

Características dos Gestores das Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba e Região Metropolitana

**Faimara do Rocio Strauhs
Murilo Martins de Andrade
Andréa Bier Seraim**

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar as características dos gestores de Instituições de Ensino Superior Privadas - IES, mediante estudo investigatório em Curitiba e sua Região Metropolitana. A pesquisa foi do tipo exploratória, bibliográfica e descritiva, de natureza quali-quantitativa. Na última década o cenário do ensino superior no Brasil foi alterado substancialmente, afetando sobremaneira as instituições existentes e as que ingressaram neste segmento. A expansão acelerada deste nível de ensino gerou concorrência acentuada no setor e, diante da atual realidade, faz-se necessário buscar modelos inovadores de gestão para enfrentar os novos tempos. O dirigente principal da IES é fundamental, neste cenário. Os dados coletados permitiram identificar quais as características dos atuais gestores de IES privadas de Curitiba e região metropolitana.

Palavras-chave: Educação; Gestão. Gestor. Instituições de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais o mundo atravessa têm sido marcadas por interstícios de tempo cada vez menores, o que se evidencia nas interpretações que buscam demonstrar que a mudança deixou de ser compreendida por sua transitoriedade, passando a ser reconhecida por sua constância nos mais diversos segmentos (RIBEIRO, 1992).

O ambiente em que se insere o ensino superior também passou por grandes transformações nos últimos anos, afetando em diferentes graus as instituições de ensino e as pessoas. Segundo Moraes (2001), além dos fatores do ambiente externo que geram impactos nas organizações universitárias, as universidades enfrentam dificuldades decorrentes de sua própria inércia, da expansão do ensino superior e da intervenção normativa do Estado, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento.

A atual realidade do ensino superior demonstra que o antigo modelo de gestão das IES precisa ser revisto para se adequar ao novo modelo educacional. A busca pela qualidade na IES deve ser uma constante e o processo de gestão da qualidade está intimamente ligado à sua gestão estratégica, envolvendo todos os membros da organização. Sendo assim, é função dos gestores da Instituição traçar os objetivos e fixar as metas de qualidade (KOTLER; FOX, 1994).

Para tanto, é necessário buscar modelos inovadores de gestão, baseados na nova realidade do mercado e visando a qualidade na prestação dos serviços educacionais, equilibrando receitas e despesas, para atingir os objetivos pretendidos. O problema reside no fato de que são poucos os dirigentes que possuem competência na área específica de Gestão de IES. Isto leva a que,

por vezes, o bom desempenho obtido na área técnica de atuação de origem, não se repita quando se trata de desempenhar funções de gestão universitária.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO NAS IES PRIVADAS

Para Sabia e Rossinholi, (2001, p. 5) as IES, em especial as privadas, apresentam uma gestão tradicional, que:

possuem uma estrutura organizacional verticalizada, com formato piramidal, onde cada função hierarquicamente inferior está sob controle e supervisão da mais alta, daquela que lhe é imediatamente superior, assegurando unidade de controle. A organização do trabalho é estabelecida por meio da departamentalização por função. O processo decisório é centralizado, ou seja, as decisões são tomadas pelo proprietário, ou pelos sócios, de tal maneira que a figura do dono é muito forte. É ele quem detém o poder, os níveis hierárquicos mais baixos praticamente não possuem poder de decisão. O planejamento é rudimentar, existindo apenas em algumas áreas específicas e desvinculadas uma das outras. Por outro lado, não existem instrumentos efetivos de controle.

Tachizawa e Andrade (2002, p. 149) consideram que a “configuração organizacional é uma peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino”. Por outro lado, afirmam que normalmente prevalece nas IES a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional. Entretanto, propõem a departamentalização por processos como forma de agilizar o trabalho e aumentar o desempenho das pessoas nas instituições de ensino.

Monteiro (2005, p. 35), afirma que: “A estrutura organizacional excessivamente burocrática é responsável por uma grande confusão entre o empresário-empresendedor e o executivo educacional, provocando uma gestão não profissional”.

Para Canário (1992) a estratégia nos projetos escolares é própria de cada estabelecimento de ensino, com diferentes níveis de formalização e constitui um processo que corresponde à produção coletiva de normas e decisões, no qual são responsáveis seus atores, professores, administradores, por meio do processo de aprendizagem.

2.2 GESTOR DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os gestores nas IES são fundamentais, pois eles, juntamente com os técnicos, são os principais envolvidos na definição da missão, dos objetivos e das metas da IES, bem como na eficiência da implementação das estratégias institucionais, assegurando uma gestão de qualidade (TACHISAWA; ANDRADE, 2002).

Guia (2002) apresenta que a revolução da educação deve ser travada preferencialmente na escola via gestão, e a liderança do diretor é o fator crítico individual mais decisivo do sucesso ou do fracasso do empreendimento. O autor destaca ainda que o papel do diretor de uma escola é fundamental para a melhoria de seu desempenho, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias para a escola; sua finalidade; missão e visão; metas e medidas; e valores. Para que esses elementos cumpram sua função é preciso que estejam: redigidos na linguagem que faz mais sentido para os professores; bem compreendidos; suficientemente divulgados (de fácil acesso, visíveis); integrados aos planejamentos e práticas de professores e funcionários. Somente dessa forma o diretor conseguirá atingir os objetivos traçados sejam eles na escola ou na faculdade.

De acordo com Glatter (1992) é possível traçar diretrizes para os gestores da educação:

entender os contextos existentes, internos e externos, tornar claro o seu próprio empenho nos projetos, não deixar o pessoal tomar o lugar do profissional nos projetos desenvolvidos, assegurar a divulgação dos projetos, sejam administrativos ou desenvolvidos pelos docentes, fazer o possível para promover incentivos e evitar a desmotivação, tentar assegurar e distribuir os recursos humanos e materiais, no que diz respeito ao incremento dos conhecimentos e métodos necessários ao desenvolvimento dos projetos, criar novas estruturas e equipes adequadas ao desenvolvimento dos projetos, assegurar a pertinência das soluções propostas e sua implantação, ter consciência da ambigüidade que caracteriza o mundo organizacional, manifestando confiança para correr riscos e encorajar atitude inovadora junto aos colegas, ter estabilidade na implementação dos processos de mudança.

A gestão escolar e, conseqüentemente, a atuação e formação do seu gestor enfrentam grandes mudanças e desafios. O avanço e a relevância social e política da teoria e da prática da administração da educação emergem da superação da aplicação mecanicista e a crítica de teorias de administração produzidas, a partir de e em função das empresas capitalistas de produção. A crescente fidelidade à educação, na construção teórica e na atuação prática da sua administração, fundou sua crescente pertinência e relevância (MARCOVITCH, 1998).

De acordo com Wittmann (2000) os fundamentos básicos da formação e prática do gestor da unidade escolar são o conhecimento, a comunicação e a historicidade. O conhecimento é o objeto específico do trabalho escolar. Portanto, a compreensão profunda do processo de (re)construção do conhecimento no ato pedagógico é um determinante da formação do gestor escolar. O segundo eixo de sua formação é a competência de interlocução. A competência lingüística e comunicativa são indispensáveis no processo de coordenação da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico. O terceiro elemento norteador da competência do gestor de escola é sua inscrição histórica. O reconhecimento das demandas educacionais, como também das limitações, das possibilidades e das tendências deste contexto histórico, no qual se produz e se trabalha o conhecimento, é fundamental para o seu impacto e o sentido da prática educativa e para sua qualidade. Esses fundamentos também podem ser trazidos para a realidade dos gestores de IES privadas que não deixam de necessitar dos mesmos conhecimentos para a sua gestão.

Características dos gestores de instituições de ensino superior

Para Araújo (2001), o consultor organizacional ou gestor de uma instituição de ensino superior deve possuir características comportamentais, de habilidades e de conhecimento.

As características comportamentais são: atitude interativa, o profissional está sempre pronto a aceitar que a realidade organizacional não existe de forma isolada; atitude racional, o profissional evita alguns comportamentos tais como: depressão, paranóia, perfeccionismo, esquizofrenia, drama e misticismo; possuir ampla e sólida cultura geral: conhecer diversos setores; ter adequado relacionamento com as pessoas: valorizar o trabalho das pessoas; ter atuação que enfatize as pessoas; saber desenvolver clima de confiança; saber obter comprometimento de pessoas; ter diálogo otimizado; ter alma de negociador, “vestir a camisa da empresa-cliente”; saber trabalhar com erros. (ARAÚJO, 2001)

Já as características de habilidades são: abraçar a inovação; prestar auxílio adequado no estabelecimento de prioridades e tomada de decisão empresarial; possuir pensamento estratégico, ser agente de mudanças e ser intuitivo; saber trabalhar em equipe; domínio sobre aspectos quantitativos e qualitativos; assumir responsabilidades; capacidade de resolução e de conflitos; visão abrangente com focos corretos de ataque; saber trabalhar com o elemento surpresa (ARAÚJO, 2001).

As características de conhecimento são: possuir elevado conhecimento em consultoria; possuir conhecimento tecnológico de gestão organizacional; ser generalista; possuir visão de longo e curto prazo; estar voltado para as necessidades do mercado; possuir conhecimentos de economia e política internacional (ARAÚJO, 2001).

Para Marcovitch, (1998, p.174):

O perfil mais indicado para um gestor é o daquele que entende a sua responsabilidade de execução, mantendo só olhos e ouvidos abertos para perceber os anseios dos outros. Tendemos muitas vezes a cair nos extremos. Escolhemos às vezes gestores que assumem uma atitude arrogante, de menosprezo ao ambiente coletivo, ou que optam pelo comodismo, apenas despachando o que provém dos órgãos subordinados.

De acordo com Pavan (2005), a gestão moderna nas faculdades deve considerar a necessidade da liderança no gestor, para não apenas promover mudanças, mas saber como formar seus funcionários, incentivando-os a serem multiplicadores. Ainda pontua que os especialistas apontam o gestor moderno como um indivíduo que tem uma comunicação fluente, não seja centralizador e, quando percebe dificuldades em alguma tarefa por parte dos subordinados, investe para o desenvolvimento deste.

Conforme Leite (2005), o líder precisa ter visão estratégica para o bom desempenho administrativo, analisando todas as variáveis internas e externas que influenciam no trabalho. As variáveis externas dizem respeito à situação econômica, social, cultural a qual a faculdade está inserida, e o gestor precisa estar atento a essas questões. As variáveis internas referem-se exclusivamente ao RH, ou seja, as políticas que regem as faculdades de modo geral. Para que a gestão participativa tenha um bom resultado são necessários dois fatores básicos: criar um movimento em que todos tenham conhecimento de suas funções, papéis e responsabilidades; fazer as pessoas entenderem que ou a instituição se organiza ou coletivamente vai afundar.

Garcia (2005) ressalta que os novos profissionais devem ter um perfil bem diferente do atual. As instituições privadas têm uma divisão clara em gestão acadêmica e gestão administrativa, igualmente nas instituições públicas os gestores não participam das decisões de natureza financeira e mercadológica. Há necessidade de um gestor que conheça profundamente os processos acadêmicos, como a elaboração de currículos, reconhecimento de curso e alocação de professores, mas que domine as modernas ferramentas de gestão administrativa como orçamentos, planejamento estratégico, *marketing* e vendas. Considerando a possibilidade de trabalhar por metas e ter um salário variável com o atingimento das metas propostas.

Para Araújo (2001) o gestor deve promover mudanças na estrutura organizacional no sentido de estudar os processos pelos quais a instituição passa, modificar os procedimentos quaisquer que sejam, convencionais/verticais ou uma nova concepção, horizontal; designar proprietários dos processos; trabalhar com times; reduzir a hierarquia; promover o *empowerment*; usar a tecnologia da informação; dar ênfase na competência múltipla; pensar, ousar, enfrentar desafios; treinar pessoal em funções específicas; medir resultados e aperfeiçoar ou promover a construção de uma cultura organizacional.

Para Caravantes (2002) o gestor excelente deve ter algumas características fundamentais: postura centrada na eficácia, ou seja, nos resultados, sensibilidade ao ambiente externo, capacidade de identificar e solucionar problemas, motivação pelo uso do poder, utilizando recursos políticos, tecnológicos, financeiros, materiais e demais que sejam necessários, competência interpessoal, competência técnica, alta tolerância à mudança e à ambigüidade, capacidade de refletir-em-ação, capacidade parentética, capacidade psicológica inerente ao indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo alcançando o pensamento conceptual, concepção do caos como algo administrável.

3 MÉTODO

Os meios de investigação para realização desta pesquisa classificam-na como uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica.

Collis e Hussey (2005, p. 24-25) explicam que a pesquisa exploratória é resultado de um estudo.

realizado sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. Uma hipótese é uma idéia ou proposição que pode ser testada para associação ou causalidade, deduzindo conseqüências lógicas que possam ser testadas com relação a evidencia empírica. Evidencia empírica são dados baseados em observação ou experiência. Em pesquisa exploratória, o foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior.

A pesquisa descritiva segundo Collis e Hussey, 2005, p. 24) “A identificação e obtenção de informações sobre as características de um determinado problema ou questão reforçam o uso desse método”

De acordo com Gil (1991, p.48) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O presente estudo apresenta, ainda, características da pesquisa qualitativa e quantitativa, utilizando-se do método descritivo. A pesquisa foi caracterizada como qualitativa, já que a realização deste estudo fundamentou-se em dados coletados junto às pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido, que permitiram inferir os resultados finais almejados. Godoy esclarece que:

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 63).

Também caracterizada como quantitativa, pois se utilizou da coleta de informações e sua tabulação, gerando dados que posteriormente auxiliaram no entendimento de alguns quesitos específicos da empresa.

Foi utilizado para a coleta de dados a internet pelo envio de e-mails aos respondentes De acordo com Churchill (2001), a aplicação de questionários por meio da *Web* é amplamente usada nos Estados Unidos, geralmente produzindo bons níveis de resposta. O autor afirma que esta técnica de coleta de dados possui muitas características similares àquelas aplicadas por correio. Simsek (1999) coloca a facilidade na verificação e entrega da mensagem e sua leitura, redução do consumo de papel e minimização de erros de caligrafia. Segundo Scornavacca e Andraschko (2001), o sistema possui baixo custo o que possibilita a utilização de uma amostra grande.

O universo das instituições pesquisadas foi de a 40 IES: Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras – FACEL; Faculdade Camões, Faculdade Internacional de Curitiba – FACINTER; Faculdade de Ciências e Tecnologia do Paraná – FACET PR; Faculdade Dom Bosco; Faculdade Evangélica do Paraná; Escola Superior de Estudos Empresariais e Informática –ESEEI; Faculdade Evangélica Luterana Martinus; Faculdade Padre João Bagozzi; Faculdade Drº. Leocádio José Correia – FALEC; Instituto de Ciências Sociais do Paraná – FESP; Faculdade Anchieta – FAESP; Faculdade Organização Paranaense de Ensino Técnico – FAO - OPET; Faculdade SPEI; Faculdade PITAGORAS de Administração Superior de Curitiba; Faculdade Modelo; Faculdade Teológica Batista do Paraná; Unidade de Ensino Superior Expoente – UNIEXP; Instituto de Ensino Superior Pequeno Príncipe – IESPP; Faculdade de Filosofia São Boa Ventura; Faculdades Integradas Espíritas; Faculdades Integradas Santa Cruz; Faculdade Integradas Curitiba; Escola Superior de Gestão Comercial e Marketing – ESIC; Faculdades Integradas do Brasil – UNIBRASIL; Instituto de Ensino e Cultura do Paraná – FAPAR; Faculdade de Tecnologia Tupy Curitiba; Faculdade de Tecnologia Expert; Faculdade de Tecnologia Integral; Faculdade de Tecnologia CETEP; Faculdade de Tecnologia de Curitiba; Faculdade de Tecnologia Ensitex; Faculdade Fidelis; Faculdade Educacional da Lapa – FAEL; Faculdade Cenecista Presidente Kennedy;

Faculdade São Judas Tadeu Pinhais; Faculdade Metropolitana de Curitiba – FAMEC; Faculdade Educacional de Colombo – FAEC; Faculdade de Campina Grande do Sul – FACSUL; Faculdade Pilares.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base no referencial teórico e no contexto do setor pesquisado.

O questionário utilizado foi construído diretamente no formato de uma página no ambiente da Internet (*homepage*). Contou-se com o apoio de um *web designer* para realização da página que utilizou linguagem *PHP* e um *software* denominado *Dream Weaver* para sua elaboração. Para o gerenciamento do banco de dados das respostas enviadas pelos componentes da amostra foi utilizado o *software My SQL*.

Das quarenta IES pesquisadas obteve-se resposta de vinte e um gestores principais, o que dá uma taxa de 52,5% de retorno dos diretores.

4 RESULTADOS

4.1 RESULTADOS OBTIDOS SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR DA IES

Partindo do pressuposto de que o objetivo deste trabalho era levantar as características dos gestores das Instituições de Ensino Superior privadas de Curitiba e Região Metropolitana, foram elaboradas treze questões relacionadas com o cargo de dirigente principal da IES.

Em relação ao tempo que o gestor ocupa o cargo em que ele está atualmente. A média de permanência do tempo de cargo dos Ggestores principais das IES pesquisadas é de 3,71 anos. Dos vinte e um gestores pesquisados 24% estão no cargo há um ano ou menos, 38% ocupam o cargo de dois a quatro anos e o mesmo percentual, 38% estão no cargo há mais de seis anos. Tempo do gestor na IES, mesmo antes de ocupar o cargo de dirigente principal. Os dados encontrados apresentam que estão no cargo a menos de um ano 4,7%, um ano 0%, 2 anos 9,5%, 3 anos 14,3%, 4 anos 4,7%, 5 anos 0%, 6 anos 4,1% e mais de 7 anos 62%.

Em relação à idade do gestor principal da IES. O gestor mais idoso possui 66 anos de idade e o mais novo está com apenas vinte e sete anos de idade. A média de idade das IES pesquisadas ficou em quarenta e seis anos.

Em relação ao gênero pode-se notar que a maioria, ou seja, 76,2% dos dirigentes principais são do sexo masculino e apenas 23,8% pertencem ao sexo feminino. Todas as cinco mulheres que são dirigentes principais de IES trabalham em instituições que começaram a funcionar somente a partir do segundo semestre do ano de 2001, portanto instituições mais novas no mercado educacional.

Em relação a titulação do dirigente principal da IES. A proporção verificada nas IES pesquisadas, segundo a maior titulação acadêmica, é de 10% (2) de graduados, 24% (5) de especialistas, 47% (10) de mestres e 19% (4) de doutores, demonstrando que a maior concentração está no título de mestre.

A grande área de formação acadêmica do gestor principal da IES. A proporção verificada nas IES pesquisadas para este quesito é de 10% (2) de gestores que são das Ciências Biológicas/Agrárias, 14% (3) das Ciências Exatas e da Terra, 38% (8) das Ciências Humanas e também 38% (8) das Ciências Sociais e Aplicadas, evidenciando que a maioria dos dirigentes, 76% (16) vêm das Ciências Humanas ou Sociais Aplicadas.

A Instituição onde o gestor principal concluiu a maior pós-graduação. Dos vinte e um dirigentes que responderam à pesquisa, quatro realizaram a maior pós-graduação fora do Brasil. Quase 50% dos respondentes concluíram sua maior pós-graduação em uma Instituição do Paraná, sendo que destes, sete foram instituições privadas e três na Universidade Federal do Paraná, uma instituição pública.

A pergunta sobre possuir alguma experiência internacional, demonstra que 43% (9) dos gestores já realizaram algum curso fora do país e 57% (12) nunca fizeram um curso em outro país.

A respeito de o gestor ter sido professor antes desse cargo. Representa 10, 52% (11) dos pesquisados trabalhou como professor antes de se tornar diretor e 48% (10) não foi docente na IES.

A última questão objetivava saber há quantos anos o diretor principal é professor no ensino superior ou se ele nunca foi docente. Observa-se que 24% (5) dos diretores nunca foram professores, 14% (3) são professores entre um a quatro anos, 14% (3) também são professores de 5 a 8 anos e 48% (10) são professores há mais de onze anos. Logo demonstra-se que existe uma grande experiência como docente entre os atuais dirigentes pesquisados

5 CONCLUSÃO

A última década alterou bastante o cenário do ensino superior no Brasil, afetando de diversas formas as instituições de ensino existentes e as que ingressaram neste segmento.

A expansão acelerada do número de instituições credenciadas a oferecer este nível de ensino gerou concorrência e com isso vieram as vagas ociosas, que conforme relatado na introdução deste trabalho estavam em 42% no ano de 2003. Além da ociosidade, as IES enfrentam também a desistência de alunos, trancamento de curso, as saídas por transferências para outras instituições, a inadimplência que vem crescendo a cada mês, entre outros problemas que qualquer organização privada enfrenta.

Instituições que antes ocupavam posição confortável no mercado educacional, pois conquistaram fatias importantes de mercado, começaram a se preocupar com a melhoria da qualidade de ensino, com o encolhimento nas margens de lucro, com a necessidade de cortar custos operacionais, já que a competição começou a esvaziar os seus quadros de alunos.

A pesquisa de campo realizada com os gestores de IES permitiu levantar as características dos gestores das IES privadas de Curitiba e Região Metropolitana. Assim concluiu-se que possuem boa experiência para o posto que ocupam, ponto considerado positivo nesta função. Além do que muitos deles já trabalhavam na instituição antes de ocuparem o cargo atual.

A titulação do gestor principal é muito boa, dificilmente se encontra um setor produtivo que tenha um nível de escolaridade dos seus diretores tão bom quanto à educação superior. Logicamente que não é possível afirmar que simplesmente o diploma de graduação e o de pós-graduação credenciam uma pessoa a ser um bom gestor, mas com certeza é um diferencial importante.

Este alto índice de escolaridade é facilmente explicado pelo ambiente acadêmico em que o gestor atua, já que ele precisa lidar com professores e coordenadores que também possuem ótima titulação e com certeza alguém que fosse de uma condição educacional muito mais abaixo do que o seu corpo docente teria algumas dificuldades em discutir e impor suas decisões.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARAVANTES, G. R. **O Ser Total** – Talentos Humanos para o Novo Milênio. 3 ed. Porto Alegre: AGE, 2002.
- CANÁRIO, R. **Inovação: uma relação entre o centro e a periferia**. In: NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Publicações Com Quixote, 1992.
- CHURCHILL, G. A. **Basic marketing research**. Forth worth: Dryden Press, 2001.

- COLLIS, J; HUSSEY, R. **PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**: um guia pratico para alunos de graduação e pós graduação. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GARCIA, M. **Revista Ensino Superior**. Planejamento estratégico, São Paulo, ano 7, nº 77, p. 41-43, fev. 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GLATTER, R. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. In: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Com Quixote, 1992.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa. **ERA - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUIA, W. M. **O papel do diretor na revolução da educação**. Coleção estudos da cidade, Rio Estudos nº 30, 2002.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEITE, D. D. Planejamento e gestão. **Revista @aprender**. Brasília, V. 4, n. 4, p. 34-41, maio/junho 2005.
- MARCOVITCH, J. **A Universidade (Im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.
- MONTEIRO, C. O perfil do líder nas IES brasileiras. **Revista @aprender**. Brasília, V. 4, n. 4, p. 34-41, maio/junho 2005.
- PAVAN, A. Competência coletiva. **Revista Ensino Superior**. V. 7, n. 76, 2005.
- SABIA, C. P. P. ROSSINHOLI, M. Profissionalização da gestão das Instituições de Ensino Superior privadas na década de 90. In: XII ENANGRAD, 2001. São Paulo, **Anais**.
- SIMSEK, Z. **Sample surveys via electronic mail**: a comprehensive perspective. *Revista de Administração de Empresas*. v. 39, n. 1, p. 77-83, jan/mar. 1999.
- RIBEIRO, L. **Comunicação global**: aumentando sua inteligência informal. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1992.
- SCORNAVACCA JUNIOR, E., ANDRASCHKO, J. L. B. E-survey: concepção e implementação de um sistema de Survey por internet. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001, 1. CD- ROM
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- WITTMANN, L. C. **Em aberto Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão**: novas demandas para o gestor. Brasília, v. 17, n 72, p. 99-98 fev/jun/2000.