

## ALTERNATIVAS PARA A DECOLONIZAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS: O TRADICIONAL PÚBLICO VERSUS O NOVO PRIVADO COM/SEM FINS LUCRATIVOS

### ALTERNATIVES FOR THE DECOLONIZATION OF MANAGEMENT MODELS IN BRAZILIAN UNIVERSITIES: THE TRADITIONAL PUBLIC VERSUS THE NEW PRIVATE FOR-PROFIT/NON-PROFIT

Recebido em: 06/12/2023

Aceito em: 15/05/2024

Publicado em: 28/05/2024

Jênifer de Brum Palmeiras<sup>1</sup>   
Universidade de Passo Fundo

Graciela de Brum Palmeiras<sup>2</sup>   
Universidade de Passo Fundo

**Resumo:** O artigo aborda alternativas para a decolonização dos modelos de gestão das universidades brasileiras, considerando as opções tradicionais públicas e as novas privadas com ou sem fins lucrativos. No contexto das universidades brasileiras, o modelo tradicional público envolve instituições de ensino superior financiadas pelo Estado e voltadas para o interesse público. Essas universidades geralmente são mantidas com recursos governamentais e oferecem ensino gratuito ou com custos acessíveis. No entanto, esse modelo pode ser criticado por ser influenciado por estruturas coloniais que perpetuam desigualdades e privilégios. Por outro lado, há uma crescente presença de universidades privadas no Brasil, algumas das quais operam sem fins lucrativos. Essas instituições dependem de recursos privados, como mensalidades e doações, para financiar suas atividades. O surgimento dessas universidades privadas pode ser visto como uma alternativa ao modelo público tradicional, buscando maior autonomia e flexibilidade na gestão acadêmica. A questão da decolonização se refere a superar a influência do colonialismo nos sistemas de ensino superior, que podem perpetuar visões de mundo e estruturas de poder eurocêntricas. A decolonização dos modelos de gestão acadêmica busca promover uma abordagem mais inclusiva e diversa, dando voz a diferentes perspectivas e valorizando conhecimentos e culturas marginalizadas. As alternativas para a decolonização dos modelos de gestão acadêmica incluem a implementação de políticas de ação afirmativa para aumentar a representatividade de grupos historicamente excluídos, a valorização de conhecimentos e práticas indígenas e afrodescendentes, a inclusão de saberes locais e populares nos currículos, a criação de espaços de diálogo e participação comunitária, entre outras medidas. Em resumo, as alternativas para a decolonização dos modelos de gestão das universidades brasileiras envolvem repensar tanto o modelo tradicional público quanto o novo privado com/sem fins lucrativos, visando promover uma educação superior mais inclusiva, diversa e engajada com as necessidades e perspectivas da sociedade brasileira.

**Palavras-chave:** Decolonização; Gestão Universitária; Universidades Brasileiras.

**Abstract:** The article addresses alternatives for the decolonization of management models at Brazilian universities, considering traditional public options and new private, for-profit or non-profit options. In the context of Brazilian universities, the traditional public model involves higher education institutions financed by the State and focused on the public interest. These universities are generally supported by government resources and offer free or affordable education. However, this model can be criticized for being influenced by colonial structures that perpetuate inequalities and privileges. On the other hand, there is a growing presence of private universities in Brazil, some of which operate on a non-profit basis. These institutions depend on private resources, such as monthly fees and donations, to finance their activities. The emergence of these private universities can be seen as an alternative to the traditional public model, seeking greater autonomy and flexibility in academic management. The issue of decolonization refers to overcoming the influence of colonialism on higher education systems, which

<sup>1</sup> Aluna do Programa de Pós-graduação em História da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 87271@upf.br

<sup>2</sup> Professora da Universidade de Passo Fundo. E-mail: gracielabrum@upf.br

can perpetuate Eurocentric worldviews and power structures. The decolonization of academic management models seeks to promote a more inclusive and diverse approach, giving voice to different perspectives and valuing marginalized knowledge and cultures. Alternatives for the decolonization of academic management models include the implementation of affirmative action policies to increase the representation of historically excluded groups, the valorization of indigenous and Afro-descendant knowledge and practices, the inclusion of local and popular knowledge in curricula, the creation of spaces for dialogue and community participation, among other measures. In summary, the alternatives for decolonizing the management models of Brazilian universities involve rethinking both the traditional public model and the new private for-profit/non-profit model, aiming to promote higher education that is more inclusive, diverse and engaged with the needs and perspectives of society. Brazilian.

**Keyword:** Decolonization; University Management; Brazilian Universities.

## INTRODUÇÃO

A concepção política, econômica e social impacta em todas as ações das organizações e seu comportamento diante do contexto em que se encontra, necessita ser modificado e adaptado de acordo com o posicionamento em que está no mercado para atingir seus objetivos. Partindo dessa premissa, as universidades estão submetidas as mesmas exigências que as demais organizações prestadoras de serviços, sejam públicas ou privadas, e deverão desenvolver capacidades estratégicas que envolvem se desprender de processos burocráticos legítimos desse tipo de organizações, herdados por modelos de gestão arraigados por economias que não são compatíveis ao contexto em que essas se encontram (BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Este artigo visa verificar as perspectivas alternativas para a decolonização dos modelos de gestão tradicionais nas universidades, com o objetivo de levantar a questão, que desafia tanto a compreensão, de que às universidades possuem liberdade para fazer sua própria gestão de acordo com o meio que estão inseridas, porém ainda encontram resistência, pois as mudanças ofendem os valores da uniformidade da tomada de decisão colegiada e da equidade institucional (CLARK, 2001). Os velhos caminhos frequentemente vêm retorcendo em novas formas de gestão que buscam a conformidade com visões centrais e planos comuns, mesmo com os órgãos governamentais de "controle de qualidade" e novos meios de avaliação que punem, além de recompensar as universidades que inovam, de acordo com a classificação atual de indicadores simples de competências de ensino e pesquisa. Os interesses dentro e fora das universidades resistem fortemente a uma mudança necessária (SILVA JUNIOR, 2015).

As exigências feitas às instituições e sua capacidade de resposta permanecem na sua forma tradicional burocrática, e o desequilíbrio, não é característico de todas as universidades, mas parece, em sociedades ao redor do mundo, especialmente em universidades públicas apoiadas principalmente por um ministério nacional ou regional de educação (SANDER; TAKAHASHI, 2016).

A capacidade de resposta das universidades é limitada pelo subfinanciamento (cobrança de mensalidade e fomento governamentais revertidos em bolsas) e por estruturas internas rígidas que foram construídas o ensino superior de elite (SILVA; PEREIRA; CARVALHO; 2016). Sem explorar mais o desequilíbrio, podemos simplesmente caracterizá-lo como uma crescente insuficiência institucional, atendido por um crescente senso de incapacidade para lidar com as mudanças na sociedade, sejam elas políticas, econômicas e sociais (CLARK, 2001).

Para descrevermos as perspectivas, a primeira parte do texto enfoca a trajetória e características gerais da educação superior no país, com ênfase no setor privado, abordando o processo de expansão mais recente. A segunda parte destina-se a apresentar um recorte sucinto das alternativas, como o conceito de decolonização e seus possíveis benefícios. A metodologia tem como base a pesquisa bibliográfica, realizou-se uma busca nas bases de dados referentes aos modelos de gestão universitária e decolonização, a fim de explorar o contexto do tema através de uma análise bibliométrica, o levantamento dos conceitos foi definido em função do conhecimento prévio dos autores e de sua proeminência na área.

## **HISTORIALIZANDO AS UNIVERSIDADES**

As universidades são descritas como organizações educacionais diferenciadas das burocracias tradicionais por vários autores da literatura brasileira e estrangeira, entre eles Etzioni (1972), Cohen, March e Olsen (1972), Weick (1976), Baldrige (1983) e Meyer Jr. (2015), por serem sistemas altamente complexos e com diferentes dimensões analíticas (ELLSTRÖN, 2007). Entre as razões para essa afirmação estão as suas ambiguidades (SAMPAIO; LANIADO, 2009), idiosincrasias e efetividades (SANTO; OLIVEIRA, 2008), verdade, confiança, poder e insensatez (ELLSTRÖN, 2007) e a importância que representam para o desenvolvimento da sociedade, já que sua economia está pautada na criação, armazenagem e transferência de conhecimentos (SILVA JUNIOR, 2015).

A complexidade e a especificidade das universidades, suas múltiplas relações com a sociedade, seu papel de gerar e difundir conhecimentos não cabem no esquema simples de administração de uma empresa capitalista (SILVEIRA; COLUSSI; BATISTA, 2005, STAL; FUJINO, 2016; RAMOS, 2017). A otimização do uso dos recursos da universidade não é uma tarefa técnica, burocrática, a administração universitária não pode ser vista tecnocraticamente como um subsistema isolado, cuja melhoria e modernização produziriam mecanicamente a melhoria e modernização de todo o sistema (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

As universidades são um tipo organizacional e destacam-se pelas suas especificidades ao mesmo tempo em que se alinham às empresas, outro tipo organizacional, pela necessidade da interação com o ambiente de negócios educacionais, geração de recursos necessários para o cumprimento da sua missão, também precisa satisfazer seus usuários e mensurar o desempenho efetivo das suas ações (HARDY; FACHIN, 2000; VIEIRA; VIEIRA, 2003; SANTO; OLIVEIRA, 2008; CANTERLE; FAVARETTO, 2008; SILVA JUNIOR, 2015).

## **A UNIVERSIDADE NO BRASIL**

A educação superior brasileira é constituída por instituições públicas estatais, que são financiadas pelo Estado e gratuitas para os estudantes, e por instituições privadas, cujo financiamento depende predominantemente das mensalidades pagas pelos alunos, dentre as privadas, encontram-se as sem fins lucrativos e as com fins lucrativos.

Tradicionalmente, o ingresso nas instituições públicas, as de maior prestígio no sistema, é mais concorrido, devido a um exame competitivo de classificação para acessar as vagas ofertadas, o vestibular. Em consequência, as vagas tendem a ser ocupadas por estudantes de maior poder aquisitivo, que tiveram acesso às melhores escolas (MCCOWAN, 2016). De outro lado, os estudantes de *background* inferior, oriundos das camadas mais pobres da população, tendem a ocupar as vagas pouco concorridas nas instituições privadas, arcando com os custos da educação (BERTOLIN, 2013). No período mais recente, podem ser observadas algumas mudanças dentro do setor privado, as quais contribuíram para imprimir-lhe novas feições. Dentre essas mudanças, destaca-se a formação de mercados de ensino superior no país, primeiramente com a proliferação de universidades privadas mercantis e, depois, com o fenômeno da aquisição e fusão de instituições com fins lucrativos, na forma de conglomerados, muitos dos quais com capital aberto na bolsa de valores, como observa Sampaio (2014).

Com isso, o setor privado passa a caracterizar-se 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 que sustentam regularmente atividades de ensino, pesquisa e extensão, concorrem igualmente com novas (ou renovadas) instituições com fins de lucro, que muitas vezes oferecem exclusivamente atividades de ensino e fazem uso de expedientes os mais diversos para reduzir custos.

Essa realidade de competição em que o jogo se dá entre atores de naturezas distintas tem levado as universidades mais tradicionais a adotar “práticas de mercado” visando à redução de gastos

e a ampliação das receitas, o que coloca em risco a qualidade e a busca pela excelência acadêmica (SCHMIDT, 2014).

Considerando que a educação superior não é, por natureza, nem pública, nem privada, Marginson defende que o que se produz neste campo, independentemente da propriedade das instituições, é uma composição variável entre bens públicos e privados. Essa composição “é determinada pela política pública, pela gestão institucional, pela prática cotidiana das pessoas” (2007, p. 315). Sendo assim, em uma mesma instituição, serão produzidos tanto um quanto o outro tipo de bem. E os níveis de bens públicos e privados dentro da composição variam de instituição para instituição, constituindo-se em elementos-chave que, em última instância, as diferenciam entre si.

Embora considere que a composição entre público e privado não implica um jogo de soma zero, o autor chama a atenção para a compreensão de que, num contexto em que a educação superior se movimenta na direção de mercados econômicos, a relação tende a ter esse resultado. Ou seja, nesses contextos, há o reforço do papel dos bens privados em relação aos públicos e as forças do mercado tendem a aumentar a disputabilidade e a excludabilidade (FIOREZE, 2017).

Sendo assim, espera-se que gestores universitários tenham perfil empreendedor; universidades administradas por gestores com postura empreendedora estão preparadas para desenvolver ações que proporcionam vantagem competitiva (MEYER JUNIOR; MEYER; ROCHA, 2009). Tal pensamento gerencial implica discutir a inovação na gestão universitária para competir no mercado educacional, como aponta Takahashi (2014), ao considerar inovação como um melhoramento de um serviço, produto, processo ou gestão, sem que seja necessário apresentar algum ineditismo nos referidos itens citados.

## **INICIATIVA DE DECOLONIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA**

O debate da decolonização não é um termo novo, talvez a palavra em si, mas o debate em relação aos modelos de gestão que foram adaptados desde a independência dos países colonizados, e estes colonizados para exploração e não para colonização (ABDALLA; FARIA, 2015). Já são discutidos por historiadores, sociólogos, antropólogos, e todos os pensadores contemporâneos críticos desse pensamento colonial que todo o país colonizado deve “comprar” os modelos ocidentais de gestão e que essas são verdades absolutas.

Nesses termos, compreendemos que ao confrontar a histórica concepção do atual estado das coisas, a opção deve ser progressiva e engajadora (MIGNOLO, 2010, FARIA; ABDALLA,

2014). A opção decolonial é particularmente importante para o desenvolvimento de condições de possibilidade para a co-construção de uma ordem mundial multipolar geoeconômica, que dê voz à crescente multidão de subalternizados, excluídos pelos mecanismos de colonização inaugurados há mais de cinco séculos e ampliados em uma escala global sem precedentes há algumas décadas (FARIA; ABDALLA, 2014).

Farias em seu artigo em defesa da opção decolonial em administração (2015) coaduna com Mignolo (2010) que o maior desafio não se limita à decolonização do colonizado, mas também do colonizador, possuidor do poder econômico e de mecanismos e estruturas de autoridade. A assunção dessas condições de assimetria é fundamental para tratar a possibilidade de co-construção de agendas em gestão/administração informadas pela opção decolonial e mais especificamente pela transmodernidade pluriversal, com mais seriedade e proximidade à realidade.

O autor vai além, ao destacar o papel da educação em administração como problema central, a comodidade na adoção de manuais de administração favorece o consumo de conhecimentos do tipo *fast-food*, em que se obtêm rapidamente as ‘ferramentas’ corretas para cada tipo de “problema de gestão, e a postura de professor que reproduz, sem nenhum tipo de crítica, os manuais de administração, alimenta o círculo vicioso da colonialidade do conhecimento, por meio da manutenção e do aprisionamento desse tipo único de saber, desconexo das múltiplas realidades periféricas, não sendo suficiente para propiciar nenhum benefício à sociedade, à exceção das elites centrais, que seguem ampliando suas riquezas, à custa do aumento da desigualdade social entre nações (ABDALLA; FARIAS, 2015).

Com base no pensamento do referido autor, problematizamos a gestão universitária, que é realizada por esses professores que ditam os manuais de administração e à medida que a sociedade muda, também se transformam e adquirem novas formas e funções segundo as condições locais e regionais (ROSSATO, 2005), e os modelos de gestão precisam se adaptar. De instituição uniforme, tende a multiplicidade de modo que é muito diversa a sua estrutura ou organização, essa inclinação à mudança é, na concepção de Rossato (2005) sem dúvida, “uma das causas da sobrevivência e da relevância das instituições universitárias na sua longa e perturbada trajetória até os dias de hoje”. Stal e Fujino (2016) revelam que o Brasil ainda busca adaptar seus processos de formação da universidade para prestação de adequação tecnológica e da certificação às tecnologias via cooperação com empresas.

Pode-se ponderar que as universidades são agentes de desenvolvimento econômico e social; ambiente de acumulação, aperfeiçoamento e construção de conhecimentos; ferramenta

essencial de difusão da experiência cultural e científica; por meio de suas atividades tradicionais, agregadas à evolução de um mundo globalizado e à transmissão do saber, de forma a continuar promovendo a pesquisa em um mundo cada vez mais se globaliza, bem como a inovação, o ensino, a formação, a educação continuada, a educação profissional, dentre outras. Portanto, a qualidade da gestão universitária precisa ser avaliada por meio de indicadores de desempenho que materializam as estratégias organizacionais e que sejam úteis para avaliar o alcance das metas estabelecidas (SANTO, 2008).

Sendo o que foi proposto neste artigo, levantamos a questão da perspectiva da decolonialidade, como alternativa para um novo modelo de gestão, em que no atual contexto é necessário abandonar métodos tradicionais e inovar, buscar ferramentas no meio empresarial. Porém o que observamos nos dias de hoje, é a descrição simplista das universidades privadas, como instrumentos passivos e desamparados cujo destino é determinado pela incapacidade de sobreviver sem o apoio de recursos governamentais, e qualquer inovação para captação de recursos externos, configura como “a venda da educação sem qualidade”.

Podemos observar, que existem possibilidades das universidades privadas serem muito mais do que um negócio, elas possuem características únicas e possuem trajetórias de desenvolvimento projetados por suas próprias tendências e compromissos societários. Essas universidades moldam seus ambientes tanto quanto são moldadas por eles, são autoiniciantes, autodirecionadas, autorreguladas e podem ser autossuficientes.

Uma alternativa de modelo de gestão empresarial bem adotado poderia trazer vantagens, capacidades dinâmicas que poderiam ser desenvolvidas e adaptar, em seus próprios termos, um sistema altamente complexo e num contexto econômico altamente incerto.

Em uma observação particularmente inusitada numa conferência em 2000, que depois se tornaria um livro, Burton Clark enfatizou que pela primeira vez, em um mundo realmente internacional de aprendizagem, altamente competitivo, o mérito é válido, fazer por merecer, ter ações pró-ativas, “você não pode confiar na política ou em qualquer outra coisa, você tem que dar uma boa dose de autonomia as instituições para que elas sejam dinâmicas e se movam rapidamente em concorrência, você deve desenvolver a liderança empresarial para ir juntamente com a autonomia institucional, o que eu chamo de resposta empresarial tornou-se uma

necessidade crescente para todas as universidades que desejam ser uma parte viável e competitiva do mundo internacional de aprendizagem emergente”.<sup>3</sup>

Assim descrevemos uma perspectiva alternativa da reinvenção empresarial do modelo de gestão universitária, sem perder a autonomia, a colegialidade, características inerentes às Instituições de Educação Superior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do objetivo desta pesquisa, três pontos centrais de reflexão merecem atenção: o primeiro refere-se à relação paradoxal entre a concepção de educação superior presente no Brasil e a natureza lucrativa das companhias que atuam no mercado de capitais (DIAS SOBRINHO, 2013; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; FRIEDMAN, 2014). Esse aspecto está relacionado ao fato das companhias presentes no mercado de capitais tratarem a educação como um comércio, atuarem em um contexto em que o marco regulatório trate a educação com um “bem-público” e um direito do povo (DIAS SOBRINHO, 2013; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013). Essa relação paradoxal culmina, entre outros aspectos, no debate entre a educação superior pública e a privada e a qualidade dos serviços educacionais prestados. Nesse aspecto, o sistema de avaliação operacionalizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) tem indicado que a educação pública, com menor representatividade, possui melhores indicadores avaliativos quando comparado com a educação privada.

O segundo ponto central refere-se à relação tributária e de transparência que envolve a atuação das companhias e das instituições na educação superior brasileira, enquanto as companhias pertencentes ao mercado financeiro recolhem tributos ao Estado e possuem uma gestão corporativa transparente na divulgação de informações ao mercado e à sociedade; as instituições sem fins lucrativos (algumas delas filantrópicas e confessionais) são isentas de pagamentos de tributos e possuem uma gestão institucional permeada pela ausência de transparência (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004). Esse aspecto remete a uma reflexão acerca da viabilidade deste regime tributário de isenção de tributos sem controle e cobranças governamentais acerca da atuação das UNIVERSIDADES sem fins lucrativos, o que contraria,

---

<sup>3</sup> Sessão de abertura da Conferência Geral 2000 IMHE, em Paris. “Beyond the Entrepreneurial University: Global Challenges and Institutional Responses”, 2000, Disponível em: <http://newsroom.ucla.edu/faculty-bulletin-board/burton-r--clark--professor>.

o que os indicadores de avaliação do INEP apontam, se sobra mais dinheiro, a educação deveria ser tão qualificada quanto as UNIVERSIDADES públicas.

O terceiro ponto nos traz a decolonização dos modelos de gestão tradicionais como uma opção para o “desengessamento” que esses modelos trazem para a sustentabilidade das UNIVERSIDADES, as considerações e reflexões realizadas, podem contribuir para que a comunidade acadêmica em geral, gestores universitários e responsáveis pelas políticas públicas voltadas para a educação superior pensem e repensem a questão da disparidade do público e do privado no âmbito da educação superior brasileira, pois parece haver um “preceito” em relação à educação superior na iniciativa privada, em que define, que essas ao adotarem modelos de gestão alternativos aos tradicionais, comprometam a qualidade dos serviços educacionais prestados à sociedade brasileira. Em outros termos, seria uma opção do governo estimular o setor privado, de proporcionar ao povo brasileiro uma educação superior paga e de pior qualidade, quando comparado com a educação pública, gratuita e de melhor qualidade?

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.M. ; FARIAS, A. Em defesa da opção decolonial em administração: rumo à uma concepção de agenda. In: VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, **Anais...** Florianópolis/SC, 2015.

BARBOSA, C. A. M.; MENDONÇA, C. R. J.O professor-gestor e as políticas institucionais para a formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Economia e Gestão**, v. 16, n. 42, jan.-mar. 2016.

BERTOLIN, G. C. J. O (des) governo na expansão da educação superior brasileira: da inoperância do Estado à supremacia da lógica do mercado. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 31, n. 3, p. 1043-1063, set.-dez. 2013.

CANTERLE, G. M. N.; FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 393-412, jul.-set. 2008.

CARVALHO FILHO, Valério, Rocha Ipiranga, Ana Sílvia, de Almeida Faria, Alexandre. **(De)Colonialidade na Educação em Administração: Explorando Limites e Possibilidades**. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas [en linea] 2017.

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

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. P. Garbage can model of organization choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25. 1972.

COHEN, M.; MARCH, J. **Leadership and ambiguity: the American College President**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1974.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 18, n. 1, p. 107-126, mar. 2013

ELLSTRÖN, P. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 449-461, set.-dez. 2007.

ETZIONI, A. A comparative analysis of organizations. New York: Free, 1972.

FARIA, A.; ABDALLA, M. M. Engajando com o Lado Mais Sombrio do Mercado e da Gestão. In: XXXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 38. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, CD ROM, 2014.

FARIA, A.; WANDERLEY, S. Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares. In: **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, Rio de Janeiro, dez. 2013

FIGUEIREDO, A. O modelo comunitário de universidade e o tensionamento público-privado: entre o capitalismo acadêmico e o compromisso social. 116 p. **Tese (Doutorado)**–Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,. Porto Alegre: UFRGS. 2017

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: LTC, 2014.

HARDY, C. FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: Universidade UFRGS, 2000.

MARGINSON, S. Public/private in higher education: a synthesis of economic and political approaches. **Studuniversidades in Higher Education**, p. 1-16. 2016.

MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, Rio de Janeiro, jan.-mar. 2015.

MCCOWAN, T. Three dimensions of equity of access to higher education. Compare: **A Journal of Comparative and International Education**, v. 46, n. 4, p. 645-665. 2016.

Rodrigues, W. Hugo Achugar - Planetas sem boca: escritos efêmeros sobre arte, cultura e literatura. **Estudos de Literatura Brasileira Contemporânea**. v. 34, p.275-280, 2009.

ROSSATO, R. **Universidade: nove séculos de história**. 2. ed. Passo Fundo: UPF, 2005.

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

SAMPAIO, M. R.; LANIADO, N. R. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-74, jan.-fev. 2009.

SANDER, A. J.; TAKAHASHI, W. R. A. O papel da interpretação nas capacidades dinâmica: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. In: XL ENAMPAD, **Anais do Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe: Anpad, 2016.

SANTO, E. E.; OLIVEIRA, R. T. A universidade como organização: uma abordagem sob o ponto de vista da efetividade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 8, 2008, Mar Del Prata. **Anais do...** Florianópolis: UFSC, 2008.

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

SILVA JUNIOR, A. Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. 116 p. **Tese (Doutorado)**–Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG. 2015

SILVA JUNIOR, A.; MARTINS-SILVA, P. O. A desregulamentação e a abertura da Educação Superior à concorrência internacional: ameaça ou oportunidade? **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 6, n. 4, p. 190-215. 2013.

SILVA JUNIOR, A. da; POLIZEL, C. E. de G.; SILVA, P. de O. M. da. Os fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento em uma Instituição de Educação Superior privada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 102-122. 2012.

SILVA, B. C.; PEREIRA, M. C. F.; CARVALHO, B. R. Modelos de inteligência competitiva: proposição e validação de um modelo específico para instituições de ensino superior (IES) privadas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40, 2016, Costa do Sauípe. **Anais do...**, Costa do Sauípe: Anpad, 2016.

SILVA JUNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. A regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: INPEAU, 2004.

SILVEIRA, A. L.; COLOSSI, N.; BATISTA, A. G. L.; et al. Instituições de Ensino Superior: os desafios no desenvolvimento da administração contemporânea - perspectivas e realidades. In: V Colóquio Internacional de Gestão Universitária da América do Sul. **Anais do...**, Mar del Plata: UFSC, 2005.

STAL, E.; FUJINO, A. The evolution of universituniversidades' relations with the business sector in Brazil: What national publications between 1980 and 2012 reveal. **Revista de Administração** São Paulo, v. 51, n. 1, p. 72-86, jan.-mar. 2016.

VIEIRA, F. E.; VIEIRA, F. M. M.; Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul.-ago. 2003.