

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIO ESPÍRITO SANTO

**GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
CONFESSIONAIS: ESTUDO DE CASO**

**PIRACICABA
2011**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIO ESPÍRITO SANTO

**GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
CONFESSIONAIS: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Valéria Rueda Elias Spers

PIRACICABA

2011

Espírito Santo, Márcio.

Governança nas instituições de ensino superior confessionais: estudo de caso / Márcio Espírito Santo – Piracicaba, 2011.

112 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Metodista de Piracicaba.

Orientador: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spears

1. Governança. 2. Governança corporativa. 3. Instituições de Ensino Superior - IES. I. Spears, Valéria Rueda Elias. II. Título.

CDU: 658.42

MÁRCIO ESPÍRITO SANTO

**GOVERNANÇA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
CONFESSIONAIS: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador(a)

Prof^a Dr^a Valéria Rueda Elias Spers
Universidade Metodista de Piracicaba

Data de aprovação:

29/04/2011

Banca Examinadora:

Prof^a Dr^a Valéria Rueda Elias Spers
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Lucílio Rogério A. Alves
ESALQ/USP

Prof^a. Dr^a. Silvia Helena C.V.R. de Camargo
Universidade Metodista de Piracicaba

AGRADECIMENTOS

Ao criador e doador de toda vida, ao Deus todo poderoso a quem devo toda a honra.

Ao Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto, meu orientador durante a primeira etapa de elaboração da pesquisa, demonstrando uma bondade e ética no exercício desse legado de mestre.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, por estar sempre pronto a atender e auxiliar nas questões mais difíceis dessa jornada.

A Prof^a. Dr^a. Valéria Rueda Elias Spers, por ter aceito o desafio de participar na elaboração desse trabalho durante a segunda etapa da pesquisa demonstrando o seu compromisso e sua vocação de educadora.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação que se esforçam em fornecer condições para que os trabalhos de pesquisa sejam construídos.

A empresa em que trabalho, por possibilitar a realização deste estudo para ampliação de meus conhecimentos.

Às sempre atenciosas equipe de atendimento do Pós-Graduação.

E por fim as pessoas de maior significação em toda história de minha, a esposa e companheira leda pelo apoio incondicional em todos os momentos, e as minhas filhas Juliana e Paula que sempre confiaram em meus sonhos e planos.

E não cansemos de fazer o bem, porque a seu tempo ceifaremos, se não desfalecermos.

Gálatas 6.9

*Fazer bem não é o mesmo que fazer o bem. De que serve fazer algo bem feito, com dedicação e até com perfeição, se não fizermos o que é bom?
O fruto do nosso trabalho só será bom se o nosso trabalho for fazer o bem.*

Clovis Pinto de Castro

RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar se a mudança de estrutura de governança proposta pode colaborar para a recuperação do posicionamento da IES estudada. Para isso, estabeleceu-se como objetivos estudar se o ideal da confessionalidade que norteia as ações da IES é possível para outras escolas particulares; verificar em que medida a mudança proposta de estrutura de gestão pode trazer benefícios no enfrentamento da concorrência mercantil do ensino; conhecer a visão dos três últimos reitores sobre a mudança da estrutura de governança e, identificar os elementos iniciais da implementação da Rede de Educação na reestruturação que contribuem ou não para a sustentabilidade. Para alcançar esses objetivos este trabalho foi organizado em seis capítulos, onde procurou-se uma contextualização por meio de uma apresentação do cenário da educação superior e revisão literária sobre os conceitos de governança. O trabalho foi caracterizado por um estudo de caso de uma IES confessional em caráter exploratório e de natureza qualitativa. O universo de pesquisa foram os reitores das duas últimas décadas. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado formado por questões abertas previamente padronizadas, cujas respostas tomam forma a partir da participação do entrevistado. As análises demonstraram que mesmo perdendo espaço a IES confessional, continua promovendo mudanças necessárias e, que inclusive poderá retomar o posicionamento no mercado, visto que, seus valores, missão, visão e tradição são fatores importantes e sólidos para essa retomada. Além disso, constata-se que uma nova postura da governança na IES tem sido observada e o reposicionamento começa a aparecer na medida em que há uma preocupação por parte dos gestores em sintonia com a mantenedora em trabalhar as questões de fundo, ou seja, as questões estratégicas possibilitando a manutenção de características culturais, regionais para que possam assim desenvolver seus projetos, conectados potencializando sinergias com as demais IES participantes da rede.

Palavras-Chave: governança, governança corporativa, IES.

ABSTRACT

This research sought to examine whether the change proposed governance structure can help to restore the position of the IES study. For this, established itself as the ideal targets to study whether the confessional that guides the actions of the IES is possible for other private schools, check to what extent the proposed change of management structure may be beneficial in coping with the market competition in education, to know the vision of the last three presidents about changing the governance structure and to identify the elements of the initial implementation of the Education Network in the restructuring or not contributing to sustainability. To achieve these goals this paper is organized into six chapters, which sought to contextualize through a presentation of the higher education landscape and literature review on the concepts of governance. The work was characterized by a case study of a confessional IES in exploratory and qualitative in nature. The research base were the presidents of the last two decades. The research instrument used a semistructured interview protocol consisting of ten standardized open questions whose answers take shape from the participation of the interviewee. The analysis showed that even losing ground to the IES-confessional, and continues to promote the necessary changes, which may even regain market position, since its values, mission, vision and tradition are important factors for this solid resume. Moreover, it appears that a new approach to governance in IES has been observed and repositioning begins to appear in that there is a concern of managers in tune with the sponsor to work questions of substance, ie issues strategic enabling the maintenance of cultural, regional, thus allowing them to develop their projects, connected enhancing synergies with other IES in the network.

Keywords: governance, Corporate governance, IES.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos estruturais das redes	19
Quadro 2 – Diferenças: universidade tradicional e empreendedora	34
Quadro 3 – Classificação das principais metodologias	73
Quadro 4 – Apresentação das IES participantes da Etapa 1	82
Quadro 5 – Composição da estrutura superior.....	85
Quadro 6 – Potencialidades e ameaças à luz dos dirigentes entrevistados...	96

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 – Evolução do número de IES no Brasil de 2000 a 2009.....	24
Tabela 1 - Evolução do número de IES no Brasil de 2000 a 2009	25
Tabela 2 – Instituições de ensino superior no Brasil – 2009	25
Tabela 3 – Práticas de gestão nas IES particulares	26
Tabela 4 - Evolução do Índice Geral de Cursos (IGC) da IES estudada	97

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Pergunta da pesquisa.....	17
1.2	Objetivos da pesquisa.....	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa e contribuições do estudo.....	18
1.4	Estrutura do Trabalho.....	19
2	CENÁRIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DA POSIÇÃO DAS IES OBJETO DA PESQUISA.....	23
2.1	Instituições de Ensino Superior Constantes da Pesquisa.....	34
2.1.1	Breve histórico das IES estudadas	35
2.1.1.1	Movimento Institucional e o processo de construção da Política Acadêmica.....	38
2.1.1.2	Valores e referencias da Política Acadêmica.....	40
2.1.1.3	O Ensino na UNIMEP.....	41
2.1.1.4	Inovação curricular.....	41
2.1.1.5	Missão, visão, valorização da vida e processos de gestão.....	43
2.1.2	Breve histórico da MACKENZIE.....	44
2.1.2.1	Missão, visão, valorização e princípios e	51
3	GOVERNANÇA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA EM REDE: UM ESTUDO DO SIGNIFICADO	52
3.1	Governança.....	52
3.2	Governança Corporativa	54
3.3	Governança em Rede – Perspectivas	58
3.4	A necessidade de Mudar o Estilo de Governança.....	62
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	73
4.1	Tipologia Geral da Pesquisa.....	74
4.2	Técnicas de Coleta de dados.....	76

4.3	Apresentação dos Dados Documentais e Observação Direta: Características e Processos de Gestão	77
4.4	Observação direta - suporte.....	78
4.5	Pesquisa Documental	79
4.6	Amostra e Participantes da Pesquisa.....	80
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
5.1	Depoimento dos Participantes – Etapa 1	81
5.2	Depoimento dos Participantes da UNIMEP – Etapa 2 – Estudo de caso.....	84
5.2.1	Estrutura e Tomada de Decisão	85
5.2.2	Mudanças	88
5.2.3	Rede de Educação e o Desempenho da IES.....	90
5.2.4	Benefícios da Rede de Educação	92
5.2.5	Sinergia entre Acadêmico e Administrativo	94
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	WEBGRAFIA	109
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado – Etapa 1	111
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado – Etapa 2	112

1 INTRODUÇÃO

A abertura da economia, na década de 90, abriu as portas do país para o fenômeno da globalização e os avanços tecnológicos em alta escala alteraram profundamente o perfil da economia mundial. Os processos de privatizações internas provocaram uma reação nas organizações de todos os ramos de atividade, no sentido de melhorar o desempenho de seus profissionais com vistas ao aumento da produção para atender a um mercado cada vez mais exigente, tanto no Brasil quanto no exterior.

A estabilidade econômica, alcançada em meados dos anos 90, associada ao esgotamento da capacidade de investimento do Estado brasileiro, acabou por restringir a expansão da educação superior pública.

Esse novo modelo econômico acirrou a concorrência entre as Instituições de Ensino Superior (IES) com a chegada de grupos internacionais de capital aberto na primeira década deste século, fator este, que foi fundamental para que essas instituições, em especial as confessionais, repensassem seu estilo de governança visando enfrentar este novo modelo mercantilista da educação brasileira.

Assim, as mudanças do contexto econômico-político-social do país passaram a indicar a necessidade de uma readequação da realidade institucional tanto no ambiente interno quanto no externo, tendo a educação como fator primordial.

As IES confessionais, que até então desenvolviam um estilo de governança próprio, muitas delas sob a direção de religiosos como forma de garantir a continuidade da missão e do aperfeiçoamento dos processos educacionais, passaram a conviver com fatores como: a privatização de uma gama muito grande de atividades; o fim da reserva de mercado e a abertura da educação para grupos com objetivos econômicos explícitos.

O grande dilema que se apresentou aos dirigentes das IES confessionais era o de aprender a conviver e a enfrentar os desafios de um processo de mercantilização da educação superior. Uma das formas encontradas para o enfrentamento dessa situação foi promover mudanças no estilo de governança.

Ao final dos anos 90 as reformas implementadas na educação superior, propiciou o advento de diversas instituições com diferentes formatos jurídicos e

de finalidades econômicas e na própria concepção de universidade. Ocorreu, ainda, forte expansão do seguimento particular da educação superior propiciando o surgimento das IES com fins lucrativos.

Este movimento denominado de privatização da educação superior passou a focar o gerenciamento de resultados, ficando a atuação governamental restrita ao campo da avaliação e regulação do setor.

Esse cenário de globalização trouxe consigo a necessidade de investimentos em inovação tecnológica, qualificação do ensino, e conseqüentemente profunda requalificação dos gestores responsáveis pela governança.

A dimensão das IES confessionais no compromisso social como elemento de concretização de seus ideais de justiça, inclusão e cidadania, não se harmonizam com os novos paradigmas das IES com fins lucrativos. Passos, (2008, p. 14), relata que:

A convicção de que a educação é um dom a ser distribuído tem marcado indelevelmente as políticas acadêmicas [...], não obstante suas históricas dificuldades financeiras. Nesse sentido, se olharmos para sua história, veremos uma autentica cena evangélica de “multiplicação dos pães”. As precariedades das verbas, as dívidas e as estratégias de recuperação nunca macularam esse dom fundamental.

O autor, ainda comenta que “as universidades confessionais têm uma dificuldade histórica de assumir sua condição de ensino privado, sobretudo a partir da consolidação do segmento privado lucrativo [...]”. Enfatiza que: “[...] o discernimento entre o privado e o lucrativo é uma exigência para todas as instituições edificadas sobre objetivos humanistas e éticos” (PASSOS, 2008, p. 23).

A história da educação brasileira revela a grande influência exercida pelas IES confessionais como participantes do contexto político-social e da formação cultural do povo brasileiro. As visões de missionários, notadamente os norte-americanos, em vislumbrar uma sociedade mais justa e fraterna, contribuíram, por meio da educação da socialização do conhecimento, ao participarem da construção da cidadania o que incluía o respeito à diversidade cultural e religiosa, numa perspectiva ética, de responsabilidade social.

Escrevendo sobre desafios da gestão acadêmica do ensino de graduação nas universidades, Valente (2001, p. 70) declara:

Estamos vivendo um tempo em que a sociedade muda vertiginosamente, exigindo de todas novas competências. Não considero que a universidade deva agir cegamente para atender às solicitações de índole mercadológica, mas tenho plena convicção de que ela deve estar em sintonia com seu tempo. E nosso tempo é digital, imagético, criativo, instigador, investigador, célere, produtivo, questionador. É para uma sociedade com essas características que estamos formando profissionais. Se nos encapsularmos, se insistirmos em manter as convicções tradicionais, se não ousarmos – sobretudo, se não formos capazes de entender que, embora sejam produto das circunstâncias e da educação, os homens também são capazes de alterar as circunstâncias e transformar a sociedade.

O fato é que desde a década de 90 as IES confessionais e comunitárias vêm sofrendo as consequências da economia globalizada e sem fronteiras, decorrente do ingresso no país de organizações privadas com fins lucrativos que se concretizam em verdadeiros gigantes lastreados com capital estrangeiro e da bolsa de valores, dispostos a fusões e aquisições.

Nesse contexto de transição, as IES confessionais se mantêm vivas e atuantes como agentes educacionais dispostos a continuar a oferecer um ensino diferenciado, de qualidade e de características formadoras de valores éticos e morais, voltada à construção da cidadania, da cultura e da educação, ao contribuir para a formação político-social, sob o viés confessional.

Outro fator relevante é o fato do segmento privado do ensino superior buscar, no Estado e na sociedade, seu fortalecimento econômico e sócio-político.

No primeiro caso, os programas de bolsas de estudo e financiamento das mensalidades, como o PROUNI¹ e o FIES² são vistos como fundamentais, mas insuficientes. Daí a importância de sua ampliação bem como da

¹ PROUNI – Programa Universidade para Todos - Programa de concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. Criado pelo Governo Federal em 2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://prouniportal.mec.gov.br>.

² FIES – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, programa do Ministério da Educação destinado a financiar prioritariamente estudantes de cursos de graduação. – Lei nº 10.260/2001. Disponível em: <http://sisfiesportal.mec.gov.br>.

emergência de outras formas de financiamento por agências de fomento, inclusive de sua financeirização e do investimento internacional.

No segundo caso o financiamento promovido por instituições bancárias e por investidores nacionais e internacionais podem funcionar como parceiros das IES.

Com a inserção de grupos fortes e bem organizados do Brasil e do exterior, as IES, principalmente as confessionais, passaram a atuar em um ambiente competitivo ao extremo. Evidentemente, essa arena de luta exige de seus gestores armas e estratégias bem articuladas, com o objetivo de atender as demandas uma vez que o desafio está posto.

Conforme Cardim, (2008), “[...] o processo de gestão e decisão é assunto que ganha espaço nas agendas de discussões e têm preocupado os mantenedores e administradores das instituições”.

Outro fator agravante se relaciona ao fato das IES confessionais conviveram por muitos anos com problemas de estrutura organizacional e os reflexos correspondentes na qualidade do ensino ministrado, além de déficits operacionais acumulados, conforme abordado de diferentes formas, em diversas ocasiões por muitos autores ao longo dos últimos anos.

Segundo RICCI, (2003), a área educacional foi “um dos últimos segmentos econômicos a se envolver na lógica de agregação de valor, definição de marca, fusões, busca de nichos de consumidores, controle do mercado varejista, aumento do ritmo de criação de novos produtos”. O autor comenta ainda que “a estratégia apoiada na oferta de produtos tais como: apostilas e vídeos assessoria direta, a escolas franquizadas, posteriormente com o franqueamento e ingresso da escola na rede, gera um fenômeno chamado de “oligopolização setorial”, desencadeando o que o autor considera “uma descaracterização da identidade das instituições mais frágeis para, em seguida, proporcionar a massificação das redes privadas que atingiu sobremaneira as escolas confessionais do país”. (RICCI, 2003).

Esse cenário resulta numa crise de identidade baseada no fato de que as IES confessionais não se reconhecem nem são reconhecidas mais tão facilmente como no passado. A característica marcante era a formação qualificada e politizada, com ênfase na ética, na moral e confessional como

fatores de muita relevância, fato este que atualmente não é possível observar com muita clareza tais características.

Após essa breve contextualização, realizou-se essa pesquisa para examinar os objetivos e propostas da UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, uma IE S confessional, localizada no interior do estado de São Paulo, que divide a tarefa de promover a educação formal e formadora com as IES públicas, toda ela pautada por uma preocupação especial na formação moral e ética dos indivíduos.

Diante dessa colocação, elegeu-se a questão da governança para caracterizar a IES estudada. Na sequência, apresentam-se os objetivos do estudo, as justificativas as proposições do estudo, e as possíveis contribuições.

Para melhor acompanhamento da pesquisa ao final dessa etapa propomos a estruturação desse trabalho a fim de que se consiga alcançar os objetivos propostos.

1.1 Pergunta da Pesquisa

É possível que uma reorganização administrativa, por meio da aglutinação em rede, possibilite um melhor desempenho dentro do cenário de uma educação mercantilista sem perder sua filosofia de trabalho, a qual está pautada pela missão e confessionalidade?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O estudo está pautado pelos objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se a mudança da estrutura administrativa proposta pela mantenedora pode colaborar para a recuperação econômico-financeira e melhorar o posicionamento no *ranking* do mercado de educação da IES estudada.

1.2.2 Objetivos específicos

- observar o modelo de governança da IES estudada;

- verificar se no entendimento dos gestores o modelo de governança da IES estudada é viável frente ao da concorrência privada com fins lucrativos;
- verificar o que tem sido feito para conciliar crises, que ameaçam a sustentabilidade, e a perenidade de projetos históricos considerados como fatores importantes na continuidade de suas operações, conhecendo a visão dos Gestores do período de 1986 a 2006; de 2006 a 2008 e de 2009 até a presente data sobre a mudança da estrutura de governança;

1.3 Justificativas e Contribuições do Estudo

O interesse do pesquisador em sistematizar um estudo reflexivo sobre a análise dos aspectos relevantes e dos papéis desempenhados pelas instituições confessionais se deu às crises financeiras pelas quais essas passam que provocam um rebatimento nas questões acadêmico-administrativo-financeiro-econômico, dentro de ambiente extremamente competitivo e ameaçador.

As aquisições e os processos de gestão articulados pelas novas IES particulares provocaram a proliferação de unidades e a cobrança de mensalidades mais baixas, atraindo mais alunos. Por outras palavras, a tese da economia de escala invadiu a gestão educacional. O efeito imediato desse tipo de ação foi o esvaziamento das salas de aula de instituições renomadas em função da desestabilização das instituições consolidadas.

A importância dessa pesquisa se dá pelo fato de que a IES estudada procurou enfrentar a crise financeira dos últimos anos com medidas administrativas, porém de forma isolada.

A partir de do final de 2009 a mantenedora inicia o processo de implementação de uma Rede de Educação, a qual já vinha sendo pensada desde os anos 90. Com a implementação, a IES passou a receber apoio administrativo e a vislumbrar uma perspectiva para a continuidade e sustentabilidade de suas atividades.

A Rede traz no bojo da implementação a Central de Serviços Compartilhados (CSC) que tem como objetivo principal o ganho em escala nas

áreas administrativas, no que diz respeito a serviços e principalmente aos custos administrativos.

A mudança por meio da implementação de uma rede estruturada, pode ser vista em duas perspectivas: como forma de governança ou analítica. Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2004), “a primeira tem foco na forma de governar ou organizar as relações [...]; a segunda concentra-se em determinar como as relações sociais se estruturam [...], identificando a posição dos atores em uma determinada rede”.

O autor apresenta a rede estruturada por quatro elementos morfológicos, que auxiliam em sua compreensão e devem ser analisados. São eles os nós, posições, ligações e fluxos. Nas redes de empresas, cada um dos elementos assume características específicas Conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Elementos estruturais das redes.

Elementos morfológicos gerais das redes	Elementos constitutivos das redes de empresas
Nós	Empresas ou atividades
Posições	Estrutura de Divisão de trabalho
Ligações	Relacionamento entre empresas (aspectos qualitativos)
Fluxos	Fluxo de Bens (tangíveis) e de Informações (intangíveis)

Fonte: Britto (2002, p.352).

Na abordagem voltada para as relações, denominada de governança por Sacomano Neto e Truzzi (2004), o foco é nos recursos que fluem pelos laços sociais. “O sucesso do ator é medido pela qualidade e quantidade de recursos (tangíveis ou intangíveis) controlados por ele, viabilizados pela interação e influência social, ou seja, sua capacidade de contágio”, (BORGATTI; FOSTER, 2003). “A preocupação concentra-se nas estruturas

corporativas que assumem as formas de redes e sua lógica de governança” (MARTES et al., 2006; SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004).

Por outro lado, uma Central de Serviços Compartilhados (CSC) caracteriza-se por um método de organização e operação onde processos de suporte de uma empresa (processos de grande volume, de baixo valor agregado e baseado em transações são identificados, separados e administrados como processo de negócio independente, apoiados por práticas e sistemas comuns, de acordo com a consultoria Hoper Group no estudo - A Evolução das Práticas de Gestão das Brasileiras – 2001 – 2010.

Uma CSC envolve, entre outros, os seguintes elementos: cobrança, contabilidade, contas a pagar, contas a receber, folha de pagamento, auditoria interna, compras, assessoria jurídica, *call center*, secretaria acadêmica e protocolo, registro acadêmico, processos seletivos, compra e espaço publicitário e departamento de Tecnologia e Informática.

Antes de abordar aspectos próprios dessa pesquisa, faz-se necessário alguns esclarecimentos. O objetivo inicial do trabalho era: analisar os aspectos relevantes sobre os papéis desempenhados pelas universidades confessionais, com o envolvimento dos aspectos acadêmico-administrativo-financeiro-econômico, em ambiente extremamente competitivo e ameaçador. Porém neste momento exploratório foi verificado que para se alcançar o objetivo traçado mais que uma abordagem com dirigentes, seria necessário dados que mostrasse o desempenho administrativo-acadêmica das escolas envolvidas, fato que levaria a necessidades de dados que se mostravam de difícil obtenção, podendo se revelar como um fator de entrave para continuidade da mesma.

Assim, após a qualificação reformulou-se o objetivo do trabalho visando voltar à preocupação anterior, ou seja, a de compreender como uma IES confessional estava lidando com a competitividade de mercado. Para isso, elegeu-se uma IES que estava em processo de criação de uma Rede de Educação visando redução de custos e agilidade de decisão.

Nesta perspectiva, estabeleceu-se uma segunda etapa de pesquisa que foi a de entrevistar dirigentes de uma universidade dessa “rede”, que já constava na primeira etapa do estudo, buscando compreender e analisar como

a formação de uma Rede de Educação poderá colaborar com sua sustentabilidade.

A pesquisa consiste em analisar o impacto de uma mudança administrativa de estrutura por meio da formação de uma Rede de Educação. A expectativa do resultado é que a IES estudada seja beneficiada de alguma forma com a sistematização dessa experiência, de grande importância para a sua história, além dos reflexos decorrentes no comportamento e atitudes de todos os envolvidos.

Espera-se ainda, que esta pesquisa possa também revelar-se um auxílio para outras faculdades, centros universitário e universidade que são pautadas por profissionalidade ou por uma visão comunitária ou qualquer outra modalidade que em si denota uma missão.

Destaca-se ainda a contribuição deste estudo para o Grupo de Estudos Organizacionais e de Gestão com Pessoas (GEOGEP), do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, com o fortalecimento dos propósitos de suas linhas de pesquisa, em especial as correspondentes a gestão com pessoas e comportamento organizacional.

Neste sentido, esta pesquisa está organizada conforme relatado a seguir.

1.4 Estrutura do Trabalho

A pesquisa foi organizada em seis capítulos assim descritos:

O Capítulo 1 apresenta a Introdução com a contextualização do assunto; a formulação do problema de pesquisa; os objetivos gerais e específicos; as justificativas e relevância da proposta de estudo e a definição da estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta o cenário da educação superior no Brasil; as instituições de ensino superior constantes desta pesquisa suas histórias, descrição das estruturas, formas de gestão, valores e objetivos; a estrutura de gestão das IES confessionais estudadas;

O Capítulo 3 apresenta a revisão literária e o referencial teórico, os conceitos de governança, governança corporativa; governança em rede além da necessidade de mudar o estilo de governança; e como as medidas da mudança da estrutura de gestão administrativa vêm contribuindo para o

reposicionamento estratégico diante dos desafios do “mercado” educacional, na busca da sustentabilidade e perenidade dessa organização.

O Capítulo 4 apresenta a metodologia de estudo, a tipologia geral da pesquisa, a técnica de coleta de dados a observação dos documentos, a observação direta, a pesquisa, amostra dos participantes da pesquisa.

O Capítulo 5 apresenta os depoimentos dos dirigentes participantes da primeira e segunda etapa da pesquisa, e a análise dos dados. .

O Capítulo 6 apresenta as considerações finais.

Após essas etapas apresentam-se as Referências e apêndices.

2. CENÁRIO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DA POSIÇÃO DA IES OBJETO DA PESQUISA

As primeiras universidades brasileiras surgem na primeira metade do século XX, onde as IES confessionais participaram de maneira contundente na concepção universitária. A primeira Universidade constituída foi a Rio de Janeiro, em 1920.

Em 1932, a Universidade Católica do Rio de Janeiro, surge constituindo-se como a primeira universidade confessional brasileira, sendo o seu reconhecimento em 1946. A partir da segunda metade do século XX surgiram outras universidades e em especial as confessionais, sendo a PUC de São Paulo uma das primeiras. A Universidade MACKENZIE, mantida pelo Instituto Presbiteriano MACKENZIE surge em 1952, seguido da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) mantida pelo Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista em 1975. Tavares (2009, p.220, 221)

Na última década as transformações no cenário educacional brasileiro mostraram-se importante para o desenvolvimento e evolução do setor. A participação marcante da rede privada no segmento educacional, dado o crescimento da demanda e a incapacidade do setor público em absorver o acentuado crescimento do número de alunos matriculados, transformaram o cenário educacional.

Segundo o Cardim (2008 p. 223):

Os cenários que fizeram aflorar os novos desafios começaram a ser desenhados a partir da nova Constituição de 1988; continuaram com a Lei 9.131/95, que criou o Conselho Nacional de Educação e o Exame Nacional de Cursos; com o Decreto 2.026, de outubro de 1996, que institucionalizou o sistema nacional de avaliação, substituído depois pelo 3.860/2001; com a Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que criou um novo arcabouço normativo do ensino superior e com os demais atos regularizadores expedidos pelo Ministério da Educação.

Todos esses elementos de ordem legal alteraram o perfil o ensino superior brasileiro e as características de sua oferta, onde resultou numa política de expansão do ensino superior. “A expansão começou a ocorrer mais

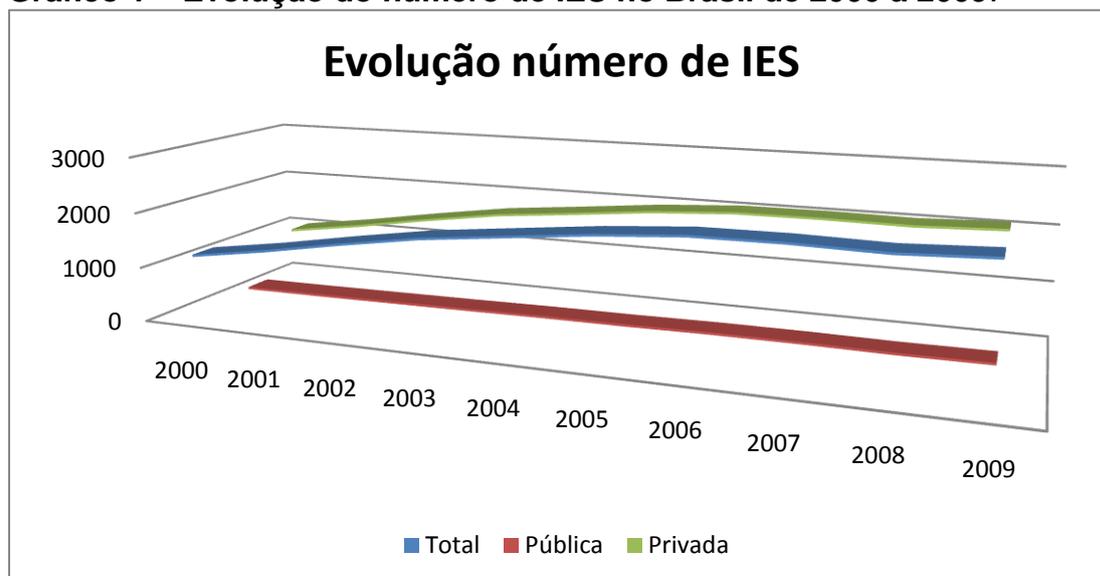
fortemente ao final dos anos 1980, e durante a década de 1990, mudou completamente a relação de forças entre diferentes instituições”, comenta Cardim (2008).

Ainda segundo o autor, a preocupação com o mercado, o negócio, o cliente, a gerência dos serviços, a perda de alunos, a perda de rentabilidade, a perda de espaço, enfim, a marginalização, são elementos que fazem parte de um novo pensar das instituições.

A sociedade mais exigente passa a buscar a qualidade dos serviços e deixa de ser apenas uma preocupação da área da educação. A sala de aula ganha nova dimensão, no olhar da sociedade que busca não só conhecimento, mas na inserção no mercado de trabalho.

O gráfico e a tabela a seguir demonstram a evolução da participação das IES públicas e privadas no mercado brasileiro na última década.

Gráfico 1 – Evolução do número de IES no Brasil de 2000 a 2009.



Fonte: Censo da Educação/MEC/INEP/DEEP

Na observação do gráfico 1 verifica-se que a curva de crescimento das IES privadas mantém-se crescendo, porém, não tão acentuadamente quando até 2005. A partir de 2006 o crescimento tornou-se mais estável. Por outro lado, as IES públicas, demonstram um crescimento pequeno, porém, constante. Na somatória das duas categorias (Público e Privada) a curva de crescimento demonstra uma estabilidade a partir de 2006, demonstrando que a tendência será de crescimento, porém com estável para os próximos anos.

Tabela 1 - Evolução do número de IES no Brasil de 2000 a 2009.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total	1180	1391	1637	1859	2013	2165	2270	2281	2252	2314
Pública	176	183	195	207	224	231	248	249	236	245
Privada	1004	1208	1442	1652	1789	1934	2022	2032	2016	2069

Fonte: Censo da Educação/MEC/INEP/DEEP

Na observação da Tabela 1 acima, verificamos um crescimento no número de IES na ordem de 96% na última década. Nas IES públicas o significou 39% de crescimento representando 6% do crescimento total. Já nas privadas o crescimento significou 106% representando 90% do crescimento total. Observa-se também que a partir de 2005 houve uma estabilização no crescimento, demonstrando um ajustamento do mercado.

Tabela 2 – Instituições de ensino superior no Brasil – 2009

Instituições															
Número de IES, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior)															
segundo a Categoria Administrativa das IES - 2009															
Cat Adm	Total Geral			Universidades			Centros Universitários			Faculdades			IF e CEFET		
	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior
Brasil	2314	839	1475	186	87	99	127	49	78	1966	679	1287	35	24	11
Pública	245	89	156	100	49	51	7	1	6	103	15	88	35	24	11
Federal	94	58	36	55	31	24	0	0	0	4	3	1	35	24	11
Estadual	84	31	53	38	18	20	1	1	0	45	12	33	0	0	0
Municipal	67	0	67	7	0	7	6	0	6	54	0	54	0	0	0
Privada	2069	750	1319	86	38	48	120	48	72	1863	664	1199	0	0	0
Particular	1779	658	1121	44	24	20	82	39	43	1653	595	1058	0	0	0
Com/Confes	290	92	198	42	14	28	38	9	29	210	69	141	0	0	0

Fonte: Censo da Educação/MEC/INEP/DEEP

A tabela 2 demonstra a distribuição das IES no Brasil conforme sua categoria e localização, Capital e Interior, apresentando números expressivos de IES comunitárias e confessionais.

A evolução das práticas de gestão nas IES brasileiras entre 2001 e 2010, foi estudada em recente congresso de educação de acordo com a consultoria Hoper Group, 2010, onde discutiram as principais mudanças da educação. Dentre as questões importantes discutidas, constatou-se que a grande inovação neste setor foi descobrir que existe gestão nas IES, e que há práticas comuns do tipo: orientação por resultados; indicadores de

desempenho; avaliação 360 graus; estabelecimento de metas quantificáveis; meritocracia; análise estruturais e funcionais; métodos gerenciais, entre outros.

Os cargos de dirigentes das IES não eram ocupados por critérios meritocráticos, mais sim por questões políticas ou familiares, onde a capacidade administrativa do dirigente nunca era pouco considerada e o amadorismo predominava. Na última década, lentamente percebe-se as lentamente mudanças e melhorias nos resultados.

Tabela 3 – Práticas de gestão nas IES particulares

DIMENSÃO FINANCEIRA				
MOSTRA DE 38 IES	2001		2010	
PRÁTICAS DE GESTÃO	Numero de IES	%	Numero de IES	%
Orçamento anual detalhado (por setor ou unidade de negócio)	5	13,2	23	60,5
Orçamento matricial	1	2,6	7	18,4
Controle rigoroso do Capital de Giro	5	13,2	17	44,7
Controle rigoroso da inadimplência e estrutura de cobrança sistematizada	6	15,8	29	76,3
Maior controle e rigor na concessão de bolsas e descontos	9	23,7	15	39,5
Utilização de critérios mercadológicos para abertura de novos cursos	3	7,9	16	42,1
“Fechamento” de cursos deficitários	1	2,6	9	23,7
Ampliação da oferta de crédito estudantil	9	23,7	33	86,8
Programa de remuneração variável	1	2,6	9	23,7
PLR – participação nos lucros e resultados	0	0	7	18,4

Fonte – Hoper Group – A Evolução das práticas de Gestão nas IES brasileiras - 2010

A tabela acima demonstra como as IES brasileiras estão evoluindo nas questões de governança e de gestão, procurando adaptarem-se aos padrões estabelecidos pela nova educação, notadamente as privadas, visto que, a questão da sustentabilidade nas IES passou a ser um item de fundamental relevância.

A análise dos dados indica que no período indicado na tabela as práticas de gestão estão sendo incorporadas em grande parte das IES particulares.

Nesse contexto, podemos inferir que a IES estudada necessita implementar novas práticas de gestão que lhe dê condições de melhorar de buscar um reposicionamento entre as principais IES brasileiras.

O resultado anual dos exames nacionais de cursos, aliados à divulgação dos indicadores de qualidade que devem ser preenchidos em cada curso oferecido, “obriga as instituições a investirem pesado na qualificação e no recrutamento na área de recursos humanos, na atualização de bibliotecas e laboratórios”, Cardim (2008, p 224).

Diante dessas mudanças, nesse novo cenário, “as palavras mais frequentes são: competência, competitividade, produtividade, avaliação, controles, participação, estratégias de *marketing*, foco no cliente e agregação de valores sociais e econômicos, sendo os primeiros para o cidadão e os demais para a organização”, Cardim (2008, p. 224)

O Brasil optou por aumentar sua oferta de ensino superior baseado no setor privado. Para tanto, abriu espaço às empresas educacionais com finalidades lucrativas, mas, aparentemente, ignorou o fato de que o setor privado, principalmente o mercantil, e o setor público são nichos institucionais alternativo, mas de naturezas completamente diferentes, no que diz respeito à distinção das dinâmicas e estruturas organizacionais. Também não se confundem as finalidades, culturas e objetivos organizacionais, dados a tipicidade de cada uma delas. “De alguma forma, porém, foram ignoradas as marcas que separam e caracterizam um setor mercantil, de um setor público, ou com o setor comunitário e sem fins econômicos, conforme” (NUNES, 2007).

Segundo Nunes (2007) o governo classifica as IES a partir de dois critérios: organização acadêmica e categoria administrativa, como seguem:

“O primeiro critério, ocorre na discriminação dos tipos: universidades, centros universitários, centros federais de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades e institutos ou escolas superiores.” O segundo critério é a categoria administrativa, que embora seja um critério atribuído às IES (mantidas), reflete o caráter das suas instituidoras ou mantenedoras, que se dividem em dois grupos básicos: instituições públicas e privadas. As públicas são classificadas

em instituições federais, estaduais ou municipais, dependendo da instância de governo à qual estejam vinculadas. As privadas dividem-se em comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares. Os três primeiros tipos referem-se às IES mantidas por instituições sem fins econômicos; já as particulares incluem as vinculadas a mantenedoras com fins econômicos. (NUNES, 2007).

O governo classifica as IES em universidades, centros universitários, centros federais de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades e institutos ou escolas superiores. Há dois grupos básicos, cada qual com subdivisões: instituições públicas e privadas. As públicas são classificadas em instituições federais, estaduais ou municipais, dependendo da instância de governo à qual estejam vinculadas. As privadas dividem-se em comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares, sendo que as três primeiras referem-se à IES mantidas por instituições sem fins econômicos. Já nas particulares incluem tanto as IES vinculadas a mantenedoras com fins lucrativos, que seriam particulares *stricto sensu*, quanto às mantidas por entidades sem fins econômicos, mas que não se enquadrem no perfil filantrópico.

Em suma, as IES podem ser dispostas, com respeito à questão da lucratividade, em um contínuo que varia entre dois limites. De um lado, estão as instituições estritamente de mercado, ou seja, voltadas à obtenção de lucro a ser distribuído aos seus proprietários (investidores) e que se mantêm a partir de recursos privados obtidos pela oferta de seus serviços. Do outro, estão as públicas e as não-lucrativas em sentido estrito, isto é, as instituições que dependem de recursos públicos, diretos ou indiretos (renúncias fiscais) ou de doações privadas, para efetivar suas atividades educacionais. Entre esses dois extremos, situam-se variantes institucionais, como IES que são remuneradas pela oferta dos seus serviços (ensino pago), que obtêm recursos públicos diretos ou indiretos, mas que renunciam à lucratividade, reinvestindo os recursos excedentes em suas atividades educacionais para melhorar a qualidade do ensino. Significa um retorno à sociedade, (NUNES, 2007).

Os traços típicos que distinguem as entidades com fins econômicos das sem fins econômicos, de uma maneira geral, e com as ressalvas de praxe no que se referem às características culturais e legais, as IES sem fins econômicos, no que diz respeito a aspectos econômicos e financeiros, desfrutam de benefícios fiscais e dependem da doação de recursos de pessoas

físicas e jurídicas, tendo, por isso, *stakeholders* envolvidos com sua sustentabilidade - a teoria dos *stakeholders* é amplamente utilizada por entidades e organizações de vários países, para gestão das empresas. “Traduzido para o português o termo *stakeholder* representa um grupo ou pessoas que tem ou reivindicam, propriedade, direitos e interesses em uma empresa e suas atividades, no passado, presente e futuro”, (CLARKSON, 1995). Já as IES estritamente lucrativas, além de não terem acesso a recursos públicos diretos e indiretos (benefícios fiscais), “extraem sua sustentabilidade da oferta de seus serviços, apoiando-se em seus investidores privados, que se mantêm como acionistas, desde que assegurada sua lucratividade, conforme postulado por Nunes” (2007).

Com o rápido crescimento do segmento particular do ensino superior, nas últimas duas décadas, sobretudo após o consentimento do Estado brasileiro com a modalidade de entidades mantenedoras com fins lucrativos, criou-se um dualismo entre o setor público, financiado pelo fundo público e o privado, financiado pelas anuidades escolares num viés regido pela racionalidade econômica. As IES confessionais passam então a ocupar um espaço híbrido, entre o público e o privado, sem o amparo do fundo público, mas com proposta e ação histórica social, não regida pela lógica lucrativa.

A IES estudada não se desvincula do contexto mais amplo, refletida na especificidade regional da recente interiorização do ensino superior, que multiplicou a oferta de cursos de outras mantenedoras ao redor das cidades onde opera a IES estudada, com preços inferiores e práticas consumistas incompatíveis com a qualidade e proposta ao longo de sua trajetória no ensino superior que.

Cabe aqui outra distinção do ponto de vista administrativo. A gestão das IES com fins econômicos fundamenta-se em práticas consagradas pelo mercado a todo e qualquer tipo de organização com finalidades lucrativas. “Já as sem fins econômicos, geralmente têm gestão compartilhada, caracterizadas pela presença de órgãos colegiados e de práticas e hábitos afins aos de organizações do terceiro setor”. (NUNES, 2007)

As profundas mudanças e transformações no cenário econômico mundial têm provocado uma verdadeira revolução no setor da prestação de serviços educacionais. Os principais e tradicionais atores, até apenas há

algumas décadas, as IES públicas e confessionais e comunitárias, vêm perdendo espaço para as grandes organizações subsidiadas por capital estrangeiro e com acesso à bolsa de valores.

Ao longo dos últimos anos verificaram-se algumas alterações significativas no ambiente econômico brasileiro, como a abertura do mercado de consumo, o controle da inflação, o ingresso de capitais estrangeiros, a privatização de empresas estatais, entre outros tantos eventos.

Todas essas mudanças e outras derivadas dessas vieram ao encontro de uma estrutura legal e institucional que, em muitos setores da atividade econômica, não está permitindo maiores avanços econômicos, além de impor restrições a um maior ingresso de novos recursos e investidores em nosso país (LAMEIRA, 2001, p.19).

Aparentemente, esse fenômeno não foi bem percebido com a antecedência devida, principalmente por algumas confessionais e comunitárias também chamadas de filantrópicas. Pode-se citar, por exemplo, a gradativa perda de alunos das classes A e B e a emergência de um novo contingente de estudantes oriundos das classes C e D, de menor poder aquisitivo, mas que passaram a consumir toda a sorte de bens, inclusive serviços educacionais.

Ademais, as confessionais contavam com privilégios de isenções e imunidades de impostos e contribuições, que até então eram fiscalizados frouxamente pelo governo. Apertado o cerco, algumas dessas IES que não cumpriam estritamente a legislação passaram a ser chamadas de “pilantrópicas”.

Aqui, é preciso separar “o joio do trigo”. As confessionais e comunitárias sérias, a exemplo das públicas, também podem ser entendidas como *res publica*, coisa pública, uma “escola pública”. (DROR 2000, p.11) corrobora esse ponto de vista, pois o conceito de “público” no Brasil “se tornou uma linguagem corrente, sinônimo de estatal”, e conclui: “Não é preciso ser estatal para ser pública, para estar voltado para o interesse geral”. Na mesma linha, Martins (1981) entende que o que conta é o interesse das instituições de pautarem-se ou não pela lógica capitalista:

Na determinação da distinção entre instituição pública e privada, o fundamental (...) não é a questão da propriedade jurídica, mas o fato das unidades de ensino determinar-se ou não como empresas capitalistas, ou seja, regerem-se ou não pela lógica da acumulação do capital. Desta forma, todas as

instituições de ensino de propriedade estatal e algumas de direito privado que não estão voltadas à obtenção de lucro, pertencem ao setor público. Deve-se registrar que a rentabilidade destas instituições, quando existentes, deve-se à necessidade de reprodução ampliada das mesmas como empreendimento não capitalista. O setor privado, por outro lado, abrange as instituições que organizam suas unidades de ensino, pesquisa e extensão cultural com a finalidade de obtenção de lucro e de acumulação de capital (MARTINS, 1981, p. 79-80).

Mas, segundo definição de Rojo (2002, p.4), algumas confessionais não foram concebidas como “filantrópicas puras”, ou seja, “que prestam serviços exclusivamente de assistência social a carentes e é subvencionada alternativamente pelo poder público, eventualmente por uma instituição mantenedora, e por doações voluntárias. Normalmente, não exploram atividades econômicas que complementem suas rendas”.

Por outro lado, existem também as filantrópicas “mistas”, pois, para poderem prestar serviços de assistência social a carentes, desenvolvem atividade econômica (ensino pago) que gera receita operacional, em várias oportunidades complementada com doações.

Leite (1988, p. 37) concorda com Rojo ao declarar que existem dois tipos de entidades filantrópicas: as que “não têm lucro no sentido técnico do termo” (na prática, algumas, sobretudo as mais “autênticas”, e que mal conseguem receita suficiente para a manutenção de suas atividades) e as “híbridas”, que realizam significativos investimentos, de retorno garantido, embora prestem serviços gratuitos:

Teoricamente as entidades filantrópicas ou assim consideradas não têm lucro, no sentido técnico do termo, e na prática algumas, sobretudo as mais autênticas, mal conseguem receita suficiente para o custeio das suas atividades ineficientes. Outras, entretanto, são híbridas, pois, embora prestem serviços gratuitos, também cobram por eles, de outros usuários, preços por vezes elevados, que costumam deixar folgada margem depois de cobertas as despesas, inclusive do setor gratuito alegadamente finalístico; e, além disso, muitas delas realizam rendosos investimentos.

Apesar da inexistência de um proprietário, pessoa física, em qualquer hipótese existe a entidade e se houver lucro ou coisa que o valha ela o auferê. Embora a sua figura não seja clara, os saldos positivos nem sempre são

destinados às atividades finalísticas, que por seu turno nem sempre são de fato filantrópicas. Ao contrário, costumam incorporar-se ao patrimônio, muitas vezes sob a forma de benfeitorias suntuosas, que ampliam as mordomias dos dirigentes, com frequência virtuais aos proprietários. (LEITE, 1988, p. 37).

Tudo indica que o sucesso ou insucesso de ambos os tipos de entidades filantrópicas apontadas por Leite (“híbridas” e “autênticas”) passa necessariamente pela forma de gestão. Corroborando esse ponto de vista, Drucker (1995, p.225) entende que “as instituições não vêm a si mesmas como responsáveis por desempenho e resultado, expressões tipicamente empresariais”. Por isso, o autor acrescenta que “em primeiro lugar, a instituição sem fins lucrativos precisa gerenciar a si mesma tão bem quanto às melhores. A maioria ainda acredita que boas intenções e um coração puro são tudo o que é preciso”. Drucker (1995, p. 225).

Ao desenvolver a questão da tensão entre a missão e o negócio, (NOVAES NETTO, 2004) afirma que: [...] “para a grande maioria dos dirigentes das escolas confessionais - católicas ou protestantes -, a afirmativa de que o ensino é um ‘negócio’, e como tal deve ser dirigido, pode chegar às raias da heresia”. O autor relata ainda a existência de “uma acusação por parte das confessionais às particulares, chamando-as de mercantilistas ou empresariais”. (NOVAES NETTO, 2004).

Ainda segundo (NOVAES NETTO, 2004), “tradicionalmente, as instituições confessionais passaram boa parte de suas vidas sendo administradas por religiosos. [...] Produziam uma educação mais qualificada, mas com pouca ênfase sobre “sistema de negócio”.

As mudanças demográficas, dificuldades de financiamento, internacionalização, tecnologia, liberalização dos mercados nacionais, entre outros fenômenos, impulsionam o mercado da educação e a assimilação dos conceitos de qualidade, eficiência, eficácia, liderança, cultura empresarial e empreendedora, gestão orçamentária e controle dos custos no gerenciamento das IES.

Para tanto, o processo de profissionalização da gestão universitária exige capacidade e postura empresarial dos dirigentes na condução da IES, mas isso não significa o abandono dos princípios e valores tradicionais: ética,

cidadania, responsabilidade social. Portanto, para esse autor, o gerenciamento empreendedor não se contrapõe à missão de uma instituição confessional ou comunitária. Neste caso, a postura empreendedora é uma condição para que as IES mantenham-se competitivas e cumpram sua missão educacional. Reis (2007, p.27-29)

A mola propulsora desse novo padrão gerencial é como já foi dito, a intensificação da concorrência nacional e internacional, a dificuldade de diversificar o financiamento, os custos de manutenção dos padrões de qualidade do ensino e das instalações. Esses fatores impulsionam as IES a assimilar os conceitos de qualidade, eficiência, eficácia, liderança, cultura organizacional e empreendedora, gestão orçamentária e controle dos custos. Isto exige um processo de profissionalização da gestão universitária, o que passa pela capacidade e postura empresarial dos dirigentes na condução da instituição.

Ainda segundo Reis (2007), esta tendência não significa o abandono dos princípios de formação ética, cidadã, humana e social. Significa que o gerenciamento empreendedor não se contrapõe à missão de uma instituição de caráter confessional ou comunitária. A postura empreendedora é uma condição para que as IES mantenham-se competitivas.

Em suma, a acirrada concorrência nacional e internacional, a dificuldade de diversificar o financiamento, os custos de manutenção dos padrões de qualidade, a massificação da educação superior e a perda da capacidade das famílias em arcar com os custos da educação, pois qualidade tem seu preço. Estes são temas recorrentes no cotidiano das IES, o que justificam a cobrança dos dirigentes de um gerenciamento empreendedor.

(REIS 2007, p.29), acrescenta outros fatores típicos de uma cultura organizacional inovadora. "I) condução eficaz e comprometida com mudança; II) adaptação das suas estruturas internas aos processos de mudanças; III) planificação estratégica e gestão empresarial; IV) retroalimentação pautada da dinâmica do ambiente externo e na demanda da sociedade; V) capacidade competitiva".

Algumas diferenças que podem representar a continuidade ou não de uma IES dependendo da postura da gestão.

Etzkowitz (2003) define a universidade empreendedora como “tendo a capacidade de gerar uma direção estratégica a seguir, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na universidade em um valor econômico e social”.

Por outro lado, Clark (2003) define a universidade empreendedora como “sendo uma instituição ativa que faz mudanças na sua estrutura e no modo de reagir às demandas internas e externas”.

Quadro 2 – Diferenças: universidade tradicional e empreendedora

Universidade Tradicional	Universidade Empreendedora
Guiada para oferta	Guiada pela demanda
Reativa e resistente às mudanças	Pró-ativa e estratégica
Dependente do financiamento estatal ou da matrícula dos alunos	Financiamento diversificado
Consome seu capital	Investimento no futuro
Administrada	Conceitos contemporâneos de gerenciamento
Aversa às mudanças	Admite o risco e é aberta às mudanças

Fonte: Reis (2007 p. 29).

O quadro nº 2 acima ajuda a compreender as diferenças entre universidade tradicional versus universidade empreendedora. Enquanto a tradicional mantém suas posições rígidas e reativas, são resistentes as mudanças e ainda consomem o seu capital, a empreendedora apresenta-se aberta às mudanças e investe no futuro com capital diversificado.

2.1 Instituições de Ensino Superior Constantes da Pesquisa

Nessa seção, apresentam-se um breve histórico das IES envolvidas na primeira etapa da pesquisa, suas histórias, descrição das estruturas, formas de gestão, valores e princípios.

2.1.1 Breve histórico da UNIMEP³

A UNIMEP pertencente à Mantenedora Igreja Metodista, esta inserida e mantém suas atividades em três municípios do interior do Estado de São Paulo contando com quatro *campi*. Com cerca de 12.000 alunos e trinta e sete cursos de graduação nas áreas de ciências da saúde, exatas e tecnológicas, humanas e sociais, a UNIMEP funciona em três períodos nos dois "campi" de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste e Lins. Possui Programas de Mestrado e Doutorado em Educação e em Engenharia de Produção, Programas de Mestrado em Direito, Educação Física, Ciência da Computação, Fisioterapia, Fonoaudiologia e Mestrado Profissionalizante em Administração.

O corpo docente da Instituição é constituído por um percentual de 85% de docentes titulados mestres e doutores que lhe garante um oferecimento de cursos de elevada qualidade e reconhecimento.

Assenta-se em uma tradição de 253 anos de educação metodista no mundo, integrando um universo de mais de 705 instituições, em 67 países, sendo que essas foram implantadas com base e referências na história da educação. No Brasil, no início do século XXI, existem cerca de 50 instituições metodistas, distribuídas em 10 estados.

Surge do Colégio Piracicabano que foi a primeira escola metodista no Brasil, fundado em 1881, no município de Piracicaba, pela missionária norte-americana Martha Watts (1845-1910). O primeiro prédio do colégio foi inaugurado em 1884. A qualidade, o pioneirismo e o diferencial no ensino deram origem, em 1964, aos primeiros cursos de nível superior: Economia, Administração e Ciências Contábeis, inicialmente reunidos como faculdades integradas. A expansão resultou no seu reconhecimento da pelo Ministério da Educação, como a primeira Universidade Metodista na América Latina, em 1975, conforme Decreto nº 76.860, assinado pelo, então presidente da República Ernesto Geisel. Posteriormente, foram fundados outros campi nas cidades de Santa Bárbara d'Oeste e Lins mantidos pelo Instituto Educacional Piracicabano (IEP), que também responde pelo próprio Colégio Piracicabano e pela Escola de Música de Piracicaba Maestro Ernst Mahle (EMPEM).

³ Histórico retirado da síntese de documentos institucionais

É regida pela legislação federal para o ensino superior, por meio dos documentos da Igreja Metodista, pelo Estatuto do IEP e suas deliberações, pelas disposições canônicas aplicáveis, por seus documentos normativos – Estatuto, Regimento Geral, resoluções de seus órgãos colegiados e os atos do reitor e pelos documentos acadêmicos – Política Acadêmica e outros.

Ao longo de sua existência configurou sua identidade a partir do efetivo envolvimento de colegiados internos e segmentos diversos da comunidade externa, priorizando os recursos humanos, o apoio à Pesquisa e à Extensão, o estímulo às publicações acadêmicas e a democratização do ensino superior que busca formar cidadãos críticos e autônomos. Como prova desse contexto, a Política Acadêmica foi construída a partir de um processo intenso e extenso de discussão, envolvendo grupos de trabalho, unidades acadêmicas, seminários que resultaram em um sistema de valores e ações que orientam a vida universitária e sua relação com a sociedade. A Política Acadêmica foi aprovada em 1992, bem antes da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) apontar a necessidade das instituições de ensino superior possuírem um projeto pedagógico.

A preocupação por um ensino que busca o aperfeiçoamento sem se acomodar diante dos desafios que se apresentam em distintas etapas do desenvolvimento do País tece esta história que alinhava um século e que evidencia em seus contornos similaridades próprias à sua época, ou seja, para Almeida (ano "o crescimento do terceiro grau na América Latina no decênio 70-80 foi altíssimo e os 6% da população de 20-24 anos que freqüentava a Universidade passaram para 14%, o que, no Brasil, significou aumentar em um milhão o número de estudantes nas escolas"⁴). Inúmeros fatores, tais como o processo de industrialização, as mudanças científico - tecnológicas, o aumento do número de alunos do ensino médio com o conseqüente aumento de pressão de acesso ao ensino superior, as mudanças políticas e as avaliações da necessidade da educação contribuir com o crescimento econômico, são responsáveis pela criação dos cursos superiores e pela ampliação de vagas que atendessem a demandas da sociedade.

⁴ Almeida, M. A. História da Educação Brasileira, o problema da sua periodização. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos; v.69,nr161, p.112. fazer referencia nominal

Neste contexto se circunscreve a origem da universidade cujo perfil, no entanto, vai se delineando com marcas próprias, ao longo da sua própria história.

Destinada à educação a nível superior e à ampliação, preservação e difusão da cultura segundo os artigos 4º e 5º do seu Estatuto, seu objetivo geral estabelece que a sua proposta seja de uma educação libertadora, visando a ciência comprometida com a sociedade e suas contradições o que implica em competência científica na formação profissional, identificação com as classes menos favorecidas, postura crítica com relação ao modelo e ao subsistema de ensino.

Uma das marcas distintivas é o seu compromisso de oferecer ensino de qualidade, propiciando a melhor preparação daqueles que a escolhem para sua formação. Valoriza-se a responsabilidade social, o compromisso de atuar em favor da comunidade, a produção do conhecimento socialmente relevante, além de propiciar conhecimentos específicos exigidos pela atuação profissional. Para tanto, a ação educativa da universidade é orientada por políticas institucionais de efeitos práticos, como a Política Acadêmica, que orienta o movimento político-administrativo da universidade por meio de princípios como o compromisso ético com a construção da cidadania enquanto patrimônio coletivo da sociedade civil e a concretização do processo de ensino que propõe a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão.

O exercício dos preceitos constitucionais da autonomia e da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão de apontar para o pleno desenvolvimento da cidadania, definida em nossa lei maior como um dos fundamentos da República e um dos objetivos básicos da educação. (1996, p. 10)

A sua missão é contribuir e exercer influência na formação de jovens e adultos de acordo com os valores cristãos da Igreja Metodista, visando a construção de uma sociedade mais justa, solidária e fraterna, produzindo e difundindo conhecimento por meio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, respeitando a liberdade de idéias e o compromisso com a qualidade e a ética.

Fundamentada em sua Política Acadêmica, tem uma função propulsora de desenvolvimento social por meio de atividades de ensino, pesquisa e

extensão focadas na instrumentalização da sociedade a fim de minimizar injustiças sociais, bem como o direito de conquistas dos brasileiros na busca do exercício de cidadania e participação na vida democrática do país.

2.1.1.1 O MOVIMENTO INSTITUCIONAL E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA ACADÊMICA

Foram as reflexões sobre a necessidade da avaliação institucional que acabaram por orientar e acelerar o processo de discussão e sistematização de um projeto político e acadêmico para a Instituição. No período compreendido entre 1987 - 1989 alguns acontecimentos são marcos significativos em direção ao desenho deste projeto: a criação do Programa Institucional de Apoio à Pesquisa e definição do seu fundo (FAP), a realização do I Seminário de Pesquisa e Extensão, as discussões colegiadas com vistas à formulação de políticas específicas para as áreas do ensino, da pesquisa e da extensão. Após a realização do Seminário Pedagógico de 1989 o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão discute a necessidade de se instituir princípios e procedimentos de avaliação institucional que fossem compatíveis com a trajetória democrática da Universidade e sua realidade acadêmica e administrativa, apontando assim, para a definição de uma Política Acadêmica que deveria resultar de um processo de construção coletiva com ampla participação de todas as instâncias da estrutura universitária.

A partir daí foi constituído um Grupo de Trabalho que propôs o I Fórum de Política e Avaliação Acadêmicas realizado em fevereiro de 1990 e que representa um importante marco da iniciativa da academia e da vontade política da Reitoria. Neste Fórum buscou-se identificar a realidade institucional e discutir o método de construção do seu projeto. Neste contexto, a Política Acadêmica começa a ser pensada como a objetivação coletiva das ações acadêmicas que já se desenvolviam no rico cenário democrático internamente construído.

[..]a Política Acadêmica deve ser o resultado de um processo que garanta a participação da academia, que leve em conta as limitações da realidade da Instituição e que esteja voltada para

a relação de intervenção universidade – sociedade. (EM BUSCA DE UMA POLÍTICA ACADÊMICA, 1991).⁵

As referências originadas ou sistematizadas a partir deste Fórum orientaram ações acadêmicas e administrativas tanto por parte do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão como das diversas unidades da Instituição numa clara evidência da organicidade do processo em desenvolvimento. Exemplos disto são as discussões do conceito de Extensão na Universidade e sua necessária articulação com o Ensino e a Pesquisa; a discussão da metodologia de construção dos critérios para o estabelecimento de prioridades institucionais e a adoção/ incorporação destes aspectos no delineamento das diretrizes institucionais:

“nossa identidade deriva do processo histórico interno acumulado, respaldado pela condição peculiar de instituição confessional. Nesta gestão (1991/94), vem se consubstanciando, pouco a pouco, uma Política Acadêmica, articulada para fornecer parâmetros de decisões a ações setoriais e institucionais, e para estabelecer processos avaliativos que corrijam e aperfeiçoem nossas práticas. A Universidade não se define por segmentos distintos e independentes, nem pelo exercício voluntarista e personalista do poder. O crescente processo de institucionalização da Universidade terá como eixo a Política Acadêmica, expressão de nossa identidade”. (DIRETRIZES DO PLANO DE TRABALHO, 1990).⁶

Como se vê, a elaboração da Política Acadêmica começa a se fazer visível enquanto uma referência valorativa e normativa, importante para o planejamento da vida Institucional. Na apresentação da Política à Universidade o Reitor afirma que esta "faz parte do processo de institucionalização que visa ordenar a vida da segundo diretrizes que orientem o seu desenvolvimento e consolidem a sua proposta de Universidade diferenciada, que prioriza a qualidade acadêmica em todos os níveis, bem como o compromisso de

⁵ Em busca de uma Política Acadêmica: documentos finais dos Fóruns de Política e Avaliação Acadêmicas de 1990 e 1991, Ed. UNIMEP, 1991

⁶ Diretrizes do Plano de Trabalho - Gestão 1991/94 Novembro/1990.

participação no processo de construção da cidadania enquanto patrimônio coletivo da sociedade brasileira"⁷

2.1.1.2 Valores e Referências da Política Acadêmica

Aprovada por unanimidade pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão ao término de 1991 a Política Acadêmica foi também aprovada pelo Conselho Universitário em reunião de 24 de abril de 1992 sendo que o Conselho Diretor do Instituto Educacional Piracicabano após manifestar-se favoravelmente ao seu texto a aprova em 22 de agosto de 1992.

Numa definição precisa, pode-se afirmar que a Política Acadêmica da Universidade Metodista de Piracicaba propõe e ao mesmo tempo é um sistema de valores e ações que devem orientar a vida universitária e sua relação com a sociedade, constituindo-se numa peça normativa das práticas acadêmicas /administrativas. Enquanto peça normativa deve orientar outras, como por exemplo, o Estatuto e Regimento.

Isso significa dizer que o norte desta Instituição deve ser buscado na dimensão ética que a baliza - **a construção da cidadania enquanto patrimônio coletivo da sociedade civil** - e que esta, ao mesmo tempo, que é uma dimensão ética também é utopia a ser buscada tanto no universo das relações/ações unimepianas como no universo das relações que travamos com a sociedade. Enquanto princípio e utopia, esta dimensão transforma-se na possibilidade de ação para as mudanças conjuntural e estrutural da sociedade, na medida em que enquanto a dimensão ética que constitui a referência da Política Acadêmica é precisa naquilo que nega - a manutenção de uma sociedade que remete o homem à condição de objeto de exploração e opressão - como também naquilo que busca - a instauração de novos espaços democráticos e o zelo por aqueles arduamente construídos onde se privilegia a radicalidade do debate de idéias sob o referencial do compromisso que a UNIMEP historicamente vem concretizando.

⁷ Universidade Metodista de Piracicaba. Política Acadêmica. Apresentação de Almir de Souza Maia - 2ª edição. Piracicaba: Ed. UNIMEP,1996.

2.1.1.3 O ensino na UNIMEP

Dentro dos parâmetros da Política Acadêmica Institucional, a dimensão do ensino constitui-se na ação pedagógica que busca socializar o conhecimento acumulado pela humanidade no contexto do Projeto Pedagógico de cada curso, onde se dá a materialização da própria Política Acadêmica.

Na concretização efetiva de algumas ações voltadas para o ensino, encontram-se as bases para a definição de uma Política para o Ensino: a adoção da Inovação Curricular como uma metodologia para orientar os cursos e suas práticas acadêmicas; as referências para - elaboração dos Projetos Pedagógicos dos Cursos/ para criação de cursos novos/ para alterações na estrutura curricular; a definição e aprovação de uma Política para as Licenciaturas.

2.1.1.4 Inovação Curricular

O conceito de inovação em educação compreende uma série de mecanismos e processos deliberados e sistemáticos, por meio dos quais se tenta produzir e promover mudanças nas práticas educativas vigentes. Sua característica de processo de definição, construção e participação social, que considera os conteúdos e orientações dos processos educativos em um dado momento histórico, à luz de coordenadas ideológicas, sociais, econômicas e culturais do sistema parece oferecer alternativas reais de mudanças no contexto curricular, por onde as mudanças em educação têm historicamente sido pensadas e quase nunca concretizadas.

De todo modo, estas características aliadas a outros aspectos ou dimensões retirados dos Modelos⁸ que sustentam a Inovação nos fazem adotar a proposta de Inovação Curricular⁹ como metodologia para orientar as práticas acadêmicas dos cursos. Ou seja, ao afirmar a importância de se considerar tanto as condições culturais, socioeconômicas e ideológicas, como as dimensões axiológicas, morais e políticas que constituem qualquer processo de

⁸ Os Modelos correspondem aos enfoques tecnológico, político e cultura, descritos em Jorge, L. Inovação Curricular: além da mudança dos conteúdos. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1993

⁹ A Inovação Curricular - Uma Metodologia para Orientar os Cursos e suas Práticas Acadêmicas. Apresentação de Ely Eser Barreto César - 2ª edição. Piracicaba: Ed. UNIMEP, 1999.

mudança, a inovação não escamoteia que as decisões sobre o que modificar, em que direção e como fazer devem ser amplamente debatidas e avaliadas pelos participantes do processo. Apenas isto, por si, a legitima como instrumento e metodologia da Política Acadêmica por nós construída nas mesmas bases.

Desta forma, a Inovação Curricular foi adotada como um instrumento pedagógico fundamental para a (re)construção dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, não se firmando como um corolário de regras e procedimentos fixos ou imutáveis, mas como um processo de definição, construção e participação, que implica em deliberação e planejamento, de modo a considerar os conteúdos e orientações dos processos educativos à luz de referências institucionais. A adoção da inovação curricular como metodologia para orientar as práticas dos cursos, considera as seguintes dimensões do Projeto Pedagógico: relação universidade e sociedade, ética, historicidade da instituição e processo de conhecimento.

No que diz respeito à relação entre universidade e sociedade, a ênfase está em definir o cenário externo que motiva a construção de um projeto pedagógico e as medidas norteadoras que devem dar sentido social e político à ação educativa, buscando impedir que a ciência e a tecnologia se efetivem como forças produtivas, transformando os cientistas e os técnicos em meros agentes econômicos diretos de um modelo de sociedade excludente.

A dimensão da ética de onde emergem os valores guias de um projeto pedagógico enfatiza a criação e desenvolvimento de valores no espaço acadêmico, de forma a possibilitar aos indivíduos fazerem escolhas sob a égide de uma ética cidadã, de modo que a formação profissional não será orientada apenas para atender à lógica do mercado de trabalho, mas para transformá-la criticamente.

A dimensão da historicidade da instituição define que qualquer ação atual ou planejamento para o futuro deve interpretar o passado da instituição, de forma a se evitar realidades estranhas à dinâmica institucional, assume que os conflitos são parte do processo e seu movimento é que produz a legitimidade firmada pela competência e não pelo autoritarismo, baseando-se sempre na força do argumento.

A dimensão do processo de conhecimento traduz a especificidade dos cursos, direcionando os conhecimentos e metodologias de ensino para o processo de ensinar e aprender, buscando tornar indissociáveis a teoria e a prática e o ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, compreende-se que o processo de formação acadêmica supera os espaços formais da grade curricular, devendo o projeto pedagógico criar espaços que efetivam a prática pedagógica como uma ação social e política capaz - a partir das especificidades próprias da instituição de ensino - de contribuir para a construção de uma sociedade igualitária, solidária e democrática.

2.1.1.5 Missão, Visão, Valorização da vida e Processos de gestão

De acordo com resolução do Conselho Diretor da mantenedora a missão, a visão e valores que norteiam o caminhar da UNIMEP são:

Missão – Contribuir efetivamente, como instituição metodista, por meio da educação, para a produção e socialização do conhecimento, respeitando a diversidade cultural e religiosa do ser humano e o meio ambiente, com vistas ao desenvolvimento da sociedade justa e fraterna, participando na construção da cidadania como patrimônio coletivo, tendo como referência os valores da fé cristã e a perspectiva ética como responsabilidade institucional e pessoal.

Visão – Por vislumbrar uma sociedade justa e fraterna, aprimorar nas áreas de atuação institucional e nos seus processos, mormente na promoção da educação, a ação com qualidade, mantendo-se em sintonia com as inovações científicas, tecnológicas e profissionais, em amplo diálogo com toda a sociedade, visando a responder, com alternativas, às legítimas demandas humanas e sociais, contribuindo para o desenvolvimento da coletividade, com inclusão, justiça e equidade, a partir da perspectiva evangélico-cristã.

Valorização da vida - compromisso com a dignidade da vida e os direitos humanos; responsabilidade social com inclusão; Desenvolvimento sustentável e preservação ambiental; bem-estar físico, mental e espiritual; educação de qualidade; formação integral, aliando competência técnico-administrativas com a capacidade inovadora, crítico-participativo e o exercício da cidadania; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; e, desenvolvimento cultural, científico e tecnológico.

Processos de gestão - focados em pessoas; com autonomia; baseados em políticas; com sustentabilidade econômica e financeira; colegiados; em contínua avaliação e aprimoramento.

2.1.2 MACKENZIE

A partir de 1872, as aulas passaram a ser pagas – 12 mil réis por trimestre – concedendo-se bolsas parciais e integrais para os alunos carentes. Aceitando a proposta do jornalista José Carlos Rodrigues, adotou-se o nome de Escola Americana.

Estudaram na escola nessa época tanto filhos de escravos como de famílias tradicionais.

Em 1876, uma nova mudança, agora para a esquina das ruas Ipiranga e São João, com a implantação de dois novos cursos: Escola Normal e o Curso de Filosofia (nível superior). Em 3 de setembro do mesmo ano, era inaugurado um edifício de tijolinhos, cuja parte superior fora reservada para o internato feminino, e o térreo para dois escritórios e três espaçosas salas de aula.

Em 1879, Dona Maria Antônia da Silva Ramos, baronesa de Antonina, vendeu ao Reverendo Chamberlain, por 800 mil réis, área de sua chácara em Higienópolis, onde pastavam os cavalos que puxavam suas carruagens e escravos plantavam frutas e hortaliças.

Finalmente, em 1880, adquiriu-se uma área de 27,7 mil metros quadrados no bairro de Higienópolis. Era o início de uma nova fase.

A fama de a Escola Americana não se restringia ao Brasil, chegando aos ouvidos do advogado americano John Theron MACKENZIE que, sem nunca ter vindo ao Brasil, fez constar em seu testamento, em 1880, uma doação à Igreja Presbiteriana americana para que se construísse no Brasil uma escola de Engenharia. Desta forma, tem início o nome utilizado até hoje: MACKENZIE.

Em fevereiro 1896, já em Higienópolis, teve início o primeiro ano letivo da Escola de Engenharia MACKENZIE, sendo os diplomas ainda expedidos pela Universidade de Nova Iorque.

Na década de 1940, o MACKENZIE começou introduzir novas unidades e cursos, como a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras em 1946;

Faculdade de Arquitetura, em 1947 e a Faculdade de Ciências Econômicas, em 1950.

Em 1952, com quatro escolas superiores, o MACKENZIE é reconhecido por meio de decreto assinado pelo então presidente Getúlio Vargas como uma universidade. Neste mesmo ano, Dr. Henrique Pegado¹⁰ assume a primeira reitoria da universidade.

Em 1955 se iniciam as aulas da primeira turma da então criada Faculdade de Direito.

Em 1965, o MACKENZIE nomeia Esther de Figueiredo Ferraz¹¹ para o cargo de reitora. Ela foi a primeira mulher a assumir um cargo de reitora em universidades brasileiras. Ainda durante o mandato de Esther de Figueiredo Ferraz, alunos da Presbiteriana MACKENZIE e da Universidade de São Paulo entraram em um conflito conhecido como a Batalha da Maria Antônia. Na época a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo (que depois mudou o nome para FFLCH) era na rua Maria Antônia.

Houve um grande conflito violento e sangrento entre os alunos pró-ditadura e contra-ditadura. Os estudantes esquerdistas se concentraram no prédio da USP, em contra partida, os alunos direitistas locaram-se no prédio Mackenzista, grupo denominado de CCC - Comando de Caça aos Comunistas.

Vale dizer que, muito embora se repute a criação do CCC aos alunos Mackenzistas, este grupo tem sua origem na faculdade de Direito do Largo de São Francisco, ou seja, da própria USP.

Pelas diferenças ideológicas contrastantes, o conflito foi inevitável e só acabou com a repressão da Tropa de Choque solicitada pela então reitora Esther de Figueiredo Ferraz.

Em 1970 o MACKENZIE abre a Faculdade de Tecnologia para suprir os vários setores tecnológicos do mercado de trabalho de profissionais

¹⁰ Henrique Pegado (1893-1974) nasceu em Buenos Aires e naturalizou-se brasileiro. Em 1913, diplomou-se em engenharia civil no Mackenzie. Foi professor catedrático da Escola de Engenharia (1922-1957) e diretor da mesma (1938-1952). Foi também o primeiro reitor da Universidade Mackenzie, de 1952 a 1957.

¹¹ Esther de Figueiredo Ferraz, nascida em 1915, formou-se em filosofia e direito. Lecionou na Faculdade de Direito (1961-1965) e depois foi reitora da Universidade Mackenzie por dois mandatos (1965-1971). Foi a primeira mulher a exercer tal cargo no Brasil, bem como a primeira a assumir um ministério, o da Educação e Cultura (1982-1985).

qualificados em cursos superiores. A Faculdade de Tecnologia se tornaria, em 1999, Faculdade de Computação de Informática.



Prédio 3 – Faculdade de Direito.

O campus São Paulo possui hoje com mais de 50 prédios e está localizado no bairro de Higienópolis. Cerca de 35 mil alunos frequentam mais de 40 cursos nos diversos campi do MACKENZIE. As unidades de São Paulo e Tamboré oferecem desde a educação infantil à pós-graduação. A unidade de Brasília atende ao colégio e à pós-graduação que também está presente em Campinas, Rio de Janeiro e Recife.

A Universidade Presbiteriana MACKENZIE é de caráter confessional. Como instituição presbiteriana, é regida pela fé-cristã evangélica reformada e pela ética calvinista de vocação. Assim, o compromisso do MACKENZIE é de estimular o conhecimento das “ciências humanas e divinas”.

Desde as suas origens mais remotas, nos idos de 1870, a instituição educacional que viria a se tornar conhecida teve a sua identidade marcada por nítidos traços de fé cristã reformada, pois nascera e se desenvolvera como desdobramento da ação missionária empreendida pela Igreja Presbiteriana [do Norte] dos Estados Unidos em terras brasileiras. De fato, essa era a clara e luminosa visão dos seus fundadores quando criaram a Escola Americana segundo referenciais pedagógicos inovadores para aquela época e elegeram as Sagradas Escrituras como fundamento para a ação educacional cotidiana.

Com o passar dos anos, os laços do MACKENZIE com a Igreja Presbiteriana dos Estados Unidos foram se tornando mais tênues, embora a ênfase ao caráter religioso da instituição tenha permanecido. Em fins de 1885, foram criados os cursos de nível médio e superior, que vieram a constituir, em pouco tempo, o famoso “*MACKENZIE College*”. É preciso reconhecer que, os vínculos da MACKENZIE com as entidades eclesiais foram se reduzindo,

especialmente no que tange às interações com a Igreja Presbiteriana do Brasil. Permaneceu, contudo, a orientação centrada na formação ética do educando, que deveria assimilar a influência comunicada mais pelo exemplo que pelo discurso, em busca da construção de um “caráter genuinamente cristão”.

Essas atitudes cautelosas quanto à confessionalidade podem ser entendidas à luz das circunstâncias da época. No final do Império, o catolicismo era a religião oficial e as igrejas protestantes lutavam por legitimidade e aceitação. Com a Proclamação da República, todavia, surgiu um estado laico e uma situação legal de plena liberdade religiosa, o que favorecia a confessionalidade das escolas protestantes.

Em 1961 ocorreu a doação do patrimônio e a transferência da direção da MACKENZIE à Igreja Presbiteriana do Brasil (IPB). Esse processo de “nacionalização” sofreu sérios revezes nos anos seguintes, decorrentes de contestações levantadas por segmentos contrariados com a vinculação da MACKENZIE à Igreja Presbiteriana do Brasil. Esses segmentos não desconheciam que foram os missionários presbiterianos que deram origem a esta instituição educacional. Nem desconheciam que foram esses missionários que haviam captado recursos materiais e humanos para o seu desenvolvimento, desde a segunda metade do século XIX. Todavia, algumas lideranças da Universidade, da Diretoria Executiva do instituto, como do próprio Conselho Deliberativo, se insurgiram abertamente contra a IPB, levando o governo do Estado de São Paulo a decretar a desapropriação da IES 2, tirando-o de sob a direção da IPB (1966).

Em novembro de 1973, a Igreja Presbiteriana do Brasil teve assegurado pelos tribunais, em caráter definitivo, o direito de nomear e aprovar os dirigentes do Conselho, da Diretoria e da Universidade. Com isso, consolidou-se no aspecto legal o esforço no sentido de dar à escola um caráter nitidamente confessional. Assim, deu-se início ao processo fático da nossa confessionalidade.

Mais que simples atualização de rótulo, a mudança sinalizou, a partir de um terreno parcialmente aplanado duramente ao longo dos anos, o advento de novos tempos e novos desafios. A confessionalidade da MACKENZIE tomou caráter mais explícito, que passou a tocar desde os Projetos Pedagógicos até a criação de disciplinas transversais como “Ética e

Cidadania”. Intensificaram-se as atuações da Chancelaria e da Capelania, realizaram-se eventos confessionais de grande porte no âmbito da Universidade – enfim, um grande número de ações que deram materialidade aos enunciados da Missão, da Visão e dos Princípios e Valores que se encontram estampados em todos os documentos institucionais e veículos midiáticos – desde os boletos bancários até o Canal de TV Digital – desta grandiosa Universidade.

Educar faz parte do mandato divino ao ser humano. Um dos princípios mais destacados é que o mundo e o universo foram criados por Deus de acordo com leis e princípios que regulam sua existência e funcionamento. Dessa forma, eles são passíveis de análise, pesquisa e entendimento. Deus deu ao ser humano a tarefa de dominar a criação (Gênesis 1), o que implica conhecê-la e valer-se dela para seu bem e o dos outros. O estudo amplo da realidade e a transmissão desse conhecimento entre gerações é o que chamamos de educação. Como tal, é parte da missão dada por Deus ao ser humano por ocasião de sua criação. A MACKENZIE sempre viu a educação como uma missão a ser cumprida e não como um negócio lucrativo.

Educar é uma atividade regida por crenças e princípios. Outro princípio é o da não neutralidade na educação. Tem sido comum acreditar-se – mesmo em círculos cristãos – que a educação, a pesquisa, o trabalho científico, mesmo limitado por alguns princípios éticos e morais, são atividades mais ou menos neutras e autônomas. Todavia, tem se tornado cada vez mais aceita a constatação de que o trabalho científico, a pesquisa e a educação são processos interpretativos e elucidativos da realidade, que se vale de pressuposições e valores anteriormente aceitos para realizar sua análise e conceituação. Nas palavras do estadista e educador Abraham Kuyper¹², toda ciência num certo grau parte da fé, e ao contrário, a fé que não leva à ciência é equivocada ou superstição, mas não é fé real, genuína. Toda ciência pressupõe fé em si, em nossa autoconsciência; pressupõe fé no trabalho acurado de nossos sentidos; pressupõe fé na correção das leis do pensamento; pressupõe fé em algo universal escondido atrás dos fenômenos especiais.

¹² Foi político, jornalista, estadista e teólogo holandês. 1837 - 1920

Assim, a dicotomia popular entre fé e razão é inadequada, pois cientistas, professores, educadores e gestores educacionais são pessoas, e como tais, levam para suas atividades a sua fé, crenças, ou a falta delas, o que certamente influenciará seu trabalho. Assim, mesmo que não o admitam, cientistas, professores e instituições de ensino são portadores de valores morais e espirituais que influenciam o processo educativo, mesmo naquelas instituições ditas públicas e neutras.

Educar exige uma visão coerente do todo. Um princípio igualmente importante é o da necessidade de coesão para a educação. No labor acadêmico, cientistas, pesquisadores e professores se deparam inevitavelmente com a necessidade de relacionar objetos, estruturas e aspectos da realidade, para que os mesmos façam sentido.

O individualismo e a fragmentação do conhecimento têm sido denunciados como nocivos à educação. Nas palavras de Edgar Morin¹³, “A educação deveria romper com isso [a fragmentação da realidade] mostrando as correlações entre os saberes, a complexidade da vida e dos problemas que hoje existem”. O conceito de totalidade, dentro da qual as especificidades fazem sentido, faz parte da empreitada acadêmica e é resultante das crenças, religiosas ou não, do pesquisador, do cientista e do professor.

Na educação cristã, essa visão do todo é resultante da coesão e coerência da criação realizada por um Deus inteligente, sábio e bom. A Bíblia como fonte de conhecimento.

Por último, mas não menos importante, há o princípio de que as Escrituras do Antigo e do Novo Testamento são inspiradas por Deus e é a sua revelação final para a humanidade. Deus se revela como Criador por intermédio da sua imagem nos seres humanos, como também por meio das coisas criadas. O mundo é um testemunho vivo da divindade, poder e sabedoria de Deus, muito mais do que o resultado de milhões de anos de evolução cega.

Entretanto, é por meio de sua revelação especial nas Escrituras que Deus se faz saber acerca de si próprio, dos seres humanos (pois é Criador), do mundo que nos cerca e dos seus planos a respeito do ser humano.

¹³ É um antropólogo, sociólogo, e filósofo Frances, judeu de origem sefardita- 1921.

Muito embora a Bíblia não seja um livro de ciências, e nem tenha linguagem científica, fornece fenomenologicamente informações corretas sobre os seres humanos, sobre o mundo e sobre o relacionamento humano com o Criador, e como tal, não pode ser ignorada no processo educacional. A educação que se fundamenta nas Escrituras oferece um escopo do que Deus deseja dos homens e, fala o propósito da existência em todas as suas esferas.

Assim, à luz desses princípios, a MACKENZIE busca fugir dos modelos utilitaristas e imediatistas de educação e oferecer, até onde seja possível, uma educação integral, que alcance todas as dimensões do ser humano e que leve Deus em conta.

Nessa empreitada, a MACKENZIE considera seriamente a liberdade de consciência de cada aluno, cooperador e professor, a autonomia universitária e a busca incessante pela qualidade do seu ensino, pesquisa e extensão.

III. Desafios Pela Frente

Ao completar 140 anos oferecendo uma educação de qualidade com referenciais cristãos. A MACKENZIE está grata a Deus pelas vitórias alcançadas, mas também plenamente consciente dos desafios que historicamente sempre cercaram as grandes instituições confessionais.

De um lado, o perigo de secularizar-se e perder a visão confessional, em busca de aceitação e credibilidade da sociedade e do governo. De outro, o perigo de isolar-se da cultura que o cerca e deixar de relacionar-se criticamente com ela a partir das Escrituras.

Como o surgimento do nazismo e stalinismo já têm tornado muitíssimo claro, tendências culturais precisam ser criticadas. Não se pode permitir que sejam normativas. E isso exige que o cristianismo baseie-se em algo que transcenda particularidades culturais – especificamente, a auto-revelação de Deus.

Deixar de interagir com nosso mundo seria uma atitude fundamentalista e faria a MACKENZIE perder a sua relevância para a academia e a sociedade. Queira Deus nos livrar de ambos os perigos e nos conceder a graça de combinar sempre qualidade e confessionalidade.

2.1.2.1 Missão, Visão, Valorização e Princípios

Missão - Educar o ser humano, criado à imagem de Deus, para o exercício pleno da cidadania, contribuindo para o desenvolvimento do ser e da sociedade, por meio de ensino, pesquisa e extensão, e de atividades culturais, esportivas, sociais e espirituais, em ambiente de Fé cristã reformada.

Visão - Ser reconhecida pela sociedade com instituição confessional presbiteriana, filantrópica e de perfil comunitário, que se dedica às ciências divinas e humanas; caracterizando-se pela busca contínua da excelência em ensino, pesquisa e extensão; primando pela formação integral do ser humano, em ambiente de fé cristã reformada.

Valores - na conduta pessoal: dignidade, caráter, integridade e espírito; no relacionamento interpessoal: lealdade, respeito mútuo, compreensão, honestidade e humildade; no exercício da atividade profissional: ética, competência, criatividade, disciplina, dedicação e disposição para o trabalho voluntário; no processo de decisão: busca de consenso, de justiça, de verdade, de igualdade de oportunidades para todos; no relacionamento entre órgãos colegiados, unidades e departamentos: cooperação, espírito de equipe, profissionalismo, comunicação adequada; no relacionamento com outras instituições: responsabilidade, independência e transparência; na sociedade: participação e prestação de serviços à comunidade; e, em todas as circunstâncias, agir com amor que é o vínculo da perfeição. Princípios – os princípios que em maior ou menor medida têm orientado a visão educacional cristã da MACKENZIE até o presente podem ser resumidos como se segue.

Na observação das IES participantes da pesquisa, identificam-se semelhanças em suas origens, suas histórias, seus compromissos com a educação e a formação, ética, moral, confessional e cidadã.

Apresentadas as IES confessionais objeto do estudo, no capítulo 3 passa-se desenvolver o referencial teórico do trabalho de pesquisa.

3 GOVERNANÇA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA EM REDE: UM ESTUDO DO SIGNIFICADO

A administração clássica tem as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos. Dessa forma a governança deve ir além dos fundamentos da administração em virtude da complexidade das organizações e dos problemas que os indivíduos têm que resolver dentro do sistema organizacional. As relações humanas apresentam conflitos de ordem psicológica e comportamental, que afetam o cumprimento dos objetivos organizacionais.

3.1 Governança

Diante disso, passa-se a conceituar com base na literatura acadêmica o termo governança delimitando o seu uso e aplicação nas IES confessionais. Procurou-se apresentar o conceito em seu sentido amplo; em seguida são apresentados conceitos de gestão que corroboram com o objeto deste estudo.

A palavra governança vem do latim *gubernare*, uma adaptação do termo grego *kybernan*, cujo significado se relacionava a pilotar um navio ou dirigir uma carruagem.

O termo governança contém significados que podem ser aplicados às organizações de um modo geral, no que diz respeito ao exercício do poder e a articulação das relações empresariais.

“Governança é um termo utilizado de diferentes formas e situações para tratar de assuntos que parecem não relacionar-se entre si, mas que transitam nas áreas econômicas, jurídicas, comportamental e administrativa”. (SATHLER, 2008, p 33).

Discorrendo sobre o tema na obra *A capacidade de Governar*, Pereira (1999) diz que: “tenho utilizado a palavra ‘governança’, mas em um sentido mais restrito, para significar a capacidade administrativa e financeira para governar”. (DROR, 1999, p 7).

O termo governança pode ser visto de maneira distinta, no seu sentido amplo e no seu sentido restrito.

Em sentido amplo, governança refere-se aos diferentes mecanismos empregados para conferir ordem à população de atores. Por adaptação, negociação, ordem e obediência. Já em sentido restrito, governança refere-se

às diferentes formas de ação resoluta voltada a preocupações coletivas (MAYNTZ, 2009, p. 8).

Em sua obra a Capacidade para Governar, Dror (1999, p.63), diz:

A governança deve ser capaz de desejar engajar-se em certo tipo de 'condução do espírito' (*soulcraft*) essencial à uma noção moral, além de pluralista, do que seja uma 'vida boa'. Para fazê-lo, deve basear-se na escolha democrática e deve tomar na devida consideração as normas liberais sem, contudo, se deixar imobilizar, nem pelo modo viciado pelo qual os liberais interpretam a 'soberania' de alguns desejos humanos, nem pelo excesso de otimismo e de confiança na bondade inata dos seres humanos.

As organizações estão despreparadas em face das transformações globais, e os modelos de governança disponíveis não estão equipados para atender as necessidades e as oportunidades que se lhes apresentam. Dror (1999, p. 98) afirma que:

A governança deve construir novas capacidades para enfrentar a incerteza e o inconcebível, dentre as quais: (1) a incerteza sofisticada; (2) recursos elásticos multiuso; e (3) o aprimoramento da tomada de decisões em situações de crise, seja para atingir objetivos de longo prazo, seja para improvisar.

Rosenau (2000, p. 15) destaca "governança não é o mesmo que governo". Ainda segundo o autor:

Governo sugere atividades sustentadas por uma autoridade formal, pelo poder de polícia que garante a implementação das políticas devidamente instituídas, enquanto governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e vençam resistências.

Sendo assim, governança é um conceito mais amplo que governo, pois contém dentro de si a dimensão governamental. Esse conceito abrange mecanismos informais que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas (*Ibid*, p. 15-16).

Quando implementado, o modelo de governança deve ser pautado nos processos humanos de solução de problemas e das escolhas racionais. Neste sentido estudar a Governança Corporativa colabora com a compreensão de

que a formação de uma Rede de Ensino poderá ajudar a formatar o processo decisório na alta gestão

3.2 Governança Corporativa

A expressão governança corporativa de acordo com Andrade (2004, p 20), “[...] foi empregada pela primeira vez em 1991. O primeiro código de melhores práticas de governança corporativa foi definido em 1992. [...] em 1995 foi editado o primeiro livro com este título – *Corporate governance*, de R. Monks e N. Minow.”

Andrade (2004, p 17) diz que: “os autores contextualizaram muito bem a governança corporativa no Brasil. Avaliaram com objetividade as questões cruciais da governança em nosso país [...]”.

Como uma primeira visão conceitual, Andrade (2004, p 21) diz que: “a governança corporativa, como conjunto de princípios e práticas que tem sido incorporada aos modelos de gestão das empresas, tem atraído a atenção de diferentes partes interessadas – e em sentido mais amplo, o próprio interesse público.”

Andrade (2004, p. 23) afirma existir uma diversidade de conceitos, mas “[...] há um conjunto bem definido de expressões-chaves, ligadas aos princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da governança corporativa.” Os principais são: direitos dos acionistas (*shareholders*); direitos de outras partes interessadas (*stakeholders*); conflito de agência; sistema de relações; sistemas de valores; sistema de governo; estrutura de poder; estrutura de regulação, e; padrões de comportamento.

“Governança corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais, notadamente os executivos, conselheiros e acionistas”, conforme Silveira, (2010, p 2). Silveira (2010) argumenta que “os mecanismos de governança devem estar presentes em qualquer companhia e função da existência de três potenciais problemas na cúpula das empresas: conflitos de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos”.

O conflito de interesse se dá quando pessoas com poder decisório dentro de organizações optem por ações que lhe sejam favoráveis ao seu bem-

estar ou de algum acionista em detrimento do melhor resultado para organização. Já as limitações técnicas individuais podem representar problemas para a organização principalmente quando da ocorrência de grande concentração de tomada de decisão, podendo ocorrer deficiência nas informações e conseqüente decisões tomadas que levem a erros estratégicos e operacionais dada a falta de competência do gestor em alguma área.

Um bom sistema de governança pode levar a melhores decisões, por meio de um processo decisório mais estruturado, embasado e menos sujeito a conflitos de interesses e aos vieses cognitivos dos indivíduos, é o que afirma Silveira (2010, p. 3).

Permitir acesso a um conjunto de recursos mais abrangentes com baixo custo, aumentando a credibilidade da empresa e melhorando a imagem e poder institucional, faz parte de sistema de boa governança. Com isso, acontece o aprimoramento da qualidade de gestão através da facilidade de acesso a parceiros e alianças estratégicas. Além disso, um bom sistema garante o cumprimento de padrões éticos e legais, incentiva a responsabilidade por resultados adotando uma estratégia adequada, desenvolvendo recursos humanos e possibilitando ações corretivas em períodos de crise.

A credibilidade de uma organização aumenta à medida que as suas ações passam pelos quatro pilares da Governança Corporativa, quais sejam: transparência; equidade; prestação de contas (“*accountability*”); e responsabilidade corporativa, os quais são apresentados a seguir:

Transparência: além da obrigação de informar, a administração deve cultivar o desejo de informar. A informação dos atos da administração evidencia o desejo da produção de simetria informacional entre o Estado e a sociedade.

Eqüidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes relacionadas (*stakeholders*). É essencial que haja um alinhamento de interesses entre acionistas controladores, minoritários e administradores. As ferramentas mais eficazes para este alinhamento de interesses são: Acordo de Acionistas; Estatuto Social; Código de Conduta Profissional e Política de Remuneração Variável com foco no longo prazo e baseada nos resultados.

Prestação de Contas (“*Accountability*”): Os agentes de Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. O Presidente Executivo presta contas ao Conselho de Administração e este aos acionistas. Os eventos e ferramentas relacionadas à prestação de contas incluem: Assembléia de Acionistas; Reuniões do Conselho de Administração; Planejamento Estratégico; Orçamento; e Avaliação de Desempenho.

Responsabilidade Corporativa: Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. As principais ferramentas neste campo são: Política de Responsabilidade Corporativa e Balanço Social.

O atual conceito de governança corporativa, amplamente divulgado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), traz o seguinte texto elaborado na sua fundação, em 1995:

Governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (*accountability*) (IBGC,1995).

Lameira, (2001, p.29.), “define-se governança corporativa, com propriedade, nos meios acadêmicos, como o conjunto dos mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos, objetivando melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores (investidores de uma forma geral) em uma sociedade”.

A comunidade internacional prioriza a Governança Corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconômica de boa qualidade. O (G8), grupo das nações mais ricas do mundo, considera a Governança Corporativa um pilar da arquitetura econômica global. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu uma lista de princípios de Governança Corporativa e

promovem periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas. - Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional (FMI) consideram a adoção de boas práticas de Governança Corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, fragilizados por sucessivas crises em seus mercados de capitais. Em praticamente todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da Governança Corporativa.

A governança corporativa não tem a ver com poder, mas com a certeza de que as decisões sejam eficazes. Este é o motivo pelo qual a reforma dos relacionamentos de poder, não redundarão, por si só, em organizações dirigidas com menos sobressaltos. O necessário é um sistema em que os gerentes seniores e o conselho de administração efetivamente, colaborem no processo decisório e busquem regularidade e em conjunto os *inpts* dos acionistas (SERRA, 2001 (trad.).

Vários modelos de gestão se sucederam após os de Taylor¹⁴, sugerindo uma nova forma de administrar. Em todos eles aparecem dois fatores importantes. O primeiro é a contextualização e o segundo é a necessidade de mudanças. Um modelo de administração que esteja desvinculado de seu contexto, que não leve em consideração a história e sem entender o ambiente e realidade da organização, esta fadado ao insucesso.

A governança corporativa, na mais ampla concepção, deixa de ser apenas o sistema que permite aos acionistas controladores a administração estratégica da companhia e o controle dos executivos da empresa, e passa a ser, em sentido amplo, a prática da administração das relações entre os acionistas, majoritários e minoritários, credores, executivos ou administradores, e demais interessados. (*stakeholders*). (LAMEIRA, 2001, p 45).

Na observação dos conceitos de governança corporativa, pode-se entender que para uma IES confessional, vários aspectos observados tais como, os pilares desse modelo são possíveis de serem aplicados ao modelo de gestão que as IES utilizam ou venham a utilizar.

No entendimento de Oliveira (2006), numa organização, “a estrutura dos instrumentos e processos administrativos é um importante componente da

¹⁴ Engenheiro mecânico e economista norte-americano Frederick Winslow Taylor, criador Taylorismo, um sistema de organização industrial que busca obter o máximo de rendimento e eficiência com o mínimo de tempo e atividade.

Governança Corporativa e cuida de todas as metodologias e técnicas administrativas das partes interessadas na maximização dos resultados da empresa”.

Outro aspecto de governança que atualmente tem sido objeto de estudos nas diversas áreas do conhecimento e, principalmente nas corporações é a Governança em Redes. Para tanto, como parte desse estudo, reservou-se um tópico para apresentação desse tema que a seguir passa a ser apresentado.

3.3 Governança em Rede – Perspectivas

Uma organização em rede combina a eficiência da especialização da forma funcional, a autonomia de operação da forma divisional e a capacidade de transferência de ativos de forma a atender as necessidades da rede. As situações competitivas levam as empresas a flexibilizarem suas estruturas. (PREEDY, 2006).

O conceito de rede de empresas baseia-se em uma perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre empresas e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional do ambiente econômico e sobre o padrão de conduta dos agentes. (BRITO, 2002, p. 345-346).

Ainda segundo o autor, no plano metodológico, as redes de empresas são por excelência, um objeto focado por análises que privilegiam um recorte meso-econômico da dinâmica industrial, as quais ressaltam o papel desempenhado por subsistemas estruturados na modulação dinâmica

Desse modo, estas redes caracterizam-se pela existência de uma autonomia relativa em relação às forças externas, bem como a presença de um certo grau de auto-organização e de uma capacidade endógena de transformação, que lhes confere um caráter essencialmente dinâmico, (BRITO, 2002).

Segundo BRITO (2002):

A ocorrência de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica entre empresas tem, sido abordado de maneira recorrente pela literatura de Economia Industrial. Em conseqüência, observa-se uma crescente convergência entre visões de diferentes escolas de pensamento de que a análise dos fatores subjacentes a um melhor desempenho competitivo

deve centrar-se não apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições. A amplitude e a complexidade das interdependências entre empresas e outras organizações ou instituições tem sido estudada, cada vez mais, através da utilização de um recorte analítico baseado no conceito genérico de rede.

A utilização desse conceito como referencial analítico, de forma mais ou menos explícita, tem auxiliado a investigação de temas bastante diversos, conforme (BRITO 2002) tais como:

1. alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;
2. programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação;
3. processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas;
4. sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividade;
5. distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem entre si no âmbito de determinada região;
6. sistemas nacionais e regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovativas (empresas, universidades, outras instituições, etc.)

Como forma de governança, as redes estão sendo amplamente estudadas a partir de uma nova lógica produtiva, pois estimulam o acesso rápido a recursos e *know how*, que não podem ser produzidos internamente, conforma Nohria, (1992).

Segundo o autor, o apoio institucional, de governos e entidades afins também esta sendo estudado como mecanismo importante para o estímulo do desenvolvimento industrial e das redes horizontais de produção.

Sacomano Neto; Truzzi (2004, p. 256), comenta que: “atualmente, o conceito de redes é utilizado por vários campos de estudo, como a Antropologia, a Ciência Política, a Psicologia, a Sociologia e os Estudos Organizacionais. Não há como negar a abrangência e a subjetividade do termo redes”.

Os autores comentam ainda que, hoje, “quando há maior interesse pelo papel e pelas consequências das redes no sistema econômico, as análises são empregadas para compreender relações entre organizações e/ou instituições”.

Para Brito, (2002, p.345-352), a utilização do conceito de rede na ciência econômica e, a noção de redes de empresas como artifício analítico na abordagem de problemas econômicos, reflete não apenas a recuperação de temas tradicionalmente abordados pela economia política clássica – discutindo a especificidade da divisão social do trabalho entre as empresas – como também a incorporação de uma série de contribuições importantes da sociologia e da matemática, evidenciando uma abordagem interdisciplinar.

Discorrendo sobre o tema de rede pela teoria econômica, o autor contribui com duas abordagens a seguir identificadas:

Na utilização do conceito genérico de rede pela teoria econômica, é possível diferenciar duas abordagens distintas. A primeira delas ressalta o caráter instrumental do conceito de rede para a compreensão da dinâmica de comportamento dos diferentes mercados. Neste caso o conceito é utilizado no tratamento de problemas de natureza alocativa recorrentemente enfrentados pela ciência econômica, estando relacionado à noção de externalidades e rede enquanto princípio orientado na análise.

Em contraste com análises que ressaltam o papel das externalidades em rede sobre a dinâmica alocativa de diferentes mercados, é possível caracterizar outro tipo de abordagem que discute o conceito de rede considerando de menor importância os possíveis efeitos gerados sobre o comportamento de consumidores e produtores. Por outro lado, considera em maior proporção a constituição de um tipo particular de instituição, com a capacidade de coordenar a realização de atividades econômicas. Nessa caso a ênfase recai na caracterização das estruturas em rede como um objeto específico de investigação. Brito (2002, p. 345)

É possível avançar no sentido de algumas implicações da utilização do conceito de redes de empresas. Em particular, três procedimentos gerais de operacionalização de estudos empíricos baseados nesse conceito podem ser mencionados, conforme, (Brito, 2002):

Em primeiro lugar, é importante ter claro qual a estrutura da rede a ser considerada na investigação, que envolve: a definição de critérios para o agrupamento dos seus elementos constituintes e das ligações a eles associadas; a demarcação dos limites da estrutura; a caracterização das forças endógenas que emergem da consolidação da rede, etc.

Em segundo lugar, observa-se que, quando se evolui do plano das empresas individuais para o plano meso-econômico dos arranjos interorganizacionais, a discussão deve contemplar não apenas as estratégias individualmente definidas pelas empresas, como também diversas práticas socialmente construídas que permitem a continuidade e o aprofundamento da cooperação entre as partes envolvidas no arranjo, proporcionando algum tipo de benefício econômico para as mesmas.

Em terceiro lugar, é importante considerar na análise possíveis desdobramentos da consolidação daqueles arranjos em termos de geração de vantagens competitivas diferenciais para as empresas neles interligadas.

Os aspectos estruturais e relacionais das redes, estudado por Sacomano Neto; Truzzi, (2004), são descritos a seguir:

Na estrutura estão presentes as relações de poder, confiança ou oportunismo, o controle social, os sistemas de alinhamentos de interesses, as formas de negociação e as formas de seleção de fornecedores, entre outros aspectos. [...]. Diferentemente da estrutura, as relações são entendidas apenas entre pares de atores. Embora estrutura e as relações tratem de diferentes níveis de análise das redes, ambas são complementares para entender a dinâmica das trocas entre atores econômicos.

A vista dos aspectos, pode-se entender que são dois os posicionamentos dos atores: estrutural e relacional. Sacomano Neto; Truzzi (2004) descrevem assim:

No posicionamento estrutural, uma propriedade estrutural da rede é sua densidade. O conceito de densidade é entendido pela extensão da interconexão entre os atores da rede – quanto maior a interconexão, maior a densidade (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

No posicionamento relacional, uma das formas de entender é através da coesão das relações entre os atores. A coesão das relações é a propriedade relacional dos pares de atores de uma rede e pode ser compreendida pela intensidade do relacionamentos (forte ou fraca, estratégia de saída ou diálogo, relações de longo prazo, etc.) a coesão tem forte relação com a densidade, embora haja grande confusão de termos. A densidade é uma variável da estrutura geral da rede e a coesão uma variável relativa às relações entre pares de atores da rede.

Ao observar-se a conceituação, abrangência e complexidade do tema visto que envolve uma grande quantidade de atores e uma diversidade de situações, a Governança em Rede, pode ser um caminho para que as IES consigam desenvolver-se com sinergia entre as suas unidades, entretanto, faz-se necessário que cada uma delas estejam dispostas a mudanças profundas

em suas culturas e processos e práticas estabelecidas em suas unidades. As vantagens competitivas devem ser levadas em consideração no momento de se fazer opção por este modelo.

Qualquer tipo de rede encerra uma estrutura e determinadas relações entre os atores. O ambiente onde os atores transacionam bens e serviços pode ser expresso por meio de regularidades nas relações de interação entre as unidades. A presença de regularidades nas relações é denominada de estrutura, (WASSERMAN E FAUST, 1994)

Com os conceitos de governança, governança corporativa e governança em redes apresentados e estudados neste capítulo, passa-se a estudar a seguir a necessidade de mudar o estilo de governança.

3.4 A Necessidade de Mudar o Estilo de Governança

A partir dos anos 2000, com o crescimento econômico provocado pela abertura de mercado ocorrida na década de 90, obriga as organizações a procurarem modelos de gestão que acompanhassem o dinamismo do mercado. Na medida em que a economia torna-se globalizada, ágil, as organizações passam a promover mudanças revolucionárias em suas estratégias empresariais. A competição se baseia em capacidades e se comporta, num ambiente de “guerra de movimentação”, na expressão de (ULRICH, 2000,p.85).

Sobre essa movimentação, o autor sugere quatro princípios básicos na competição baseada em capacidades:

1. Os elementos que constituem uma estratégia empresarial não são produtos e mercados, mas processos de negócios;
2. O sucesso competitivo depende da transformação dos princípios processos de uma empresa em capacidades estratégicas que forneçam constantemente valor superior ao cliente;
3. As empresas criam essas capacidades a partir de investimentos estratégicos em infra-estrutura de apoio que conecte e transcenda as tradicionais unidades estratégicas de negócios e funções;
4. Sabendo que as capacidades necessariamente permeiam diferentes funções, o defensor da estratégia baseada em capacidades é o presidente (ULRICH, 2000, p.85).

Ademais, “as empresas verdadeiramente grandes compreendem a diferença entre o que nunca deve mudar e o que deve estar aberto a mudanças; entre o que é genuinamente sagrado e o que não é” (ULRICH, 2000. p 162).

É essencial que a visão de uma organização seja construída dia-a-dia. (ULRICH, 2000, p.162) defende que “uma visão bem-concebida consiste de dois componentes principais: *ideologia essencial* e *futuro imaginado*.” A ideologia define o caráter duradouro de uma organização, e o futuro consiste em duas partes: um objetivo audacioso, de 10 a 30 anos, e descrições precisas de como alcançar esse objetivo.

Ainda segundo o autor (ULRICH, 2000, p.162) as organizações que conseguem realmente manter valores essenciais tais como: responsabilidade social corporativa; inovação baseada na ciência; honestidade e integridade; direito à liberdade de escolha; criatividade, sonhos e imaginação; encorajamento à iniciativa individual, dentro outros, tentem a se firmarem num mercado competitivo e em constante mudança.

Numa outra ponta temos ainda o propósito essencial, que é a razão de ser da organização. Conceitos como: resolver problemas insolúveis de forma inovadora; excelência em educação; proporcionar oportunidades ilimitadas às mulheres; preservar e melhorar a vida humana; tornar as pessoas felizes, são alguns dos propósitos que caracterizam uma grande organização.

As instituições de ensino superior particular, e nelas incluem-se as confessionais, devem começar a se preocupar em estabelecer modelos de gestão e de governança que respondam efetivamente às necessidades informacionais de seus gestores. Nesse sentido, Tachizawa e Andrade (1999, p.70) afirmam que: “mesmo em se tratando de uma IES sem fins lucrativos, aspectos relacionados à gestão econômica e aos recursos financeiros não poderiam deixar de ser considerados parte integrante do seu modelo de gestão”.

O modelo de gestão existente nas organizações deve proporcionar a condição de que todos os processos sejam adequadamente avaliados, no momento certo e na qualidade necessária.

Mais do que nunca as IES confessionais precisam promover mudanças em sua maneira de governar as instituições. A onda de crescimento das IES

privadas a partir da Lei 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), passa a ser determinante no estabelecimento de uma concorrência predatória entre as particulares. Paralelamente, pode-se vivenciar o crescimento das IES públicas, com a abertura de novos campi e de cursos noturnos, como um forte componente competitivo.

Aqui dois fatos merecem destaques: o primeiro é que a competitividade provocada pela enxurrada de novas IES inicialmente instaladas em galpões, forçou uma redução do valor médio das mensalidades, de R\$ 860,00 em 1996 para R\$ 467,00 em 2009. O segundo diz respeito à mobilidade social com o fenômeno da ascensão social da classe C. Significa que essa classe, além dos incentivos de bolsas, passou a dispor de espaço no orçamento doméstico para investir em educação superior. Assim, a demanda da nova classe média deve aumentar substancialmente, pois, segundo a Hopper Consultoria (2008), apenas um terço da classe C já chegou à universidade, o que significa que, hipoteticamente, há outros dois terços de interessados. Nesse caso, há muito espaço ainda a ser conquistado.

Ademais, percebe-se uma tendência de concentração das matrículas em poucas instituições, o que cria um movimento de "oligopolização", antes restrito ao mundo das empresas. Representantes do segmento privado, em contrapartida, definem o quadro como sendo de "profissionalização", como é o caso do vice-reitor da Universidade Positivo, José Pio Martins (Avancini, 2010).

Esse processo traz implicações graves. Além da concentração de matrículas, fragiliza as instituições de ensino tradicionais, como as confessionais, que estão sob risco. No campo do ensino superior, em que o fenômeno tem sido mais intenso, Portela (2009), no mesmo estudo, cita "os exemplos da PUC-SP e a da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), ambas tradicionais e conhecidas pela qualidade do ensino ofertado e que acabaram sendo prejudicadas nos processos de aquisições de instituições". De acordo com Portela (2010), esse processo movido a capital estrangeiro, pode levar a um quadro de acirramento da concorrência com novos parâmetros de excelências - às vezes mais econômicos que acadêmicos.

Nesse contexto, as IES confessionais, passam por situações onde uma eminente e necessária mudança na governança e no comportamento de sua gestão estratégica se faz indispensável e imprescindível.

O controle eficaz dos processos e as responsabilidades individuais definidas numa estrutura organizacional bem elaborada são atribuições que os gestores devem desempenhar de maneira responsável. Figueiredo e Caggiano (1997, p. 20) afirmam que:

Na definição dos tipos de áreas de responsabilidade, os gestores deparam-se com dois problemas: Como dividir as atividades e responsabilidades; e como coordenar estas sub-unidades. A direção geral terá de delegar autoridade aos gerentes divisionais conseqüentemente, descentralizando o processo de tomada de decisão”.

Kotler e Fox (1994, p.17) afirmam que as escolas têm uma cultura acadêmica que rezam, tais como, liberdade acadêmica, abstração teórica, além de que: “A cultura acadêmica é frequentemente crítica da cultura de negócio (o lucro é meritório) e da cultura de mercado, (as instituições existem para servir e satisfazer seu publico)”. As instituições confessionais estão passando por reformulações em suas estruturas de governança, e de acordo com diagnósticos e análises internas e externas apontam debilidades em sua estrutura organizacional.

Algumas dessas debilidades levantadas dizem respeito a: morosidade nos procedimentos e nas decisões administrativas e acadêmicas; superposição de estruturas e de competências em certas esferas; excesso de comissões e proliferação de anéis burocráticos em várias unidades acadêmicas e administrativas; comprometimento do tempo do trabalho dos docentes em atividades administrativas; e ausência de mecanismos eficazes de avaliação da produção acadêmica e da competência administrativa.

A soma dessas debilidades, não chegam a caracterizar uma situação de crise institucional. Ela vem sendo enfrentadas com medidas pontuais e suas conseqüências são minimizadas de tempos em tempos. Mas sua permanência contribui para uma situação potencialmente geradora de crises.

A mudança na governança deve passar por uma profunda reflexão da cultura existente nas IES confessionais e não é uma tarefa muito fácil de ser alcançada, porém é essencial para a sobrevivência de uma instituição.

Como sendo uma organização social, a universidade cujo desempenho no campo científico, educacional e tecnológico é determinante direto do progresso da humanidade. Surgida na Idade Média, século XII, pela

espontânea vontade de seus integrantes, professores e alunos, sem qualquer interferência do poder leigo ou religioso, passaram a desfrutar do respeito social, com ampla autonomia em sua estrutura e seu funcionamento, elaborando seus próprios estatutos, elegendo seus dirigentes, instituindo seu próprio regime de trabalho acadêmico e classificando hierarquicamente os professores pelo grau de sabedoria, que portavam, título de mestres e outros doutores.

A universidade é a mais complexa e mais completa instituição de ensino superior jamais engendrada pela criatividade humana. Apesar de tudo o que relatamos acima, como qualquer outra empresa a universidade tem como característica a prestação de serviços, sendo um elemento de extrema importância para a atração de candidatos para seus cursos, sendo uma entidade prestadora de serviços de labor intensivo preponderantemente no trabalho intelectual, tendo no professor seu principal fator de produção.

Uma IES confessional esta inserida num contexto das particulares, onde, além da preocupação nas áreas de educação e ciências, deve estabelecer uma adequada gestão de recursos econômicos e financeiros objetivando a viabilização da estrutura necessária e o cumprimento das exigências das leis e regulamentos que regem a educação nacional.

Os problemas estruturais, como a falta de dirigentes capacitados na gestão financeira, a resistência das pessoas aceitarem o fato de que a IES confessional é particular e sobrevive unicamente da cobrança de mensalidade e estas devem proporcionar a cobertura dos gastos, dos custos e despesas, devem ainda proporcionar uma margem de lucro necessária para re-investimento no próprio negócio.

Carvalho (1997, p. 140) diz: “Grande parte delas encontra-se em descompasso ou apresenta problemas crônicos. Com certeza, apresenta também sérias deficiências de administração”.

Segundo o mesmo autor, as mudanças numa organização devem ser aplicadas e desenvolvidas com criatividade num mundo em constante transformação. A forma como as organizações reagem no norteamento de suas ações na flexibilidade e no desprendimento da análise de novas situações, mostram como será a resistência e a rigidez que as mudanças serão implantadas.

Num ambiente organizacional três elementos fazem parte do processo de mudança e estão completamente integrados entre si e com o meio ambiente:- a estrutura, que define o papel da organização no ambiente, do individuo e dos relacionamentos; a tecnologia, onde as pessoas encontrarão os recursos de que necessitam e as especificidades das suas atribuições; o comportamento das pessoas que possuem conhecimento e competência para realizar um trabalho.

Esses três aspectos básicos expostos acima identificam que as organizações continuarão a ser constituídas por pessoas, estrutura e tecnologia.

O fator humano é o dominante em qualquer modelo de gestão que seja proposto. As mudanças passam por um constante conhecimento do comportamento dos indivíduos, das inter-relações, da motivação da participação e do comprometimento de cada ator nesse processo.

Gestores, líderes, devem ter consciência de que técnicas e modelos não ficam ultrapassados enquanto não desaparecerem as necessidades para as quais eles foram criados. Técnicas e modelos, tem vantagens e desvantagens e também mudam, atualizam-se assumem novas denominações, ampliam a terminologia. A única constante nos modelos de gestão são as mudanças. As organizações são mutantes e esta deve ser a consciência dos gestores na condução de um processo de implementação de qualquer modelo de gestão.

As organizações procuram modelos de gestão e de governança que lhes propiciem e até garantam vantagens competitivas. Nos anos 80, o tempo era o fator competitivo. Nos anos 90, entendeu-se que a transformação necessária era muito mais profunda na lógica da competição.

Muitos modelos de produção e conceitos surgiram para otimizar a produção, reduzir estoques, aumentar a eficiência e eficácia das organizações, tais, como os modelos : *just-in-time*; *cross-docking* e outros.

Segundo Finger, (1997, p. 13), dois problemas fundamentais servem para as organizações acadêmicas, e outras buscarem uma eficiência maior em processos mais elaborados: a) escassos recursos financeiros, a necessidade de fazer com que o produto organizacional tenha um preço, monetário ou social, que o torne atraente; b) visão a longo prazo da instituição, onde a

mesma encontre caminhos que possam fundamentar ações permanentes. Esses dois princípios praticamente nunca estiveram presentes na situação das universidades brasileiras.

Num cenário competitivo como o que vemos nos últimos dias, as IES confessionais devem adotar instrumentos avançados de planejamento, gestão e monitoramento como: Planejamento Estratégico; Projeto Pedagógico Institucional; Gestão de Qualidade; Avaliação Institucional.

Um novo modelo de gestão não se constrói da noite para o dia, mas é fruto de uma profunda reflexão e somente se conquista a partir de metas conscientemente determinadas, fundamentadas nos princípios e valores e com respeito ao perfil institucional, realista, utilizando-se de instrumentos de planejamento, gestão e de avaliação avançados.

As IES confessionais estão revendo sua maneira de administrar considerando a velocidade das mudanças em nossos dias, onde as respostas necessitam ser rápidas e resulta na satisfação de seu cliente. Entender as novas tendências e novas maneiras de governar são fatores fundamentais e necessários na busca da sustentabilidade de seus negócios.

Finger (1997) diz que uma organização deve ser considerada como um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes. A compreensão dos elementos que interagem nas organizações é uma habilidade básica para os gestores. No enfoque sistêmico, a organização revela-se como um conjunto de pelo menos dois sistemas: o técnico e o social. O primeiro é composto por recursos físicos e abstratos, ou seja, recursos que independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas e procedimentos. Já o segundo, é formado por manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação.

As organizações têm um propósito que engloba a visão, a missão, abrangência, posicionamento estratégico, princípios e valores. Esses constituem o alicerce, diz o que a organização deseja ser no futuro, diz qual é a razão de sua existência, diz respeito às limitações reais sobre sua atuação, servindo para qualificar e especificar a atuação da organização.

A organização deve ter claro qual é o seu posicionamento estratégico, conforme diz Costa (2002, p 38):

A experiência e a observação sistemática das empresas têm mostrado que aquelas que conseguirem um sucesso duradouro em seus respectivos mercados e atividades destacam-se por concentrar sua atenção e seu foco em uma, (e somente em uma) das três opções estratégicas seguintes: fornecimento de produtos e serviços da ponta; busca da excelência operacional e estreitamento de seu relacionamento e intimidade com os seus clientes. Este conceito foi chamado de trilema estratégico¹⁵

O ambiente econômico deve ser levado em consideração para se construir fundamentos sólidos para que as mudanças de governança possam acontecer de maneira positiva. Com as mudanças promovidas pela abertura de mercado nos anos 90, as instituições de maneira geral e dentre elas as confessionais, passaram a gerenciar seus recursos com uma mudança de equação que era $\text{Custo} + \text{Lucro} = \text{Preço}$, sendo os preços gerenciados pelo mercado e a administração dos custos, passam a ser de fundamental importância na gestão das instituições.

Sobre estes novos tempos Hammer et al. (1998, p. 72) escreveu:

A organização tradicional realmente atingiu a maioria em uma economia caracterizada por escassez de oferta, em que as pessoas tinham de ficar em fila para obter o que desejassem. Havia mais demanda do que oferta. Então, tudo o que tínhamos a fazer era organizar para maximizar a utilização de nossos recursos, maximizar nossa produção. O que, é claro, nos levou à padronização e ao mercado de massa. E, se os clientes não recebiam exatamente o que queriam, alguma coisa era certamente melhor do que nada.

A estrutura organizacional de uma IES precisa ser mais horizontalizada, descentralizada, flexível, transparente, permeável às inovações acadêmico-administrativas e potencializadora de maior interação com a sociedade, segundo Almeida, (2001, p. 35).

Um recurso estratégico importante para uma organização é sem dúvida alguma a informação. Os sistemas de informação numa IES devem não só enfatizar a informação acadêmica, também os aspectos contábeis e financeiros

¹⁵ Michel Treacy e Fred Wiersema. *A disciplina dos líderes de mercado* – Escolha seus clientes direcione seu foco, domine o mercado.

devem ser contemplados no sistema de informação, principalmente num mercado competitivo como nos dias de hoje.

O controle de seus recursos de maneira sistematizada e organizada, a preocupação com o cliente, produto, processo e rentabilidade é a mesma para todas as organizações que almejam a continuidade e sustentabilidade de suas atividades, num ambiente altamente competitivo. O gerenciamento tanto das variáveis oriundas dos controles dos professores e alunos, tanto das variáveis contábeis e financeiras (fluxo de caixa, análise de receita, custos e despesas por turma, curso e faculdade), são elementos indispensáveis para uma gestão eficaz.

A tecnologia de informação tem o papel de fazer com que as tarefas rotineiras e repetitivas sejam programadas e codificadas com o fim de facilitar a coleta e processamento de dados transformando-os em informação e proporcionando melhor condição para gestão e tomada de decisão, Guimarães e Johnson, (2007, p. 78) declaram que:

Os sistemas de informações gerenciais – SIG – atendem aos níveis gerenciais da empresa e servem, basicamente, para as funções de planejamento, controle e tomada de decisão por meio da geração de sumários de rotinas e relatórios de excepcionalidades. Os SIG são concebidos prioritariamente para resumir o que está acontecendo e apontar para os gerentes a existência de problemas ou oportunidades.

Segundo Tramontin (2002), “toda e qualquer instituição que se instala para oferecer serviços educacionais, dado a natureza da atividade e do cliente destinatário, deve ter uma filosofia, uma concepção clara de educação, deve saber o que quer”.

Cardim (2008), comenta que “saber o que se é o que se quer é o primeiro passo; conhecer a comunidade para qual se oferecem os serviços, suas potencialidades, sua capacidade de compra, suas necessidades mais básicas e, principalmente, conhecer sua cultura”.

O autor ainda assinala que saber o que significa “envolver-se com suas necessidades econômicas, sociais, culturais, espirituais, dentre outras, são fundamentais para uma instituição de ensino”.

É importante citar que dentre os instrumentos existentes à disposição para facilitar o processo de gestão, estão: “Projeto Institucional e Pedagógico

(PIP); Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); diagnósticos estratégicos; Planos operativos anuais; Acompanhamento e avaliação de resultados; Avaliação Institucional; Projetos Pedagógicos de Curso; e muitos outros que certamente são aplicáveis à nova realidade educacional brasileira” Cardim (2008). Esses, porém, devem ser objeto de constante elaboração e consulta para tomada de decisão.,

Conforme aponta Marcovitch (1998): “o problema das grandes reformas é que geram uma paralisia do sistema em vigor e uma expectativa demasiada em relação ao sistema proposto. Por isso, melhor [...] será uma sucessão de plenas reformas [...]”.

O cenário apresentado no capítulo 2 aponta para um ambiente externo altamente competitivo e em constante transformação e regulação governamental. Também ao se observar a revisão de conceitos apresentadas nesse tópico, pode-se inferir que as IES que sobreviverão nessa condição de mercado serão aquelas que estiverem preparadas para adaptarem-se às novas exigências e efetuarem mudanças necessárias e em tempo correto, sob pena de não conseguirem manter-se no mercado.

Observa-se na literatura como na prática das empresas e instituições que a gestão passa por profundas mudanças e principalmente na área da estrutura organizacional. Na opinião de Nadler e Tuschman (2000, p.69) verifica-se que:

As mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objeto das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças. A partir dessas considerações é possível perceber que a variável estrutura é vista como uma dimensão essencial na arquitetura de uma rede. A forma como uma rede interorganizacional está estruturada tem implicações importantes para o seu sucesso.

[...] a organização em rede se ergue sobre dois princípios: a configuração estrutural, com base em atividades distribuídas e especializadas e um conjunto de relacionamentos mais fundamentados na interdependência do que na dependência ou independência entre os membros da rede. (GROSHAL; BARTLETT, 2000, p. 105-106, WAILDEMAN, 1999, p.80).

A propósito de mudanças, Siqueira e Spers (2004) comentam que:

Vivemos em um mundo de conceitos contraditórios. Perplexidade e apatia convivem sem muitos problemas quando deparamos com um novo fenômeno: a intensidade das mudanças e inovações vem retirando destas seu caráter de novidade. A própria noção de crise que há algum tempo apontava momentos particulares da história, passou a fazer parte da construção do cotidiano, deixando de significar momentos de ruptura. Talvez possamos reportar tal situação ao fato de estarmos vivenciando um período de transição e, por estarmos em tal redemoinho, passamos a compreender que as forças que estão em embate na construção do futuro são o próprio futuro.

Ainda sobre o tema de mudanças, Siqueira e Spers, (2004, apud FREITAS, 2000):

Apontam a organização como uma instituição capaz de captar e se adaptar com certa agilidade às mudanças ocorridas no contexto contemporâneo, pois entende que são fruto da interação entre o espaço social e o temporal que produz formas de representação de mundo que constituem sua auto imagem.

No bojo das mudanças necessárias para a sobrevivência da IES, frente aos desafios que se lhe apresentam, emerge o questionamento sobre até que ponto a IES poderá colocar em prática a proposta da mantenedora sem correr o risco de não observar as questões sobre a responsabilidade social das organizações. Sobre este tema, Siqueira e Spers (2004) comentam:

Consideramos que um posicionamento responsável das organizações é fruto de um processo de construção e tomada de consciência contínua, tanto daqueles que geram o processo organizacional como os que direta e indiretamente estabelecem relações com ele.

Concluída a revisão de conceitos necessária para este trabalho, na seqüência é apresentada a Metodologia do Estudo utilizada nesta dissertação, suas premissas, o procedimento metodológico e seus componentes.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem caráter exploratório, pois procura buscar, na realidade, um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa; ao mesmo tempo é descritiva, ao buscar compreender e descrever as características de uma determinada situação (SELLTIZ, 1988).

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas com os dirigentes foi o questionário semiestruturado, formado por questões abertas previamente padronizadas, cujas respostas tomam forma a partir da participação do entrevistado. Alencar (2000) entende que esse tipo de questionário permite que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos. Sobre a análise da entrevista, a metodologia consistiu na análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

Já Marconi e Lakatos (1999) consideram que a técnica de análise de conteúdo permite a análise ampla do conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, e documentos pessoais como discursos e diários entre outros.

O método utilizado foi o exploratório, com análise qualitativa, cujo universo de pesquisa são os reitores das duas últimas décadas e o atual dirigente da rede que vem sendo formada, os quais foram entrevistados através de roteiro previamente definido.

Quadro 3 - Classificação das principais metodologias

Parâmetros da pesquisa	Classificação
Objetivo	Exploratória e descritiva
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa.
Forma	Indutiva
Método	Estudo de caso
Coleta de dados	Dados primários: coletados por questionários, Dados secundários: coletados pela análise documental e observação.

Fonte: Elaboração Própria

Para Luna, (1997, p. 24,25), “o sentido da palavra metodologia tem variado ao longo dos anos. Mais importante, tem variado o *status* a ela atribuído no contexto da pesquisa. Em alguns âmbitos profissionais, metodologia é associada à estatística.” Já Demo (1981) sugere que, “na América Latina, metodologia se aproxima mais do que se poderia chamar Filosofia ou Sociologia da Ciência”.

4.1 Tipologia Geral da Pesquisa

Neste item apresenta-se o direcionamento estabelecido para o alcance do objetivo traçado. A metodologia deste trabalho tem como característica o estudo de caso de caráter exploratório e de natureza qualitativa.

Os objetivos da investigação científica para serem atingidos precisam estar atrelados aos métodos científicos, ou seja, um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos.” (GIL, 1999, p.26).

Yin (2001, pp.21-32) define o estudo de caso como uma investigação empírica da análise de um fenômeno contemporâneo, real, em especial quando os limites entre o contexto e o fenômeno não estão bem definidos. Ademais, auxilia na compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, na busca do entendimento destes aspectos na vida real.

A pesquisa descritiva narra características específicas sobre o assunto pesquisado, além de possibilitar estabelecer correlações entre variáveis e definir a natureza do objeto. Já a pesquisa exploratória tem como premissa esclarecer fatos que possam contribuir para a ocorrência de determinado fenômeno. Costuma-se realizar estudos exploratórios quando “o objetivo é examinar um tema em problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes” Sampieri *et al*; (2006, p. 99). Ademais, determinam tendências, ambientes e contextos.

Bogdan e Biklen (1994, p.90-91) nominam o estudo de caso como estudo de observação, cujo foco centra-se em uma organização particular ou em algum aspecto particular dessa organização. Os setores focalizados são: um local específico dentro da organização, ou um grupo específico de pessoas, ou qualquer atividade da organização. Os sujeitos são os atores sociais, ou o grupo natural, ou ainda a microcultura: são pessoas que interagem, que se

identificam e que partilham expectativas em relação ao comportamento umas das outras, ou seja, partilham uma identidade de grupo.

Mas o estudo de caso não pode ser empregado de forma aleatória. O próprio Yin (2001, pp.21-32), ressalva: quando se tem um fenômeno a ser investigado no contexto da vida real, em especial quando localizado entre fronteiras do fenômeno e do contexto sem que haja uma definição palpável ou uma forma de pesquisa social, é que cabe o estudo de caso.

Ainda de acordo com Yin (2001), a pesquisa empírica caracterizada pela busca aprofundada de um fenômeno contemporâneo a ser investigado no contexto da vida real, cujos sinais não são claramente evidenciados. Isso exige a utilização de múltiplas fontes de evidência, tarefa praticamente impossível em outro tipo de estudo. A pesquisa descritiva busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise.

Os estudos descritivos pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem. Podem integrar as medições ou informação de cada uma dessas variáveis ou conceitos para dizer como é e como se manifesta o fenômeno de interesse; seu objetivo não é indicar como se relacionam as variáveis medidas.

A pesquisa qualitativa é utilizada para reforçar as relevâncias contidas nos atos e práticas; tem por meta fazer emergir esclarecimentos sobre determinado fato ou situação, para proporcionar uma tomada de consciência dos pesquisadores sobre as suas dificuldades e dos fatos geradores, para que se possa elaborar a forma mais adequada de resolvê-los (CHIZZOTTI, 1991, pp. 27 e 89).

O enfoque qualitativo, segundo Sampieri *et al* (2006, p. 5), geralmente é utilizado para descobrir e refinar questões de pesquisa, como as descrições e observações. Para o autor, dados coletados em ambientes do cotidiano dos indivíduos, buscam entender as questões subjacentes, os motivos e as razões internas do comportamento humano, sem fazer análise estatística. Ademais, a pesquisa qualitativa é mais flexível e aberta.

Na análise qualitativa, o desafio é o volume de dados, razão pela qual o material deve ser muito bem organizado para facilitar o momento da análise.

Objetivos centrais da análise qualitativa: organizar os dados; organizar as unidades, as categorias, os temas e os padrões; compreender

profundamente o contexto dos dados; descrever as experiências das pessoas estudadas de sua ótica, em sua linguagem e com suas expressões; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões; explicar contextos, situações, fatos, fenômenos; gerar questões de pesquisa e hipóteses; reconstruir histórias; e relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada ou construir teorias.

Assim, a abordagem qualitativa desempenhou um papel importante em relação aos objetivos deste estudo, por meio das entrevistas, dos registros e da participação do pesquisador no processo de envolvimento com a IES estudada. As entrevistas semiestruturadas e respectivas análises demonstraram a subjetividade dos agentes envolvidos na gestão e na governança das respectivas IES.

A pesquisa foi elaborada em duas etapas, sendo que, a primeira trabalhou-se na perspectiva de colher e analisar as informações de duas IES confessionais do Estado de São Paulo com o objetivo de conhecer e avaliar os modelos de governança, suas semelhanças e os respectivos posicionamentos no *ranking* das IES no Estado e no cenário Nacional. Foram incluídas nessa etapa as Instituições de Ensino Superior Confessionais, UNIMEP e MACKENZIE. Estabelecidos os contatos preliminares, percebeu-se a dificuldade na obtenção das informações de duas IES e os depoimentos dos gestores visando alcançar os objetivos propostos na pesquisa, na etapa exploratória.

A segunda etapa, face às dificuldades encontradas em obter dados mais detalhados de uma das IES, foi constituída de uma pesquisa descritiva, que buscou responder ao objetivo proposto do estudo. Assim, o método do estudo de caso, foi o de caracterizar-se a IES - UNIMEP.

Feita esta revisão bibliográfica sucinta sobre o assunto, vale acrescentar que o questionário respondido por duas IES confessionais, representa um espaço de busca de aprofundamento da realidade da operação, por meio da observação direta de dirigentes e de entrevistas, a fim de se obter informações e interpretações do ocorrido nesse contexto (GIL, 1999).

4.2 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Sampieri, (2006, p.286) “nos estudos qualitativos, o procedimento usual é aplicar um instrumento ou método de coleta de dados cuja essência também seja qualitativa, porém poderia ter algum elemento quantitativo”.

Para o enfoque qualitativo, assim como para o quantitativo, a coleta de dados é fundamental, sendo que o objetivo não é medir variáveis para tirar conclusões e fazer análise estatística, mas para obter informação de indivíduos, comunidades, contextos, variáveis ou situações em profundidade, nas próprias palavras, definições ou termos dos indivíduos em seu contexto.

Por sua vez, Grinnel (1997) afirma que: “O pesquisador qualitativo utiliza uma postura reflexiva e tenta, da melhor forma possível, minimizar suas crenças, fundamentos ou experiências de vida, relacionados com o tema de estudo”

Os dados qualitativos consistem, geralmente, na descrição profunda e completa (o mais possível) de eventos, situações, imagens mentais, interações, percepções, experiências, atitudes, crenças, emoções, pensamentos e comportamentos particulares das pessoas, seja de forma individual, seja em grupo ou coletivo. Coleta-se com a finalidade de analisá-los para compreendê-los e assim responder a questões de pesquisa ou gerar conhecimento.

A coleta de dados ocorre completamente nos ambientes naturais e cotidianos dos indivíduos, e são desdobradas em duas fases: a) imersão inicial no campo; b) coleta de dados para a análise.

Para Yin (2001) o pesquisador precisa deter algumas habilidades para a coleta de dados em um estudo de caso: a) fazer perguntas adequadas e saber interpretar as respostas; b) não se deixar enganar por seus próprios preconceitos e ideologias; c) imparcialidade em relação a noções preconcebidas.

4.3 Apresentação dos Dados Documentais e Observação Direta: Características e Processos de Gestão.

Os dados documentais levantados auxiliam na construção do histórico da IES estudada, no entendimento da cultura, tradição e dias atuais, para contextualizar a forma de governança da IES.

Para subsidiar a descrição do processo, foram analisadas as Estruturas de Governança da IES e as políticas de gestão da mesma.

Os tipos de questões sugeridas por (GRINNELL,1997, p.118) são: 1. Questões gerais – partem de colocações globais para chegar ao assunto de interesse do pesquisador. São próprias da entrevistas abertas; 2. Questões para exemplificar – servem como impulsos para explorações mais profundas, nas quais é solicitado ao pesquisado que dê um exemplo de um evento, um fato ou uma categoria; 3 Questões de estrutura ou estruturais – O entrevistador solicita ao individuo uma lista de itens em forma de conjunto ou categorias; 4. Questões de contraste – Questiona-se o entrevistado sobre semelhanças e diferenças com relação a símbolos ou tópicos, e é solicitado que classifique símbolos em categorias.

Os objetivos centrais da análise qualitativa são: organizar os dados; organizar as unidades, as categorias, os temas e os padrões; compreender profundamente o contexto dos dados; descrever as experiências das pessoas estudadas de sua ótica, em sua linguagem e com suas expressões; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões; explicar contextos, situações, fatos, fenômenos; gerar questões de pesquisa e hipóteses; reconstruir histórias; relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada ou construir teorias.

As entrevistas semiestruturadas e respectivas análises demonstram a subjetividade dos agentes envolvidos na gestão e na governança das respectivas IES.

Foram realizadas por meio de questionário encaminhado para cada gestor, os quais responderam às questões conforme seu entendimento, experiência e segundo o período de gestão correspondente de gestão, tanto na primeira quanto na segunda etapa da pesquisa.

4.4 Observação Direta - Suporte

A observação direta consistiu no acompanhamento por dever de ofício, do processo de gestão financeira realizada pelo pesquisador na IES A ocorrendo normalmente durante suas atividades na instituição.

A observação qualitativa é uma técnica de coleta de dados também chamada de observação direta, de campo ou participante. Seus objetivos são, de acordo com Sampieri, (2006, p.286):

a) explorar ambientes, contextos, subculturas e a maioria dos aspectos da vida social (GRINNELL, 1997); b) descrever comunidades, contextos ou ambientes, e as atividades que se desenvolvem neles, as pessoas que participam em tais atividades e os significados das atividades (PATTON, 1980); c) compreender processos, inter-relações entre pessoas e suas situações ou circunstâncias, e eventos que ocorrem com o tempo, assim como os padrões que são desenvolvidos e os contextos sociais e culturais onde acontecem as experiências humanas (JORGENSEN, 1989); d) identificar problemas (GRINNELL, 1997); e) gerar hipóteses para futuros estudos.

Segundo o mesmo autor, “observação qualitativa não é mera contemplação. Implica entrar em situações sociais e manter um papel ativo, assim como uma reflexão permanente, e estarem atentos aos detalhes de fatos, eventos e interações”.

É importante que o observador se utilize de todos os seus sentidos para entender os ambientes e seus atores. A linguagem não-verbal, palavras específicas e outros aspectos, além dos registros escritos devem fazer parte da memória do observador, pois os registros e notas realizados durante a observação, são ferramentas indispensáveis para um observador

Grinnell (1997) enfatiza a importância de o pesquisador incluir seus próprios termos, palavras, sentimentos e comportamentos nas anotações.

São quatro os tipos básicos segundo Grinnell (1997, p. 381-382):

A observação pode ser aberta ou dirigida, geral ou mais específica, mas sempre com direção.

Anotações da observação direta; anotações interpretativas; anotações temáticas; e anotações pessoais.

4.5 Pesquisa Documental

Foram consultados documentos internos da IES, registros de procedimentos sobre gestão e governança e respectivos históricos oficiais.

Gil (1999) entende que a única diferença entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica está na natureza das fontes. Na documental são

utilizados materiais ainda não analisados ou que podem ser reelaborados em função da pesquisa; a bibliográfica reúne a contribuição de diversos autores sobre um assunto em especial.

Neste estudo, a coleta de dados está relacionada a entrevistas semiestruturadas, análises documentais e observação direta.

A pesquisa documental abordou as políticas estabelecidas para a gestão, e demais dados pertinentes, obtidos diretamente da fonte ou por consulta aos documentos públicos da IES.

Na primeira etapa da pesquisa foram utilizados os questionários da entrevista semiestruturada respondidos pelos gestores de duas IES participantes, sendo que a terceira IES não manifestou interesse na participação da pesquisa. Desse modo, apresenta-se as informações colhidas na primeira etapa como elementos de avaliação e análise para atender os objetivos da pesquisa. Na realização da segunda etapa foram utilizados além do questionário da entrevista semiestruturada, os documentos institucionais públicos, tais como: estatutos, regimentos, e outros documentos elaborados por comissões e grupos de trabalhos da IES objeto do estudo de caso.

4.6 Amostra e Participantes da Pesquisa

Como este estudo é de natureza qualitativa, os procedimentos amostrais são classificados como não-probabilísticos e baseados na intenção e acessibilidade do pesquisador. Os participantes das duas etapas da pesquisa compreendem os dirigentes das IES. Os referidos atores foram previamente consultados, a partir de explicações e esclarecimentos sobre os objetivos e finalidade do estudo. Assim, trata-se de amostras não-probabilísticas, por conveniência.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é o de apresentar e analisar os dados obtidos na pesquisa, sobre as estruturas organizacionais e das informações do roteiro utilizado na pesquisa. A entrevista baseou-se em um guia de assuntos ou questões visando obter informações que pudessem colaborar na resposta do objetivo traçado.

A pesquisa originalmente pautou-se no objetivo de comparar três IES confessionais, quanto a seus modelos de governança, seus posicionamentos no mercado de educação bem como suas dificuldades em competir com a concorrência de mercadológica. Na dificuldade de obtenção dos dados para a realização da pesquisa, foi redirecionado o objetivo da pesquisa, visto que não seria possível realizar o comparativo entre elas. Assim, a apresentação e a análise dos dados se deu em duas etapas, e foi pautada pelo objetivo atual do trabalho tomando como eixos norteadores três variáveis: estrutura e governança, tomada de decisão, posicionamento de mercado conforme IGC.

Segue a transcrição das entrevistas com os dirigentes da UNIMEP e do MACKENZIE, conforme a ordem estabelecida no questionário.

Quando indagado sobre a estrutura organizacional superior de sua IES e respectivas competências, os dirigentes se posicionaram e a partir das suas colocações passa a ser realizada a análise dos depoimentos.

5.1 Depoimentos dos Participantes – Etapa I

Os depoimentos dos gestores da primeira etapa da pesquisa estão apresentados num quadro demonstrativo contendo os elementos da estrutura de gestão das duas IES estudadas, com o objetivo de facilitar a visualização, a compreensão e o entendimento da estrutura e do funcionamento institucional e das responsabilidades dos gestores.

A pesquisa procurou identificar a estrutura organizacional, a forma de eleição dos gestores, a competência estatutária, a gestão acadêmica e administrativa, a responsabilidade ativa, passiva, jurídica e extrajudicial, responsabilidade de contratação do corpo docente, forma de eleição de diretores e coordenadores de cursos, competência *lato sensu*, transparência, os valores e princípios, e a qualidade dos serviços, análise e acompanhamento dos rumos traçados, elaboração orçamento, aprovação do orçamento,

acompanhamento do desempenho. Assim, apresenta-se as informações no quadro a seguir:

Quadro 4 - Apresentação das IES participantes da Etapa 1

	UNIMEP	MACKENZIE
Estrutura organizacional	Conselho Diretor; Conselho Universitário - Consun; Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – Consepe; Reitoria	Conselho de Curadores; Conselho Deliberativo
Eleição Reitor e Vice-Reitor	Reitor - Indicação Conselho Superior de Administração (Consad) Vice-Reitor – Indicação do Reitor	Indicado pelo Conselho Deliberativo
Competência Estatutária	Conselho Diretor – exercer a jurisdição e a direção superior da Mantenedora Consun - Órgão superior da Universidade Consepe – órgão superior das questões de ensino, pesquisa e extensão. Reitoria – Superintender todas as atividades universitárias	Reitor autoridade máxima acadêmica da Universidade
Gestão Acadêmica e Administrativa	Consun, Consepe, Reitoria, Assembléia universitária, Conselho Comunitário e Colegiado Discente, Câmara de Gestão – Cages Faculdades, Cursos, Núcleos e Grupos de Área e Órgãos auxiliares	Conselho Deliberativo no diz respeito ao acadêmico. A Diretoria Executiva gestão administrativa
Responsabilidade, ativa, passiva, judicial e extrajudicial	O representante legal da IES é o Diretor Geral. O Reitor academicamente perante o MEC	A Diretoria Executiva responde. O Reitor perante o MEC.
Contratação e demissão docente	O Consun aprova a política docente. Ao Reitor cabe contratar e demitir atendidas as prescrições legais e estatutárias e ao Conselho da Faculdade administrar os processos submetendo-os à aprovação do Reitor.	Inicia com os Coordenadores, aprovado pelos Diretores e remetidos ao Reitor. Este submete à mantenedora
Eleição dos Diretores e coordenadores de curso	Faculdade (coordenadores) elege	Os coordenadores elegem
Competências <i>lato sensu</i>	A mantenedora é responsável pela IES	A mantenedora responde pela IES
Transparência	Pelo cumprimento do Estatuto e Regimento Geral	Publicando balanço anual auditado

Os valores e princípios, e a qualidade dos serviços	Observa os princípios sendo destacados os seguintes, dentre outros: formação do ser humano com os valores cristãos; Política Acadêmica; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; respeito à liberdade, à diversidade e ao pluralismo de idéias; a universidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.	São bases para o planejamento estratégico
Análise e acompanhamento dos rumos traçados	Sim, por meio de órgãos superiores, avaliação institucional e auditorias interna e externa	Além dos relatórios mensais, há acompanhamento dos medidores do Planejamento Estratégico.
Elaboração orçamento	Faculdades, Finanças e Controladoria, DRH, Órgãos superiores	Controladoria, faculdade, coordenadorias com o crivo da Reitoria
Aprovação do orçamento	Conselho de Administração (Conselho Diretor)	O Comitê orçamento – Diretoria Executiva, Reitor e Chanceler da Universidade e submetido ao Conselho Deliberativo
Acompanhamento do desempenho	Direção Geral mês a mês para garantir o equilíbrio operacional.	A Diretoria Executiva com a Diretoria Financeira.

Fonte: Elaboração própria

Na observação do quadro 4 à luz das variáveis propostas para a análise dos dados, quais sejam: estrutura e governança, tomada de decisão, posicionamento de mercado conforme IGC, verifica-se que as informações contidas no quadro, contemplam a estrutura organizacional e apresentam elementos da governança bem como da tomada de decisão.

Já com relação ao posicionamento de mercado, as informações apresentadas na pesquisa não contemplaram esta variável, impossibilitando a análise nesse quesito, visto que nas respostas da pesquisa estabelecida no roteiro quando da primeira etapa, não foi possível identificar esta variável.

As duas IES apresentam um modelo de governança baseado em decisões colegiadas, nas quais os níveis de competências e decisões estão muito bem definidos.

Nota-se que as estruturas das IES embora semelhantes, apresentam pontos diferentes e importantes de competências, fato este que indicam na

prática maior ou menor agilidade na tomada de decisão por parte dos gestores em suas respectivas IES.

Quando da realização da pesquisa nas duas IES, o pesquisador deparou-se com limitações que inviabilizam a continuidade dos trabalhos.

Em consequência deste fato, passou-se a realização da pesquisa em apenas uma das IES, transformando em estudo de caso o trabalho.

5.2 Depoimentos dos participantes da UNIMEP - Etapa 2 – Estudo de Caso

Essa etapa da pesquisa foi elaborada por meio de roteiro semiestruturado, no qual os dirigentes da UNIMEP expressaram suas impressões e experiências, auxiliando na formação da análise do estudo de caso, sendo que o período do estudo se deu nas gestões de 1986 a 2006; 2006 a 2008 e 2009 até a presente data.

Os dados documentais levantados internamente auxiliaram na construção do histórico das IES estudadas, no entendimento da cultura e dos dias de hoje, para contextualizar as formas de gestão e governança estudadas.

O estabelecimento de um modelo de gestão de uma organização é fundamental para sua atuação onde, “o modelo de gestão é a metodologia administrativa para estruturar a forma básica de atuação da empresa, sustentada por um estilo administrativo e pelos instrumentos administrativos”, conforme afirma Oliveira (2006, p 8).

Assim, para o desenvolvimento desse tópico, passamos a denominar os dirigentes da IES como: Gestor A, Gestor B, Gestor C e Gestor D, conforme os seus respectivos períodos na gestão.

Observa-se que durante o período demonstrado no quadro, as funções de Direção Geral e Reitoria são exercidas simultaneamente pelo principal gestor. Apenas no período de 2003 a 2006, que por determinação do Conselho Diretor, houve a segregação das funções administrativa (Direção Geral) com a acadêmica (Reitoria).

A composição da estrutura superior da UNIMEP durante o período objeto da pesquisa é apresentado no quadro a seguir:

Quadro 5 - Composição da estrutura superior

1986/2002 Gestor A	2003/2006 Gestor A e B	2007/2008 Gestor C	2009 Gestor D	2010 Gestor D	2011/2014 Gestor D
Diretor Geral Reitor	Diretor Geral	Diretor Geral Reitor	Diretor Geral Reitor	Diretor Geral Reitor	Diretor Geral Reitor
Vice-Diretor Geral	Vice-Diretor Geral	Vice-Diretor Geral	Pró-Reitor	Assessor de Graduação	Vice-Reitor
Vice-Reitor Administrativo	Reitor	Pró-Reitor Administrativo		Assessor de Pós- Graduação	Coordenadoria de Graduação
Vice-Reitor Acadêmico	Vice-Reitor Administrativo	Pró-Reitor de Graduação e Ensino		Assessor de Extensão e Assuntos Comunitários	Coordenadoria de Pós- Graduação e Pesquisa
Assessores da Vice-Reitoria Acadêmica	Vice-Reitor Acadêmico	Pró-Reitor de Pós-Graduação e Extensão			Coordenadoria de Extensão e Assuntos Comunitários
	Coordenadores da Vice-Reitoria Acadêmica	Assessores de Ensino e Pesquisa (3)			

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se ainda que a IES procura encontrar alternativas que sejam mais ágeis, enxutas, e que possam facilitar na tomada de decisão sem perder a lógica e a dinâmica colegiada que a caracteriza.

5.2.1 Estrutura e Tomada de Decisão

A estruturação organizacional é definida por Oliveira (2006, p 39) como sendo “o processo de identificação, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e de decisão, visando alcançar os objetivos estabelecidos pelos planejamentos da empresa”.

Nesse sentido, os dirigentes da UNIMEP foram consultados sobre a estrutura institucional e apresentaram suas contribuições sobre cada momento, segundo o seu período de gestão.

Assim, apresenta-se a seguir os depoimentos dos gestores segundo o roteiro estabelecido na pesquisa.

O Gestor A realizou sua gestão por um período de vinte anos compreendido entre 1986 e 2006, sendo que na condição de Diretor Geral e Reitor até 2002, e no período de 2003 a 2006 apenas como Diretor Geral, após o Conselho Diretor decidir pelo não acúmulo dos cargos os quais passaram a ser exercidos por dois dirigentes em separados que compartilham suas experiências.

Em seu relato, verifica-se que as relações com a mantenedora, sofria alternância, quando diz que: *“até 2004 a relação com o Conselho Fiscal foi excelente o que resultou num profícuo desenvolvimento da IES estudada”*. Considera que nesse primeiro período a estrutura da IES funcionava com uma equipe reduzida. O Conselho Diretor mantinha uma pauta organizada e densa e que este Colegiado *“tem sido lembrado como órgão desencadeador de crises e, em muitos casos, desestabilizador da vida institucional”*. *“A situação não foi a mesma no período de 2004 a 2006 pela postura de alguns conselheiros”*.

Ainda o Gestor A sinaliza que: *“a estrutura em si não necessariamente confere qualidade à gestão. Esta sempre dependerá de pessoas e de sua capacitação para exercer os cargos de comando e liderança. Nenhuma estrutura é perfeita, sempre tem pontos relevantes e deficientes”*.

Em seu relato, o Gestor B diz que a estrutura em seu tempo difere pouco da atual: *“No tocante aos colegiados superiores nenhuma diferença há. Como se sabe, a academia é lenta, por causa de sua necessidade de reflexão e debates, bem como por ser uma instituição onde convivem diferentes áreas de saber, com igual valorização. Há uma dificuldade maior para a tomada de decisão em função de seus colegiados serem compostos de pessoas bem preparadas, de variadas formações e com pontos e expectativas diferenciadas, tendentes a discutir e votar com grande independência”*. Sobre a questão da dificuldade para a tomada de decisão, o Gestor B, afirma que: *“outra questão, específica da UNIMEP, que impede a agilização dos processos, é o fato de a sua Política Acadêmica ser entendida como a peça normativa das práticas acadêmico-administrativas”*. Nota-se uma preocupação do Gestor B quanto a agilidade quando observa: *nem a criação e implementação da Câmara de Gestão (CAGES), órgão colegiado superior que reúne, dentre outros, os diretores de faculdades e gerentes administrativos, presidido pelo Reitor, conseguiu dar mais eficácia e agilidade na tramitação dos processos.*

Ao ser consultado quanto à estrutura organizacional à sua época, o Gestor C destacou a dificuldade econômico-financeira – *“estávamos em*

situação de inadimplência, de um lado pressões de passivos financeiros pendentes junto a Bancos, [...] , e um enorme déficit operacional, queda sistemática no número de alunos, levaram a Instituição a uma dinâmica de sobrevivência, em meio a um ambiente organizacional de conflito entre interesses da mantenedora e dos sindicatos dos empregados, docentes e administrativos”.

No seu entendimento o Gestor C, relata: *“estrutura da UNIMEP se tornou excessivamente burocrática, praticando o estilo tradicional de universidade, tendo as universidades públicas de renome como modelo a ser seguido (Unicamp, USP, etc.).*

Destacou ainda que a morosidade na tomada de decisão até mesmo estratégica era uma das causas do acirramento dos problemas da gestão.

O Gestor D assume a gestão em meio a uma crise institucional originada pelo forte desgaste político com a comunidade interna e externa. Coloca que: *“Os salários estavam atrasados, o 13º salário e as férias não haviam sido pagos, enfim, um clima de desesperança e uma instituição em estado de pré-insolvência. Neste ambiente inicial, não foi possível analisar com profundidade aspectos da estrutura institucional”.*

Como a pressão econômico-financeira norteou boa parte das decisões, a Reitoria diminui o quadro de Pós-Reitorias de três para apenas uma.

É fácil perceber que a UNIMEP, *“tem uma estrutura democrática, colegiada e participativa, porém, altamente burocratizada e sem a agilidade que o novo cenário educacional (mercado) exige”.*

Fama e Jensen (1983), afirmam que “o processo decisório da alta gestão envolve quatro etapas, duas das quais devem ser de exclusiva responsabilidade do conselho: a aprovação das decisões relevantes e o monitoramento da alta gestão.

Quanto à agilidade na tomada de decisão, o Gestor C enfatiza que: *“devido ao seu processo lento de decisões e em nome da qualidade acadêmica, demorou a aceitar a realidade dos Tecnólogos. Hoje, mesmo tardiamente, representam um percentual significativo dos alunos da instituição e é neste segmento o espaço que se abre para a UNIMEP competir com as instituições “orientadas apenas pelo mercado” com preço e qualidade”.*

Observou-se que para todos os gestores a estrutura de governança nos períodos analisados, representavam alguma dificuldade principalmente no que diz respeito à agilidade na tomada de decisão e falta de autonomia das unidades.

5.2.2 Mudanças

A tradição confessional Metodista esta pautada numa forte experiência educadora. A história da educação brasileira é repleta de exemplos de Instituições que atuam ativamente na educação com esta vocação missionária.

A educação proposta pelas IES confessionais, com forte apelo humanitário, ético, moral, religiosa é geralmente iniciada pela vocação missionária das mantenedoras.

Segundo Vieira, (2003, p 55):

A importância de se compreender melhor as transformações ocorridas no mundo, e em suas tecnologias, relaciona-se com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, que passa a demandar profissionais cada vez mais capazes de se manter atualizados.

Os mercados, a reestruturação do caráter e o “verdadeiro” saber na educação não estão sozinhos hoje em dia. Para um segmento da população conservadora em processo de crescimento rápido, a mensagem de Deus para todos nós é que devemos nos dedicar tanto ao capitalismo quanto à tradição, (APPLE, 2003, p. 27).

Discorrendo sobre o capital social, Burt (1992), diz que a arena competitiva tem uma estrutura social: atores confiando em outros atores, obrigados a suportar outros, dependentes de trocas com outros etc.

Quando abordados sobre a necessidade de mudança, os gestores apresentam sua visão. O Gestor A compartilha que:

“Como educador Metodista e com três décadas de experiência na área educacional é muito complexo tratar a atividade do ensino na única perspectiva do mercado e se curvar às seus conceitos, princípios e práticas. A educação tem a sua faixa de atuação que transcende às regras e a lógica administrativa e financeira. Isso ainda é mais evidente ao se tratar das instituições confessionais. Para nós metodistas educação é parte da missão da Igreja, é compromisso que está nos fundamentos do Metodismo a partir de John Wesley”.

Segundo o Gestor B, as normas estabelecidas pelo MEC, a Política Acadêmica dentre outros documentos institucionais, tem alto nível de exigência e, portanto, são complicadores para a sobrevivência das IES. O gestor comenta que:

“uma universidade precisa, obrigatoriamente, de ir além do ensino, pois tem de desenvolver pesquisas e projetos de extensão, manter em seu quadro de docentes, no mínimo, um terço de professores titulados, um terço de professores em tempo integral, cursos de mestrados e doutorados, bons laboratórios, bibliotecas especializadas, publicação de trabalhos científicos, enfim um rol de coisas, que, indubitavelmente, aumentam seus custos e, conseqüentemente, o valor das mensalidades”.

Comenta ainda que a concorrência das faculdades e as públicas, não possuem esses encargos. Porém o Gestor B declara que:

“Mesmo diante de cenário tão complicado, respondo que “o tipo de educação proposto pela UNIMEP” é viável. Para fazê-la compatível com o mercado tem de trabalhar bem o seu marketing, no sentido de ressaltar as suas qualidades, esclarecendo os seus eventuais alunos sobre os custos/benefícios de sua escolha. O mercado precisa saber o custo/benefício de sua compra”.

Considerando sobre a necessidade de mudança o Gestor C comenta: *“A UNIMEP precisa mudar seu foco de atuação, de ser uma Universidade tradicional que almeja excelência na pesquisa, para um projeto mais moderado, voltado para o ensino, bacharelado, licenciaturas e formação tecnológica”.*

Manter os projetos de pesquisa e extensão, porém com contrapartida governamental para que haja viabilidade institucional. Avançar na mudança do processo de ensino com investimento em tecnologia de informação é um dos caminhos apontados pelo Gestor C.

Na visão do Gestor C observa-se que:

“o processo de ensino é forte e burocraticamente calcado nos cursos de graduação, que se tornam praticamente órgãos da estrutura (que luta, inclusive, por sua autonomia), dá conta da rigidez do seu processo de ensino, de suas matrizes curriculares, o que impede flexibilidade e modernidade de gestão da formação profissional”

Segundo Dias (1999), “o excesso de passos e de instâncias de decisão de uma estrutura formatada pelo conservadorismo dos tempos de exceção

privilegia mais o controle cartorial do que o conteúdo e a análise dos resultados”.

O Gestor D assinala para a necessidade de uma revisão do *portfólio* de cursos discutindo novos modelos de elaboração e formatação de matrizes curriculares, foco na inovação e qualidade como alternativas para ocupar espaços ainda não ocupados pelas demais IES.

Ainda no entendimento do Gestor D, “a IES tem um excelente documento norteador de sua política acadêmica. Ela não pode jamais abrir mão da qualidade intencionada em seus documentos e nos diferentes Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação e Pós-graduação (Lato e Stricto Sensu)”.

Com tipo de educação praticada pela IES A o Gestor D comenta que “precisará ficar cada vez mais atenda a novas tendências do mercado e das discussões em torno de novos modelos de elaboração / formatação de matrizes curriculares”.

As observações e contribuições dos dirigentes demonstram que a IES estudada necessita encontrar maneiras de mudanças em sua forma de gestão que possibilite responder às constantes mudanças imposta pelo mercado educacional, com agilidade, sabedoria e sem perder suas convicções estabelecidas na visão, missão e nos princípios e valores que norteiam sua história e projeto educacional.

5.2.3 Rede de Educação e o Desempenho da IES

Com a proposta da mantenedora em criar uma Rede de Educação, os dirigentes quando questionados se tal medida poderia representar melhoria no desempenho da IES, manifestaram-se com contribuição.

O Gestor A diz não ter participado da concepção e discussão da Rede, pois na época já havia deixado o órgão que estudava a questão, porém contribui com o seguinte:

“Entretanto, entendo que devem ser apoiadas as iniciativas que modernizem e otimizem processos de gestão e facilitar a escola executar bem a sua razão de ser que é promover o ser humano a partir da prática educacional. Assim, se essa equação for invertida com certeza a escola vai perder o seu foco e a qualidade de seu trabalho poderá ser comprometida. Ao estabelecer a Rede seria necessário trabalhar muito a

complexa interação entre o administrativo, financeiro e acadêmico”.

Ao manifestar-se sobre a proposta de criação da Rede Metodista, o Gestor B procurou apoiar-se nos documentos da mantenedora e destacou o seguinte:

“Os Cânones definem a Rede Metodista de Educação em seu art. 166, dizendo que “é constituída das instituições metodistas de educação (IME) e tem por objetivo oferecer uma educação de boa qualidade e com as marcas da confessionalidade”; e mais no art. 90. III: que a educação secular é desenvolvida pela Rede e coordenada pelo COGEIME. Essas instituições têm no COGEIME o órgão da Igreja Metodista que planeja, coordena, supervisiona, integra, apoia, acompanha, obrigatoriamente, todas as unidades da Rede, em qualquer nível ou natureza. Isso é o que diz a legislação eclesiástica. Na prática nada aconteceu que se assemelhasse ao que a lei descreve. Como não há proposta para a sua implantação, creio que a pergunta esteja prejudicada”.

O Gestor C manifesta sua visão conforme relato à seguir:

“O advento da Rede, mais que um modismo, tem a ver com racionalidade de gestão, solidariedade e parcerias institucionais, economia de escala, por evitar duplicações de serviços desnecessárias, como ocorria com todas as suas Instituições que trabalhavam de maneira autônoma e, sendo menores, seus serviços se tornavam por demais dispendiosos. Também se deve buscar na Rede a padronização acadêmica, com vistas a uma qualificação maior, melhor possibilidade de absorção de novas tecnologias, a custos inferiores”.

Ainda segundo a leitura do Gestor C, *“a demora em mais de dez anos em sua adoção [...] e, recentemente, sua abrupta adoção e implantação, [...] ditada por razões de insolvência de várias das IES, sem o devido cuidado com a questão de gestão de mudanças, provocou grandes dificuldades [...] A rede precisa de mais tempo para a consolidação”.*

O Gestor D manifestou suas impressões sobre o tema Rede de Educação, as quais se destacam a seguir:

“A intenção da Rede de Educação, por meio da Central de Serviços Compartilhados (CSC), é permitir a otimização de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, além de rever e agilizar processos administrativos e acadêmicos. Por outro lado, a CSC busca o aperfeiçoamento de relatórios gerenciais que permitam um acompanhamento mais rigoroso de dados e informações de cada instituição. Tem intensificado o trabalho das auditorias (interna e externa)”. [...] Mudanças culturais sempre são difíceis em qualquer empresa, organização ou instituição. No caso da IES A, particularmente da Universidade, as mudanças são mais vagarosas, pois seu perfil comunitário e

organização altamente colegiada e politizada criam resistências ao novo.

A Universidade, mesmo sendo mantida pela Igreja Metodista, tem um perfil de uma universidade pública, porém com recursos privados, ou seja, sua receita vem exclusivamente das mensalidades dos alunos. Com isso, precisaria ser muito mais ágil na captação e fidelização de alunos. Entretanto, há sinais fortes de mudanças culturais que acontecem na instituição [...]”.

A IES estuda, conforme os dirigentes apontam em seus depoimentos sinalizam apoio a nova forma de Governança em Rede, porém com observações e críticas de aspectos conceituais e outros operacionais. Assim, o sucesso da implementação se dará na medida em que as unidades estiverem totalmente engajadas ao modelo.

5.2.4 Benefícios da Rede de Educação

Na perspectiva da mantenedora, a Rede Metodista trará benefícios às unidades. Sobre este tema, (GRANDORI, 1999), sinaliza que:

As redes como forma de governança ganharam grande interesse nas últimas décadas. Elas caracterizam-se pelos canais de interdependência encontrados nos distritos industriais e nos contratos relacionais da manufatura colaborativa e suas análises contribuem para o debate teórico que investiga conceitos opostos, como confiança e oportunismo, organizações formais e informais e formas alternativas de governança.

Indagados sobre prováveis benefícios que a implementação da Rede de Educação poderia apresentar os dirigentes manifestaram suas opiniões, as quais se destacam resumidamente: ganho em escala nas compras, ganhos nas campanhas de marketing e publicidade, na redução de custos operacionais, na visibilidade, dentre outros.

A manifestação do Gestor A é a seguinte:

“A tendência quase sempre é a preocupação com o desempenho financeiro e não se trabalha os aspectos intrínsecos da função escolar, etc. Outro risco comum é que os processos em Rede, ao concentrarem serviços, departamentos, etc. concentram poder e este pode ser exercido sem a devida articulação com os diretores e reitores estes sim conhecedores e responsáveis diretos da gestão das instituições. É importante salientar que as instituições têm histórias, culturas, práticas participativas e propostas

pedagógicas que precisam ser consideradas pela administração geral da Rede”.

O Gestor B embora destacasse que a Rede Metodista como tal ainda não esta instituída, comenta que:

“A Rede Metodista poderia ajudar na uniformização da identidade das escolas metodistas, troca de experiências bem sucedidas nas áreas acadêmica e administrativa, permuta temporária de docentes, economia de escala, sobretudo em compras, padronização de sistemas, projetos comuns em áreas específicas, intercâmbios de livros de suas bibliotecas.

No entendimento do Gestor C, há benefícios com implementação da Rede de Educação - mesmo que com atraso de mais de uma década - na medida em que *“a mudança de paradigma que o cenário educacional dava sinais [...] que anunciavam [...] a nós educadores [...] que o modelo e finalidades segundo os quais nasceram nossas instituições haviam mudado”*. Esse seria um primeiro benefício.

O Gestor C destaca outros ainda a seguir:

“A Rede não viria apenas como um benefício, mas sim como necessidade de sobrevivência e de mudança de paradigmas culturais de gestão, até então dominantes em todas as nossas instituições e conservadoramente mantidas pela mantenedora. Embora tenha chegado muito tarde, a Rede é a esperança de sobrevivência e de desenvolvimento para o Sistema de Educação”.

Na visão do Gestor D, os benefícios da implementação da Rede de Educação esta relacionado com o ganho na padronização de relatórios, na profissionalização dos gestores, na visibilidade de mercado, na potencialização da sinergia das IES da Rede, dentre outros, e é apresentado à seguir:

“[...] queremos, em primeiro lugar, ressaltar pontos altamente positivos, que a institucionalização da Rede tem trazido para a gestão de suas instituições.[...], podemos afirmar, sem medo de estar cometendo exageros, que sem a Rede muito provavelmente esta instituição não poderia mais estar cumprindo seus objetivos.

Outro ponto a ser assinalado, como muito positivo, é a postura do Conselho de Administração (Consad), sempre muito firme, cobrando de forma enérgica providências saneadoras por parte das instituições, exigindo relatórios detalhados, orçamentos rigorosos, não sem antes promover auditorias qualificadas, que trouxeram a lume informações completas e confiáveis quanto ao real estado das finanças de cada uma. Esses quadros, que se mostraram nada animadores, têm sido muito úteis para a tomada de medidas difíceis, doloridas e profunda, na busca de

um saneamento imprescindível e urgente. Essa atitude firme,[...] tem, inclusive, dado força para os gestores fazerem mudanças necessárias e inevitáveis, em questões importantes, porém cercadas de fortes resistências. Não fosse essa determinação, muito provavelmente nada teríamos avançado”.

Wegner, Wittmann e Dotto (2006) sintetizam os principais benefícios da estrutura de rede em: aprendizagem, compartilhamento de informações e de conhecimentos, ganhos de legitimidade, *status* e desempenho financeiro e de gestão.

Segundo Marchi Junior e Gregori (2007, p. 6), resumem as evidências de criação de valor pela aprendizagem conjunta das redes como:

1. melhorias nas habilidades de administrar recursos e pessoas; de produtos; processos e serviços; no ambiente de trabalho; na imagem da organização.
2. Inovações: na maneira de pensar e organizar o trabalho; no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços; na superação de problemas com idéias inovadoras.

No olhar dos dirigentes, são claros os benefícios para a IES quando da implementação da Rede de Educação, e o embasamento teórico sobre o assunto justificam tal mudança no modelo de governança.

5.2.5 Sinergia Entre Acadêmico e Administrativo

As redes podem ser entendidas também como uma terceira forma organizacional, já que não são nem hierarquias nem mercado (POWELL, 1990).

Uma das principais dificuldades da IES estudada é a dicotomia entre as áreas acadêmicas e administrativas. Nesse sentido questionamos os dirigentes da IES A sobre as suas contribuições com relação ao tema, e obtivemos as seguintes colocações aqui destacadas.

No entendimento do Gestor A, *“Ao estabelecer a Rede seria necessário trabalhar muito a complexa interação entre o administrativo, financeiro e acadêmico”.*

A percepção do Gestor B, a Rede poderá apresentar benefícios no desempenho das escolas quanto ao administrativo, porém, quanto à proximidade do acadêmico, diz:

“A área administrativa deve sofrer o impacto maior, pois pertencem a ela praticamente todas as ações até agora tentadas e não há, até agora, e há sinais de planos para uma prestação de serviços na área acadêmica. Por essa razão, acho que o administrativo ficará, sim, mais longe do acadêmico. Em outras palavras, o serviço que o acadêmico presta dificilmente será comprado por uma unidade institucional, a não ser o EAD. Se sem a CSC, a relação entre o acadêmico e o administrativo nas universidades tem sido grande problema, numa nova configuração a tendência é piorar”.

Na visão do Gestor C, *“a Rede deverá entrar também nos processos de aprendizagem, promovendo intensa dinâmica administrativo-acadêmica envolvendo todas as unidades em seus projetos gerais; deverá facilitar e estimular crescentes investimentos na adoção de novas tecnologias de informação, com inequívocas influências sinérgicas nos processos formativos de suas escolas”.*

Comenta ainda o Gestor C que é imprescindível que não haja *“[...] o distanciamento, mas a indissociabilidade entre administrativo e acadêmico na vivência escolar-universitária”.*

A respeito dessa questão o Gestor D contribuiu com o texto extraído do documento Plano de Gestão, onde destacamos que *“um dos maiores equívocos de uma instituição de ensino é criar uma forte dicotomia entre a área administrativa e a área acadêmica. Essas instâncias precisam ser concebidas de forma articulada tendo em vista a educação superior como a atividade fim da instituição”.* (Plano de Gestão 2011-2014).

Após as considerações, as contribuições e comentários dos dirigentes da UNIMEP, apresentam-se de maneira sintética o resumo das entrevistas levando em conta os aspectos do roteiro da pesquisa, quais sejam: a estrutura, dinâmica e agilidade, mudança, tipo de educação e Rede de Educação.

Percebe-se que os depoimentos dos dirigentes demonstram que as dificuldades encontradas em seus respectivos períodos foram as mesmas, principalmente com relação às questões econômico-financeira como também com as questões voltadas a estrutura de governança. Todos apontam para a necessidade de mudança e acreditam que a manutenção da vocação confessional e da filosofia de ensino selo da universidade deve ser mantida.

Como forma de sintetizar e avaliar os impactos da implementação da Rede de Educação a qual esta aglutinando as mantidas da IES A, elaborou-se

um quadro sinótico onde pode-se observar as potencialidades e ameaças que a IES passa ou poderá vir a passar no decorrer desse processo.

Quadro 6 - Potencialidades e ameaças à luz dos dirigentes entrevistados

	Potencialidades				Ameaças			
	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D	Gestor A	Gestor B	Gestor C	Gestor D
Estrutura -Dinâmica e agilidade	Equipe,	Participação colegiada	Competência acadêmica instalada	Diálogo e participação colegiada	Interferência do Conselho na gestão	Lentidão na tomada de decisão	burocracia, duplicação de competências nos colegiados, custos da folha de salários	Demora na tomada de decisão em função da burocracia dos processos nos colegiados superiores
Mudança	Tradição	Tradição, marca	Marca, a competência acadêmica avaliação dos cursos pelo MEC.	A marca e Tradição	Processos morosos	Processos lentos. Custos elevados e concorrência desleal	Processos morosos	Processos morosos
Tipo de Educação	Proposta pedagógica	Política Acadêmica	Política Acadêmica	Proposta Pedagógica	Tradição e burocracia	Burocracia e Exigências legislação interna e externa	Burocracia dos cursos de graduação que impede a flexibilidade e modernidade da gestão	Matrizes curriculares rígidas, sem flexibilidade
Rede de Educação	Otimização de processos, economia em escala, sinergia entre acadêmico e administrativo	Redução de custos dos serviços internos	Racionalidade da gestão, economia de escala, maior competitividade.	Padronização de relatórios, qualidade da informação, Promover a indissociabilidade acadêmica e administrativa	Pensar somente no financeiro e esquecer o acadêmico	Distanciamento do Administrativo ao acadêmico	Relativização das autonomias locais, centralização às vezes excessiva, dificuldade da cultura interna em absorver mudanças.	Centralização do poder, falta de autonomia nas unidades

Fonte: Elaboração própria – extraído das entrevistas

5.3 Posicionamento

Com o quadro 5 procurou-se demonstrar o pensamento dos dirigentes da IES estudada, levando em conta os principais aspectos do roteiro da pesquisa propostos na entrevista.

Verifica-se que o posicionamento da IES estudada no *ranking* das universidades segundo o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas) do MEC, demonstra uma queda significativa nos últimos três anos considerando o IGC, porém, apesar disso, a credibilidade, baseada na tradição da marca, na qualidade educacional e no compromisso com seus valores, mantêm-se numa posição de destaque, como podemos observar na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Evolução do Índice Geral de Cursos (IGC) da IES estudada

EVOLUÇÃO DO IGC – 2007 A 2009

ANO	IGC			POSIÇÃO		
	FAIXA	CONTÍNUO		BRASIL	ESTADO	PARTICULARES (ESTADO)
2007	3	259		90	8	5
2008	3	256		92	11	8
2009	3	248		105	17	14

Fonte – MEC/INEP

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto de intensas e constantes mudanças na primeira década do século XXI, em que o mercado passa por uma situação de constante ajustamento, em função do grau de competição entre as diversas organizações, a visão pró-ativa das pessoas que planejam os rumos das IES confessionais se torna primordial. Questões como transparência das operações, profissionalização da gestão, estabelecimento de novas parcerias; alianças estratégicas; e melhoria da qualidade dos cursos oferecidos para não apenas atrair, mas reter o capital humano e financeiro deve ser o cerne das preocupações dos gestores.

Durante a pesquisa observou-se que o modelo de governança atual adotado por essa IES mistura um modelo público com o privado apresentando reflexos na forma de administração acadêmica e nas relações com o alunado, docentes e com o corpo técnico-administrativo.

Nesse sentido, a mantenedora após estudos realizados por uma consultoria experiente, inicia a implementação da nova forma de governança em todas as unidades da rede. A esse movimento dá-se o nome de Rede de Educação.

Dessa forma, a UNIMEP passa por um tempo de grandes e profundas transformações nos que diz respeito à gestão, uma vez que além das forças externas, a crise política interna trouxe consigo uma expectativa de mudanças de rumo e de posicionamento institucional.

Por oportuno, convém fazer duas observações. A primeira é de que esta pesquisa não foi focada em aspectos críticos sobre os processos planejados e desenvolvidos pela UNIMEP, mas procurou analisar sob o olhar de diferentes agentes (dirigentes), a experiência vivida no esforço de manter as finanças equilibradas e o projeto acadêmico funcionando. A segunda é de que também não foi objetivo desta pesquisa identificar se o processo de governança está ocorrendo de forma correta e produtiva, ou não, para não incorrer em juízo de valor sobre questões normalmente tratadas no interior da entidade mantenedora.

A percepção do pesquisador, por sua intensa vivência nos últimos anos, é de que as IES confessionais, principalmente as de determinado ramo

do protestantismo histórico, aqui, têm dificuldade em lidar com a profissionalização da gestão, o que representa um obstáculo à governança.

O referencial teórico consistiu em um importante suporte que para a pesquisa subsidiando o entendimento das reflexões e contribuições dos autores, nas entrevistas que foram realizadas junto aos dirigentes de um período predefinido.

Assim, analisar o contexto econômico-político-social é importante para que a IES não perca o foco de sua missão. Segundo Kotler (2000), “ao longo do tempo, a missão da IES pode perder sua importância diante das novas condições de mercado ou se tornar confusa pela inserção de novos cursos, de acordo com as necessidades do mercado”.

Durante a pesquisa, foi possível avaliar se o processo de implementação do novo modelo de governança em rede, na visão dos gestores poderá conseguir melhorar seu desempenho mantendo a filosofia de trabalho pautada na missão e confessionalidade.

Os depoimentos dos dirigentes após analisados identificaram que para todos é possível que a reorganização administrativa da UNINEP consiga levá-la a melhorar seu desempenho, mantendo sua filosofia de trabalho, e ainda recuperar o posicionamento, porém com uma nova e dinâmica postura da gestão, e observadas questões culturais, respeito aos colegiados e às particularidades de cada unidade.

Em seus depoimentos os dirigentes da UNIMEP, também revelaram, que o processo de implementação da Rede de Educação, poderá provocar alguns desconfortos nas relações internas e nas relações com o núcleo da Central de Serviços Compartilhados (CSC). No entendimento desses dirigentes, as áreas, acadêmica e administrativa necessitam trabalhar com total sinergia para que a se consiga atingir as metas e possa vencer os desafios do cotidiano.

Ao avaliar as contribuições dos dirigentes à luz das variáveis proposta para o estudo, pode-se observar que todos os dirigentes fizeram suas colocações sobre as potencialidades e sobre as ameaças do modelo de estrutura e de governança proposto pela Rede de Educação, porém todos eles entendem que há necessidade de se buscar alternativas para mudar o quadro atual.

A Governança em Rede é o modelo de gestão que a Mantenedora adotou, onde engloba todas as unidades educacionais da Rede de Educação por ela mantidas, visando o fortalecimento das relações e também o ganho em escala econômico-financeiro, de qualidade no ensino e a visibilidade das unidades mantidas.

Os dirigentes contribuíram quanto à variável tomada de decisão, onde, todos identificaram excessiva burocracia, diminuição de autonomia dos gestores nas unidades, uma grande centralização de poder dos órgãos de Superiores de Administração da Mantenedora.

Já com relação ao posicionamento do IGC, como não lhes foi consultado no roteiro de maneira direta, obteve-se então respostas indiretamente relacionadas ao posicionamento institucional. O Gestor C diz que em sua gestão o posicionamento da IES A era muito bom nos indicadores. O Gestor D comentou que a IES necessita rever a questão da qualidade institucional para que seja recuperado o posicionamento da IES perante o IGC, visto que os últimos três anos houve uma queda considerável no posicionamento. O Gestor A ressaltou que durante sua gestão, as conquistas institucionais foram muito proíficas projetando a IES no cenário nacional.

Os dirigentes foram unânimes em demonstrar apoio à mantenedora entendendo ser possível que o modelo proposta de Governança em Rede seja um caminho para o reposicionamento Institucional e principalmente no estancamento imediato dos déficits e do endividamento.

Avaliando as contribuições dos gestores, pode-se perceber que a gestão colegiada da IES estudada é um fator que representa dificuldades no momento de mudanças e da busca de novas possibilidades no enfrentamento da concorrência e das exigências mercadológicas com relação à educação brasileira.

A gestão compartilhada e participativa, símbolo e marca registrada das conquistas da IES estudada é uma das grandes questões que a Rede de Educação terá que responder sob pena de inviabilizar todo o projeto de Governança em Rede se dentro desse projeto não estiver contemplado o respeito às culturas das unidades.

Por outro lado, a IES estudada deve rever suas práticas e principalmente sua Política Acadêmica, uma vez que o posicionamento do IGC

indica claramente que a manutenção da qualidade de ensino deve ser buscada e melhorada a todo tempo.

O estudo demonstra que as IES confessionais ocupam um espaço importante no cenário brasileiro e que historicamente fazem parte da formação cidadã e contribuem fortemente com a formação do caráter político, moral e ético do povo brasileiro, concluindo assim que o ideal missionário e confessional tem espaço na educação do país. A UNIMEP está nesse contexto e tem participação importante na formação de líderes locais e nacionais.

Os dirigentes, ainda, mostraram-se favoráveis às mudanças proposta de governança em rede pela mantenedora, alertando, contudo, para o problema da centralização do poder, a limitação da autonomia de gestão das unidades, e que sejam revistos para que o processo atinja seus objetivos.

Observou-se ainda, nos depoimentos dos dirigentes, que é imprescindível que a mantenedora representada pela Rede de Educação, trabalhe nas questões de fundo, ou seja, nas questões estratégicas possibilitando que as unidades mantenham suas características culturais, regionais e possam assim desenvolver seus projetos, conectados e com sinergia com as demais IES participantes da rede.

Finalizando, não se pode dar por encerrada a pesquisa e nem dizer que as constatações aqui apresentadas representam conclusivas. O fato de que o modelo de governança em rede pode alcançar os objetivos esperados, não pode deixar cair no engano de generalizar a implementação para todas as IES confessionais.

Acredita-se que os atores da Rede e da IES, envolvidos de alguma forma na educação, sejam conscientes de seus papéis e de sua importância no desenvolvimento e no compartilhar do conhecimento, promovendo um ambiente saudável e propício para se estabelecer uma relação de aprendizagem que seja pautada na ética na confessionalidade e na filosofia de educação missionária.

Com a implementação do modelo de Governança proposto pela mantenedora, ou seja, a Rede de Educação que apresenta uma CSC, os dirigentes esperam que avanços sejam alcançados visando a sustentabilidade de suas unidades, principalmente nas questões administrativas. Quanto às questões acadêmicas, a Rede Metodista.

Num ambiente de constantes e profundas mudanças, exigindo novas competências, as IES confessionais não devem agir apenas para atender aos apelos de cunho mercadológico, mas devem estar em sintonia fina com a contemporaneidade.

É preciso que elas compreendam o tempo vivido pela sociedade para a qual está disposta a servir. Dessa forma, o conhecimento do modelo de governança das IES confessionais e de como elas buscam a eficácia, a eficiência, e melhores resultados, para evitar entraves burocráticos e facilitar o pleno desenvolvimento para alcançar a sustentabilidade em todos os seus níveis tem importante relevância para este trabalho.

A limitação da pesquisa se dá no fato do redirecionamento dos objetivos durante a realização da pesquisa, e conseqüentemente grande dificuldade em atingir o resultado esperado, visto que a princípio seria realizada uma comparação entre o desempenho de três IES confessionais e tradicionais brasileira.

Pela dificuldade em captar informações e entrevistas no sentido de se atingir o primeiro objetivo, alterou-se o foco para apenas uma das IES transformando-se em estudo de caso.

O tema estudado sugere um aprofundamento da pesquisa, com entrevistas nos demais níveis da estrutura da gestão da IES, ensejando, portanto continuidade do trabalho de pesquisa visto que o estudo apresentado não esgotou o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ALMEIDA, M. A. *História da educação brasileira, o problema de sua periodização*. Revista brasileira de estudos pedagógicos; v. 69, n. 161. p. 112. São Paulo, 1988.

ALMEIDA, M. *A universidade possível: experiências da gestão universitária*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

ANDRADE, Adriana. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas. 2004.

APPLE, M. W. *Educando à direita: mercados, padrões, Deus e desigualdade*. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo; revisão técnica de José Eustáquio Romão, São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação*. São Paulo: Porto Editora, 1994.

BORGATTI, S.; FOSTER, P. *The network paradigm in organizational research: a review and typology*. *Journal of Management*, v. 29, n. 6, p. 991,1013, 2003.

BRITO, J. *Cooperação interindustrial e redes de empresas*. In: KUPFER, D. e HANSENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARDIM, P. A. G. *Gestão Universitária em Tempos de Mudança*. In: COLOMBO, S. S. *et al.* *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CARVALHO, Antônio Gledson de. Luiz G. *Governança Corporativa no Brasil em perspectiva*. In: SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira C. (orgs) *Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

CLARK, Burton. *Creating entrepreneurial universities*. Oxford:IAU Press – Elsevier Science Ltd, 2003.

CLARKSON, M. B. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 92-117, 1995.

COSTA, E. A. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002.

CUNHA, C. R.; MARLENE, M. C. O. L. *A confiança nas relações interorganizacionais*. *O&S – Organizações e Sociedade*. Salvador: EAUFBA, v.11, Edição Especial, p. 79-93, 2004.

DEMO, P. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1983.

DIAS, I. F. L. *Áreas/Linhas de pesquisa*. Londrina: Editora da UEL, 1999.

DROR, Y. *A Capacidade de Governar: informe ao Clube de Roma*. tradução Carolina Andrade; revisão técnica Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap, 1999.

DRUCKER, P. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZKOWITZ, Henry. *Research groups as “quase-firms”*. The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy* 32: 109-121, 2003.

FAMA, E.; JENSEN, M. “Separation of Ownership and Control”. *Journal of Law and Economics*, v. 26, PP. 301-327, 1983.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: Teoria e Prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FINGER, A. P. *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 1997.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. *Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective*. *Academy of Management Review*, Ohio, v.26, n.3, p.431-445, 2001.

GRANDORI, A. *Interfirm network: organization and industrial competitiveness*, London: Routledge, 1999.

GRINELL, R. M. *Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches*, 5, ed. Itasca, Illinois: E.E. Peacock Publishers, 1997.

GROSHAL, S.; BARTLETT, Ch. *A organização individualizada*. Tradução, Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GUIMARÃES, A. S. *Sistemas de Informações: Administração em tempo real*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HAMMER, M. *A empresa voltada para processos*. Revista HSM Management, nº 09, ano II, julho-agosto de 1998.

HARVARD, Business Review. *Experiências de governança corporativa*; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JORGENSEN, D.L., *Participant observation e methodology for human studies*, Newbury Park, CA: Sage, 1989.

KUYPER, Abraham. *Calvinismo*. São Paulo: Cultura Cristã, 2002.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

LAMEIRA, V. J. *Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001

LEITE, C. B. *Filantropia e Contribuição Social*. S. Paulo: LTR, 1988.

LUNA, S. V. de. *O falso conflito entre tendências metodológicas*. In: FAZENDA, I. (org.). *Metodologia da pesquisa educacional*. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

MARCHI, J. J.; CASSANEGO JUNIOR, P.; GREGORI, R. *Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes*. In: ENANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. *Resumo dos trabalhos*. Rio de Janeiro, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCOVITCH, J. *A universidade (im)possível*. São Paulo: Futura, 1998.

MARTES, A. C. B. *et al. Redes Sociais e interorganizacionais*. São Paulo: Era, v. 46, n. 3, p. 10-15, jul-set. 2006.

MARTINS, C. B. *Ensino pago: um retrato sem retoques*. São Paulo: Cortez, 1981.

MAYNTZ, R. *Governance im Modernen Staat*. In: BENZ, A. (Ed.). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag, 2004, p. 65-76.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. *Corporate governance*. Oxford: Blackwell, 1995.

MORIN, E. *Sete saberes necessários a educação do futuro*. São Paulo: Cortez, 2002.

NADLER, D.; TUSCHMAN, M. *A organização do futuro: as lições importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa*. HSH Management, São Paulo, n. 18, p. 58-67, jan/fev, 2000.

NETTO, A. F. de N.; GUIMARÃES, I. *A prática socialista de um educador cristão*. São Paulo: Yangraf, 2004.

NOHRIA, N. *Is The network perspective a useful way of studying organizations?* In: _____; ECCLES, R.G. *Network and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*, São Paulo: Atlas, 2006.

PASSOS, João Décio. *Carisma e ação da Universidade Comunitária: experiências da puc-sp*. São Paulo: EDUC, 2008.

PATTON, M.Q. *Qualitative, evaluation methods*. Londres: Sage Publications, 1980.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; MARAVALL, José Mair, PRZEWORSKI, Adam. *Economic reforms in new democracies: a social-democratic approach*. Cambridge University. 1993.

POWELL, W.W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organizations*. *Research in Organizational Behavior*, Stanford, v.12, n.3, p. 295-336, 1990.

PREEDY, M.; GLATTER, R.; LAVACIC, R. *Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 255-263, Jul/Ago/Set. 2004.

ROJO, Nicolau C. *Entidades do terceiro setor*. Produção: Rodyo's Auditores Independentes. São Paulo, março de 2002.

ROSENAU, James N, *Governança, ordem e transformação na política mundial*. In: _____; CZEMPIEL, Ernst-Otto. *Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial*. Brasília: Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. *Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva*. ERA, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 255-262, jul-set. 2004.

SAMPIERI, R. H. *et al Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SATHLER, L. *Governança no terceiro setor estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores e fundações empresariais no Brasil*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2008.

SILVEIRA, A. M. *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SELLTIZ, C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução Dante Moreira Leite. 1. reimpr. São Paulo: Herder, 1988.

SIQUEIRA, E. S.; SPEARS, V. R. E. (orgs). *Gestão de negócios entre o capital e o administrativo*. São Paulo: Edições O.L.M., 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de instituições de ensino*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TRAMONTIN, R. *Nos novos cenários do ensino superior brasileiro*. São Paulo/Anais/Semesp, 2002.

ULRICH, D. (org.). *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. tradução de Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

VALENTE, S. M. P. *Desafios da gestão acadêmica no ensino de graduação*. In: ALMEIDA, Márcio (org.). *A universidade possível: experiências de gestão universitária*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

VIEIRA, A.T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO. M. *Gestão educacional e tecnológica*. São Paulo: Avercamp, 2003.

WASSERMAN, S.: FAUST, K. *Social network analysis*. Cambridge University Press, 1994

WEBGRAFIA

AVANCINI, M. *Setor em Ascensão In.*; Revista Educação. ed. 153. Disponível em: <www.revistaeducacao.com.br>. Acesso em 20 de jul. de 2010.

HOPPER CONSULTORIA. Edição nº 12, maio 2008. Disponível em: <www.hoper.com.br>. Acesso em 19 set. de 2010.

INEP. 2008. Sinopse Estatística da Educação Superior 2006. <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>. Acesso: set. de 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21>>, acesso 26 de ago. de 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=21>>, acesso em 06 de nov. de 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 3 de set. de 2010.

NUNES, E. *Desafio estratégico da política pública: o ensino superior brasileiro. In: Revista de Administração Pública v.41 n.SPE. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>>. Acesso em: 23 de fev. de 2011.*

OLIVEIRA, R. P. *Setor em ascensão. REVISTA EDUCAÇÃO Ed. 153. São Paulo: Segmento, 2010. Disponível em: <<http://www.revistaeducacao.com.br>>. Acesso em 19 de set. de 2010.*

REIS, F. J. G. dos. *Tendências e gestão empreendedora das instituições de educação superior: a dinâmica das instituições salesianas. In: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Agosto de 2007 - Ano 25, n. 37. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br>>. Acesso em 31 de out. de 2010.*

RICCI, Rudá. *Política Universitária Ambissinistra. In.: Revista Espaço Acadêmico – nº 30 novembro/2003 – mensal. Disponível em <http://www.espacoacademico.com.br/030/30ricci.htm>. Acesso em 25/04/2011.*

WEGNER, D.; WITMANN, M. L.; DOTTO, D.M.R. *Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento*. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. v. 4, n. 1, jan/abr. 2006. Disponível em:<<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/53/46>>. Acesso em 17 de abr. de 2010.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. Disponível em:<<http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%2017/165A.pdf>>. acesso em 17 de abr. de 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturado – Etapa 1

Por se tratar de perguntas semiestruturadas, o respondente pode ficar à vontade para expressá-las da forma mais ampla possível.

- 1) Qual a estrutura organizacional superior e respectivas competências?
- 2) Qual o mecanismo de eleição do reitor e dos pró-reitores? Há mandato?
- 3) Qual a competência estatutária e regimental do reitor e dos pró-reitores?
- 4) Como se dá a gestão acadêmica e administrativa da universidade?
- 5) O reitor responde ativa, passiva, judicial e extra-judicialmente pela universidade?
- 6) A quem cabe orientar, conduzir e aprovar o processo de contratação e de demissão de docentes?
- 7) Qual o mecanismo de eleição dos diretores das faculdades, dos coordenadores de curso e dos chefes de departamentos?
- 8) Quais as competências *lato sensu* da mantenedora ou instituidora da universidade?
- 9) Como se observa a transparência na prestação de contas em todos os seus níveis: acadêmico, administrativo e financeiro?
- 10) Os valores e princípios institucionais (missão, visão, etc) estão voltados para a promoção da qualidade dos serviços prestados em todos os níveis?
- 11) Existem práticas de análise que permitam acompanhar se os rumos traçados estão sendo trilhados?
- 12) Quais setores administrativos e acadêmicos se envolvem na elaboração do orçamento programa?
- 13) Quem aprova a versão final do orçamento programa?
- 14) O diretor geral acompanha a gestão do desempenho orçamentário mês a mês de forma a garantir o equilíbrio operacional sem gerar déficit?

25/10/2010

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturado - Etapa 2

- 1) Como via a estrutura à época de sua gestão, no que se referia a dinâmica no que se refere à agilidade para responder as necessidades que surgiam. Quais os pontos positivos e pontos negativos?
- 2) Quais as mudanças que acredita serem necessárias para concorrer com mercado da região e o mercado com a característica que se tem hoje e quais era as características de gestão da estrutura organizacional que viveu que auxiliava ou tinha problemas?
- 3) É viável o tipo de educação proposto pela UNIMEP e é compatível com o mercado? O que impede o seu desenvolvimento e abrangência e o que trás de benefício.
- 4) Que medida que a proposta da Rede Metodista pode promover melhora no desempenho administrativo que pode gerar elementos que contribuam com maior inserção da UNIMEP no mercado e o que a Rede tem de positivo e de negativo?
- 5) Quais os benefícios da formação da Rede Metodista?
- 6) A Rede pode trazer sinergia na relação entre as áreas Administrativa e Acadêmica e assim contribuir com a melhora do desempenho das escolas em especial da UNIMEP ou a rede deixa o Administrativo mais longe do acadêmico? Cite os dois maiores benefícios que a rede pode trazer.