

A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo?

Cristina Fioreze^{I,II}

<http://dx.doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i257.4356>

Resumo

O artigo resulta de estudo de campo de universidades comunitárias regionais do Rio Grande do Sul, um segmento dentre as instituições privadas sem fins lucrativos brasileiras. Está contextualizado no processo de mercantilização da educação superior, marcado pelo crescimento intenso das instituições de educação superior (IES) com fins lucrativos, a partir do qual o setor privado em sentido *lato* ganhou novas feições, tensionando as tradicionais instituições sem fins lucrativos a comportamentos de mercado. Analisa as mudanças no modelo de gestão das universidades comunitárias diante do novo contexto e em que medida ainda há espaço para o princípio da colegialidade. A pesquisa ocorreu em quatro universidades, por meio de entrevistas com 12 gestores e pesquisadores, 3 de cada IES. A reflexão sobre os dados inspirou-se na análise de práticas discursivas. Tendo como referência o conceito de universidade híbrida, identificou-se que as IES comunitárias revelam preocupações com a profissionalização da gestão e a superação de um modelo demasiadamente semelhante ao das IES públicas estatais, evidenciando trajetória de aproximação com uma perspectiva

^I Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil.
E-mail: <fiorezecristina@gmail.com>; <<http://orcid.org/0000-0002-7685-6636>>.

^{II} Doutora em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

empresarial. Porém, estão empenhadas em preservar a colegialidade, embora deva ser revista a forma como esta se efetiva dentro das IES, de modo a torná-las mais ágeis e próximas da realidade. Há potencial para acomodar um modelo híbrido, capaz de equilibrar a aproximação ao mercado com a preservação dos valores da educação superior como bem público.

Palavras-chave: educação superior; gestão; instituição comunitária de ensino; mercantilização do ensino.

Abstract

The management of private non-profit IESs in the face of tensions created by the commodification of higher education and the case of regional community universities: on the way to hybridism?

This article is the result of a field study of the regional community universities of Rio Grande do Sul, a branch among Brazilian private non-profit institutions. It is contextualized in the process of commodification of higher education, characterized by the intense growth of for-profit higher education institutions (or IES – instituições de educação superior, in Portuguese), after which the private sector, broadly speaking, started introducing new features, tensing the traditional non-profit institutions toward market behaviours. It analyses changes in the management model adopted by community universities in the face of the new context and to what extent there is still room for the principle of collegiality. Four universities took part on the research through interviews with twelve managers and researchers, three from each IES. The debate over the data stems from the analysis of discursive practices. Based on hybrid university concept, it was identified that community IESs are concerned with professionalizing the management and overcoming a model that is too similar to that of state public IESs, which emphasizes the trajectory of approximation with a business perspective. However, they are committed to preserving collegiality, although the way in which it takes place within IESs should be revised in order to make institutions more agile and realistic. There is potential to accommodate a hybrid model, able to balance both the approximation to the market and the preservation of the values of higher education as a public good.

Keywords: commodification; education community institution; higher education; management.

Resumen

La gestión de las IES privadas sin fines de lucro ante las tensiones de la mercantilización de la educación superior y el caso de las universidades comunitarias regionales: ¿camino al hibridismo?

El artículo resulta de un estudio de campo de las universidades comunitarias regionales en Rio Grande do Sul, un segmento entre las instituciones privadas brasileñas sin fines de lucro. Se contextualiza en el proceso de mercantilización de la educación superior, marcado por el intenso crecimiento de las Instituciones de Educación Superior (IES) con fines de lucro, a partir del cual el sector privado, en amplio sentido, adquirió nuevas características, tensando las instituciones tradicionales sin fines de lucro a los comportamientos de mercado. Analiza los cambios en el modelo de gestión de las universidades comunitarias frente al nuevo contexto y la medida en que todavía hay espacio para el principio de colegialidad. La investigación tuvo lugar en cuatro universidades, por medio de entrevistas con 12 gerentes e investigadores, 3 de cada IES. La reflexión sobre los datos se inspiró en el análisis de las prácticas discursivas. Teniendo como referencia el concepto de universidad híbrida, se identificó que las IES comunitarias revelan preocupaciones con respecto a la profesionalización de la gestión y la superación de un modelo demasiado similar al de las IES públicas estatales, evidenciando una trayectoria de aproximación con una perspectiva empresarial. Sin embargo, están comprometidos a preservar la colegialidad, aunque la forma en que se efectiva dentro de las IES debe ser revista para que sean más ágiles y más cercanas a la realidad. Hay potencial para acomodar un modelo híbrido capaz de equilibrar el enfoque de mercado con la preservación de los valores de la educación superior como un bien público.

Palabras clave: educación superior; gestión; institución educativa comunitaria; mercantilización de la educación.

Introdução

A universidade é uma instituição secular, que vem passando por um conjunto de novos tensionamentos, muitos dos quais resultantes do cenário moldado pela chamada economia do conhecimento, em que as instituições de ensino são vistas como estratégicas para o desenvolvimento econômico global. As universidades, então, têm sido demandadas a mudar, de modo a criar riquezas a partir do conhecimento.

Sob esse prisma, ao tempo que se ampliam as expectativas, também crescem as críticas à universidade tradicional por seu elitismo e pela falta de reatividade às demandas da sociedade, reforçando seu estigma de “torre de marfim” (Etzkowitz *et al.*, 2000). Dado o novo cenário, afirma

Collini (2012) que as universidades se encontram, hoje, em uma situação paradoxal: de um lado, nunca foram tão importantes e numerosas, mas, de outro, experimentam uma realidade de falta de confiança e perda de identidade que é também inédita.

Dentro do contexto emergente, crescem as vozes em defesa da educação superior como um bem privado, a ser ofertado como serviço comercial e submetido ao mercado. Essa ideia, defendida pelo Banco Mundial (World Bank, 1998) e identificada com uma visão neoliberal (Marginson, 2007), tem norteado governos de diversos países em suas reformas para expandir os sistemas e aproximar as instituições de educação superior (IES) das demandas do setor produtivo, conduzindo a um processo de mercantilização da educação superior (Brown; Carasso, 2013).

Com o caminho aberto para as IES com fins de lucro, a própria forma de fazer a gestão das universidades também se torna objeto de questionamento e as distintas opções sobre modelos de gestão são discutidas pela ótica da competitividade mercantil. Dentro disso, a colegialidade – uma das mais clássicas características da instituição universidade em todos os tempos – divide espaço com modelos mais verticalizados e de inspiração empresarial, e, diante de um contexto que demanda agilidade e olhar para o mercado, sua conveniência e atualidade é colocada em dúvida.

Analisando o caso brasileiro, a partir dos anos 2000, o País passou a adotar novas políticas no sentido de ampliar as taxas de acesso à educação superior. Como resultado, o total de matrículas cresceu praticamente quatro vezes em pouco mais de 20 anos, superando os oito milhões em 2017 (Brasil. Inep, 2018). Essa expansão se deu, principalmente, via setor privado – três em cada quatro matrículas estão nesse setor (Brasil. Inep, 2018) –, especialmente nas IES com fins de lucro. Isso porque a competitividade mercantil foi incorporada como forma de impulsionar a ampliação do acesso, o que conduziu a um “choque de mercado” (Gomes; Oliveira; Dourado, 2011). Com isso, passou-se a vivenciar, entre outros aspectos, uma reconfiguração dentro do próprio setor privado brasileiro, o qual começou a assumir novas feições.

As IES privadas sempre estiveram presentes na educação superior brasileira (Sampaio, 2000; Durham, 2004), constituindo-se historicamente por instituições sem fins lucrativos, como as tradicionais universidades confessionais, filantrópicas e comunitárias, cujo modelo de gestão, numa realidade em que o comportamento empresarial dentro da educação superior era pouco expressivo (ou visto como um ponto fora da curva, quando presente), tendia a acompanhar a lógica das universidades públicas estatais, com estruturas colegiadas e democracia interna. A partir da publicação de uma normativa federal em 1997, todavia, foi permitida a criação de IES privadas com fins lucrativos – as particulares –, que, de caráter mercantil, passaram a responder como entidades comerciais (Sampaio, 2011). Após isso, conforme Araújo Filho (2018), uma parcela de instituições mercantis que contavam com fundos de investimento iniciou um movimento de compra e fusão com IES menores, resultando na criação de grandes grupos comerciais, de capital aberto na bolsa de valores. Assim, a educação

superior privada, até então sem fins lucrativos, passou a caracterizar-se por uma visão empresarial, com a implantação de complexos acadêmicos por todo o Brasil (Cunha; Pinto, 2009). Quanto ao estilo de gestão das IES mercantis, Sampaio (2014) observa um modelo em que a governança é realizada profissionalmente, por quadros profissionais desvinculados do corpo acadêmico, seguindo um padrão empresarial e centralizado.

Em decorrência desse movimento, em 2015, as IES com fins lucrativos já possuíam a metade de todas as matrículas da educação superior brasileira (Araújo Filho, 2018). É possível observar, em um intervalo de dez anos, a velocidade com que o setor privado em sentido *lato* se transformou no Brasil. Comparando os dados de 1999 e 2009, Koppe (2014) identifica uma redução na quantidade de IES confessionais, comunitárias e filantrópicas, enquanto as com fins lucrativos apresentaram crescimento de mais de 200%. No Rio Grande do Sul, estado ao qual os dados desse artigo estão circunscritos, as matrículas nas IES particulares cresceram mais de 800% no período; já nas confessionais, comunitárias e filantrópicas, o crescimento foi inferior a 50%.

Nessa direção, o setor privado começou a se pautar por uma relação de competição de mercado. Isso significa, na prática, que universidades sem fins lucrativos, como as confessionais e as comunitárias, geralmente com décadas de existência e sustentadas em atividades de ensino, pesquisa e extensão, agora concorrem igualmente com as jovens e competitivas instituições privadas com fins de lucro, as quais, na maioria das vezes, oferecem exclusivamente atividades de ensino e fazem uso de expedientes diversos para reduzir custos.

Essa nova realidade tem levado as universidades sem fins lucrativos tradicionais a uma série de dificuldades, próprias do ingresso em um jogo para o qual não estavam preparadas. Nesse novo contexto, são desafiadas a equilibrar sua missão pública com a necessidade de sustentabilidade econômica e colocação no mercado. Conforme Schmidt (2014), a realidade de competição tem levado as universidades mais tradicionais a adotar "práticas de mercado" visando à redução de gastos e à ampliação das receitas, o que coloca em risco a qualidade e a busca pela excelência acadêmica.

O presente artigo estuda o caso das universidades comunitárias regionais do estado do Rio Grande do Sul, as quais configuram um tipo específico de instituição privada sem fins lucrativos. Basicamente, trata-se de instituições de direito privado com finalidades públicas, que surgiram por meio da mobilização de suas comunidades regionais e, nesse sentido, apresentam forte compromisso com o desenvolvimento dessas comunidades. Seu modelo de gestão originário é colegiado e democrático, com participação da comunidade interna e externa (Longhi, 1998; Frantz, 2002; Schmidt, 2010; Vanucchi, 2013).

Assim, diante do panorama exposto, cabe questionar: Como essas IES vêm conduzindo mudanças em seu modelo de gestão diante na nova conjuntura? Em que medida passam a adotar práticas de inspiração empresarial? Há lugar, no novo contexto, para princípios tradicionais de gestão, como a colegialidade e a democracia? É possível encontrar, no

conjunto formado pelas IES comunitárias, um modelo de gestão capaz de equilibrar, de um lado, a aproximação com o mercado demandada pela realidade contemporânea e, de outro, a preservação dos grandes valores da educação superior como bem público?

O artigo se debruça sobre essas questões e tem como base metodológica pesquisa de campo realizada entre 2016 e 2017 com uma amostragem de quatro universidades comunitárias regionais (de um total de oito à época), escolhidas mediante os critérios (i) porte da instituição e (ii) tempo de existência da IES como universidade. A amostragem foi constituída de duas universidades de menor porte e duas de maior porte, sendo que duas delas foram reconhecidas como universidade antes de 1990 e as outras após 1990.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com sujeitos que, em seu cotidiano, ocupam-se de pensar e gerir o modelo comunitário de universidade. Desse modo, foram aplicadas a três sujeitos de cada instituição, sendo dois professores gestores e um professor não gestor, totalizando 12 entrevistados. Quanto aos critérios para a escolha dos dois gestores, determinou-se que ambos deveriam possuir vivência significativa no campo da gestão institucional; um deveria necessariamente fazer parte da administração central da instituição (reitor ou vice/pró-reitor) e o outro poderia também ocupar cargo na administração central ou, então, exercer a função de diretor (de departamento ou unidade acadêmica) ou de coordenador. Para a definição do professor não gestor, foi considerada sua trajetória em pesquisas sobre a temática da universidade comunitária. Sendo uma investigação qualitativa, a delimitação da amostra com três sujeitos de cada instituição considerou os critérios de complementaridade e reincidência das informações. O método de análise dos dados resultou de uma construção referenciada na análise de práticas discursivas, conforme proposição de Spink e Medrado (2000), que definem práticas discursivas como "linguagem em ação".

Isso posto, o texto está estruturado em três partes, além desta introdução e das conclusões. A primeira seção aborda a ideia de universidade híbrida, de modo a compor a construção teórica para a análise do objeto de estudos. A segunda apresenta as características das instituições comunitárias regionais, especialmente o seu modelo colegiado de gestão, o que foi construído com base na literatura sobre o tema e, também, a partir da leitura dos estatutos e regimentos gerais das quatro universidades da amostra. A terceira parte examina o que tem acontecido com o modelo de gestão das universidades comunitárias diante do contexto de concorrência mercantil que vivenciam, apresentando os dados da pesquisa de campo, bem como a sua análise, ancorada no referencial teórico anteriormente colocado.

O embaçamento das fronteiras entre público e privado e a universidade híbrida

O híbrido, em biologia, é aquilo que resulta do cruzamento entre diferentes espécies. Na esfera da cultura, o híbrido designa os processos

de encontros e trocas e é caracterizado como inevitável no contexto da globalização planetária (Burke, 2006). Já na administração pública, o conceito tem sido empregado para denominar uma gama variável de situações em que há a coexistência de distintas características organizacionais ou culturais. Esse conceito pode ser utilizado para a compreensão de realidades em que são combinados distintos (e antagônicos, às vezes) valores, atividades e formas organizacionais dentro de uma mesma instituição ou setor (Christensen; Lægreid, 2011).

A noção de hibridismo também tem sido utilizada no estudo sobre as instituições de ensino superior. Ou seja, no contexto da economia do conhecimento, a universidade se aproxima do mercado e passa a caracterizar-se pela tensa combinação entre, de um lado, as demandas ligadas à realização de suas atividades tradicionais e, de outro, as novas exigências oriundas das relações com o mercado. Disso decorre um embaçamento das fronteiras entre o público e privado, antes claramente delimitadas, fazendo com que as universidades adquiram uma feição híbrida (Mouwen, 2000; Jongbloed, 2015).

A universidade híbrida é, para Mouwen (2000), a universidade do século 21. Afirma o autor que as universidades se tornam organizações híbridas na medida em que, diante da redução da interferência governamental na condução e no financiamento da educação superior, passam a buscar novas fontes, estratégias e relações que as aproximam do mercado, o que está diretamente relacionado com o estímulo à inovação e a parcerias com o setor produtivo.

Jongbloed (2015, p. 208, tradução nossa) identifica que, diante da conjuntura atual, as universidades se constituem em “instituições empreendedoras sem fins lucrativos”, exibindo um caráter híbrido. Isto é, de um lado, “um corpo governamental (dirigente) fornece um orçamento para um número de atividades bem definidas, que a organização (agente) – neste caso, a universidade – executa” (Jongbloed, 2015, p. 212, tradução nossa). De outro lado, “a universidade está sendo confrontada por um mercado com clientes que compram alguns dos serviços da universidade por um preço determinado” (Jongbloed, 2015, p. 212, tradução nossa). Isso gera rendas adicionais para suprir a universidade, mas também implica que esta passe a receber demandas de clientes externos, cujas preferências precisam ser contempladas (Jongbloed, 2015). Desse modo, a universidade está submetida a dois diferentes mecanismos de condução, um deles pautado pela atividade central e anteriormente definida, que acontece via regulação/ controle governamental, e outro pautado pelo mercado, que acontece via preços cobrados dos clientes. Uma instituição híbrida “deve combinar os dois mecanismos de condução e equilibrar seus objetivos de ensino, pesquisa e serviços à sociedade. Isto apresenta desafios às universidades em termos de sua função-objetivo” (Jongbloed, 2015, p. 213, tradução nossa).

A combinação de fatores internos e externos tem colocado a universidade frente a uma multiplicidade de grupos de interesse, sendo demandada a lidar com inúmeros e desconexos objetivos. Nesse contexto, “o desafio é equilibrar diferentes missões e lidar com demandas aparentemente

incompatíveis em termos de respostas ao governo e às forças de mercado” (Jongbloed, 2015, p. 221, tradução nossa). Isso afeta, inclusive, as questões de gestão das universidades, de modo que “arranjos de governança no setor da educação superior terão de ser ajustados como resultado da hibridização” (Jongbloed, 2015, p. 221, tradução nossa). Ou seja, “ao passo que híbridos têm problemas de governança tipicamente mais complexos, a hibridização induz a novos estilos de gestão e novas formas de prestação de contas junto aos distintos grupos de interesse” (Jongbloed, 2015, p. 221-222, tradução nossa).

Na discussão sobre o híbrido na educação superior, é pertinente recorrer ao estudo de Massy (2009), que analisa o equilíbrio entre as forças de mercado e os valores acadêmicos no novo contexto da educação superior. Olhando para a realidade de IES sem fins lucrativos, a pesquisa observa que, por um lado, as universidades almejam maximizar seus objetivos centrais – como educação de alta qualidade, desempenho em pesquisa e difusão de valores culturais –, respeitando, porém, os limites determinados pelo mercado (mensalidades e recursos públicos e de parcerias com indústrias), e por outro, buscam explorar as oportunidades de mercado, sem, contudo, chegar ao ponto de sacrificar seus valores. Isso significa que devem ser, ao mesmo tempo, focadas na missão (*mission-centered*) e com habilidade de mercado (*market-smart*) (Massy, 2009). Para o autor, a universidade que terá êxito no futuro “será tão experiente em termos gerenciais e financeiros quanto uma empresa de sucesso”. E o objetivo é ter capacidade de mercado para subsidiar programas não apoiados pelo mercado – “isto é, para proteger e melhorar a capacidade de equilibrar missão e mercado” (Massy, 2009, p. 15, tradução nossa).

As instituições comunitárias e seu modelo de gestão

As IES comunitárias regionais formam um conjunto institucional peculiar na educação superior brasileira. Localizadas principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, estão situadas em municípios do interior e possuem abrangência regional. São instituições laicas, que surgiram entre as décadas de 1960 e 1970, por meio da mobilização de suas comunidades locais, com o apoio de lideranças e entidades, em prol da interiorização da educação superior em um cenário de ausência do poder público estatal (Neves, 1995; Vanucchi, 2013). De vocação regional, organizadas em estruturas multicampi, caracterizam-se, desde a origem, pelo compromisso com o desenvolvimento social, econômico e cultural das comunidades nas quais estão inseridas (Longhi, 1998).

São de propriedade privada e, embora não possuam um dono, mantidas por uma associação ou fundação. Por não possuírem fins lucrativos, qualquer excedente financeiro deve ser reinvestido em educação e, em caso de extinção, o patrimônio precisa ser destinado a uma instituição congênere ou pública estatal. A base de financiamento do modelo comunitário é composta predominantemente por recursos privados, via pagamento de mensalidades dos estudantes.

Mais recentemente, com a Lei nº 12.881 de 2013, entrou em vigor o marco legal específico das instituições comunitárias de educação superior (ICES) – uma luta antiga delas por reconhecimento e diferenciação dentro do sistema –, a qual situa as instituições comunitárias como públicas não estatais, entre o Estado e o mercado, e reconhece o seu papel na promoção de uma educação superior de caráter público. Segundo o texto da nova legislação, as IES comunitárias podem participar de editais públicos, antes destinados somente às estatais. Além disso, a lei coloca as ICES como alternativa na oferta de serviços públicos no caso de ausência de oferta do Estado. Também estabelece que essas IES devem possuir, nas suas instâncias de gestão, representantes de docentes, discentes e corpo técnico-administrativo (Brasil, 2013).

Cabe sublinhar, nesse sentido, que o modelo de gestão das instituições comunitárias se constituiu, desde sua fundação, com base na colegialidade e na democracia, contando com a participação da comunidade interna e representantes externos em instâncias decisórias, característica que, historicamente, ajudou a moldar a identidade desse tipo de IES (Neves, 1995; Frantz, 2002; Schmidt, 2010). Para Vanucchi (2013), um dos aspectos caracterizadores das instituições comunitárias reside em sua forma democrática de gestão e decisão – em que prevalecem a rotatividade dos cargos de direção, as instâncias colegiadas e a participação de representantes da sociedade nesses órgãos.

Conforme Santiago *et al.* (2003, p. 78), na gestão colegiada “[...] os actores são representados como uma comunidade de académicos que partilha responsabilidades e participa nos processos de tomada de decisão [...]”. Para os autores, a colegialidade, juntamente com a autonomia, são “[...] duas características distintivas das universidades de todos os tempos, por sua vez, como produzem reflexos no espaço individual da liberdade académica, condicionam as subjectividades docentes, conformando as suas novas lógicas de acção” (Santiago *et al.*, 2003, p. 89). A colegialidade, para Hardy e Fachin (2000, p. 20 apud Santiago *et al.*, 2003, p. 79), “[...] é mais do que só estrutura; ela é uma *gestalt*. Invade todos os aspectos da vida universitária e reflecte-se na estrutura, no processo, no comportamento e nas atitudes”.

Ao analisar os estatutos e regimentos gerais das quatro universidades da amostra, cujos resultados são aqui apresentados, observa-se que elas apresentam um modelo de gestão baseado na colegialidade, com instâncias colegiadas presentes em todos os níveis da estrutura organizacional, contando com a participação de representantes da comunidade externa nos seus conselhos universitários e, também, nas entidades mantenedoras – que são fundações ou associações. Os diferentes segmentos da comunidade académica estão representados em parte significativa dos órgãos colegiados. A escolha dos representantes nesses órgãos, bem como a dos dirigentes, tende a acontecer de forma democrática, com algumas variações, e os dirigentes responsáveis pela gestão das IES são sempre professores que representam o corpo académico.

Assim, se considerado o olhar para os documentos institucionais, pode-se afirmar que a estrutura de gestão das IES comunitárias regionais é baseada em colegialidade e democracia, contemplando a participação dos atores institucionais e representantes do mundo exterior nos processos de tomada de decisão.

Todavia, pesquisas que tematizam o segmento comunitário diante do atual contexto de mercantilização da educação superior revelam um conjunto de tensionamentos que passam a ser vivenciados pelas instituições, os quais perpassam a questão da gestão institucional (Morosini; Franco, 2006; Machado, 2009; Schmidt, 2014; Bertolin; Dalmolin, 2014; Fioreze; McCowan, 2018).

Nesse sentido, Machado (2009, p. 83) argumenta que o novo quadro que emergiu no período recente coloca em risco a sobrevivência da IES comunitária, a qual “começa a transfigurar-se e vai sendo empurrada a assumir um perfil competitivo, para o qual não tem preparo, desvirtuando a sua vocação e missão [...]”. Schmidt (2014) assevera que, para lidar com a realidade de acirramento da concorrência, as IES comunitárias são pressionadas a adotar estratégias de inspiração empresarial. Na mesma toada, Morosini e Franco (2006, p. 69) alertam para o fato de que, no âmbito da gestão, o “fortalecimento do centro administrativo institucional pode ultrapassar, em nome da eficiência, os limites de uma construção democrática, sempre mais penosa e demorada do que o centralismo decisório”.

Diante desse novo contexto, o estudo da realidade conduzido por meio das entrevistas realizadas na pesquisa aqui apresentada evidencia o quanto a estrutura de gestão tradicionalmente assumida pelas instituições comunitárias – e constante nos documentos institucionais – é alvo de questionamentos em um cenário de concorrência mercantil, o que será discutido na próxima seção.

Para além do modelo tradicionalmente construído e a necessidade de mudanças na gestão das ICES: rumo ao hibridismo?

Tendo como pano de fundo a consolidação de um competitivo mercado da educação superior – o que passa a exigir das IES comunitárias um comportamento condizente com a necessidade de obtenção de êxito dentro desse mercado – as ICES veem-se diante de questionamentos acerca de seu tradicional modelo de gestão, alegadamente moroso e pouco competitivo. Nesse sentido, os entrevistados das quatro universidades portam um diagnóstico sobre o modelo de gestão que perfila as instituições, revelando existir um paradoxo entre o modelo historicamente sustentado e a necessidade de maior rapidez e agilidade que a contemporaneidade demanda. Os depoimentos que seguem são ilustrativos:

Então em termos regimentais, estatutários, era e é dentro de um modelo de uma [IES] pública, e, no entanto, os recursos provêm da mensalidade do aluno. Então, cultura de pública, ação, prática de pública, e recurso

privado. [...]. Porque têm decisões que muitas vezes levam, que se colocam em discussões e debates que o tempo hoje exige uma ação muito mais efetiva [...] (Entrevistado 10).

[...] o tempo tem que ser imediato, tem que acontecer rápido e muitas vezes é "não, deixa que isso aqui vamos resolver", "resolver quando? Isso aqui tem que ser já!", "Ah, mas eu só vou ter reunião do conselho daqui 15 dias"... não pode... é isso que eu digo que nós precisamos ter uma agilidade maior [...] (Entrevistado 7).

Desenvolvendo uma narrativa crítica quanto aos obstáculos de seu modelo historicamente construído, diante de um contexto de competição privada, todos os entrevistados manifestam a compreensão de que há evidentes problemas nos fluxos decisórios institucionais. Nesse sentido, aprofundando o olhar sobre os depoimentos dos entrevistados, chama atenção, na leitura sobre a situação atual da gestão, a compreensão de que os entraves relacionados à falta da agilidade necessária para sobreviver no contexto atual residem numa excessiva burocratização dos processos, na falta de resolutividade ou, então, em resistências à mudança. E isso, destaca-se, nem sempre é atribuído à colegialidade em si. Estas falas evidenciam tais compreensões.

Eu diria que, numa constatação generalizada, o nosso problema não é ter espaços demais, o nosso problema é às vezes não ter uma dinâmica resolutiva [...] nós não precisamos acabar com espaços de discussão, o que nós precisamos é ter uma capacidade de fazer as discussões serem mais resolutivas [...] (Entrevistado 6).

[...] a ciência precisa da colegialidade. [...] agora, eu acho que são as definições internas que tornam os processos mais burocráticos, acho que nem sempre são os colegiados que são demorados nas decisões, etc. [...] (Entrevistado 12).

Os trechos exemplificam o entendimento, sobre o qual parte dos entrevistados converge, de que os problemas ligados à falta de resolutividade da gestão não são diretamente atribuídos às estruturas colegiadas e democráticas em si, mas podem residir na dimensão operacional da gestão das instituições – a qual certamente guarda relação direta com tais estruturas, mas não necessariamente macula a colegialidade em sua concepção. De modo distinto, outra parte dos entrevistados estabelece a associação entre a estrutura de gestão que se tem e a morosidade e burocratização excessiva dos processos, do que os depoimentos seguintes são representativos:

Há uma série de conselhos e colegiados em que as decisões passam, como eu disse, então isso faz com que as atividades sejam um pouco lentas (Entrevistado 4).

[...] para sustentar esta democracia são necessários processos cujos fluxos demandam a execução de trâmites burocráticos que normalmente demandam demasiado tempo de execução (Entrevistado 5).

Pode-se inferir que os depoimentos coletados permitem identificar, a partir do diagnóstico que fazem da situação, a seguinte realidade em comum: a universidade comunitária vive uma tensão entre o modelo de gestão atualmente existente, radicado na colegialidade e assentado em processos que a partir daí foram sendo instituídos historicamente, e a necessidade de implementar processos decisórios mais resolutivos, ágeis e eficientes. Parece haver, a esse respeito, uma ambivalência nos discursos. Ou seja, ao mesmo tempo em que grande parte dos sujeitos entrevistados evidencia apreço e respeito à colegialidade, demonstra também a necessidade de mudança diante do novo, tendo em vista garantir a sobrevivência institucional num contexto de acirramento da concorrência.

É possível afirmar, nesse sentido, que os entrevistados partilham do entendimento de que, nos tempos atuais, mudanças devem ocorrer. Nas palavras de um deles: “a nossa estrutura universitária, aqui, por exemplo, ela era própria lá da origem e hoje ela é incompatível” (Entrevistado 9). Quanto à direção dessas mudanças, os discursos apontam para distintos aspectos (não necessariamente excludentes) e evidenciam que ainda não há um caminho consciente e amadurecido por parte do conjunto das universidades comunitárias.

Com relação aos distintos cursos da mudança, vê-se um conjunto de depoimentos que apostam em mudanças ancoradas no resgate e aprofundamento da democracia interna como saída estratégica para a universidade comunitária, o que fica claro nas transcrições:

Na verdade a gente sempre teve claro na “universidade X” que decisões colegiadas são mais lentas na tomada, mas elas são mais rápidas depois na execução. Na hora em que uma decisão demorada é tomada, ela é facilmente executada porque as pessoas estão convencidas. [...]. Então, essa história de que a gente é lento, porque demora a tomar decisões, ela é muito relativa, e eu diria assim, os resultados, no final das contas, das nossas instituições, eles depõem a nosso favor (Entrevistado 6).

[...] se tu tiveres um projeto... e qual é o projeto? Nós temos um PDI, nós temos um PPI... bom, tu tens todas as linhas centrais aí. Não é a miudeira do dia a dia, a miudeira do dia a dia eu, como gestor, tenho que ter a capacidade de resolver. [...] Eu acredito que nós precisamos qualificar esse processo democrático, talvez tirar muito da roupagem e, de fato, fazer com que isso aconteça na sua essência (Entrevistado 8).

Eu acho que as nossas decisões são construídas, e a construção de uma decisão, ela tem que passar pela percepção de que eu sou parte [...] (Entrevistado 11).

Ainda dentro dessa mesma perspectiva, alguns relatos sublinham o aprofundamento do diálogo como estratégia central no processo de mudança pelo qual as IES comunitárias devem passar, como se observa a seguir.

[...] quando você é um gestor e você dialoga todos os dias, você está inserido no seu mundo humano da organização. Na hora em que você tem que tomar uma decisão rápida você não precisa ir consultar [...].

Porque a nossa inserção no contexto maior, que é o concorrencial, me exige uma ação rápida. [...] O diálogo é um dos instrumentos de gestão mais estratégicos que se tem, e nós estamos perdendo a capacidade de compreender isso. E isso não é perda de tempo, eu ganho tempo quando eu dialogo [...] (Entrevistado 3).

As mudanças necessárias teriam a finalidade de recriar espaços de formação e diálogo que visem limitar as perspectivas mercantilistas (Entrevistado 2).

Outra tendência, referente às direções possíveis da mudança, ancora-se em uma proposta de profissionalização de determinados espaços institucionais:

Entretanto, identificamos que em vários espaços dentro da universidade nós não temos uma visão profissional do cargo exercido pelo funcionário. E muitas vezes, e eu sou um crítico nisso, nós queremos colocar um professor para fazer a gestão. Eu acho que as coisas, elas acabam se confundindo... [...] qual é o papel do professor dentro da estrutura da universidade [...]. Naquilo que remete ao espaço acadêmico, efetivamente o professor tem que estar presente do começo ao fim. Entretanto, nos demais espaços ou onde não interessam somente aspectos acadêmicos, aí nós temos que focar num profissionalismo maior (Entrevistado 7).

Observa-se, ainda, uma leitura de que para sobreviver no atual contexto a universidade comunitária deve adotar uma perspectiva de gestão de inspiração empresarial, conforme a fala:

Mas por outro lado, nós tivemos que tomar medidas, e nós estamos revisando o nosso Regimento e nosso Estatuto, para tornar a instituição muito mais ágil [...]. Mas preservando, sim, a participação da comunidade. [...] Então isso está preservado, mas as instituições comunitárias, e a nossa também, elas têm que sair um pouco desse vício do público e ser um pouco mais empresarial na gestão. Nós temos que ser muito mais profissionais, sem deixar de ser comunitário, quer dizer, ela tem que ser gerida enquanto uma empresa, senão ela quebra. [...] Eu vejo que dá para conciliar bem isso. Ela pode ter função de pública, não sendo estatal, e que para isso ela precisa ser gerida dentro de uma visão mais empresarial, sem virar uma empresa. Como encontrar esse caminho? Hoje, as universidades que estão se mantendo e querem se manter, elas terão que fazer isso, senão não vão sobreviver, elas quebram, vão quebrar (Entrevistado 10).

Analisando as alternativas de mudança apontadas pelos entrevistados, observam-se, como já mencionado, distintas nuances. Primeiramente, encontra-se a compreensão de parte dos entrevistados de que a preservação das instâncias colegiadas, bem como o seu fortalecimento por meio de práticas dialógicas, constitui a saída para o fortalecimento das universidades comunitárias no contexto contemporâneo. Recorrendo à ideia de esfera pública de Habermas (1997), como espaço efetivo de formação democrática da opinião e da vontade, a perspectiva levantada aposta na preservação dos colegiados como lugares potenciais para que os sujeitos democraticamente discutam questões de interesse comum, construam posições, exerçam o controle democrático e, sentindo-se

pertencentes, assumam a responsabilidade por delinear os grandes caminhos da universidade. Ainda, cabe destacar a referência ao diálogo, levantado por parte dos entrevistados como estratégia central para que a colegialidade seja viabilizada de fato. A compreensão expressa é a de que o aprofundamento de processos comunicativos dialógicos é capaz de imprimir maior agilidade aos fluxos decisórios. Isso porque, apostam, não há necessidade de reunir os órgãos a todo momento em que uma decisão precisa ser tomada, se nos espaços colegiados se dá o intercâmbio discursivo, isto é, se o debate das grandes diretrizes institucionais é realizado. As instâncias colegiadas seriam, desde esse ponto de vista, aliadas de uma universidade mais ágil e responsiva. Essa compreensão coaduna com a proposição propagada por Clark (2001) sobre a universidade empreendedora. Para o autor, diferentemente do que se pode supor, a universidade empreendedora está associada ao reforço de valores como a colegialidade e a autonomia, e não à sua eliminação.

Outra proposta extraída dos discursos institucionais reside na ideia de profissionalização da gestão. Isso não compromete necessariamente a colegialidade, pois pode significar a transferência de aspectos mais técnicos da gestão a profissionais, mantendo, contudo, os colegiados como instâncias decisórias de cunho estratégico. Todavia, não se pode desconsiderar que é uma medida que pode redundar em encolhimento da colegialidade e conduzir a uma gestão mais verticalizada e de inspiração empresarial, coadunando com a tendência apontada por Rhoades e Slaughter (2009). Estudando instituições norte-americanas, os autores observaram um movimento de alteração na estrutura de empregos de modo a reduzir a participação docente nas decisões e, paralelamente, lançar mão de profissionais não docentes, identificados como profissionais de gestão.

Ainda nesse sentido, cabe refletir sobre a proposta, que se evidencia nos discursos, de adoção de uma gestão “mais empresarial e menos pública”, estratégia entendida como determinante para a sobrevivência institucional. Esse discurso permite supor que a adoção de um modelo empresarial pode representar um movimento de homogeneização com as IES mercantis, as que mais crescem no País, em um processo de “isomorfismo mimético” (DiMaggio; Powell, 2005) – que consiste em estratégia de homogeneização que surge como resposta em contextos de incertezas, quando “as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas” (DiMaggio; Powell, 2005, p. 79). Assim, a imitação de modelos empresariais, tipicamente presentes no mercado concorrencial, pode parecer uma alternativa sedutora para as universidades comunitárias, recém-chegadas em um ambiente de competição com o qual não estavam preparadas para lidar. Nesse sentido, porém, é pertinente a análise de Katzman (2014), ele próprio um fundador de empresas educativas, o qual constata que, diferentemente de outras, a educação é uma área em que a busca do lucro não é eficaz, pois ao colocar as metas financeiras acima dos objetivos acadêmicos abre-se mão da excelência educativa, prejudicando o próprio negócio.

Para empreender uma análise mais complexa sobre os dados, todavia, é pertinente que se recorra à discussão sobre a universidade híbrida. Nesse sentido, pode-se compreender com os discursos que as universidades comunitárias vivenciam, sim, uma realidade em que são tensionadas a se aproximarem de uma perspectiva de gestão alinhada com o mercado, seguindo tendência mundial no campo da educação superior. Importa registrar, contudo, que essa aproximação não precisa ser interpretada de antemão como uma transformação dessas universidades em instituições mercantis, uma vez que tal interpretação significaria incorrer no simplismo de uma análise maniqueísta, a partir da qual o modelo de gestão seria ou colegiado e atento aos valores acadêmicos, ou empresarial e próximo das demandas do mercado. Distintamente, os dados da realidade evidenciaram que essas duas tendências coexistem. Isto é, enquanto, de um lado, há uma preocupação em tornar a instituição mais ágil, racional e *market-smart*, há, de outro, uma preocupação com a preservação da identidade das universidades comunitárias (*mission-centered*), compreendendo-se que a colegialidade e a democracia não necessariamente conduzem à burocratização excessiva dos processos e ao afastamento das necessidades do mundo real, ao contrário, podem garantir diferenciais competitivos no cenário de concorrência.

Isso posto, é plausível que as IES comunitárias estejam se movendo como universidades híbridas, embora a terminologia não tenha sido mencionada por nenhum dos entrevistados. Nesse caso, o que parece ocorrer é a combinação entre ambas as tendências, com as IES comunitárias aproximando-se, como propõe Massy (2009), de um comportamento orientado, por um lado, pela maximização dos objetivos centrais pautados em valores acadêmicos – dentro, contudo, dos limites impostos pelo mercado – e, por outro, pela abertura para a exploração das oportunidades de mercado, sem, porém, colocar em xeque seus valores. Mas, conforme alerta Jongbloed (2015), o equilíbrio entre múltiplos e desconexos mecanismos de condução constitui um desafio, que provoca a gestão a empenhar-se na invenção de soluções mais complexas para dar conta da nova realidade, impelindo-a à mudança.

Conclusão

O segmento privado sem fins lucrativos, em um contexto de tensionamento mercantil, é confrontado com uma realidade que força sua aproximação com o mercado, como uma correnteza que, inexorável e progressivamente, interpenetra seus muros. Compreender as mudanças que vêm sendo processadas na gestão dessas IES no novo contexto requer, como observado, apreender os fenômenos em sua complexidade, o que demanda o afastamento de um olhar dicotômico sobre a relação entre público e privado. Nesse sentido, enfatiza-se a pertinência do conceito de hibridismo na educação superior. Ao analisar o caso das universidades comunitárias com base nesse conceito – análise que, em boa medida, pode ser estendida ao

segmento sem fins lucrativos brasileiro em seu todo –, foi possível perceber que, embora esteja ocorrendo um movimento de aproximação com uma perspectiva de gestão empresarial, isso não significa, necessariamente, a supressão ou mesmo o enfraquecimento de uma perspectiva colegiada e democrática, capaz de garantir a preservação da ideia de educação superior como bem público. Uma universidade híbrida é justamente aquela com a capacidade de equilibrar ambas as forças.

Pode-se assumir com a análise que o conjunto formado pelas universidades comunitárias, inclusive em virtude de suas características regimentais e estatutárias, tem potencial para constituir-se e fortalecer-se dentro do equilíbrio que é próprio de instituições híbridas, o que certamente significa muito em termos de sobrevivência no jogo de mercado que permeia o setor privado da educação superior. Como demonstrado com a pesquisa, é forte o discurso de que a universidade comunitária precisa da colegialidade e da democracia – aspectos que conformam a identidade institucional –, embora se reconheça a necessidade de promover mudanças na forma de conduzir a gestão visando torná-la mais racional e competitiva. A gestão da universidade comunitária, nessa ótica, deve contemplar uma combinação entre, de um lado, no nível estratégico, o aprofundamento do diálogo para a definição das grandes diretrizes em espaços colegiados, e, de outro, no nível executivo e gerencial, mais profissionalização e visão empresarial.

Todavia, a garantia do equilíbrio entre as duas perspectivas constitui um desafio que leva à complexificação da gestão. Assim, manter-se no equilíbrio requer vigilância constante e ação deliberada nesse sentido. Importa destacar, porém, que, conforme evidenciou a pesquisa, apesar do consenso existente em torno da percepção de que se faz necessário promover mudanças na gestão das ICES, no sentido de sintonizá-las com os desafios atuais, não há, enquanto conjunto das IES comunitárias, uma indicação clara e consciente do caminho a ser seguido para uma reforma da gestão desse tipo de universidade. E, em um contexto de crise, a falta de uma direção planejada pode significar um risco, pois, na ausência de reflexão crítica, a tendência de isomorfismo mimético com as IES mercantis – uma saída sedutora porque aparentemente mais simples e rápida – anularia a riqueza que reside no equilíbrio que é característico de instituições híbridas.

Referências

ARAÚJO FILHO, T. Reconsidering private higher education in Brazil. *International Higher Education*, Chestnut Hill, v. 94, p. 25-27, 2018.

BERTOLIN, J. C. G.; DALMOLIN, B. M. As universidades comunitárias e a emergência de mercados na educação superior: entre a pressão da competição e o diferencial dos valores acadêmicos. *Revista Brasileira de*

Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 139-159, jan./abr. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o termo de parceria e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 nov. 2013. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Censo da educação superior*. 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: dez. 2018.

BROWN, R.; CARASSO, H. *Everything for sale? The marketization of UK higher education*. London: Routledge, 2013.

BURKE, P. *Hibridismo cultural*. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2006.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. Complexity and hybrid public administration: theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 407-423, Dec. 2011.

CLARK, B. The entrepreneurial university: new foundations for collegiality, autonomy and achievement. *Higher Education Management*, Paris, v. 13, n. 2, p. 9-24, 2001.

COLLINI, S. *What are universities for?* London: Penguin Books, 2012.

CUNHA, M. I.; PINTO, M. M. Qualidade e educação superior no Brasil e o desafio da inclusão social na perspectiva epistemológica e ética. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 90, n. 226, p. 571-591, set./dez. 2009.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, jan. 2005.

DURHAM, E. Higher education in Brazil: public and private. In: BROCK, C.; SCHWARTZMAN, S. (Ed.). *The challenges of education in Brazil*. Oxford: Triangle Journals, 2004. p. 147-178.

ETZKOWITZ, H. et al. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 313-330, 2000.

FIGEZE, C.; MCCOWAN, T. Community universities in the South of Brazil: prospects and challenges of a model of non-state public higher education. *Comparative Education*, Oxford, v. 54, n. 3, p. 370-389, 2018.

FRANTZ, W. Universidade comunitária: uma iniciativa pública não-estatal em construção. In: SILVA, E. W.; FRANTZ, W. *O papel da extensão e a questão das comunitárias*. Ijuí: Unijuí, 2002. p. 15-102.

GOMES, A. M.; OLIVEIRA, J. F.; DOURADO, L. F. Políticas de educação superior no Brasil: mudanças e continuidades. In: PAULA, M. F. C.; LAMARRA, N. F. (Org.). *Reformas e democratização da educação superior no Brasil e na América Latina*. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2011. p. 153-190.

HABERMAS, J. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

JONGBLOED, B. Universities as hybrid organizations: trends, drivers and challenges for the European university. *International Studies of Management & Organization*, White Plains, NY, v. 45, n. 3, p. 207-225, May 2015.

KATZMAN, J. S. *The underachieving education business*. 2014. Available in: <<https://www.project-syndicate.org/commentary/johns--katzman-proposes-a-new-way-to-reconcile-the-profit-motive-with-academic-success?barrier=accesspaylog>>. Access in: 16 Feb. 2019.

KOPPE, L. R. *Instituições de ensino superior privadas: organizações de ensino com fins lucrativos no Rio Grande do Sul*. 2014. 256 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

LONGHI, S. M. *A face comunitária da universidade*. 1998. 442 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MACHADO, A. M. N. Universidades comunitárias: um modelo brasileiro para interiorizar a educação superior. In: SCHMIDT, J. P. (Org.). *Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais*. Santa Cruz do Sul: EdUNISC, 2009. p. 69-87.

MARGINSON, S. The public/private divide in higher education: a global revision. *Higher Education*, Amsterdam, n. 53, p. 307-333, 2007.

MASSY, W. F. Academic values in the marketplace. *Higher Education Management and Policy*, Paris, v. 21, n. 3, 2009.

MOROSINI, M.; FRANCO, M. E. D. P. Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 28, p. 55-70, dez. 2006.

MOUWEN, K. Strategy, structure and culture of the hybrid university: towards the university of the 21st century. *Tertiary Education & Management*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 47-56, 2000.

NEVES, C. E. B. *Ensino superior privado no Rio Grande do Sul: a experiência das universidades comunitárias*. São Paulo: Nupes/USP, 1995. Documento de trabalho, n. 6.

RHOADES, G.; SLAUGHTER, S. O capitalismo acadêmico na nova economia: escolhas e desafios. In: PARASKEVA, J. M. (Org.). *Capitalismo acadêmico*. Mangualde, Portugal: Edições Pedagogo, 2009. p. 7-36.

SAMPAIO, H. *O ensino superior no Brasil: o setor privado*. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. *Revista Ensino Superior Unicamp*, Campinas, v. 2, n. 4, p. 28-43, out. 2011.

SAMPAIO, H. Diversidade e diferenciação no ensino superior no Brasil: conceitos para discussão. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 29, n. 84, p. 43-55, fev. 2014.

SANTIAGO, R. et al. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 16, n. 1, p. 75-99, 2003.

SCHMIDT, J. P. O comunitário em tempos de público não estatal. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 9-40, mar. 2010.

SCHMIDT, J. P. Mercantilização da educação superior: o campo dos negócios e o papel das IES públicas e comunitárias. *Revista Textual*, Porto Alegre, v. 2, n. 20, p. 22-28, jun./nov. 2014.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p. 41-61.

VANUCCHI, A. *A universidade comunitária: o que é, como se faz?* 4. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

WORLD BANK. *The financing and management of higher education: a status report on worldwide reforms*. Washington: World Bank Human Development Group, 1998.

Recebido em 17 de fevereiro de 2019.

Aprovado em 12 de julho de 2019.



Este é um artigo de acesso aberto distribuído nos termos da licença Creative Commons do tipo BY-NC.