

## MODELO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA: REFLEXÕES E APONTAMENTOS

Francisco Nilton Gomes de Oliveira<sup>1</sup>  
Josiane Bertoldo Piovesan<sup>2</sup>

### Resumo:

Na acepção prática, a qualidade de gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) pode trazer muitos resultados positivos para a educação superior brasileira. Dispositivos eminentes aos processos gerenciais nas IES, tais como: avaliação, regulação, financiamento, metodologias, entre outros, podem nortear novas concepções e alavancar a qualidade do ensino em todos os níveis e, concomitantemente, essas perspectivas são cases imprescindíveis para o sucesso dessas instituições. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa com 100 gestores de instituições de ensino superior privadas, nas diferentes regiões brasileiras. A pesquisa engendra uma abordagem quantitativa, na qual os dados foram analisados, a partir dos gráficos, mediante resultados das respostas dos pesquisados, numa análise prévia das discussões destes diagramas. A partir dos resultados obtidos, é possível compreender a extensão e as noções das gestões de ensino superior, bem como as dificuldades que as IES têm enfrentado para se manterem no mercado educacional. Um princípio relevante, no atual cenário da educação superior no Brasil, dar-se-á pelas incorporações das grandes empresas educacionais, bem como pelas exigências do Ministério da Educação e do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) no processo de regulação e supervisão. Para os gestores, cada vez mais as normativas impingem um investimento financeiro nas dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente-tutorial e instalações físicas. Com o alto número de evasão e o inadimplemento dos estudantes, as IES têm padecido para sobreviverem no mercado educacional no Brasil.

### Palavras-chave:

Gestão Universitária. Ensino Superior. Mercado Educacional.

## MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA: REFLEXIONES Y NOTAS

### Resumen:

En el sentido prático, la calidad de la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES) puede traer muchos resultados positivos para la educación superior brasileña. Dispositivos eminentes a los procesos de gestión en las IES, tales como: evaluación, regulación, financiación, metodologías, entre otros, pueden orientar nuevas concepciones y apalancar la calidad de la educación en todos los niveles y, concomitantemente, estas perspectivas son casos fundamentales para su éxito. Metodológicamente, se realizó una encuesta con 100 gerentes de instituciones privadas de educación superior, en diferentes regiones brasileñas. La investigación genera un enfoque cuantitativo, en el que los datos fueron analizados, desde los gráficos, a través de los resultados de las respuestas de los encuestados, en un análisis previo de las discusiones de estos diagramas. A partir de los resultados obtenidos, es posible comprender el alcance y las nociones de las administraciones

<sup>1</sup> Doutorado em Linguística. Universidade Federal do Rio de Janeiro. E-mail: [niltonufrj@gmail.com](mailto:niltonufrj@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Educação Profissional e Tecnológica. Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: [josiane\\_piovesan@hotmail.com](mailto:josiane_piovesan@hotmail.com)

de educación superior, así como las dificultades que han enfrentado las IES para permanecer en el mercado educativo. Un principio relevante, en el escenario actual de la educación superior en Brasil, será dado por la incorporación de grandes empresas educativas, así como por los requerimientos del Ministerio de Educación y del INEP (Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira) en el proceso de regulación y supervisión. Para los directivos, cada vez más normativas imponen una inversión económica en las dimensiones: organización didáctico-pedagógica, profesorado-tutorial e instalaciones físicas. Con el alto número de abandonos y la morosidad de los estudiantes, las IES han sufrido para sobrevivir en el mercado educativo en Brasil.

**Palabras clave:**

Gestión Universitaria. enseñanza superior. Mercado educativo.

**UNIVERSITY MANAGEMENT MODEL:  
REFLECTIONS AND NOTES**

**Abstract:**

In the practical sense, the quality of management of Higher Education Institutions (HEIs) can bring many positive results for Brazilian higher education. Eminent devices to the management processes in HEI, such as: evaluation, regulation, financing, methodologies, among others, can guide new conceptions and leverage the quality of education at all levels and, concomitantly, these perspectives are essential cases for their success. Methodologically, a survey was conducted with 100 managers of private higher education institutions in different Brazilian regions. The research engenders a quantitative approach, in which the data were analyzed, from the graphs, through the results of the respondents' answers, in a previous analysis of the discussions of these diagrams. From the results obtained, it is possible to understand the extent and notions of higher education managements, as well as the difficulties that HEIs have faced to maintain themselves in the educational market. A relevant principle in the current scenario of higher education in Brazil will be the incorporation of large educational companies, as well as the demands of the Ministry of Education and INEP (National Institute for Educational Studies and Research Anísio Teixeira) in the process of regulation and supervision. For managers, more and more the regulations impose a financial investment in the dimensions: didactic-pedagogical organization, tutorial-faculty and physical facilities. With the high number of dropouts and student defaults, HEIs have suffered to survive in the educational market in Brazil.

**Keywords:**

University Management. High Education. Educational Market.

**Introdução**

As universidades sempre tiveram o papel de ação direta em reformas sociais, na política e cultura, ações estas que sempre foram consideradas fundamentais para o desenvolvimento social, político, econômico e democrático de um país, pois é dentro de tais instituições, por meio de sujeitos “intelectualizados”, que muitas reformas nascem e prosperam.

Por conseguinte, os debates nascem, amadurecem e se intensificam. De uma forma ou outra, sempre passam por dentro das instituições de ensino superior (IES), por ser um ambiente politizado e com atores que, por meio do movimento estudantil, são peças fundamentais nestes debates. Tratando-se do Brasil, cabe à educação superior, como uma de suas ações, promover uma melhor qualidade, seja política ou economicamente, pois com novos paradigmas sociais, do mundo do trabalho e das experiências de crises econômicas que já assolaram o nosso país, a educação, agora mais fortemente a educação superior, torna-se peça-chave para resolução de problemas.

Através das aberturas políticas mais complexas e diversas, as múltiplas estruturações e controle da gestão da educação superior no Brasil, assim como o controle das políticas públicas, levam-nos às condições práticas para analisar todo o sistema complexo que encadeia as instituições de ensino superior brasileiras. Isto nos impele a relacionar o sistema capitalista - este que entende que a educação superior é importante para o desenvolvimento mundial, assim como nos instiga a um movimento mundial que também pensa desta maneira - em contradição, a educação superior brasileira é totalmente estilhaçada e frágil, o que foge das metas e nuances capitalistas e mundiais.

Diante disso, há a necessidade de uma análise complexa das políticas públicas e da gestão para a educação superior, sem ignorar a fragmentação do nosso ensino superior, seguindo nesse pensamento, identificar as trajetórias históricas das políticas públicas nacionais e todo o processo, que tangem e que demarcaram socialmente o que se tornou o ensino no Brasil, para assim surgirem melhorias e mais qualidade, seja política ou administrativamente, dentro das gestões.

A qualidade de gestão das IES pode trazer muitos resultados positivos para a educação superior brasileira, processos como: avaliação, regulação, metodologias, base pedagógica, financiamentos, entre outros, podem nortear novas concepções e alavancar a qualidade da educação em todos os níveis de ensino.

Para tanto, este artigo foi escrito a partir de um projeto de pesquisa que visou discutir os novos cenários mercadológicos e condicionantes na expansão da Educação Superior no Brasil: principais tendências de variação nos momentos atuais.

## Balizadores Teóricos

Considerando a evolução histórica que ocorreu ao longo dos anos, no que tange à educação superior, reconhecemos aqui a relevância frente a questões de destaque para a gestão nesse contexto. Muito se discute sobre o quanto podemos estar distantes de um padrão de qualidade considerável para formar sujeitos pesquisadores e sociais dentro de uma instituição de ensino superior, pois o que reverberam são discursos de falhas na educação superior. Quando se colocam os pontos negativos nesse contexto educacional, voltam-se os olhares para gestores e instituições.

Vislumbra-se a necessidade de estabelecer padrões de funcionamento e investimento para que a educação superior possa fortalecer o seu espaço na sociedade. De acordo com Franco (2008, p. 62), “o ensino superior necessita estruturar e fortalecer sua identidade pedagógica, administrativa e institucional”, e isso envolve uma equipe de gestores capacitada para tais funções.

Percebe-se na literatura a necessidade de políticas educacionais eficazes e contínuas, que fomentem inovações em pesquisa, ensino e extensão. Frente a isso, chama-se a atenção para padrões de qualidade no ensino superior, utilizados por gestores, ou seja, dimensões quantitativas (no sentido de eficiência e eficácia). De acordo com Dias e Nunes (2017), medidas tradicionais de avaliação, para planejamentos futuros na educação superior, impedem ideias inovadoras para novas ações e mudanças pedagógicas. Tais condutas, consideradas ultrapassadas, apenas revelam o que já se sabe há tempos, a exemplo da dualidade público e privado, condições de trabalho docente, dentre outros.

Há também uma gama de reflexões sobre a expansão do ensino superior, na medida em que se considera a falta de planejamento educacional por parte dos governantes em nível federal. A oferta de vagas em escala maior no ensino superior não dá conta da empregabilidade dos profissionais recém-formados, e pela lógica pensada, o ensino privado tem ocupado um papel relevante no sentido de suprir a demanda por um ensino de massa direcionado para a empregabilidade (NEVES e MARTINS, 2016).

Mediante este cenário, hoje, a necessidade de propalar novas políticas públicas na Educação Superior é essencial para novos determinantes nesse contexto brasileiro, considerando-se que as fusões e incorporações têm sido um fenômeno recorrente na Educação Superior no Brasil. Há necessidade do Estado realizar um acompanhamento longitudinal desses processos, como uma forma de regulamentar e democratizar o mercado educacional.

## **Material e Métodos**

O estudo aqui apresentado é fruto de um projeto de pesquisa, intitulado: “Novos cenários mercadológicos e condicionantes na expansão da Educação Superior no Brasil: principais tendências de variação nos momentos atuais”. Os dados adquiridos são oriundos de um questionário fechado, que foi aplicado a 100 gestores da educação superior, em vários estados brasileiros.

Os dados coletados foram agrupados em categorias, com as quais escolhemos trabalhar neste artigo. Dentre as categorias da pesquisa supramencionada, tem-se a denominada: modelo de gestão universitária.

A pesquisa impinge uma abordagem quantitativa. Fonseca (2002, p. 20) afirma que a pesquisa quantitativa:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade (FONSECA, 2002, p. 20).

A coleta de dados foi realizada durante o período de agosto/2017 a março/2018, em diferentes instituições e estados brasileiros. O questionário aplicado continha questões referentes a temáticas envolvendo a educação superior. Os sujeitos da pesquisa foram gestores de instituições privadas, tais como: reitores, diretores, pró-reitores, procuradores institucionais e coordenadores de curso.

O artigo segue as recomendações éticas, sob os requisitos 466/12, do Ministério da Saúde, de acordo com as quais os participantes são informados sobre os objetivos da pesquisa, e só colaboram após anuência e consentimento de execução do estudo. A pesquisa tem aprovação do comitê de ética da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), sob protocolo nº 57/2012. Posteriormente, seus dados serão publicados em revista cujo quais apresenta relevância científica.

## **Resultados e Discussão**

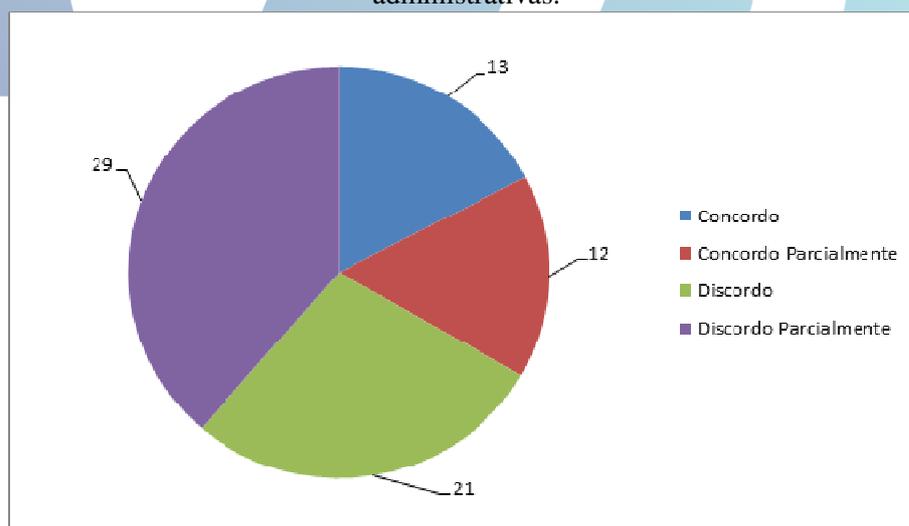
Apresentando a discussão das variáveis analisadas na pesquisa, podemos compreender a extensão e noções das gestões de ensino superior. Os contextos aqui apresentados servem como subsídio para fomentar a reflexão no que diz respeito à

administração e gestão de grandes grupos educacionais no ensino superior brasileiro, estes coletados por meio de relatos de gestores de instituições de ensino superior.

Alude-se aqui, não somente fazer uma descrição da análise da pesquisa, mas sim buscar trazer as persuasões e concepções destes gestores educacionais. Analisando os protagonistas da pesquisa, pode-se ter uma percepção de como é efetivada e formada a gestão de instituições de ensino superior no Brasil.

Quando indagamos aos gestores sobre a afirmação de que as IES (Instituições de Ensino Superior) detêm conhecimentos para lidar com o mundo virtual, as novas formas de gestão administrativo-pedagógicas e os processos de mudança, acelerados devido à globalização, 29 gestores responderam que discordam parcialmente da afirmação, enquanto 12 gestores concordam parcialmente. Assim como demonstra o Gráfico I.

**Gráfico I:** As IES detêm conhecimentos para lidar com o mundo virtual e as novas formas de gestão administrativas.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Neste sentido, Drucker (1999) afirma que estamos vivendo na sociedade do conhecimento, de maneira que este se tornou o principal capital econômico, deixando o trabalho de mão de obra e os recursos naturais em segundo plano. Na sociedade contemporânea, quem detém o conhecimento desempenha um papel de destaque. Sendo assim, gestores bem relacionados, engajados e com conhecimento visando o futuro estão destinados a promover mudanças significativas nas IES.

O fato da grande maioria dos gestores discordar parcialmente quanto à capacidade do uso de tecnologia na educação superior, pode estar atrelado ao grande desafio que é os

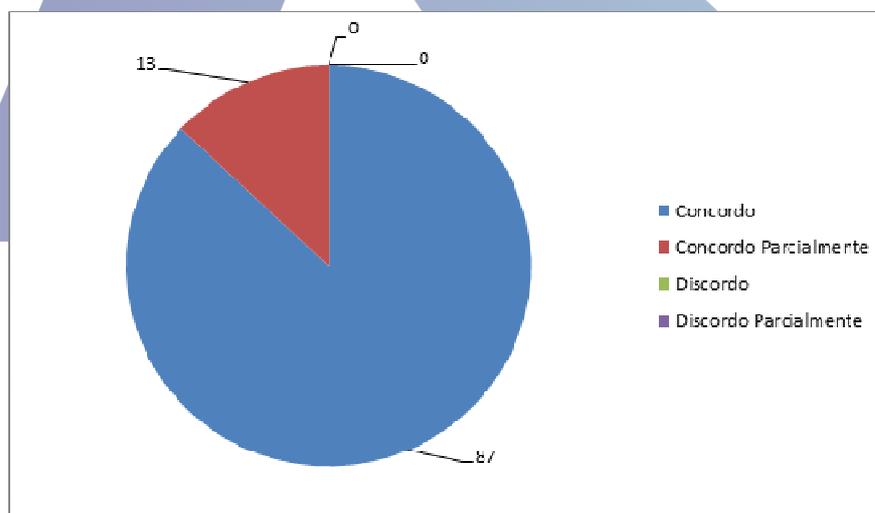
professores utilizarem os variados recursos tecnológicos presentes nas atividades com os alunos, necessitando de formação para tal, a qual, muitas vezes, não está disponível dentro do ambiente de trabalho (CRUZ; MATOS, 2014).

Para as IES, é importante e fundamental que sejam desenvolvidas aptidões gerenciais, fazendo com que seu corpo administrativo se sinta engajado em agregar qualidade à gestão da instituição. Neste sentido, as IES que buscam se adequar às novas competências de mercado e sociais estimulam a buscar novos desafios, primando sempre pela qualidade do ensino. Os desafios hoje são inúmeros, a começar pelo crescente aumento das novas tecnologias, fator este que impulsiona transformações cada vez mais rápidas. De modo geral, uma boa gestão deve aprimorar-se nos processos administrativos internos e externos, bem como no desempenho acadêmico, fortalecendo a qualidade de seus serviços à sociedade.

Perante o atual cenário que se configura, cabe aos professores e gestores se inteirarem dessas novas ferramentas, buscando domínio desses recursos em prol de aprimorar os saberes pedagógicos. A tecnologia deve, então, ser encarada como ferramenta em favor da qualidade da educação, chamando a atenção dos alunos, a fim de facilitar o processo de ensino-aprendizagem (SILVA; SILVA NETO, 2013).

A segunda dimensão analisada na pesquisa foi a internacionalização. Questionou-se aos gestores se a internacionalização é uma estratégia de qualidade na educação superior. Concordam com tal premissa, 87 gestores; enquanto 13 concordam parcialmente. Esses dados podem ser observados no Gráfico II.

**Gráfico II:** A internacionalização do Ensino Superior é uma estratégia de qualidade na educação.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

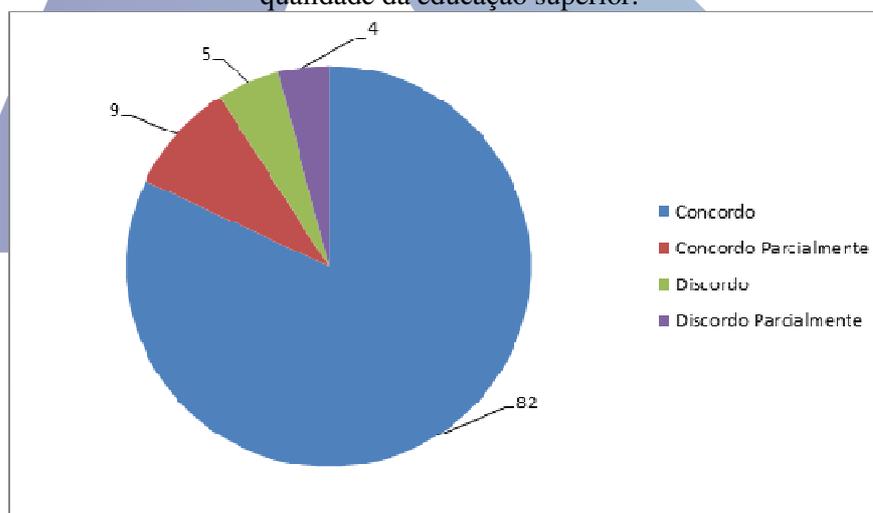
Após vários séculos, os princípios acadêmicos se mantiveram, mas com as transformações que surgiram na sociedade, estas relações sofreram mudanças concretas. Estamos cada vez mais globalizados, fato este que moldou a sociedade atual, de maneira que fez com que os acontecimentos sejam mais rápidos, acessíveis e de maneira prática. O simples fato de haver dentro da instituição a organização internacional, não a caracteriza como uma universidade internacional. Para que isto ocorra, é necessário que existam políticas de internacionalização, as quais devem fazer parte dos aspectos estratégicos de cada instituição, bem como uma gestão que esteja voltada para tais fins, proporcionando à instituição maior qualidade e troca de experiências.

Neste sentido, Dutra e Maranhão (2017) colocam que:

A temática da internacionalização do ensino superior implica a mobilização de diversos agentes, entre eles, Estado, instituições de ensino nacionais e internacionais, gestores educacionais e comunidade acadêmica. E essa mobilização passa pelo desenvolvimento de políticas de mobilidade internacional, programas de financiamento, metas para internacionalização e critérios de avaliação dos intercâmbios realizados. (DUTRA e MARANHÃO, 2017, p. 33).

A terceira questão abordada na pesquisa questiona se a produtividade e a racionalidade administrativa, dentro de uma abordagem sistêmica e dinâmica, são segmentos organizacionais para os resultados na qualidade da educação superior. Mediante esta afirmativa, 82 gestores responderam que concordam; e apenas quatro discordam parcialmente, conforme demonstrado no Gráfico III.

**Gráfico III:** A racionalidade e a produtividade são segmentos organizacionais para resultados na qualidade da educação superior.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

É importante salientar que para haver um aumento de produtividade de uma organização, deve haver um máximo contentamento dos envolvidos. Não satisfaz apenas elevar a quantidade de produção, é necessário que haja qualidade envolvida, valor e que tais produções atentem às expectativas não somente da instituição, mas de toda sociedade que desfruta deste meio. A gestão do desempenho qualitativo pode ser analisada sob várias dimensões: “complexidade organizacional, isonomia salarial, qualidade e desempenho, sistema de avaliação institucional e energia do sistema” (VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F., 2003, p. 906).

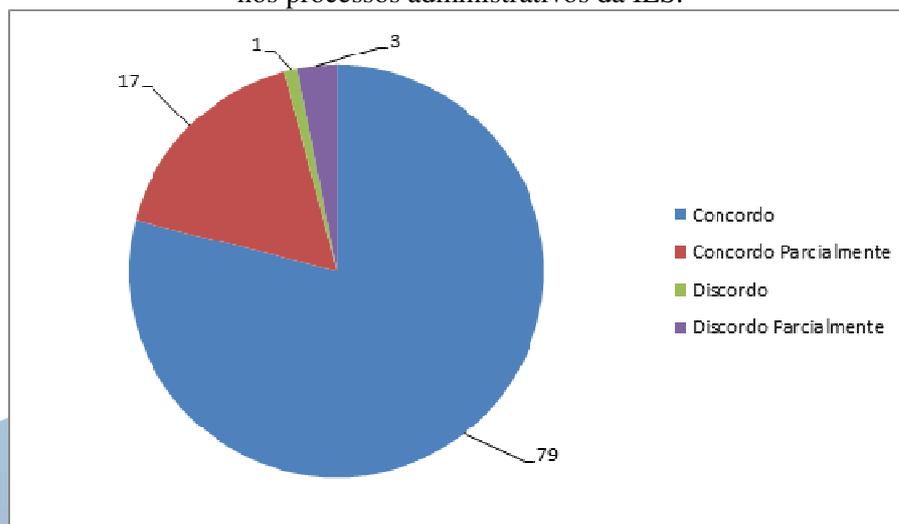
Cunha e Corrêa (2014) mostram que:

A racionalidade acadêmica, ao longo do último século, teve sua estrutura reforçada pelas descobertas da relatividade e do domínio quântico. Enquanto teorias científicas foram configuradas estruturas reais nos experimentos mentais de cientistas que se recusaram a reproduzir conhecimento. Diante desse exemplo, é inimaginável outorgar ao trabalho acadêmico uma qualidade organizada e racional, mas, faz todo sentido que seja uma experiência acadêmica extensa, dialética e impregnada do contexto em que subsiste. (CUNHA e CORRÊA, 2014, p. 37).

A efetiva verificação da ruptura das novas formas organizacionais relativamente às organizações burocráticas aprecia o que a racionalidade considera ser o componente fundamental (DELLAGNELO E MACHADO DA SILVA, 2000). Apesar das universidades serem organizações acadêmicas voltadas ao ensino e à pesquisa, não há como debater estruturas burocráticas. Absolutamente dominante, a racionalidade está alicerçada em normas da instituição, as quais geram uma cultura burocrática, em que os excessos se transpõem para uma corrupção de burocracia e normatismo (VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F., 2003).

A penúltima questão abordada nesta categoria da pesquisa vislumbra uma discussão acerca da responsabilidade social, na dimensão da extensão universitária, na qual se contempla um impacto benéfico nos processos administrativos da IES. Um número relevante de gestores respondeu que concorda com a afirmação, contemplando 79 dos gestores entrevistados. Enquanto, apenas um discorda da premissa, assim como se pode verificar no Gráfico IV.

**Gráfico IV:** A responsabilidade social, na dimensão extensão universitária, é um impacto benéfico nos processos administrativos da IES.



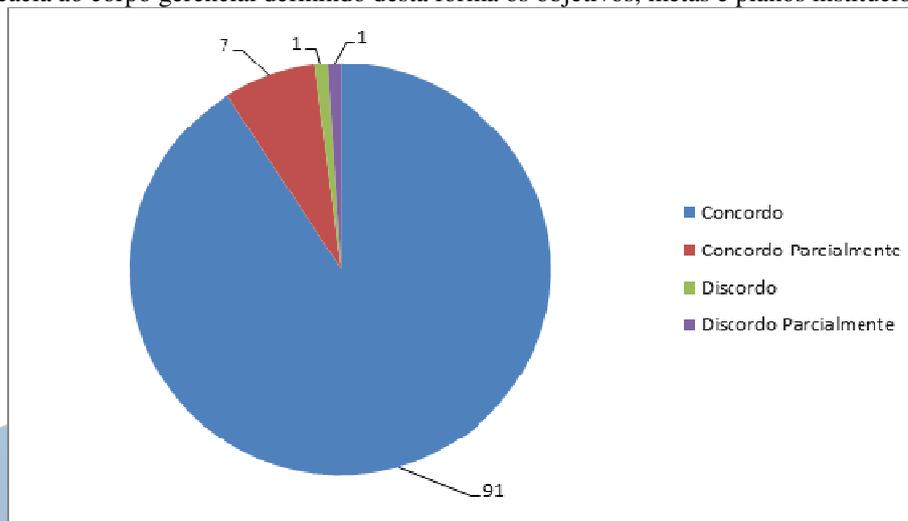
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

A responsabilidade social que cada instituição de ensino superior deve ter para com a sociedade precisa ser definida como um compromisso primário, como uma filosofia institucional, devendo ser realizada por meio de ações que contribuam positivamente para toda a comunidade, seja ela acadêmica ou não. Agir de forma intensiva e transparente, desempenhando o papel da instituição e pensando na qualidade, influenciará de forma positiva a sociedade. Novos aspectos de gestão necessitam ser levados em conta nesse processo, visto que é uma maneira funcional e coerente de operar diversas funções que a instituição possui, ampliando cada vez mais sua responsabilidade social perante a comunidade.

De acordo com Lima (2016), a função social de uma instituição de ensino superior é oportuna no desenvolvimento de um cidadão preparado para a cidadania em diversas feições. Já a extensão universitária é tida como uma das três atividades acadêmicas, formando um tripé com o ensino e a pesquisa, o qual possibilita à instituição o exercício de sua função social.

Na última dimensão da categoria modelo de gestão universitária, os entrevistados responderam a seguinte afirmação: a gestão estratégica é parametrizadora nas ações administrativas e pedagógicas das IES, servindo de eficácia ao corpo gerencial, definindo desta forma os objetivos, metas e planos institucionais. Um gestor discordou parcialmente da afirmativa, apenas um discordou, enquanto 91 gestores concordaram com a afirmação acima, como se verifica no Gráfico V.

**Gráfico V:** A gestão estratégica é parametrizadora nas ações administrativas e pedagógicas das IES, servindo de eficácia ao corpo gerencial definindo desta forma os objetivos, metas e planos institucionais.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

A organização estratégica na contemporaneidade se torna imprescindível para as instituições de ensino superior, visto que a ausência desta poderá levar tais instituições à ruína. Para evitar uma crise interna, os gestores devem pensar em planejamentos estratégicos, compilando ações referentes, dentro de uma hierarquia organizacional (estratégica, tática e operacional). Somente com a aplicação destes planos e conscientização em nível estratégico, efetuando todas as adaptações necessárias, como desenvolvimento de processos, planos de reserva e ações que garantam a manutenção da instituição.

Segundo Tachizawa (2005), o planejamento estratégico apresenta uma realidade pela qual a instituição espera; enquanto a gestão estratégica, recupera, molda e transforma dia a dia esta realidade esperada, tomando por base todo o ambiente, examinando os impactos que estas nuances terão no planejamento estratégico que está em andamento. Desta forma, compreende-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta necessária para qualquer empresa, no que senda ao seu sucesso empresarial. Esta prática não pode se distanciar da educação superior, face que as IES precisam sobreviver a uma lógica de mercado que perpetra aberturas de grandes grupos educacionais no Brasil. Impinge-se que, cada vez mais, os gestores estejam habilitados para essa função, considerando-se que estes profissionais devem possuir uma compreensão dos cases acadêmicos e administrativos. Segundo Oliveira (2014), parte do insucesso das IES privadas, no Brasil, se dá por má gestão, isso significa que os gestores das IES estão pouco habilitados para lidar com esse cenário.

## Considerações finais

No que concerne aos modelos de gestão e às novas tecnologias, constata-se que as IES têm se aprimorado como uma forma de parametrizar seu plano gestor. É uma estratégia fundamental para o sucesso da empresa educacional. Estudos apontam que as instituições que não inovam os seus modelos de gestão têm padecido para sobreviver no mercado. Tal feito tem sido um dispositivo para que as grandes empresas educacionais incorporem estas instituições que financeiramente se encontram em dificuldade. Outro aspecto relevante são os gestores que administram essas IES, que, geralmente, são inexperientes no que diz respeito à regulação e avaliação da Educação Superior no Brasil.

Por vezes, esses gestores compreendem o que seriam os gerenciamentos administrativos das IES; porém, são frágeis no que diz respeito aos aspectos pedagógicos na Educação Superior.

Referente à internacionalização, tem sido um caminho ainda frágil nas IES do Brasil. Fatores como: a língua e investimentos financeiros das IES dificultam convênios ou parcerias entre as instituições brasileiras e estrangeiras. Com a entrada de grupos educacionais estrangeiros no Brasil, a internacionalização tem sido um agente facilitador para estimular e reter o aluno nessas corporações. A internacionalização, como uma proposta pedagógica, poderá diminuir custos e flexibilizar a formação do alunado. Todavia, as IES têm enfrentado dificuldades para ampliar essas parcerias e convênios com as instituições estrangeiras.

Cabe às IES encontrar meios ou subsídios para a sua sobrevivência, pois o CENSO da Educação Superior (2017) aponta que o índice de evasão é um problema sério para a manutenção dessas instituições. O ensino híbrido, com propostas pedagógicas diferenciadas e um currículo menos engessado, pode ser alternativa para que essas IES consigam captar alunos e, concomitantemente, mantê-los na instituição.

Buscar outros meios para sobrevivência das IES, além das mensalidades dos alunos, tais como: prestação de serviço à comunidade, incubadoras, empresas Jr. e um investimento maciço na extensão, como formas de adquirir recursos que vão além da responsabilidade social da IES.

Neste estudo constata-se que há necessidade de as IES investirem nos seus gestores, capacitando-os para os novos cenários e condicionantes do mercado da Educação Superior no Brasil, como uma estratégia de sucesso da empresa educacional. Este caminho transversaliza uma gestão que sistematiza a administração moderna, vislumbrando um modelo administrativo horizontalizado e interprofissional.

Para isto, não só a vivência prática destes gestores determinará que eles sejam competentes para suas funções, mas um conhecimento amplo da teoria pedagógica, da legislação, regulação e supervisão da Educação Superior no Brasil.

## Referências

CRUZ, T. C.; MATOS, F. C. C. A Tecnologia Móvel como perspectiva pedagógica na educação: Tablets. **Fórum Internacional de Pedagogia - VI FIPED**. 2014. Disponível em: <[http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade\\_2datahora\\_25\\_05\\_2014\\_21\\_39\\_11\\_idinscrito\\_1443\\_18ae60135b540e74654a1975c7504c78.pdf](http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade_2datahora_25_05_2014_21_39_11_idinscrito_1443_18ae60135b540e74654a1975c7504c78.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2019.

CUNHA, H. F. L e CORRÊA, V. P. Onde está a qualidade da educação superior? Um debate sobre a racionalidade técnica e a organização do trabalho pedagógico das empresas educacionais. **Periódico Científico Projeção e Docência** | v.5 | n.2. 2014.

DELLAGNELLO, Eloise Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade**, Salvador, EAUFBA, v. 7, n. 19, p. 19-34, set./dez. 2000.

DUTRA, I. I. C e MARANHÃO, R. K. A. Internacionalização do ensino superior: um estudo sobre barreiras e possibilidades. **Administração: ensino e pesquisa** Rio de Janeiro v. 18 no 1 p. 9–38 jan-abr 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): **prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DIAS, M. A.; NUNES, E. **Mercado e educação: cenário atual do ensino superior brasileiro**. REFAS- ISSN 2359-182-X. v3, n2. 2017. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/78/101>. Acesso em: 15 Jul. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.  
FRANCO, A. de P. **Ensino Superior no Brasil: cenário, avanços e contradições**. *Jornal de Políticas Educacionais*. N° 4/ Jul-Dez 2008, p.53-63. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/15028>. Acesso em: 15 Jun de 2019.

LIMA, I. C. D. Extensão universitária como projeto de responsabilidade social: o caso da universidade federal do espírito santo. **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - Porto Alegre, RS, Brasil**, 19 a 21 de outubro de 2016.

NEVES, C.E.B.; MARTINS, C.B. **Ensino Superior no Brasil: uma visão abrangente**. Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9061/1/Ensino%20superior%20no%20Brasil.pdf>  
f. Acesso em: 15 de Jul. 2019.

OLIVEIRA, F. N. G. Um dispositivo cogente nas instituições de ensino superior: uma reflexão teórica sobre a gestão de conhecimento. **Revista Eventos Pedagógicos**, v. 5, p. 20-34, 2014.

SILVA, K. F.; SILVA NETO, S. A. O Processo de Ensino Aprendizagem apoiado pelas TICs: repensando práticas educacionais. 2013. Disponível em: <[http://ketiuce.com.br/TDAE/Artigo\\_TDAE\\_Ketiuce2.pdf](http://ketiuce.com.br/TDAE/Artigo_TDAE_Ketiuce2.pdf)>. Acesso em: 10 Jul. 2019.  
TACHIZAWA, T. e ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fund. Getúlio Vargas, 1999.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>>. Acesso em: 12 Jul. 2019.