

TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS, ACADÊMICAS E NA GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO BRASILEIRO: RESULTADOS DE UM GRUPO DE PESQUISA

ORGANIZATIONAL, ACADEMIC AND MANAGEMENT TRANSFORMATIONS IN BRAZILIAN PRIVATE HIGHER EDUCATION: RESULTS OF A RESEARCH GROUP

Fernando Antônio Colares Palácios¹

Artur Neves De Assis²

Gisele Seabra Abraham³

Luciana Rodrigues Ferreira⁴

Resumo

O artigo retrata um campo de pesquisa relacionado às novas estratégias empreendidas em Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP). Tem por objetivo apresentar um resumo da produção da linha de pesquisa “instituições de ensino superior: mudanças estratégicas”, que constitui um grupo de pesquisa no Conselho Nacional de Pesquisa (CNPQ) e está sediada em um Programa de Pós-graduação em Administração (PPAD). Nos últimos anos, os pesquisadores abordaram a temática utilizando teorias, como institucional, redes, estratégia processual e prática, cultura, identidade e imagem, além de modelos de gestão estratégica. Entre os principais resultados destacam-se as mudanças ocorridas no campo privado, como os novos papéis assumidos pelos coordenadores de cursos, principalmente, na captação e permanência de alunos, secundarizando a função acadêmica. Também a perda do caráter isomórfico das IESP em relação às IES públicas. Foi possível comprovar que práticas avaliativas podem se constituir em importante elemento de aprendizagem organizacional. Mas, também, comungando com abordagens críticas, os docentes retratam a desvalorização da profissão ao assumirem os novos perfis definidos pelo mercado do ensino superior.

Manuscript first received/Recebido em: 26/10/2020

Manuscript accepted/Aprovado em: 10/12/2020

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) e em Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento Sustentável (PPGC) da Universidade da Amazônia (UNAMA). Professor Titular da Universidade do Estado do Pará (UEPA). Belém, Pará, Brasil. E-mail: fac.palacios@gmail.com.

² Doutor em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: artur.assis@gmail.com.

³ Doutora em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Professora do Centro Universitário do Pará (CESUPA). Belém, Pará, Brasil. E-mail: giseleabraham@yahoo.com.br.

⁴ Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) e em Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento Sustentável (PPGC) da Universidade da Amazônia (UNAMA). E-mail: luciana.ferreira@unama.br.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior (IES). Mudança estratégica. Grupo de pesquisa.

Abstract

The article portrays a field of research related to the new strategies undertaken in Private Higher Education Institutions (PHEI). Its objective is to present a summary of the production of the research line “higher education institutions: strategic changes”, which constitutes a research group in the National Research Council (NRC) and is headquartered in a Postgraduate Program in Administration (PPAD). In recent years, researchers have addressed the theme using theories such as institutional, networks, procedural and practical strategy, culture, identity, and image, in addition to strategic management models. Among the main results, the changes that took place in the private field stand out, such as the new roles assumed by the course coordinators, mainly in attracting and retaining students, secondary to the academic function. Also, the loss of the isomorphic character of PHEI in relation to public HEIs. It was possible to prove that evaluative practices can constitute an important element of organizational learning. But, also, sharing with critical approaches, the professors portray the devaluation of the profession when taking on the new profiles defined by the higher education market.

Keywords: Higher education institution (HEI). Strategic change. Research group.

1 INTRODUÇÃO

O campo do ensino superior privado no Brasil, nas duas últimas décadas, tem passado por transformações radicais, impactando a estrutura e a forma de gestão das organizações. A mudança parece estar centrada em dois fatos inusitados na história da educação superior brasileira: as Instituições de ensino superior privadas (IESP) não têm mais a universidade pública como referência e processos isomórficos ocorrem prioritariamente no âmbito normativo. No âmbito interno, a redução de custos, a competitividade e a busca por diferenciação guiam as estratégias, impactando diretamente no trabalho de gestores e docentes.

Esse contexto é fruto da conjugação de determinados fatos que ocorreram a partir de meados da década de 1990, mas se intensificaram nos anos 2000. Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, possibilitou a criação de diversos tipos de IESP com fins lucrativos, resultando no aumento expressivo de universidades, centros universitários e faculdades, nas capitais e nas cidades do interior do país. A expansão de egressos do ensino médio e o retorno de pessoas já inseridas no mercado de trabalho aos bancos universitários garantiram a demanda de alunos (GRAMANI, 2008; CARVALHO, 2013; SAMPAIO, 2016).

Em um segundo momento, as IESP tradicionais - cujos proprietários em sua maioria eram professores donos de colégios de educação básica - passaram a ser assediadas por corporações nacionais e internacionais iniciando primeiramente um processo de aquisições, e em seguida, de fusões entre as IESP, acentuando para alguns autores um processo de mercantilização da educação superior, como em Sguissardi (2008), Oliveira (2009), Alcadipani (2011) e Frota & Teodósio (2012). No mesmo período, o governo federal implementou duas políticas que se tornaram estratégicas para o setor: o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Fundo de Investimento no Ensino Superior (FIES). Esses programas garantiram a demanda necessária para sustentar essa segunda expansão.

Diante desse contexto de profundas transformações, foi criada uma linha de pesquisa no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) da Universidade da Amazônia (UNAMA) denominada “instituições de ensino superior: mudanças estratégicas”. Tendo como referência as diversas escolas de estratégia organizacional desenvolvidas nas últimas décadas e trabalhando na aproximação dos campos da administração e da educação, a linha, nos últimos três anos produziu várias dissertações e duas teses. Apresentou trabalhos em eventos nacionais de administração e está elaborando artigos para revistas científicas. Também constitui um grupo de pesquisa no Conselho Nacional de Pesquisa (CNPQ).

O objetivo deste artigo é apresentar, de forma sucinta, algumas das pesquisas realizadas e os primeiros resultados dos trabalhos. Desse modo, cada seção traz um resumo das investigações individuais. Assim, Saboya analisou as mudanças ocorridas no trabalho dos gestores acadêmicos, de forma específica, as competências utilizadas pelos coordenadores de curso para responderem às demandas estratégicas de uma IES privada (SABOYA, 2016). Damasceno analisou, conforme a percepção dos alunos, de que forma as mudanças implementadas em uma universidade privada após processo de incorporação impactaram na sua identidade e imagem (DAMASCENO, 2016).

Também é apresentada a discussão de Assis sobre o processo de estruturação do campo organizacional das IESP no Brasil pela perspectiva das redes institucionais (ASSIS, 2018). E Abrahim utiliza a análise das práticas dos praticantes da estratégia relacionadas com a avaliação institucional de uma IES para buscar compreender os efeitos da regulação sobre a gestão de IESP (ABRAHIM, 2020). Por fim, o trabalho de Araújo sobre os efeitos de novas estratégias de gestão empreendidas por duas IES privadas sobre o trabalho dos docentes (ARAÚJO, 2018).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A relação entre a gestão estratégica e as competências gerenciais: os novos desafios para os coordenadores de cursos em uma IES privada.

A atuação dos coordenadores de cursos acadêmicos no ambiente das Instituições de Ensino Superior privadas (IESP) vem sofrendo mudanças e evoluindo para que assumam encargos, não apenas acadêmicos, mas ainda de gestão e de liderança. O papel acadêmico vem admitindo uma diminuição no seu escopo, enfatizando as demandas administrativas e gerenciais que assegurariam a sobrevivência organizacional, em face do contexto competitivo e concorrencial em que estão inseridas estas instituições, por meio das atenções voltadas à captação e à retenção de alunos.

Grande parte dos coordenadores está se adaptando rapidamente à situação de ocupação de um cargo de gestão. No entanto, percebe-se um comportamento acrítico a respeito das práticas rotineiras da função, o que enfraquece o papel do coordenador, reduzindo-o a um perfil somente administrativo-gerencial, e não mais com ênfase na parte acadêmica do curso. A causa desse enfraquecimento do seu papel é o fato de as instituições considerarem o aluno como cliente. Como cliente, passa a demandar questões que alteram a ação desse gestor acadêmico, que se preocupa principalmente em reter o aluno e fidelizar a sua permanência na instituição.

Em razão da inversão da curva de oferta e demanda, a tarefa do coordenador torna-se árdua e de complicada compatibilização: ora o aluno é sujeito do conhecimento; ora é cliente. O perfil desse aluno, portanto, está mais volátil e inconstante para terminar o seu curso na mesma IES em que o iniciou.

Admite-se que o foco no âmbito administrativo está ligado, senão inserido, naquele desempenhado na gestão, já que a aceção de gestão é o de ação de assumir a gerência ou de gerir, ainda como sinônimo de

administração. Em que pese Paes de Paula (2016) sustentar que administração tem um sentido diferente de gestão, que segundo a autora, denota a intervenção direta dos gestores nos procedimentos organizacionais, o vocábulo gestão poderia constituir o gerenciamento de uma gama de ações e de estratégias sistêmicas dentro das organizações, com a finalidade de atingimento dos seus objetivos. Desta forma, existe um limite entre administrar e gerir, visto que há também uma linha de pensamento que sustenta que a gestão está para os líderes, da mesma maneira em que a administração está para os gerentes.

Potgieter *et al.* (2011) verificam que existem quatro categorias de competências balizadoras do trabalho de coordenador de curso: a de gestão, a de liderança, a acadêmica e a administrativa. Esta última, que se subdivide em: administrar exames e admissões, testes e práticas, não tem sido percebida nos estudos acerca do fazer profissional destes gestores acadêmicos na atualidade, relegando-se a um segundo plano. Assim, o que extrai das percepções da prática profissional desses sujeitos é o foco nas competências de gestão e de liderança, mitigando a importância com a parte acadêmica.

As IESP seguem a lógica do mercado competitivo, adotando uma postura empresarial, o que determina uma alteração na postura dos coordenadores, fincados na média gerência dessas instituições, abrangendo suas competências gerenciais para o exercício da função, que, além de ser cobrado pela gestão da unidade de negócios, ainda deve possuir uma visão sistêmica que junte a parte acadêmica do curso – atividade precípua das IES – a qualidade do próprio curso e a inquietação com a formação dos alunos e sua empregabilidade.

A preocupação sobre a temática recomenda acerca da importância e ciência sobre gestão para os coordenadores de curso na esfera das IESP, ainda que manifestada através de uma experiência progressiva, não diminuindo a relevância na sua aquisição por meio de treinamentos e de formação complementar, visto que são muitos os desafios para esta função, inserida em um ambiente instável, o qual se apresenta o contexto do ensino superior, o que é confirmado na literatura sobre as competências e sua ligação com a aprendizagem organizacional (BITTENCOURT, 2002).

As mudanças no cenário da educação superior, que contempla as fusões e incorporações, bem como a formação de grandes grupos, continuarão a ocorrer, alterando a gestão estratégica das IES privadas, tornando-se fundamental, portanto, que as unidades de negócios – cursos acadêmicos – possuam profissionais preparados para os desafios dessa função. O coordenador de curso passa a ser o gestor acadêmico atualmente, e, para obter êxito no cargo, precisa conhecer sobre a gestão dessas unidades de negócios, o que, inevitavelmente acarretará em: captar alunos; controlar a evasão; ter habilidade no relacionamento com os diversos *stakeholders* (partes interessadas: alunos, pais de alunos, professores, diretores, mantenedora, governo, sociedade); por ser um papel de natureza estratégica e propagador das estratégias corporativas; ser líder no estabelecimento de parcerias e delegação de funções; além, é claro, de ter ciência dos objetivos estratégicos da organização, para, a partir deles, compreender o que abarca a sua atuação, colocando em prática suas próprias estratégias no exercício cotidiano do cargo.

2.2 Identidade e imagem de uma universidade privada após processo de incorporação: visão dos alunos.

O reordenamento traçado no projeto de educação superior no Brasil a partir da década de 1990 foi responsável por grandes mudanças no contexto da gestão das IES – instituições de ensino superior, e na expansão dos números de universidades e faculdades nos últimos 20 anos (MAINARDES, 2010). Essa demanda gerada permitiu uma maior participação das instituições privadas e promoveu a entrada de

grandes grupos educacionais por meio de fusões e aquisições, concentrando grande parte dos números de matrículas no controle de poucos.

Essas transformações culturais, estratégicas e de gestão instigam a reflexão em direção ao impacto gerado por estas alterações na identidade e imagem organizacional construída historicamente nas IES, principalmente em instituições que possuíam mais de 40 anos de existência e contavam com padrões e cultura já instalados entre alunos, professores e, também, com seus demais *stakeholders*.

Este cenário caracterizou as organizações como fenômenos complexos, pautados por rápidas mudanças, sendo de grande relevância o conhecimento sobre os aspectos culturais e identitários, construídos pelos indivíduos a respeito da realidade experiência da na organização e que podem influenciar nas estratégias e no futuro da organização.

Para Andrade (2003) os estudos a respeito da construção de identidade nas organizações estão ligados à investigação de como interagem os sentidos individuais e coletivos construídos pelos atores pertencentes em uma dada realidade, onde as questões históricas e culturais são frutos de um relacionamento entre a organização, os atores e os grupos formados no interior da organização, que em suas relações atribuem significados a organização e a percepção que fazem dela.

Para Machado (2003), a identidade é uma construção relacionada à compreensão que o sujeito possui de si mesmo, produto de fenômenos mentais e cognitivos que influencia o seu comportamento externo orientado por meio de como os indivíduos relacionam as suas projeções internas à medida que adquirem conhecimento a respeito do mundo que os envolve.

Nesta mesma direção Ferraz, Souza & Verdinelli (2009) apontam que a imagem é uma mensagem, possui uma intencionalidade, uma personalidade. É uma reunião de diversas crenças, valores, culturas e sentimentos. Constitui-se uma representação dos indivíduos sobre os aspectos do comportamento, da reflexão e da memória organizacional. No campo das ideias, as imagens são formas de compreender as organizações, sua construção social e coletiva (ANDRADE, 2003).

A partir da análise de uma IESP que mudou de mantenedora e conseqüentemente modificou seu processo de gestão, verificou-se que a mudança estratégica impactou a identidade dos sujeitos da organização e promoveu incertezas quanto os conceitos até então construídos em relação à organização. Os indivíduos possuíam identidades consolidadas em relação à IES, cuja história e cultura já faziam parte dos esquemas cognitivos e perceptuais dos atores. Percebeu-se que uma nova cultura e novas identidades e imagens foram implementadas na organização em virtude das alterações fomentadas em função do processo de incorporação da IES em um grupo educacional que envolve várias outras instituições, o que fez com que os atores apresentassem novas manifestações em relação à percepção que possuíam.

2.3 Uma análise do processo reestruturação do campo do ensino superior pela perspectiva das redes institucionais

Desde o Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, o Governo Federal tem empreendido uma intensa atividade de reestruturação do campo da educação superior, influenciado, principalmente, pelas políticas promovidas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), Grupo Banco Mundial (BM), Fundo Monetário Internacional (FMI) e Organização Mundial do Comércio (OMC) (LIMA, 2011). Contudo, o compromisso democrático assumido pelo MEC para reduzir as desigualdades e facilitar o acesso à educação superior no Brasil pelo incentivo à iniciativa privada tem apontado para dois problemas, os quais podem estar intrinsecamente associados.

O primeiro, reside no paradoxo decorrente do problema do controle político do sistema democrático, no qual os mesmos mecanismos que servem para defender os interesses públicos podem ser usados por outros grupos para defender seus próprios interesses considerados legítimos (SCOTT, 2014).

O segundo problema está relacionado à complexidade resultante do diálogo entre múltiplas organizações (atores e agentes), seus interesses e lógicas institucionais distintas. A complexidade resultante da dinâmica das interações entre múltiplos e simultâneos inter-relacionamentos organizacionais e institucionais levam à necessidade de modelos de análise que considerem quali-quantitativamente as influências dos conteúdos destas múltiplas e recursivas interações no processo de institucionalização e desinstitucionalização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SCOTT, 2014).

Neste contexto, a discussão do campo da educação superior no Brasil, pela perspectiva integrada das redes institucionais complexas (ALBERT; BARABÁSI, 2002; OWEN-SMITH; POWELL, 2008) e da teoria da complexidade (MORIN, 1977) se torna interessante. Compreender os aspectos determinantes no processo de mudança institucional e de reestruturação deste campo, considerando a complexidade inerente resultante da influência de múltiplos e simultâneos relacionamentos interorganizacionais e interinstitucionais e sua recursividade, leva a um melhor entendimento da efetividade dos mecanismos de institucionalização propostos pelo MEC. Proporciona, também, o entendimento dos diferentes tipos de comportamento de resposta destas organizações a estes mecanismos. Logo, buscou-se compreender não apenas em que medida os processos institucionais influenciam o comportamento das organizações no campo, mas também de que forma as organizações no campo influenciam estas mesmas instituições, dialogicamente.

Apesar da importância dada às redes de relações profissionais e interorganizacionais na difusão e apropriação de práticas e ideias (DAVIS; NORTH, 1970; DIMAGGIO, 1991; MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT; MEYER, 1993) e para o conflito decorrente da diversidade de lógicas institucionais provenientes de diferentes *carriers* neste processo (SCOTT, 2008; THORNTON; OCASIO, 2008; WOOTEN; HOFFMAN, 2008), apenas a partir dos trabalhos de Owen-Smith & Powell (2008) que a análise de redes passa a ser utilizada com maior ênfase pela corrente institucionalista para estudar o comportamento de um setor econômico, mais especificamente, o setor farmacêutico nos EUA. Logo, entende-se que o desenvolvimento de novos estudos que busquem uma melhor integração entre os pressupostos das teorias institucional e das redes sociais na compreensão do comportamento organizacional em diferentes campos consiste, ainda, em uma oportunidade de continuidades de pesquisas.

Além disso, as recentes transformações no setor do ensino superior privado, no Brasil, têm levado a um aumento no número de interações entre as organizações no campo das IESP, o que caracteriza um processo de reestruturação do campo organizacional. No entanto, existe uma lacuna conceitual quanto ao termo “interações” na abordagem do institucionalismo organizacional. Mesmo os argumentos do interacionismo simbólico não definem interações sociais mais do que ações recíprocas entre dois ou mais indivíduos, desconsiderando as propriedades das interações em si como variável ou objeto de análise (BARLEY, 2008; DJELIC; QUACK, 2008). De forma a suprir esta lacuna, o conceito de interações foi definido com base na teoria da complexidade, de Morin (1977), como ações (sociais) recíprocas, simultâneas e recursivas de complementaridades, concorrências e antagonismos que, em determinado momento, tornam-se organizacionais. Ao integrar a definição de interações da teoria da complexidade à abordagem do institucionalismo organizacional e de redes complexas, as instituições foram observadas não apenas como as “regras do jogo”, formais ou informais (NORTH, 1991), mas como diferentes interações de antagonismos, complementaridades e competições, decorrentes de influências regulatórias, normativas e cultural-cognitivas que modelam a ação organizacional na

mudança ou estabilidade do campo organizacional.

Com base em um *framework* integrando as abordagens da teoria das redes institucionais complexas e da complexidade, foi realizada uma análise de conteúdo de 238 documentos entre Leis, Decretos, Decretos-leis e Medidas Provisórias Federais relativas à educação superior no Brasil, publicadas entre 1995 e 2017, disponíveis digitalmente pelo Centro de Documentação e Informação (CEDI) e Coordenação de Estudos Legislativos (CELEG). Como resultado, foi observado que os mecanismos de mudança institucional da abordagem do institucionalismo organizacional – a saber, coercitivo, normativo e mimético, em suas distintas dimensões regulatórias, normativas ou culturais-cognitivas – pouco explicaram a mudança institucional e o comportamento do campo. Contudo, o conteúdo dialógico das interações promovidas por estas influências institucionais – antagonismos, complementaridades e antagonismos – demonstraram uma característica peculiar. Nos momentos de maior estabilidade do campo, foram identificados um número maior de interações de antagonismos e de complementaridades que inibiam concorrências entre diferentes lógicas na definição do conceito de universidade, aumentando, assim, o seu isomorfismo. Por outro lado, quando foi favorecida uma maior abertura democrática na discussão sobre o papel e o conceito de universidade pela sociedade, principalmente no período compreendido entre 2007 e 2010, um número maior de interações de concorrências entre diferentes lógicas foi observado, as quais oportunizaram novas complementaridades com força o suficiente para superar os antagonismos que impediam a mudança institucional e promover a reestruturação do campo organizacional. Assim como, foi observada forte competição entre as pressões institucionais regulatórias provenientes do MEC (Governo Federal), e as pressões institucionais normativas ou do mercado provenientes das associações de mantenedoras privadas, com respectivos interesses, lógicas institucionais e percepção de legitimidade distintos, na promoção do isomorfismo organizacional das IESP no campo.

2.4 O sistema de avaliação da educação superior e as práticas estratégicas nas instituições de ensino superior

A trajetória da Educação Superior brasileira, especialmente no que tange aos processos de expansão, regulação e avaliação, tem modificado a gestão das instituições de ensino superior (IES) (BASTOS; SILVA, 2017; DOURADO, 2011; GOMES; SILVA; ARRUDA, 2017), destaque-se aqui as decorrentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), cuja finalidade é ade melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão de sua oferta, aumentar a eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social em prol das responsabilidades sociais das instituições da educação superior (BRASIL, 2004).

O SINAES adotou uma escala de conceitos para aferir o resultado proveniente de TRES vertentes: a avaliação das instituições, dos cursos e o desempenho dos estudantes pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (BRASIL, 2004). A partir disso criou indicadores como o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral dos Cursos (IGC) para medir a qualidade de um curso de graduação e da IES. Ambos são impactados pelo ENADE, que passou a ser utilizado pelas instituições para a captação de alunos pela ampla divulgação que recebe na mídia. Dessa maneira, passou a influenciar as estratégias institucionais (CANAN; ELOY, 2016; HOFFMANN *et al.*, 2014).

Dentre os atores internos de uma IES, os coordenadores de curso constituem-se em gestores de linha de frente (*first-line managers*) que mobilizam os recursos para elaborar e conduzir práticas que influenciem os resultados do curso sob sua coordenação, como o resultado nas avaliações externas e do

desempenho dos estudantes, tanto a partir dos compromissos assumidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) quanto das pressões externas do segmento educacional como a concorrência. Eles devem, portanto, conciliar ambiente estrutural de competição no segmento da educação superior com as condições e estrutura da própria instituição onde trabalham e do curso com seus professores e alunos.

Imersa no *corpus* da pesquisa foi defendida a tese de que o modelo quadripartite da Teoria da Estruturação Forte apresenta o refinamento metodológico para aplicação da Teoria da Estruturação em pesquisas empíricas sob perspectiva da Estratégia como Prática, proporcionando, portanto, a compreensão de como as *práxis* podem produzir ajustes no *strategizing* de uma organização. Diante disso, propôs-se um *framework* teórico-metodológico fundamentado na Teoria de Estruturação Forte para superar a fragilidade metodológica da Teoria da Estruturação de Giddens (2011) em pesquisas empíricas sob a abordagem da estratégia como prática social.

A perspectiva da estratégia como prática ou *strategy as practice* (SAP), protagoniza a “caixa preta” dos estudos sobre estratégia ao considerá-la o que as pessoas fazem, portanto, uma prática social na qual os estrategistas atuam e com a qual interagem (WHITTINGTON, 2003). Um estudo sob essa perspectiva deve sempre ser empiricamente engajado afim de conhecer e melhorar a realidade organizacional (BALOGUN; HUFF; JOHNSON 2003; EZZAMEL; WILLMOTT 2010; JARZABKOWSKI 2003, 2004, 2005; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

As contribuições desta discussão, portanto, repousa sobre aspectos práticos, metodológicos e teóricos. Para a aplicação na prática identificou-se a eficácia do *strategizing* integrativo e indicação de criação de ambiente favorável para a agência ativa somado a princípios estruturantes daquilo que a organização não abre mão. Sob a perspectiva teórica foi proporcionado imbricamento entre os estudos de SAP e teoria da estruturação, apropriação do amplo quadro da estruturação, e pela criação de proposições teóricas. Sob a perspectiva metodológica pode-se destacar a operacionalização de conceitos abstratos da estruturação de Giddens, criação de *framework* integrado de análise de *strategizing* sob a lente giddensiana e a apresentação de um protocolo de estudo de caso para a coleta e análise de dados com o *sensemaking* weickano.

2.5 Mudanças e impacto sobre os docentes

A partir da década de 90 o mercado nacional da educação passa a sofrer mudanças econômicas e legislativas significativas e isso tem modificado a forma de gerenciar Instituições de Ensino Superior (IES), em especial, as Particulares (IESP), acarretando consequências para gestores, discentes e docentes.

Os estudos de Freitas (2007) e Frota & Teodósio (2012) apontaram a carreira acadêmica como fonte de autorrealização e mostraram que os docentes ainda escolhem a profissão pelas suas inúmeras vantagens não ligadas à remuneração, como a liberdade e a autonomia. Por este motivo, as recentes mudanças no mundo do trabalho (reestruturação produtiva, flexibilização da legislação trabalhista, precarização do trabalho etc.) tornam-se, cada vez mais, objeto de debates nas universidades. Estas vantagens ainda estão em voga? No caso do trabalho docente, várias discussões têm esclarecido sobre as diversas dinâmicas de precarização vivenciadas na docência do ensino fundamental, médio e superior (ALCADIPANI, 2011; BOSI, 2007; FROTA; TEODÓSIO, 2012; OLIVEIRA, 2004).

A preocupação com a globalização do mercado educacional, tornando-o cada vez mais oligopolizado e assim, dependente das principais bolsas de valores, fazendo da qualidade na prestação dos serviços educacionais, a última preocupação destas organizações é tema de vários trabalhos nos últimos anos (PORFILIO; YU, 2006; NOGUEIRA; OLIVEIRA, 2015). Alcadipani (2011) aponta para

as IESP preocupadas em vender ensino, minimizando *inputs* e maximizam-se *outputs* (diplomados), gerenciando a educação a partir dos princípios de mercado, transformando-a em mercadoria no denominado processo de Mercantilização do Ensino (SGUISSARDI, 2008; OLIVEIRA, 2009; CHAVES, 2010; FROTA; TEODÓSIO, 2012).

As mudanças no mercado educacional modificaram também as características do mercado de trabalho no ramo da educação. Segundo Frota e Teodósio (2012), os professores percebem uma maior ênfase no resultado econômico, destacando-se o conflito entre as dimensões pedagógica e comercial. Parece haver uma desvalorização da profissão, além da perda de autoridade na medida em que a relação professor-aluno se transforma em uma relação de fornecedor-cliente (FROTA; TEODÓSIO, 2012; CRUZ, 2009).

Diante destas mudanças, se faz necessário verificar: como estas mudanças na gestão de uma IESP impactam no trabalho, segundo a percepção dos docentes? Quais são os impactos nas práticas do docente? Quais as principais tarefas realizadas por um docente universitário no mercado atual de educação superior privada? Um esforço de pesquisa justifica-se para a identificação das perspectivas e opiniões de um grupo de profissionais diretamente envolvido nas questões discutidas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas demonstram a radical mudança no campo das IESP ocorrida nos últimos anos. Em todos os aspectos pesquisados, gestão acadêmica, identidade e imagem, estruturação do campo, avaliação institucional e trabalho docente, percebeu-se que valores antes considerados inerentes à educação superior estão sendo modificados. Assim, o campo privado não está se estruturando isomorficamente ao campo público. Não são estas instituições o modelo a ser implementado no campo privado. É possível verificar isso no afastamento do modo de ser docente em uma IES privada do modo de ser docente em uma IES pública.

A imagem e identidade adquirem vida própria. Valoriza-se naturalmente a imagem, estando esta associada a dois elementos centrais: a dinamicidade da gestão (vários projetos sendo desenvolvidos ao mesmo tempo) e aos resultados obtidos em avaliações nacionais. Estas adquirem, internamente, um viés profissional, com a contratação de profissionais especializados em obter a melhor média no Exame Nacional (ENADE), na organização documental e na adoção de instrumentos de auditoria para controle das metas e estratégias estabelecidas. Os coordenadores de cursos tornam-se elementos centrais, mas voltados para a captação e permanência dos alunos nas IES e os ajustes aos padrões definidos institucionalmente. Paradoxalmente, ainda não são valorizados nas novas IESP, sendo das funções acadêmicas a que apresenta maior índice de troca.

Ressalte-se que as pesquisas do grupo ainda estão em andamento, sendo os resultados apresentados fruto de análises localizadas. Entretanto, a utilização de referenciais teóricos da teoria institucional, da estratégia como processo e como prática e da cultura organizacional, além da aplicação de modelos teóricos próprios ao campo da administração da educação superior, podem propiciar um avanço significativo no conhecimento sobre instituições de ensino superior privadas no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABRAHIM, Gisele S., DANTAS, E. E. V., & PAIXÃO, C. B. P. **Avaliação institucional participativa no CESUPA: desafios e contradições**. 2013. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/norte/eixo_1/avaliacao_institucional_participativa_cesupa_desafios_contradicoes.pdf>. Acesso em: 12 maio 2019.
- ABRAHIM, Gisele S. **Estratégia como Prática sob a lente giddensiana**: proposta de um framework teórico-metodológico para a análise do strategizing. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade da Amazônia, Belém, PA, 2020.
- ALBERT, Réka; BARABÁSI, Albert-László. Statistical mechanics of complex networks. **Reviews of Modern Physics**, v. 74, n. 1, p. 47, 2002.
- ALCADIPANI, Rafael. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, BA, v. 18, n. 57, 345-348, 2011.
- ANDRADE, Rogério Ferreira de. **Colapsos e reparações de sentido nas organizações**. Coimbra: Minerva, 2003.
- ARAÚJO, T. M. T. **Influência da gestão no trabalho docente em instituições de ensino superior privadas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade da Amazônia, Belém, PA, 2018.
- ASSIS, Artur N. **Uma perspectiva de redes institucionais dialógicas na análise do campo organizacional**: o caso das universidades federais brasileiras. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade da Amazônia, Belém, PA, .2018.
- BALOGUN, Julia; SIGISMUND HUFF, Anne; JOHNSON, Phyl. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 197-224, 2003.
- BARLEY, Stephen R. Coalface Institutionalism. In: GREENWOOD, Royston *et al.* **The Sage handbook of organizational institutionalism**. California, EUA: SAGE Publications, 2008. p. 491-518.
- BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 136-157, 2002.
- BOSI, Antônio de Pádua. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 28, n. 101, p. 1503-1523, 2007.
- BRASIL. Lei nº 10.861/2004 - Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Brasília: **Diário Oficial da União**, 14 de abril, 2004.

- CANAN, Silvia Regina; ELOY, Vanessa Taís. Políticas de avaliação em larga escala: o ENADE interfere na gestão dos cursos? **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, PR, v. 11, n. 3, p. 621-640, 2016.
- CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 54, 2013.
- CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 31, n. 111, p. 481-500, 2010.
- CRUZ, B. P. A. “Causos” de um professor de administração na hipermodernidade. *In*: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2, p.01-13, 2009. **Anais [...]**. Curitiba: ENEPQ, 2009.
- DAMASCENO, Tamara A. **Identidade e imagem de uma universidade privada após processo de incorporação**: a visão dos alunos. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade da Amazônia, Belém, PA, 2016.
- DAVIS, Lance; NORTH, Douglass. Institutional change and American economic growth: A first step towards a theory of institutional innovation. **The Journal of Economic History**, v. 30, n. 1, p. 131-149, 1970.
- FREITAS, Maria Ester de. A carne e os ossos do ofício acadêmico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, BA, v. 14, n. 42, 2007.
- LIMA, Kátia Regina de Souza. O banco mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. **Revista Katálysis**, Florianópolis, SC, v. 14, n. 1, p. 86-94, 2011.
- DIMAGGIO, Paul. Constructing an organizational field as a professional project: The case of US art museums. *In*: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p.267 – 292.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DJELIC, Marie-Laure; QUACK, Sigrid. Institutions and transnationalization. *In*: GREENWOOD, Royston *et al.* **The SAGE Handbook of organizational institutionalism**. California, EUA: SAGE Publications, 2008. p. 299–324.
- EZZAMEL, Mahmoud; WILLMOTT, Hugh. Strategy and strategizing: a poststructuralist perspective’. **The globalization of strategy research**: advances in strategic management, v. 27. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010. p. 75-109, 2010.

FERRAZ, J. J.; SOUZA, M. J. B.; VERDINELLI, M. A. Percepção da imagem e satisfação em egressos universitários: uma análise correlacional. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DE AMÉRICA DO SUL*, 7, 2007. **Anais [...]**. Mar del Plata, Argentina, 2007.

FROTA, Ghisèle Baeta; TEODÓSIO, A.S.S. Profissão docente, profissão decente? Estratégias de professores frente ao sofrimento no trabalho em um ambiente de inovação pedagógica. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 36, 2012. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

GIDDENS, Anthony. Structuration theory: past, present and future. *In: BRYANT, C. G. A.; JARY, D.* (eds.). **Giddens' theory of structuration: a critical appreciation**. 2. ed. London: Routledge, 2011.

GRAMANI, Maria Cristina N. A influência da qualidade na atratividade de instituições de ensino superior com capital aberto. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 437-454, 2008.

HOFFMANN, Celina et al. O desempenho das universidades brasileiras na perspectiva do Índice Geral de Cursos (IGC). **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 651-665, 2014.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage Publications, 2005.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

LIMA, Kátia Regina de Souza. O Banco Mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. **Revista Katálisis**, Florianópolis, SC, v. 14, n. 1, p. 86-94, 2011.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **BAR-Brazilian Administration Review**, João Pessoa, PB, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2005.

- MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, Joao; TONTINI, GERSON. **Vantagens competitivas em instituições de ensino superior**: proposta e teste de um modelo. Departamento de Gestão e Economia. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2010. (Textos para discussão).
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MORIN, Edgar. **O método**: a natureza da natureza. 2.ed. Portugal: Publicações Europa-America, 1997.
- NEVES, Lúcia Maria Wanderley. **O empresariamento da educação**: novos contornos do ensino superior no Brasil dos anos 1990. São Paulo: Xama, 2001.
- NOGUEIRA, Arnaldo Nogueira França Mazzei; DE OLIVEIRA, Marcos Antônio Gonsales. Mercantilização e relações de trabalho no ensino superior brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, CE, v. 21, n. 2, 2015.
- NORTH, Douglass C. Institutions. **Journal of economic perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, 2004.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de. A transformação da educação em mercadoria no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 30, n. 108, p. 739-760, 2009.
- OWEN-SMITH, Jason; POWELL, Walter W. Networks and Institutions. *In*: GREENWOOD, R. The SAGE handbook of organizational institutionalism. Los Angeles: SAGE, 2008. p. 598–623.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Em busca de uma resignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 18-41, 2016.
- PORFILIO, Brad J.; YU, Tian. Student as consumer”: A critical narrative of the commercialization of teacher education. **Journal for Critical Education Policy Studies**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2006.
- POTGIETER, Ingrid; COETZEE, Melinde; BASSON, Johan. Management competencies for the development of heads of department in the higher education context: a literature overview. **South African Journal of Labour Relations**, v. 35, n. 1, p. 81-103, 2011.
- SABOYA, Patricia Guimarães Rocha de. **Gestão estratégica e competências gerenciais**: novos desafios para os coordenadores de cursos em uma IES privada. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade da Amazônia, Belém, PA, 2016.
- SAMPAIO, Helena. Novas dinâmicas do ensino superior no Brasil: o público e o privado. **Cadernos do GEA**, Rio de Janeiro, n. 7, p. 8-22, 2015.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. 3.ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas, interests and identities. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SGUISSARDI, Valdemar. Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 29, n. 105, p. 991-1022, 2008.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. In GREENWOOD, Royston *et al.* **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. California: SAGE Publications, 2008.p. 99–129.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WOOTEN, Melissa; HOFFMAN, Andrew J. Organizational fields: past, present and future. In: GREENWOOD, Royston *et al.* **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. California: SAGE Publications, 2008. p.131-147.

Dados dos autores:

Fernando Antônio Colares Palácios

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5473-9973>

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) e em Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento Sustentável (PPGC) da Universidade da Amazônia (UNAMA). Professor Titular da Universidade do Estado do Pará (UEPA). Belém, Pará, Brasil. E-mail: fac.palacios@gmail.com.

Artur Neves De Assis

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-1853>

Doutor em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: artur.assis@gmail.com.

Gisele Seabra Abraham

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4468-8164>

Doutora em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Professora do Centro Universitário do Pará (CESUPA). Belém, Pará, Brasil. E-mail: giseleabraham@yahoo.com.br.

Luciana Rodrigues Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7043-0765>

Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) e em Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento Sustentável (PPGC) da Universidade da Amazônia (UNAMA). E-mail: luciana.ferreira@unama.br.