorno às aulas ocorreria após a Semana Santa, e nesse sentido, o trabalho passou a ser organizado por plataformas apenas com a intenção de manter a comunicação com os alunos.

Durante o mês de abril, a universidade aplicou um questionário para saber a opinião de professores e alunos sobre o modelo de trabalho das aulas implementado. Como resultado desta avaliação, optou-se pelo início da realização de encontros de professores por programa acadêmico, o que na Instituição se designam por “Colégios de Professores”, com o objetivo de organizar a preparação das aulas até ao final do semestre e partilhar experiências para o desenvolvimento de sessões virtuais.

Assim, o trabalho gerencial realizado foi verificar a dosagem das atividades, de modo que fossem planejadas apenas as aprendizagens fundamentais para não sobrecarregar os alunos. Nesse espaço, a formação era mais para sanar alguma necessidade específica dos professores e com algumas orientações da universidade. Entre os meses de março e abril, esta

formação não foi sistemática porque eram oferecidas opções isoladas aos professores, e diziam “*aqui está o Teams, e passou a ter treinamentos que eram oferecidos gratuitamente, pela Microsoft*” (Entrevista Vice-reitor da Universidade mexicana).

Apoio econômico

Entretanto, mesmo com a situação financeira precária devido à redução de alunos em decorrência da crise econômica, a universidade decidiu manter o pagamento dos professores inalterado, o que também se caracterizou como um apoio econômico da instituição: “*os professores, começou para ser revisto e nós dissemos, vamos ficar na mesma dinâmica, o pagamento aos professores vai continuar a ser o mesmo*” (Entrevista Vice-reitor da Universidade mexicana).

Além disso, um desconto de 10% foi concedido aos estudantes e para aqueles que apresentavam maior dificuldade foram disponibilizados planos de pagamento facilitados ou um maior descontos visando garantir seu acesso à educação.

Pontos fortes

A disponibilidade da universidade para investir no que fosse necessário e continuar com os processos estratégicos já planejados desde o início do ciclo 2020/2021, foi outra das forças identificadas na IES pesquisada. Paralelamente, diversas ações de inovação vêm sendo realizadas em função da pandemia, o que tem levado a universidade a realizar *webinars*, fomentar a internacionalização virtual e a capacitação online para os próprios gestores.

Desafios

Em relação aos desafios enfrentados, um dos problemas que se apresentou foi como garantir que os alunos possam estudar nesses ambientes virtuais e se acostumem com eles “*os mesmos alunos também não estão acostumados com esse tipo de dinâmica, o que também implica em passar muitas horas em frente ao computador estudando, tanto que impactou a eles, não foi fácil*” (Entrevista Vice-reitor da Universidade mexicana). No entanto, essa afirmação também demonstra que os cursos online foram concebidos na perspectiva de passar o horário da aula presencial para o horário síncrono, por meio de uma plataforma. Isto exige um espaço de capacitação e de transformação de ideias que a universidade ainda deve desenvolver.

Ao mesmo tempo, é importante identificar que a infraestrutura também é um problema que a universidade conseguiu solucionar. Em grande parte, isso foi resultado do processo de adaptar os cursos para os espaços virtuais, no entanto, outros insumos ainda são necessários, como câmeras nas salas de aula e tablets para que os alunos possam utilizar : “[...] mas tem sido um processo de aprendizagem para a instituição e ela tem tido o conhecimento para definir suas deficiências e responder de acordo com elas, conseguindo com isso transformar suas formas de gestão, ensino, comunicação e relacionamento para responder à realidade criada pela COVID – 19” (Entrevista Vice-reitor da Universidade mexicana).

A Instituição Brasileira

A Universidade estudada no Brasil localiza-se no estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 1948, é uma instituição confessional católica, privada sem fins lucrativos, mantém vínculo jurídico com sua mantenedora e caracteriza-se por ser uma instituição filantrópica que compõe a Rede Marista.

A administração da Universidade é realizada por órgãos deliberativos e executivos, ocorrendo em dois níveis – de administração superior e de unidades acadêmicas. A Administração Superior da universidade conta com a Reitoria como órgão executivo e que tem entre suas funções a administração e a coordenação das atividades da Universidade. Para isso dispõe das Pró-Reitorias de Administração e Finanças, Graduação e Educação Continuada, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão e Assuntos Comunitários, bem como dos órgãos de Assessorias de Comunicação e Marketing, de Cooperação Internacional, de Planejamento e Avaliação, além da Procuradoria Jurídica e de assessores especiais⁵, conforme Figura 2.

Figura 2 - Organograma da administração superior

⁵ Informações disponíveis no site da universidade: <https://www.pucrs.br/institucional/unidades-administrativas/>



Fonte: Site oficial da instituição (2020).

Além disso, existem as unidades universitárias que se constituem em sete Escolas, cinco Institutos e dez Unidades Complementares. A Instituição oferece 55 cursos de graduação, 45 programas de Pós-Graduação, que abrangem 23 cursos de Mestrado e 22 de Doutorado, além de mais de uma centena de cursos de Especialização nas modalidades presencial ou a distância (EaD). Possui cerca de 40.000 alunos entre a graduação e a pós-graduação.

A seguir são apresentados os dados coletados na entrevista com o vice-reitor da instituição brasileira e que foram analisados a partir da definição das seguintes categorias: área de capacitação; ambiente organizacional, configuração da estrutura, proposta estratégica situacional, pontes fortes e desafios.

Área de capacitação

Na categoria Área de capacitação, foram identificadas três subcategorias: experiência prévia, capacitação à educação virtual e contratação de novas tecnologias e capacitação para seu uso.

Experiência prévia

De acordo com seu Vice-reitor, a Universidade já estava organizando desde 2017 um projeto de revitalização dos sistemas e plataformas acadêmicas, onde estava previsto, entre outras ações, a integração de diversos sistemas acadêmicos e o suporte tecnológico da ferramenta Moodle. Também já tinha sido criado o Núcleo de Graduação Online, o qual já estava produzindo materiais para disciplinas em formato totalmente online. Esses arranjos prévios foram considerados uma base sólida para o enfrentamento das demandas impostas pelo momento pandêmico.

Capacitação à educação virtual

Foram gravados e disponibilizados para os professores tutoriais para acesso, uso e disponibilização das aulas nas plataformas. Ainda, os professores tiveram irrestrito apoio técnico, disponibilizado pela Instituição para adaptação ao novo cenário de imersão tecnológica e um estímulo ao engajamento entre os pares, intensificando a formação aos professores que tinham legitimidade e eram reconhecidos, de forma que pudessem transversalizar a informação recebida nos núcleos criados por escola, resultando na divulgação e engajamento de boas práticas, conforme mencionado pelo gestor.

Contratação de novas tecnologias e capacitação para seu uso

Para dar continuidade às atividades de maneira remota, a instituição contratou os serviços da plataforma Zoom para as aulas síncronas.

Configuração da estrutura

Com os movimentos em relação a pandemia da Covid-19 acontecendo no âmbito mundial, a instituição instituiu dois comitês: o Comitê Institucional de Crise e o Comitê Pedagógico. Cabia ao Comitê de Crise atender os protocolos sanitários e resoluções referentes ao distanciamento social advindas dos governos municipal, estadual e federal e os

direcionamentos administrativos operacionais. O Comitê Pedagógico, por sua vez, se ocupava das estratégias de preparação e capacitação do corpo docente para as aulas remotas.

Ambiente organizacional

Na categoria Ambiente organizacional, foram definidas três subcategorias: acompanhamento docente; adaptação à mudança e compromisso docente.

Acompanhamento docente

O Núcleo de Graduação Online ficou responsável pela capacitação de todo corpo docente no que se refere a utilização de recursos digitais para o desenvolvimento das atividades síncronas. Também foi disponibilizado suporte através de tutoriais do uso da plataforma Moodle a todos os professores. Técnicos-administrativo foram treinados para dar assistência e apoio aos professores. O Comitê Pedagógico fazia reuniões com as lideranças das Escolas semanalmente para manter o grupo informado, também eram feitas reuniões com os coordenadores de curso de graduação e pós-graduação, que por sua vez, levavam ao seu grupo de professores as informações e decisões da gestão. Foram feitas avaliações do modelo contingencial com os professores, as quais subsidiaram muitas das decisões dos comitês.

Adaptação à mudança

A gestão rapidamente constituiu comitês para organizar os trabalhos e direcionar as ações administrativas e pedagógicas com o objetivo de minimizar os efeitos da crise pandêmica. Esta decisão diminuiu ou facilitou os trâmites burocráticos para as demandas originadas dos professores e estudantes. A instituição, por ter uma estrutura que já oferecia apoio para a realização de atividades online, conseguiu organizar todos os processos para a condução de aulas síncronas em alguns dias. Como resultado, os estudantes ficaram apenas três dias sem aulas.

Outro ponto importante a ser destacado na Instituição, foi o engajamento e participação de membros da comunidade acadêmica e de gestão nos comitês estratégicos governamentais, o que agilizou o trânsito de informações sobre as constantes alterações relativas aos protocolos de segurança, e proporcionou a tomada de decisões de maneira rápida e eficaz frente às mudanças. Em destaque, o Comitê de Crise tomou frente ao processo desde o início da pandemia, proporcionando ações assertivas e melhor adaptação às mudanças: “O comitê de crise se preocupou muito com protocolos eles se preocupou muito com as resoluções que vinham do MEC as legislações que vinham da prefeitura e do governo do estado nós imediatamente já

disponibilizamos um professor para fazer parte do comitê do estado e do comitê da prefeitura e com isso nós também ajudávamos também nas decisões e nas articulações no que tange à educação porque a nesses movimentos nós precisamos de rapidez e clareza né acho que são dois elementos, então o comitê de crise ele se reunia no início 2, 3 vezes por semana e cuidava de protocolos direcionamentos administrativos desde quem vai trabalhar de casa, quando vai, o que precisa, o que não precisa, acesso a sistemas, liberação para acesso de materiais” (Entrevista Vice-Reitor da Instituição brasileira).

Compromisso docente

Os professores foram instigados pela gestão ao engajamento, à participação e ao comprometimento ao modelo emergencial e com os propósitos da instituição. Como destacado, a participação docente nos comitês e nas formações, permitiu maior engajamento e encorajamento dos seus pares, permitindo um controle maior no enfrentamento da situação vivenciada.

Proposta Estratégica Situacional

Na categoria Proposta Estratégica Situacional foram definidas quatro subcategorias: comunicação, atendimento a toda comunidade educativa, tempos de aprendizagem e apoio econômico ao acesso, descritas a seguir.

Comunicação/ Atendimento a toda comunidade educativa

A instituição procurou manter uma boa comunicação com toda a comunidade acadêmica. Para o grupo de gestores e participantes dos comitês, foi criado um grupo de *Whatsapp*, onde eram divulgadas e socializadas informações referentes à pandemia, às boas práticas de gestão, reportagens, entre outros. Para os professores e pesquisadores também foram criados canais corporativos de *Whatsapp*. Para apoio aos estudantes foram criados canais nas diversas redes sociais (*Facebook, Instagram, Tik Tok e Whatsapp*). Outro canal utilizado foi uma videoconferência com as lideranças, que no início da pandemia era semanal, depois passou a quinzenal e ultimamente realiza-se mensalmente. Também proporcionaram uma escuta atenta das necessidades e sugestões de melhoria através das redes sociais e da aplicação de um instrumento de pesquisa.

Tempos de aprendizagem

A partir de uma avaliação do sistema emergencial feita junto aos estudantes durante o primeiro semestre de 2020, a instituição percebeu que os alunos sentiam o processo muito pesado, e intenso. Então foi preciso adaptar o planejamento das aulas, considerando também os aspectos psicossociais da pandemia nos estudantes.

Apoio econômico ao acesso

O apoio econômico aos estudantes se deu através do empréstimo de computadores e doação de chips para acesso à internet. Também foram disponibilizados computadores para os colaboradores técnicos realizarem suas atividades de casa.

De outra forma, em situações individualizadas, foram atendidas as demandas daqueles alunos que não possuíam acesso à internet, conforme se observa na fala a seguir: “[...] nós emprestamos todos os nossos computadores para técnicos, para alunos. Nós temos um caso que tem um aluno que mora em Viamão e lá não pega internet, não tem internet (porque nós ofertamos também é chip, celular, e computador para muitos alunos), então para este aluno, no caso, nós imprimíamos e semanalmente alguém levava o material para ele. Então foi uma operação assim de muito engajamento, de muita gestão nos detalhes para a gente poder dar conta” (Entrevista Vice-Reitor da Instituição brasileira).

Pontos fortes

Para o Vice-reitor da instituição brasileira, o maior ponto forte da instituição são as pessoas que a compõem, pois são engajadas no propósito da universidade. Ele considera que o segundo ponto forte é o planejamento realizado com agilidade, com pouca burocracia e com processos direcionados às necessidades dos alunos. Ele também elencou um terceiro ponto forte, o posicionamento direcionado à inovação e ao desenvolvimento que a instituição traz a partir de seu planejamento estratégico.

Desafios

O Vice-reitor considera a comunicação como forma de apropriação, vivência e divulgação do que é comunicado como um dos desafios a superar. Outro desafio é o cenário externo, tais como políticas públicas, a economia e a situação política brasileira.

Análise comparativa

As estratégias de gestão da educação superior durante a pandemia da Covid-19 nas instituições estudadas no Brasil e no México apresentaram diversas convergências e algumas divergências. Apesar de ambas as instituições integrarem a Rede Marista, é importante considerar nesta análise comparativa que elas possuem diferenças significativas em termos de estrutura, número de alunos e quantidade de cursos, conforme descrição nos tópicos anteriores. A análise proposta se debruça somente sobre as estratégias de gestão adotadas pelas instituições durante o período pandêmico, entretanto, as diferenças identificadas justificam algumas características distintas observadas entre as universidades na condução destas estratégias.

Quanto ao modelo de gestão, as duas instituições adotam estratégias semelhantes durante a pandemia da Covid-19, apresentando proximidade com o modelo de gestão educacional estratégico situacional. Tanto a universidade brasileira quanto a mexicana manifestaram rapidez e flexibilização das burocracias para tomadas de decisão, o que possibilitou agilidade no planejamento e execução das propostas emergenciais. A capacitação e acompanhamento docente e discente também foram pontos em comum entre as instituições. Ambas desenvolveram planos de capacitação que foram sendo adaptados ao longo do período pandêmico a partir do feedback de professores e alunos, recebidos por meio da aplicação de pesquisas, ou por meio de reuniões recorrentes no caso do acompanhamento docente.

A contratação de novos recursos tecnológicos também fez parte da estratégia das instituições. Além disso, as duas universidades puderam usufruir de experiência anterior no uso de tecnologias para o ensino à distância. Na instituição mexicana essa experiência esteve centrada em alguns professores que já estavam familiarizados com a educação mediada por tecnologia e que puderam auxiliar os demais no processo de capacitação. Já a universidade brasileira pôde contar com a experiência de dois projetos estratégicos em desenvolvimento desde o ano de 2017, voltados para a revitalização dos sistemas e plataformas e para a graduação online, que funcionaram como uma base sólida para o planejamento emergencial das aulas durante o período pandêmico.

Outro ponto em comum entre as estratégias das instituições foi o desenvolvimento da comunicação, a partir do interesse de ambas as universidades na melhora dos processos comunicacionais, com o uso de novos canais e ferramentas mais acessíveis e menos formais. O uso do *Whatsapp* e das videoconferências para interação de gestores e professores é destacado pelas duas instituições. A universidade brasileira ainda menciona a presença em

diversas redes sociais para contato com seus estudantes, o que não é mencionado pela universidade mexicana.

As instituições também apresentam pontos fortes em comum. Tanto a brasileira como a mexicana apontam o desenvolvimento de competências, o engajamento e comprometimento dos professores e o amadurecimento da gestão, que podem ser observados como os principais pontos fortes dos modelos educacionais estratégicos desenvolvidos de forma emergencial durante a pandemia da Covid-19 nas universidades estudadas.

Já nos pontos fracos há algumas distinções. Na instituição do Brasil a comunicação é apontada como uma fragilidade. Apesar de reconhecer o desenvolvimento durante o período pandêmico, não foi suficiente para atender a demanda desejada. O aprimoramento da comunicação com a comunidade acadêmica em geral ainda é considerado um desafio pela universidade. Outro apontamento considerado um desafio para a instituição brasileira durante a pandemia da Covid-19 são as influências do cenário externo na estratégia de gestão educacional, como a situação política do país, a economia e as políticas públicas. Aqui ficam evidenciadas as diferenças mais significativas entre as universidades analisadas e que identificam algumas das características distintas na condução das estratégias adotadas em relação aos desafios em comunicação: a localização geográfica, as diferenças culturais e políticas, o número de alunos e cursos.

Na universidade do México, a falta de adaptação do modelo presencial para o online é apontada como uma fragilidade. Apesar de ocorrer a adequação da infraestrutura para o espaço virtual, a adaptação ao ambiente virtual foi considerada um desafio que ainda precisa ser superado, à medida que o mesmo modelo de aulas do presencial foi inserido no virtual, por meio de uma plataforma. Esta característica não é mencionada como fragilidade na universidade brasileira. No Quadro 1 estão relacionadas as principais estratégias de gestão durante o período pandêmico das instituições estudadas.

Quadro 1: Estratégias de gestão

CATEGORIAS	IES BRASILEIRA	IES MEXICANA
Área de capacitação	Experiência anterior no ensino online, contratação de novas tecnologias, capacitação e apoio técnico.	Experiência anterior online, treinamento em design instrucional e contratação de bibliotecas digitais.
Configuração da estrutura	Instituição de comitês específicos para o período pandêmico com foco na preparação acadêmica e	Com foco na preparação acadêmica.

	atendimento aos protocolos sanitários.	
Ambiente organizacional	Constante adaptação à mudança, engajamento de membros da comunidade acadêmica e compromisso docente.	Foco constante no processo acadêmico, experiência de especialistas em tecnologia e trabalho multidisciplinar.
Proposta estratégica situacional	Escuta, comunicação e atendimento a toda comunidade acadêmica, uso de novas tecnologias e capacitação, e apoio econômico ao acesso.	Uso de tecnologias de comunicação, coletar a experiência da comunidade educativa e apoio econômico.
Pontos fortes	Desenvolvimento de competências, amadurecimento da gestão e inovação.	Investimento e interesse em continuar com processos estratégicos para fomentar a inovação.
Desafios	Fragilidade da comunicação e influências do cenário externo.	Precisam ser treinados em ensino virtual e melhorar a infraestrutura.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De forma geral, é possível observar que as estratégias de gestão educacional adotadas pelas universidades estudadas durante a pandemia da Covid-19 apresentaram um modelo de gestão muito semelhante. Ambas tiveram a rapidez e agilidade no planejamento e execução, apoio técnico aos professores, foco na comunicação, escuta atenta às necessidades e adaptação à mudança como principais diretrizes para o desenvolvimento das ações mencionadas.

Considerações Finais

No relato descritivo exposto é possível ver como a estrutura de gestão foi criada a partir de uma proposta estratégica situacional que respondia às necessidades de seus professores e alunos. Também foi necessário transformar sua comunicação para que se tornasse mais horizontal e eficiente. Com o uso da tecnologia, capacitaram seu corpo técnico para responder as excepcionais demandas administrativas e o docente para que pudessem adaptar-se a virtualização do ensino. Também refizeram sua configuração estrutural para que se reduzisse a burocracia e gerasse um ambiente organizacional adaptado às mudanças causadas pela COVID-19.

Nesse sentido, as configurações pré-existentes, tensionadas pelas situações criadas a partir da pandemia, permitiram a inovação em modelos de gestão direcionados à

adaptabilidade necessária ao contexto emergente apresentado, de maneira que tanto a instituição brasileira quanto na mexicana conduziram o processo de gestão estratégica de forma a proporcionar mudanças situacionais e enfrentar os desafios contextuais apresentados, transformando este processo em um legado institucional repleto de mudanças e avanços benéficos e contínuos à comunidade acadêmica.

O desafio que se coloca para o futuro é que as universidades devem responder mais rapidamente aos contextos que se apresentam, o que exige estruturas mais adaptáveis às necessidades dos alunos e que favoreçam a aprendizagem em detrimento de outros processos administrativos. Nesse sentido, a gestão deve estar focada em propiciar os processos substantivos das Instituições de Ensino Superior que são o ensino, a pesquisa e a extensão e na articulação para favorecer seu crescimento e adaptabilidade, promovendo assim uma proposta organizacional baseada no conhecimento.

Desta forma, conclui-se que o momento pandêmico trouxe aprendizados que se consolidaram em ações que serão adotadas permanentemente, mostrando um cenário que não deve voltar a ser o que era, mesmo quando passar a crise.

Referências

AGUSTÍN, John Langshaw. **Cómo hacer cosas con palabras: palabras y acciones**. Barcelona: Paidós. 1990.

CASASSUS, Juan. **Problema de la Gestión educativa en América Latina** (la tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B). Santiago de Chile: UNESCO. 2000

DIDRIKSSON, Axel. Universidad y bien publico en la perspectiva de una sociedade democrática del conocimiento. In: FUENTE, Juan Ramon de la; DIDRIKSSON, Axel. (Coords.). **Universidad, responsabilidad social y bien publico: el debate desde América Latina**. Mexico: Universidad de Guadalajara, 2012. P. 61- 97.

FAYOL, Henri. **Administration Industrielle et Generale, Prevoyance, Organization, Commandement, Coordination, Contrôle**. Paris: Gauthier Villards. 1916.

FLORES, Fernando. **Creando empresas para el siglo XXI**. Dolmen Ediciones. 1996.

GERRING, John. Case Study Research. Principles and Practices. In: Cambridg University Press. **What is a Case Study? The problem of definition**. New York: Avenue of the Americas, 2007. p. 17-36

GOODIN, Robert Edward. Las instituciones y su diseño. In GOODIN, Robert Edward. **Teoría del Diseño Institucional**. Barcelona: Gedisa, 2003. pp13-74

MATURANA, Humberto. **Emociones y Lenguaje en Educación y Política**. Santiago: Dolmen Ediciones. 1994.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. London: Macmillan. 1933

MOROSINI, Marília Costa. Qualidade da educação superior e contextos emergentes. **Avaliação** (Campinas), Sorocaba, v. 19, n. 2, p. 385-405, Julho. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772014000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 set. 2021.

SEARLE, John. **Actos del habla**. Ediciones Catedra. 1994.

SOUZA, José Vieira de. História da Educação Superior. *In*: MOROSINI, Marília (org.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior - EBES**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021.

TAYLOR, Frederick. **Scientific Management**. New York: Harper and Row. 1911.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Gestão da educação superior no Brasil**. SESU/Ministério da Educação. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo_e_gestafinal_michelangelogiotto.pdf

WEBER, Max. **Economía y Sociedad**. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. 1969.