

REARRANJOS NO ENSINO E NA DOCÊNCIA: PLANEJAMENTO E GESTÃO EDUCACIONAL NO SÉCULO XXI

REARRANGEMENTS IN TEACHING AND INSTRUCTION: EDUCATIONAL PLANNING AND MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY

Recebido em: 01/05/2024

Aceito em: 28/05/2024

Publicado em: 02/06/2024

Giancarlo Moser¹ 

Universidade do Sul de Santa Catarina

Thiago Henrique Almino Francisco² 

Universidade do Extremo Sul Catarinense

Resumo: Nas últimas décadas, o Brasil passou por transformações socioeconômicas significativas que impactaram profundamente o ensino superior. A liberalização de mercado e a privatização impulsionaram a expansão das instituições privadas, atendendo à demanda reprimida por educação superior, especialmente entre os concluintes do ensino médio das escolas públicas. A reconfiguração do capital e a reestruturação produtiva levaram o Estado a adotar um papel mais assistencialista e regulatório. Este artigo teórico, baseado em análise bibliográfica crítica e dados do INEP, explora os novos arranjos e relações no planejamento e gestão educacional no século XXI, com foco no ensino superior. Analisa-se a expansão do ensino superior privado, impulsionada pela liberalização de mercado, e a adoção de práticas de gestão empresarial no setor educacional, destacando as consequências dessas mudanças nas políticas públicas e na dependência do setor privado.

Palavras-chave: Ensino Superior; Privatização; Políticas Públicas; Gestão Educacional; Reestruturação Produtiva.

Abstract: In recent decades, Brazil has undergone significant socioeconomic transformations that have profoundly impacted higher education. Market liberalization and privatization have driven the expansion of private higher education institutions, meeting the pent-up demand for higher education, particularly among high school graduates from public schools. The reconfiguration of capital and productive restructuring have led the State to adopt a more assistive and regulatory role. This theoretical article, based on critical bibliographic analysis and data from INEP, explores the new arrangements and relationships in educational planning and management in the 21st century, focusing on higher education. It analyzes the expansion of private higher education driven by market liberalization and the adoption of business management practices in the educational sector, highlighting the consequences of these changes on public policies and the increasing reliance on the private sector.

Keyword: Higher Education; Privatization; Public Policies; Educational Management; Productive Restructuring.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil passou por significativas transformações socioeconômicas, com reformas impactando profundamente o ensino, particularmente o ensino superior. A expansão das instituições privadas de ensino superior foi impulsionada

¹ Pós-Doutor em Administração. Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). E-mail: mosergiancarlo@gmail.com

² Pós-Doutor em Administração. Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: proftf@gmail.com

pela liberalização de mercado, privatização e investimentos financeiros, alterando a dinâmica entre Estado e capital.

Essas mudanças aumentaram a demanda por educação superior, principalmente atendida pelo setor privado, e atenderam a uma demanda reprimida entre os concluintes do ensino médio, especialmente em escolas públicas. A reconfiguração do capital, abrangendo a reestruturação produtiva, levou à substituição de algumas áreas das políticas públicas pelo capital privado. O Estado reduziu seu papel nas políticas públicas, adotando um caráter mais assistencialista e regulatório.

Este contexto mostra como as mudanças foram rearranjadas como modernização, influenciando as práticas de gestão e as relações internacionais, e destacando o ensino superior como um campo de atuação entre capital, Estado e sociedade. Burton Clark (1982) identifica que o crescimento desses sistemas é impulsionado por forças endógenas, relacionadas à evolução das disciplinas, e exógenas, ligadas às demandas do mercado e às políticas de Ciência e Tecnologia. Devido à falta de recursos, o Estado muitas vezes busca parcerias com o setor privado para suprir as necessidades do Ensino Superior.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo teórico de base bibliográfica analisa e discute os novos arranjos e relações no planejamento e gestão educacional no século XXI, com foco particular no ensino superior. A metodologia adotada envolve uma análise crítica de fontes bibliográficas, incluindo livros, artigos acadêmicos, relatórios governamentais e outros documentos relevantes que abordam a temática do gerencialismo, reestruturação produtiva, políticas educacionais e a dinâmica entre o setor público e privado na educação superior. A revisão bibliográfica foi conduzida a partir de uma seleção de referências que contribuíram para a construção de uma compreensão das transformações recentes no ensino superior brasileiro. Dentre as fontes utilizadas, destacam-se estudos contemporâneos que abordam a influência do capital e do Estado nas políticas educacionais, a reconfiguração do papel do Estado e a adoção de práticas de gestão empresarial no setor educacional.

A metodologia também incluiu a análise de dados secundários obtidos de relatórios e censos educacionais, como os disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Esses dados foram utilizados para contextualizar e apoiar a discussão teórica, fornecendo evidências empíricas sobre as tendências e mudanças observadas no ensino superior.

Os objetivos do artigo são: analisar as transformações socioeconômicas nas últimas décadas no Brasil e seu impacto no setor educacional, particularmente no ensino superior; discutir o crescimento das instituições privadas de ensino superior, impulsionado pela liberalização de mercado, privatização e investimentos financeiros, e seu papel na demanda por educação superior; investigar como a reestruturação produtiva e a recomposição do capital afetaram as políticas públicas educacionais, resultando em uma maior dependência do setor privado; explorar a adoção de práticas de gestão empresarial no ensino superior privado, destacando os efeitos dessa cultura gerencialista nas instituições educacionais; e avaliar as consequências das políticas públicas, como FIES e PROUNI, na expansão do ensino superior privado e sua relação com o capital.

Ao buscar esses objetivos, o artigo pretende fornecer uma visão abrangente e crítica sobre os novos arranjos e relações que caracterizam o planejamento e a gestão educacional no Brasil contemporâneo, com ênfase especial no impacto dessas mudanças no ensino superior privado.

O PAPEL DO ESTADO E DO ENSINO NAS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS DO BRASIL

Entende-se que o "Ensino Superior" é o sistema que prepara profissionais para liderar o Estado e a Sociedade, e é responsabilidade constitucional³ do Estado garantir seu desenvolvimento equitativo, permitindo acesso igualitário aos benefícios produzidos, público ou privado.

No Brasil, o início dos anos 90 foi marcado por profundas transformações socioeconômicas, caracterizadas principalmente pela abertura econômica e as privatizações, que intensificaram a concorrência internacional, conforme ressalta Aquino (2013, p. 02):

Na década de 1990 a abertura econômica se afirmou na agenda política e econômica do país, seja na dimensão da urgência quanto na necessidade desse processo. Enquanto projeto, encontrou sua razão de ser, junto com o Plano Real, a cura para o mal histórico brasileiro que vinha sendo a inflação. Enquanto processo, forçou a dinamização e modernização das empresas, sepultou definitivamente a política de substituição de importações, e encerrou um ciclo desenvolvimentista e protecionista na economia brasileira.

³ A responsabilidade do Estado em relação ao "Ensino Superior" está explicitada na Constituição Federal do Brasil de 1988, mais especificamente no **Artigo 211, § 1º**, que estabelece a distribuição de competências e responsabilidades entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios no que diz respeito à educação.

Este período desafiador exigiu que diversos setores modernizassem suas operações rapidamente para manter a competitividade e evitar o colapso econômico. Estas mudanças foram significativamente impulsionadas pelo Plano Real, que estabilizou a economia, e pela redução de tarifas implementada pelo Plano Collor, que abriu o mercado brasileiro para produtos internacionais, forçando as empresas nacionais a se reestruturarem para competir em um ambiente globalizado.

Paralelamente às transformações econômicas, o setor educacional também passou por uma grande evolução. A modernização industrial aumentou a demanda por educação, especialmente em áreas especializadas como engenharia, tecnologia da informação e gestão de negócios, que se tornaram essenciais para suportar a nova dinâmica do mercado de trabalho. Esta demanda crescente foi majoritariamente atendida pelo setor privado, pois o aumento no número de alunos concluindo o ensino médio exacerbou a demanda reprimida por ensino superior, com muitos estudantes de escolas públicas encontrando sérias dificuldades para acessar universidades públicas devido à falta de vagas e a altas barreiras de entrada.

Neste contexto, as instituições privadas de ensino superior emergiram como atores cruciais, com a responsabilidade de expandir a oferta de educação superior e garantir a qualidade da graduação. O capital disponível e a gestão dessas instituições tornaram-se determinantes para a formação de profissionais qualificados, capazes de atender às necessidades de um Brasil que buscava se posicionar de maneira competitiva no cenário econômico global.

TRANSFORMAÇÕES DO ESTADO: ENTRE AS POLÍTICAS SOCIAIS E O CAPITAL PRIVADO

O processo de reconfiguração do capital, que envolve a reestruturação produtiva e a recomposição dos resultados financeiros, opera através da crescente ocupação do espaço vago na esfera estatal, frequentemente mediada pelas políticas sociais.

A privatização, contudo, não elimina o apoio do fundo público ao capital que no ensino superior brasileiro tem sido substancial, com várias iniciativas e programas implementados pelo governo para financiar e estimular o setor privado. Entre os principais mecanismos, destaca-se o FIES (Fundo de Financiamento Estudantil), criado em 1999, que oferece financiamento a estudantes de instituições privadas, e o PROUNI (Programa Universidade para Todos), implementado em 2004, que concede bolsas de estudo integrais e parciais para estudantes de baixa renda em troca de isenções fiscais para as instituições. Neste

processo, muitos investimentos em programas sociais são extraídos dessa estrutura. Dentro dessa dinâmica de reestruturação, desenvolvem-se novas relações entre o poder público e os produtores de conhecimento tecnológico e científico. Os organismos financeiros internacionais emergem, no âmbito da educação e na sociedade em geral, como defensores dos interesses do capital. A implementação dessas reformas é promovida como uma iniciativa de modernização e racionalização.

Ademais, observou-se a entrada de investimento de capital financeiro, que se baseia em uma lógica de gestão de custos, produção em larga escala e massificação dos serviços educacionais, segundo estudos de Santos (2007), Salati (2019) e Santos (2012).

Essa ampliação tem ecoado nas estratégias de gestão das instituições privadas, alterando tanto as funções acadêmicas quanto administrativas, impactando o trabalho docente e a oferta de serviços educacionais. A gestão dessas instituições tem incorporado técnicas e métodos de gestão empresarial, assim como o uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação, visando à eficiência e transformações significativas na administração educacional.

Torna-se importante destacar o movimento complexo e dinâmico do capital e discernir como as teorias e práticas gerenciais e produtivas foram e são incessantemente implementadas e adaptadas nos diversos setores econômicos. Em particular, o setor de serviços (terciário), que, com a reestruturação produtiva do capital iniciada na década de 1970, passou a incorporar um expressivo contingente de trabalhadores de variados níveis de escolaridade. Esta transformação propiciou uma maior interconexão entre os setores tradicionais (primário, secundário e terciário), culminando na emergência de conceitos como agroindústria, indústria de serviços e serviços industriais. Estes representam novas estratégias de dominação do capital, que afetam desde o operário fabril até o trabalhador do conhecimento, incluindo, por exemplo, o docente (ANTUNES, 2006).

Essa reestruturação produtiva do capital não apenas destacou a interdependência econômica entre os setores mencionados, mas também modificou as modalidades de **trabalho e a geração de valor** para as IESs privadas. Isso se deu por meio do emprego de formas recentes de técnicas de gestão empresarial e de pessoal, e na propagação de ideologias de cooptação laboral, típicas de ambientes competitivos de mercado, conhecido como **Gerencialismo**, pois refere-se a uma filosofia específica de administração que se concentra na aplicação de práticas e lógicas empresariais no setor público e em outros contextos organizacionais. O termo é frequentemente usado para descrever a influência das técnicas de

gestão privada na administração pública, promovendo eficiência, eficácia e desempenho mensurável.

A orientação principal dessas estratégias é determinada pela otimização da rentabilidade e aspectos correlatos, como melhorias contínuas na redução de custos e na qualidade, sob o prisma da eficiência e eficácia organizacional, e que vem sob égide de “cultura do gerencialismo”, que no setor terciário engloba serviços como educação, saúde, financeiro, varejo, turismo, entre outros, e é uma abordagem que incorpora práticas, estratégias e filosofias de gestão empresarial em organizações tradicionalmente focadas em serviços. Este setor é caracterizado pela produção e oferta de serviços em vez de bens físicos, o que exige uma adaptação e aplicação específica das práticas de management para atender às suas peculiaridades.

Além disso, a metamorfose nas práticas laborais e gerenciais reflete uma adaptação estratégica frente às oscilações globais e às exigências de um mercado cada vez mais volátil. A implementação de modelos avançados de gestão de conhecimento e a integração de tecnologias digitais são testemunhas do esforço para sustentar a competitividade e a inovação.

As instituições privadas, em particular, têm também adotado estratégias de internacionalização e parcerias estratégicas para ampliar sua influência e adaptabilidade, marcando um novo estágio na evolução das práticas educacionais sob a égide do capital.

A CULTURA DO GERENCIALISMO NO BRASIL

No Brasil, a cultura do Gerencialismo adquiriu novas dimensões com a liberalização econômica efetuada na década de 1990, processo este denominado como movimento gerencialista. Esse movimento tinha como propósitos primordiais a desburocratização organizacional e a elevação da competitividade das corporações privadas, além de melhorar a qualidade do serviço oferecido pelo setor público. Esta abordagem é explicada por Newman e Clarke (2012, p. 358):

O gerencialismo como ideologia era essencial para o processo de reforma das décadas de 1980 e 1990 no Reino Unido porque traduzia um ethos de negócios do setor privado no estado e no setor público. Ocorre que, mesmo onde os serviços públicos não foram totalmente privatizados (e muitos permaneceram no setor público), era exigido que tivessem um desempenho como se estivessem em um mercado competitivo. Era exigido que se tornassem semelhantes a negócios e este ethos era visto como personificado na figura do gerente (em oposição ao político, ao profissional ou ao administrador). Isto introduziu novas lógicas de tomada de decisão que privilegiavam economia e eficiência acima de outros valores públicos.

Entre as práticas empresariais emergentes dessa cultura no contexto mencionado, sobressai a reorganização do trabalho, que começou a privilegiar a gestão baseada em processos no lugar da tradicional orientação por tarefas. Essa abordagem processual visava otimizar os fluxos de trabalho e elevar a sinergia entre diferentes departamentos, promovendo uma visão holística e integrativa das operações empresariais, como destaca Gonçalves (2000, p. 08):

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (Gonçalves, 2000). Para o pessoal das empresas de serviços, os processos são seqüências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (Ramaswamy, 1996). A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (Quinn, 1992), afastando-se do modelo fabril, de produção manufatureira.

Adicionalmente, esse período testemunhou a incorporação de estratégias de outsourcing e a adoção de tecnologias avançadas de informação e comunicação, visando aprimorar a eficiência operacional e a interação com o cliente. A valorização da qualidade e a implementação de sistemas de gestão da qualidade, como as normas ISO, também se tornaram práticas comuns, refletindo um compromisso crescente com a excelência e a sustentabilidade das atividades empresariais.

Este movimento 'gerencialista' também acelerou a transição para modelos de liderança mais participativos e transparentes, onde a tomada de decisão passou a ser mais colaborativa, alinhando-se com práticas de governança corporativa que enfatizam a responsabilidade social e a ética empresarial. Dessa forma, o panorama gerencial no Brasil foi profundamente transformado, adotando práticas que refletem uma conjuntura globalizada e competitiva.

Neste cenário, processos e procedimentos ganharam forma e aplicação direta no cenário da gestão do Ensino Superior privado, tais como: A Reengenharia, ou o processo de "começar de novo", proposto por Michael Hammer e James Champy (HAMMER, 1997), promoveu uma racionalização da burocracia empresarial que resultou na horizontalização das estruturas organizacionais, na redução de custos e na implementação de políticas de downsizing (enxugamento) e rightsizing (ajuste para o tamanho ideal).

Simultaneamente, os Programas de Qualidade, enfatizando a melhoria contínua e o envolvimento dos trabalhadores, junto com Círculos de Qualidade (CQ) e práticas de benchmarking, foram incentivados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Este prêmio adotou integralmente os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award, o prêmio estadunidense de qualidade.

Além disso, o conceito de “competências essenciais” das empresas foi amplamente difundido por C. K. Prahalad e Gary Hamel (HAMEL; PRAHALAD, 1995). A abordagem do "Balanced Scorecard", que considera a medição de desempenho através de indicadores financeiros e não-financeiros, foi introduzida por Robert Kaplan e David Norton (KAPLAN; NORTON, 1997). A administração participativa, sugerida como uma alternativa às "velhas divisões do trabalho" de Adam Smith, ganhou fundamento com "A Quinta Disciplina" de Peter Senge (SENGE, 2006).

O GERENCIALISMO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Bresser-Pereira (1998), diz que o ‘Estado gerencial’ delinea-se por uma administração imbuída de princípios democráticos e pluralistas, que se empenha na desburocratização das estruturas administrativas e na conformação das organizações públicas aos seus objetivos primordiais: a obtenção de resultados eficazes. Este paradigma administrativo fomenta uma maior inclusão dos agentes privados e das organizações da sociedade civil, configurando-se como uma metodologia superior para a gestão dos entes públicos.

Tal abordagem não só almeja a eficiência operacional, mas também a responsividade e a accountability⁴, harmonizando as práticas administrativas com as necessidades e expectativas da sociedade contemporânea, e promovendo uma sinergia entre os setores público e privado em prol do bem comum.

Essa adaptação ao modelo de Gerencialismo no ensino superior privado foi uma resposta direta à liberalização do mercado e à necessidade de competir não só por alunos, mas também por recursos financeiros, parcerias e reconhecimento acadêmico. A gestão baseada em processos, por exemplo, permite às instituições otimizar seus recursos, melhorar a

⁴ **Accountability** é a responsabilidade e obrigação de prestar contas, explicar ações e justificar decisões de forma transparente, especialmente no uso de recursos e alcance de objetivos. Em governança, implica em transparência e assumir consequências das ações. Existem tipos variados: político (responsabilidade de governantes), financeiro (uso adequado de recursos), organizacional (prestação de contas dentro de organizações) e social (responder às demandas sociais). Seu objetivo é promover transparência, ética e eficiência, melhorando a confiança pública e práticas de gestão.

comunicação interna e alinhar suas operações para alcançar objetivos estratégicos mais amplos.

Além disso, o uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas instituições de ensino superior privadas é outro aspecto importante dessa relação. As TICs permitem uma gestão mais eficiente e a criação de novos modelos de ensino e aprendizagem, como o ensino a distância e o uso de plataformas de e-learning. Essas tecnologias são empregadas não apenas para melhorar a experiência de aprendizagem dos alunos, mas também para gerenciar operações, marketing e serviços ao cliente de maneira mais eficaz.

A transformação das políticas públicas e a redução do investimento em educação pelo Estado também incentivaram as instituições privadas a adotar práticas de management. Com a diminuição do financiamento público, as instituições de ensino superior privadas buscaram na eficiência operacional uma forma de reduzir custos e aumentar a rentabilidade, seguindo a lógica de mercado.

Este movimento gerou debates intensos sobre a qualidade da educação oferecida, pois, ao adotar um modelo de gestão centrado no lucro e na eficiência, as instituições podem priorizar a rentabilidade em detrimento da profundidade e da qualidade acadêmica. A mercantilização da educação levanta questões sobre o compromisso das instituições privadas com a educação como um bem público e o risco de transformar a educação em uma commodity acessível principalmente para aqueles que podem pagar.

De acordo com os dados mais recentes do Censo da Educação Superior de 2023, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o Brasil possui uma predominância significativa de instituições de ensino superior privadas. Atualmente, 87,6% das instituições de ensino superior são privadas, enquanto 12,4% são públicas. Este cenário reflete a maior oferta de vagas e a diversidade de cursos oferecidos pelas instituições privadas em comparação com as públicas, enquanto em 1998, segundo o Inep, 78,5% das instituições de ensino superior eram privadas, enquanto 21,5% eram públicas⁵.

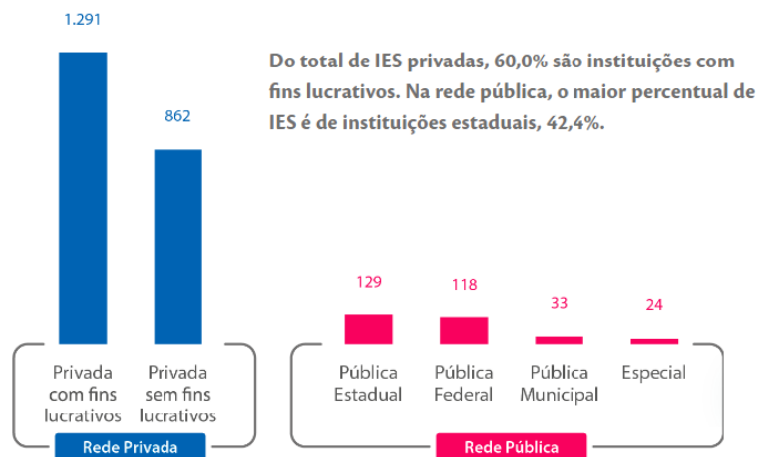
O quadro abaixo demonstra a enorme diferença na oferta de Instituições de Ensino Superior por categoria administrativa, destacando uma discrepância significativa entre a quantidade de instituições oferecidas pela rede particular em comparação com a rede pública.

⁵ Adaptado de: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Série Histórica**. Censo da Educação Superior no Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/censos/censo-da-educacao-superior/series-historicas>. Acesso em: 20 maio 2024.

Quadro 01 - IES por categoria administrativa.

Instituições por Categoria Administrativa

Fonte: Instituto Semesp | Base: INEP



Fonte: SEMESP, 2022. <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-12/brasil/instituicoes/>

A relação entre o modelo gerencialista e a gestão do ensino superior privado é complexa, refletindo um equilíbrio entre a busca por eficiência operacional e a necessidade de manter a integridade e a qualidade do ensino. As instituições de ensino superior privadas, ao adotarem estas práticas, enfrentam o desafio de equilibrar suas responsabilidades educacionais com as demandas de um mercado cada vez mais competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfim, nas últimas décadas, o Brasil tem enfrentado um processo de profundas transformações na gestão do ensino superior, principalmente no setor privado. Essas mudanças são reflexo das reformas econômicas que buscaram expandir e diversificar a oferta de serviços educacionais através de políticas de liberalização de mercado. Esta expansão envolveu a privatização e o crescimento substancial de instituições de ensino superior privadas, acompanhada de uma tendência à investimentos financeiros maciços, que redefiniu a lógica operacional para focar na gestão de custos, produção em larga escala e ampliação dos serviços educacionais.

Este cenário levou à incorporação de métodos de gestão empresarial nas instituições de ensino superior privadas, afetando suas funções acadêmicas e administrativas e a maneira como oferecem seus serviços. A utilização intensiva de tecnologias da informação e comunicação tem sido central para estas instituições, visando não apenas a eficiência

operacional, mas também a transformação significativa da administração educacional. Esse movimento reflete uma adaptação às demandas de um mercado volátil e a necessidade de sustentar competitividade e inovação, onde estratégias de internacionalização e parcerias estratégicas são empregadas para ampliar a influência e adaptabilidade das instituições.

Os efeitos do movimento gerencialista na gestão universitária se manifestaram através de princípios que incluem a intensificação da competição entre instituições, a busca por melhor posicionamento em rankings, a ênfase em métricas quantitativas e resultados, e o foco na produtividade e no desempenho. Isso resultou em uma cultura orientada por indicadores de desempenho (KPIs)⁶ e uma priorização de projetos de curto prazo com resultados mensuráveis. A lógica de mercado aplicada à gestão acadêmica redefiniu os parâmetros de sucesso e eficiência, promovendo uma cultura de accountability e desempenho mensurável, mas também trouxe desafios significativos para a qualidade do ensino e o bem-estar dos estudantes e docentes.

Essas transformações no ensino superior privado são parte de uma reestruturação mais ampla do capital, que desde a década de 1970 vem promovendo uma maior interconexão entre os diferentes setores econômicos, incluindo o terciário, que engloba os serviços educacionais. Esta reestruturação modificou as modalidades de trabalho e a geração de valor nas instituições privadas, utilizando novas técnicas de gestão e promovendo ideologias de cooptação laboral, com o objetivo principal de maximizar o lucro. A convergência destas tendências sublinha a complexidade do panorama educacional atual, onde a gestão do ensino superior privado se encontra profundamente entrelaçada com as dinâmicas do mercado e as políticas econômicas nacionais.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. A Era da Informatização e a época da Informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: ANTUNES, R. (Org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

AQUINO, Arthur de. Efeitos da abertura econômica no Brasil dos anos 1990 em duas perspectivas comparadas. **Revista de Discentes de Ciência Política da UFSCAR**, v. 1, n. 2, 2013. Disponível em: <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/download/20/17/31#:~:text=Na%20d%C3%A9cada%20de%201990%20a,que%20vinha%20sendo%20a%20infla%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 20 maio 2024.

⁶ Os KPIs (em inglês Key Performance Indicators) são os Indicadores-Chave de Desempenho observados por um negócio. Ou seja: os valores quantitativos fundamentais que medem os seus principais processos internos.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/QUADRO/1996.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado.* Reforma Do Estado E Administração Pública Gerencial, v. 1, p. 21-38, 1998.

CLARK, B. **The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective.** Berkeley: University of California Press, 1982.

GONÇALVES, J. E. L. *Processo, que processo?.* RAE - Revista de Administração de Empresas, out.-dez. 2000. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/493_goncalves_2000b.pdf. Acesso em: 21 maio 2024.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Série Histórica. Censo da Educação Superior no Brasil.** Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/censos/censo-da-educacao-superior/series-historicas>. Acesso em: 20 maio 2024.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. *Gerencialismo.* **Educ. Real.,** Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, mai.-ago. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/D9rWCZq8yqtBmtCTQSCjnPk/?format=pdf>. Acesso em: 28 maio 2024.

SALATI, P. **Gigantes do setor de Educação investem em aquisições para melhorar resultados.** Economia. UOL, 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/investing/2019/11/14/gigantes-do-setor-de-educacao-investem-em-aquisicoes-para-melhorar-resultados>. Acesso em: 26 maio 2024.

SANTOS, B. O.; GARCIA, F. L. *A precarização do trabalho docente no Ensino Superior: dos impasses às possibilidades de mudanças.* **Educ. Rev.,** n. 46, p. 229-244. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602012000400016&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 maio 2024.

SEMESP. Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Mapa do Ensino Superior no Brasil - Edição 12.** Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/educacao-12/brasil/instituicoes/>. Acesso em: 22 maio 2024.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 14. ed. São Paulo: BestSeller, 2006.