

Artigo

Princípios democráticos X práticas gerencialistas na gestão da educação superior

Democratic principles X managerial practices in higher education management

Principios democráticos X prácticas gerenciales en la gestión de la educación superior

Wesley Marcos de Almeida¹, Maria Lourdes Gisi², Sirley Terezinha Filipak³

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba-PR, Brasil

Resumo

A democratização da gestão parte de um princípio constitucional e se estabelece como um imperativo social para o fortalecimento da democracia. No entanto a gestão da educação superior segue, em grande parte, desligada da ideia de gestão democrática e vinculada à racionalidade técnica e ao aumento da eficiência gerencial com finalidade mercantil. A partir da questão de pesquisa 'De que forma as práticas gerencialistas impactam os princípios da gestão democrática na educação superior brasileira?', este estudo fundamenta-se nas contribuições teóricas de autores como Dias Sobrinho (2013), Hypolito (2019) e Cury (2002). Este artigo objetivou analisar as demandas relacionadas à gestão democrática e as exigências de eficiência/eficácia da gestão da educação superior brasileira. A pesquisa, de natureza descritiva, valeu-se de levantamento e análise bibliográfica e documental acerca da temática em questão, além de descrição de dados associados ao Censo da Educação Superior. Os resultados da pesquisa apontam para uma polarização das duas ideias discutidas. Enquanto as políticas públicas na área da educação priorizam a internacionalização e ações de privatização, descentralização e governança, a comunidade acadêmica defende um processo de decisão de forma colaborativa, participativa e comprometida. Entende-se que a intensificação do compromisso da comunidade acadêmica com a gestão democrática pode ter um impacto positivo nas Instituições de Educação Superior.

Abstract

The democratization of management stems from a constitutional principle and establishes itself as a social imperative for the strengthening of democracy. Nevertheless, the management of higher education is still, in its majority, disconnected from the idea of a management which is democratic and related to technical rationality and to the increase of managerial efficiency. Based on the research question 'How do managerialist practices impact the principles of democratic management in Brazilian higher education?', this study is based on the theoretical contributions of authors such

¹ Doutor em Educação; Professor da Escola de Negócios da PUCPR; Presidente do Grupo de Pesquisa em Inovação e Transformação Digital; Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão Educacional. <https://orcid.org/0000-0002-4418-2948>. e-mail: wesleyinfo@gmail.com

² Doutora em Educação; Professora da Escola de Educação e Humanidades da PUCPR. <https://orcid.org/0000-0002-0474-474X>

³ Doutora em Educação; Professora da Escola de Educação e Humanidades da PUCPR; Presidente do grupo de pesquisa em Gestão Educacional. <https://orcid.org/0000-0003-4264-1626>.



as Dias Sobrinho (2013), Hypolito (2019) and Cury (2002). This article aimed to analyze the demands related to democratic management and the requirements of efficiency/effectiveness of Brazilian higher education management. The research, which is descriptive in nature, has used a survey, bibliographical and documental analysis regarding the matter at hand, as well as the description of data related to the Higher Education Census. The research's results show a polarization of the two ideas that were discussed. While public policies in the education field prioritize internationalization and actions of privatization, decentralization and governance, the academic community advocates a collaborative, participatory and committed decision-making process. It is understood that the intensification of the academic community's commitment to democratic management can have a positive impact on Higher Education Institutions.

Resumen

La democratización de la gestión se fundamenta en un principio constitucional y se establece como un imperativo social para el fortalecimiento de la democracia. Sin embargo, la gestión de la educación superior permanece en gran medida desconectada de la idea de gestión democrática y ligada a la racionalidad técnica y al aumento de la eficiencia gerencial con fines comerciales. A partir de la pregunta de investigación '¿Cómo impactan las prácticas gerencialistas en los principios de la gestión democrática en la educación superior brasileña?', este estudio se basa en las contribuciones teóricas de autores como Dias Sobrinho (2013), Hypolito (2019) y Cury (2002). Este artículo tuvo como objetivo analizar las demandas relacionadas con la gestión democrática y los requisitos de eficiencia/eficacia de la gestión de la educación superior brasileña. La investigación, de carácter descriptivo, hizo uso de encuesta y análisis bibliográfico y documental sobre el tema en cuestión, además de la descripción de datos asociados al Censo de Educación Superior. Los resultados de la investigación apuntan a una polarización de las dos ideas discutidas. Mientras las políticas públicas en el área de la educación priorizan acciones de internacionalización y privatización, descentralización y gobernanza, la comunidad académica defiende una toma de decisiones colaborativa, participativa y comprometida. Se entiende que la intensificación del compromiso de la comunidad académica con la gestión democrática puede tener un impacto positivo en las Instituciones de Educación Superior.

Palavras-chave: Política pública, Educação superior, Democratização da gestão, Eficiência da gestão.

Keywords: Public policy, Higher education, Democratization of management, Management efficiency.

Palabras clave: Política pública, Educación universitaria, Democratización de la Gestión, Eficiencia en la gestión.

1. Introdução

A globalização econômica, a reestruturação produtiva e o aumento da competitividade entre países se intensificam e marcam nossa história recente como sociedade. No entanto, a conceituação de Estado é importante para a compreensão do posicionamento na pesquisa. O Estado atua como defensor dos interesses comuns daqueles que compõem a sociedade capitalista de classe, se concentrando nas relações para a permanência desta divisão:

Como mediação nas relações de classes, no processo de acumulação capitalista, o poder público assume a configuração que a consciência histórica do grupo ou classe pode elaborar. Por isso é que às vezes parece um gigante animado, ao passo que outras vezes neutro. Em verdade, o Estado resulta das relações de classes sociais. Ao constituir-se, adquire certos contornos e individualidade, para que possa existir. Já que se trata de mediação nas relações entre classes hierarquizadas, ele ganha vinculações mais ou menos estreitas com a classe dominante. Constitui-se nessas relações como órgão da classe dirigente. Mas não perde nunca o seu caráter de produto das relações de classes sociais antagônicas. Por isso é que não pode ser reduzido à condição pura e simples da classe dominante (Ianni, 1989, p. 117-118).

A partir do século XIX, as perspectivas liberal e marxista polarizavam a visão sobre a estrutura e funcionamento do Estado. Enquanto as teorias liberais maximizam o mercado em detrimento do Estado, o marxismo está centrado na defesa de uma sociedade mais igualitária. Os adeptos do marxismo produzem críticas fortes sobre a livre iniciativa do mercado, baseadas na premissa de que o liberalismo é um sistema que produz desigualdades sociais e econômicas (Ianni, 1989).

Neste contexto, a educação é posicionada entre as forças dos dois extremos sociais: de um lado estão as necessidades de desenvolvimento humano e social e, de outro, está a dinâmica da economia e suas demandas de mão de obra capacitada.

As instituições de ensino, por sua vez, pendem para o lado da economia, com alinhamento de expectativas para o desempenho dessas instituições. Essa força exerce grande influência nas mudanças estruturais que promovem o desenvolvimento de inovações na gestão, focando na racionalidade técnica e no aumento da produtividade.

Todas as mudanças sofridas pela educação geram impactos nas políticas públicas, que são alinhadas e direcionadas para a busca da eficiência. De acordo com Souza (2006):

A partir da influência do que se convencionou chamar de ‘novo gerencialismo público’ e da política fiscal restritiva de gasto, adotada por vários governos, novos formatos foram introduzidos nas políticas públicas, todos voltados para a busca de eficiência. Assim, a eficiência passou a ser vista como o principal objetivo de qualquer política pública, aliada à importância do fator credibilidade e à delegação das políticas públicas para instituições com “independência” política (Souza, 2006, p. 34).

A eficiência em serviços públicos está expressa como um dos princípios que constam da Constituição Federal de 1988 no artigo 37. “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (Brasil, 1988). Segundo Cury (2002, p.168) quando se trata da eficiência, esta pode ser compreendida como,

[...] a efetivação concreta de deveres e na satisfação dos cidadãos nos seus direitos, efetivados com padrão de qualidade que atendam às normas técnicas sem duplicação de meios para mesmos fins e uso de recursos contemporâneos de administração e gestão. Ela deve buscar o grau máximo de realização dos objetivos de um setor. A eficiência exige tanto conhecimentos especializados, complexos que postulam uma formação própria, mas cujos conteúdos não são mistérios ou segredos intransponíveis quanto meios existentes para os efetivar (Cury 2002, p.168).

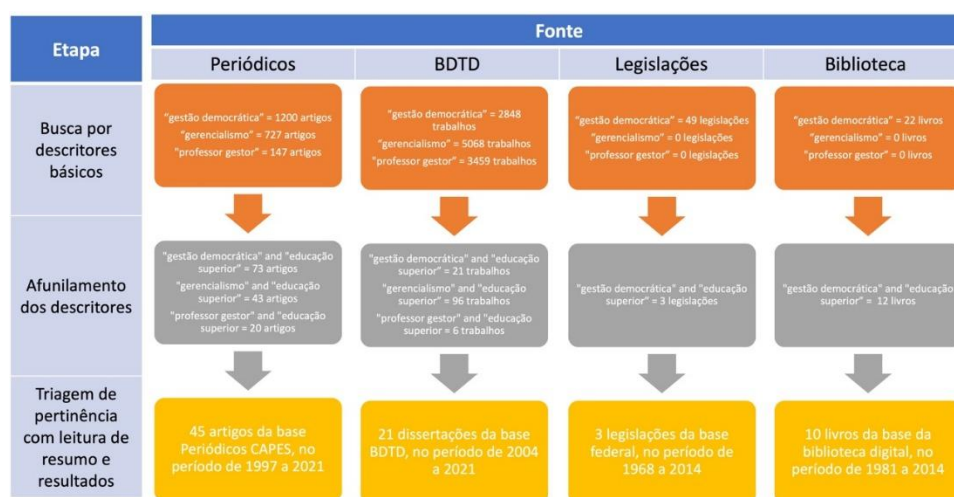
No entanto, a busca da eficiência na formulação das políticas públicas deve estar necessariamente a serviço da qualidade do ensino, não fazendo parte de uma visão gerencialista do ensino que busca atingir metas financeiras e que tem mostrado interferência no processo de democratização da gestão da educação. De acordo com Hypolito (2019), iniciativas de gestão democrática e projetos pedagógicos exitosos não são divulgadas, já as práticas gerenciais são recomendadas.

O estudo, valeu-se de levantamento e análise bibliográfica e documental acerca da temática em questão, além de descrição de dados associados ao Censo da Educação Superior. Com o intuito de compreender como esta questão vem sendo analisada na produção científica da Área da Educação, foi realizado, ainda, um levantamento de produções relacionadas aos temas abordados.

Como o estudo exige o levantamento de produções relacionadas aos temas abordados, se desdobrou o estado da arte de artigos revisados por pares (base de Periódicos da CAPES), dissertações e teses (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD), legislações pertinentes (Planalto Federal) e livros (biblioteca digital e física). As pesquisas foram realizadas nessas bases, utilizando descritores pré-definidos ("gestão democrática"; "gerencialismo"; "professor gestor"; "gestão democrática" and "educação superior"; "gerencialismo" and "educação superior"; "professor gestor" and "educação superior"), sem restrição de data de publicação.

A Figura 1 resume o processo de levantamento do estado da arte do estudo:

Figura 1. Esquematização do levantamento de estado da arte



Fonte: Autores (2022).

A partir do levantamento do estado da arte sobre Gestão Democrática, duas problemáticas surgem e norteiam o estudo: (i) As estratégias públicas associadas à efetivação da gestão democrática na educação são, predominantemente, focadas na educação básica e pública; (ii) A própria ideia de efetivação da gestão democrática passa pela relação entre as políticas públicas na educação e as exigências de eficiência/eficácia gerencial. A partir destas considerações definiu-se como objetivo deste estudo analisar as demandas associadas à gestão democrática e as exigências gerencialistas na educação superior.

Embora o levantamento do estado da arte evidencie uma ampla discussão sobre a gestão democrática e o gerencialismo, observa-se uma lacuna analítica relacionada à inter-relação desses conceitos no contexto da educação superior brasileira, em especial na tensão entre demandas de eficiência gerencial e os princípios de democratização da gestão. Este estudo busca preencher tal lacuna ao explorar, com base em dados documentais e bibliográficos, como essas demandas influenciam as práticas e os resultados das Instituições de Educação Superior (IES), oferecendo uma abordagem crítica e contextualizada do fenômeno.

A revisão de literatura apresentada oferece as bases para uma análise aprofundada sobre a tensão entre princípios democráticos e demandas gerencialistas na gestão da educação superior. Autores como Ianni (1989), Souza (2006) e Dias Sobrinho (2013) serão fundamentais para contextualizar o debate sobre a influência de políticas públicas e práticas institucionais no cenário educacional brasileiro. Além disso, os trabalhos de Cury (2002) e Hypolito (2019) contribuirão para a compreensão crítica das relações entre eficiência administrativa e gestão democrática, articulando essas perspectivas ao contexto das IES estudadas.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se de levantamento bibliográfico e documental, associado à análise de dados do Censo da Educação Superior. O estado da arte foi construído a partir de artigos revisados por pares, dissertações, teses e legislações. Essa base permitiu uma análise crítica e contextualizada das demandas gerenciais e democráticas na gestão das IES brasileiras.

2. Gestão Democrática x Educação Superior

Como já mencionado o artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988) prevê os princípios que norteiam a administração pública, entre eles, a legalidade, que, como conceito amplo e complexo, exige adequação à ordem jurídica e democrática. Este princípio deve ser considerado em todos os níveis de ensino no que se refere à gestão da educação. É também, no artigo nº 56 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que se indica a gestão democrática, embora somente para instituições públicas: “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. (BRASIL, 1996)

De acordo com Cury (2002, p. 165), destaques do autor) A palavra gestão tem sua “raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, ger-minar, fazer nascer”. Nessa perspectiva considera o autor que a gestão é “geração de

um novo modo de administrar uma realidade e é em si mesma democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. O problema que se faz sentir na sociedade brasileira, ainda segundo o autor, é a histórica trajetória de um movimento que ora se configura como paternalista e ora como autoritária.

No contexto atual ainda se observa que as políticas públicas na área de educação são alvo recorrente de conflitos teóricos e práticos, ainda mais quando relacionadas a conceitos como globalização. De acordo com Akkari e Payet (2010), o movimento de globalização da educação teve início, principalmente, a partir da segunda metade do séc. XIX, e reflete a necessidade de diminuição da disparidade entre as mudanças dos sistemas educacionais em comparação aos sociais, econômicos e culturais.

O sistema educacional brasileiro tem se organizado em ações alinhadas aos princípios de privatização, descentralização e governança (Akkari e Payet, 2010). De acordo com Hypolito (2019), esse movimento faz parte de uma agenda global, que visa fortalecer as reformas educacionais por meio do que podemos chamar de "eficácia dos sistemas educacionais". As ações de reforma estariam alinhadas com os princípios defendidos pelo Movimento Global de Reforma da Educação (GERM), a partir de 2001: padronização, por meio da prescrição de currículo nacional e de padrões de qualidade; descentralização, por meio da transferência de autoridades para níveis locais e da atribuição de responsabilidades para diretores e escolas, e; prestação de contas, por meio da responsabilização dos atores educacionais, a partir de critérios de qualidade.

Em relação à educação superior se observa, uma tentativa de homogeneização de currículo pela ênfase no ensino de competências, que se constata nas diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação e na avaliação da educação superior. De acordo com Araújo; Silva; Durães (2018, p. 15) o modelo de competências surge para atender as mudanças inerentes aos processos produtivos. As autoras chamam atenção para o fato de que este modelo na forma como vem sendo colocado se configura como um conhecimento “utilitarista, estratificado, que supervaloriza a preparação para o mercado de trabalho, em detrimento da formação para o mundo do trabalho, no seu sentido ontológico”. É também na gestão de universidades que se trabalha com a ideia de competências e na mesma linha dos currículos pode significar uma gestão gerencialista alinhada ao mercado.

Dias Sobrinho (2013, p. 112) discute as questões relacionadas à educação superior e afirma que “as atuais tendências hegemônicas entendem a educação como serviço da produção e do consumo de conhecimentos e das competências como estratégia de aumento da competitividade mercadológica”.

Para tanto é preciso entender a gestão democrática na educação superior como um processo em construção que deve ter como base a participação e a o anseio por uma sociedade democrática. Isto porque segundo Dias Sobrinho (2013, p. 109 -111) “A educação é um bem público e direito social, pois tem como finalidade essencial a formação de sujeitos, e, por consequência, da cidadania e da democratização da sociedade”. O autor reforça a ideia da educação superior como bem público que nas últimas décadas vem sendo motivo de ataques com reformas orientadas por organismos multilaterais que têm como objetivo a expansão das empresas privadas com finalidade mercantilista.

A análise dos dados documentais e bibliográficos foi conduzida à luz dos conceitos teóricos de gestão democrática e gerencialismo, conforme discutidos por Dias Sobrinho (2013), Souza (2006), Cury (2002) e Akkari e Payet (2010). Essa abordagem permitiu identificar tensões e convergências entre as políticas públicas e práticas institucionais nas IES, considerando os princípios de eficiência administrativa e participação coletiva. A articulação entre os dados quantitativos do Censo da Educação Superior e as contribuições teóricas possibilitou uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados na implementação de práticas democráticas.

Mas sabe-se que a educação superior no Brasil foi marcada, desde sua origem, pelos conflitos entre os interesses públicos e as necessidades do mercado, além de forte influência de órgãos internacionais. Independente dos interesses ou equilíbrio das forças externas, a educação superior no Brasil foi se formando seguindo critérios e exigências de qualidade de acordo com a organização acadêmica e a categoria administrativa.

Nesse sentido, a gestão democrática, mesmo prevista em legislações como a LDB (Brasil, 1996), enfrenta desafios significativos para sua efetivação, especialmente em um cenário marcado pelas práticas gerencialistas. A ênfase na racionalidade técnica e na eficiência administrativa tende a limitar os espaços de participação coletiva, restringindo o protagonismo da comunidade acadêmica nos processos decisórios. A gestão educacional no Brasil reflete um embate contínuo entre a consolidação de práticas democráticas e a implementação de mecanismos gerenciais pautados pela maximização de resultados. Este estudo busca analisar essa dinâmica ao explorar como as políticas públicas e as práticas institucionais vêm tensionando na gestão das IES.

3. Educação Superior: Organização e Modelos de Gestão

A organização acadêmica, as instituições de educação superior (IES) são agrupadas em universidades, centros universitários, faculdades e institutos federais (IF + CEFET), com diferentes níveis de exigência (desde ensino de graduação nas faculdades até ensino, pesquisa e extensão de graduação e pós-graduação nas universidades) (Brasil, 1996).

Como pode-se notar no Tabela 1, utilizando dados do Censo da Educação Superior (Brasil, 2020), nota-se um aumento de 6,18% no número de IES (de 2.314 para 2.457), ao comparar os anos de 2010 e 2020.

Já em relação a categoria administrativa, as IES são agrupadas em públicas ou privadas. Do total de IES em 2020, 87,63% são privadas (2.153), 11,40% são públicas (280) e 0,98% são classificadas como especiais (24). Mesmo com a evidente maioria de organizações da iniciativa privada, na última década, nota-se que as IES públicas obtiveram maior taxa de crescimento (14,28%), em comparação com as IES privadas (4,06%).

Tabela 1. Número de IES, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa - 2010 e 2020

Censo	Categoria Administrativa	Organização Acadêmica				
		Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET	Total Geral
2010	Pública	100	7	103	35	245
	Federal	55	0	4	35	94
	Estadual	38	1	45	0	84
	Municipal	7	6	54	0	67
	Privada	86	120	1.863	0	2.069
	Total	186	127	1.966	35	2.314
2020	Pública	112	8	120	40	280
	Federal	68	1	9	40	118
	Estadual	39	2	88	0	129
	Municipal	5	5	23	0	33
	Privada	91	310	1.752	0	2.156
	Com fins lucrativos	23	173	1.095	0	280
	Sem fins lucrativos	68	137	657	0	2.153
	Especial		4	20	0	24
	Total	203	322	1.892	40	2.457

Fonte: Brasil (2020).

Ao analisar os dados do Censo da Educação Superior de 2020, relacionados ao número de cursos de graduação (presencial e/ou a distância), matrículas e docentes (Tabela 2), é possível aumentar a compreensão sobre o arranjo atual da educação superior no Brasil. Enquanto 76,87% (23.907) do total de cursos de graduação estão vinculados a IES privadas, entre as universidades, nota-se um cenário mais equilibrado (5.464 nas públicas e 4.676 nas privadas). Ainda, enquanto 32,6% (10.140) dos cursos ofertados pertencem a universidades, 54,31% (4.714.747) de todos os alunos matriculados e 54,22% (205.226) dos docentes pertencem a elas.

Ao analisar a Tabela 2 de forma vertical, as IES públicas representam 22,47% (6.989) dos cursos, 22,23% (1.929.995) dos alunos matriculados e 46,92% (177.601) dos docentes vinculados. Já as IES privadas representam 76,87% (23.907) dos cursos, 77,46% (6.724.339) dos alunos matriculados e 52,51% (198.754) dos docentes vinculados.

Existe, ainda, um subagrupamento das IES públicas de acordo com a competência e seu respectivo sistema de ensino (federal, estadual e municipal). Ao analisar a distribuição em relação a categoria administrativa, enquanto 68,44% dos cursos, 64,98% dos matriculados e 68,44% dos docentes são vinculados a IES federais, 26,64% dos cursos, 32,33% dos matriculados e 28,21% dos docentes são vinculados a IES estaduais e, 4,92% dos cursos, 2,69% dos matriculados e 2,3% dos docentes são os a IES municipais.

Tabela 2. Número de Cursos, Matrículas e Docentes, por Organização Acadêmica, segundo a Categoria Administrativa das IES - 2020

Indicador	Categoria Administrativa	Organização Acadêmica				
		Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET	Total Geral
Número de Cursos	Pública	5.464	65	449	1.011	6.989
	Federal	3.744	1	27	1.011	4.783
	Estadual	1.537	13	312	0	1.862
	Municipal	183	51	110	0	344
	Privada	4.676	8.481	10.750	0	23.907
	Com fins lucrativos	1.589	5.251	7.462	0	14.302
	Sem fins lucrativos	3.087	3.230	3.288	0	9.605
	Especial	0	84	119	0	203
	Total	10.140	8.630	11.318	1.011	31.099
Matrículas	Pública	1.602.403	11.335	98.567	217.690	1.929.995
	Federal	1.030.521	2.130	3.747	217.690	1.254.088
	Estadual	540.447	1.711	81.817	0	623.975
	Municipal	31.435	7.494	13.003	0	51.932
	Privada	3.112.344	2.325.291	1.286.704	0	6.724.339
	Com fins lucrativos	2.190.182	1.712.142	931.275	0	4.833.599
	Sem fins lucrativos	922.162	613.149	355.429	0	1.890.740
	Especial	0	8.934	17.677	0	26.611
	Total	4.714.747	2.345.560	1.402.948	201.716	8.680.945
Docentes	Pública	143.347	743	7.501	26.010	177.601
	Federal	96.374	124	892	26.010	123.400
	Estadual	44.516	133	5.461	0	50.110
	Municipal	2.457	486	1.148	0	4.091
	Privada	61.879	58.316	78.559	0	198.754
	Com fins lucrativos	20.443	32.534	49.817	0	102.794
	Sem fins lucrativos	41.436	25.782	28.742	0	95.960
	Especial	0	850	1.287	0	2.137
	Total	205.226	59.909	87.347	26.010	378.492

Fonte: Brasil (2020).

A distribuição das IES e seus respectivos cursos, alunos e docentes demonstra os impactos das políticas públicas na educação superior quanto à destinação de recursos e priorização de estratégias. A análise dos dados apresentados deixa evidente que a predominância de IES privadas no Brasil está diretamente relacionada à adoção de modelos gerenciais focados na racionalização de custos e no aumento da eficiência administrativa. Por outro lado, as IES públicas, embora em menor número, enfrentam desafios similares,

como a pressão por resultados financeiros e a adaptação a modelos de governança mais alinhados às demandas do mercado (Pacheco *et al.*, 2019). Esses dados reforçam a necessidade de compreender como a expansão do gerencialismo afeta a capacidade das IES de implementar práticas de gestão democrática que priorizem a participação da comunidade acadêmica e a justiça social.

Os dados apresentados reforçam a análise de Hypolito (2019), segundo a qual as reformas educacionais recentes, alinhadas ao Movimento Global de Reforma da Educação (GERM), priorizam a eficiência em detrimento da inclusão e participação democrática. Essa perspectiva gerencialista, como observado por Andrade (2002), é especialmente evidente na fragmentação estrutural das IES, que dificulta a permanência de práticas participativas. Ao relaciona os números de matrículas e categorias administrativas das IES com as contribuições de Lück (2011), observa-se a necessidade de modelos de gestão que priorizem a construção coletiva, em consonância com os princípios democráticos defendidos por Dias Sobrinho (2013).

Como destaca Pacheco, Filipak, Gisi e Souza Junior (2019), as mudanças de identidade que as IES estão vivenciando é fruto da chamada “reforma do aparelho do Estado” e evidencia a racionalidade econômica. Essa reforma implica em mudanças profundas nas estratégias relacionadas ao financiamento, à organização, gestão, avaliação, priorização dos rankings, expansão, internacionalização, entre outras.

Neste novo contexto vivenciado pelas IES, a própria concepção de gestão deve ser revisitada. De acordo com Lück (2011), a gestão pode ser vista como:

[...] um processo de mobilização da [...] competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (Lück, 2011, p. 21)

Outro aspecto importante ao tratarmos de gestão educacional, especialmente nas IES, reside no consenso sobre a complexidade inerente à área da educação superior ao ser analisado à luz das teorias da administração (Andrade, 2002). De acordo com Andrade (2002), a complexidade das IES pode ser melhor compreendida a partir desta síntese:

[...] - as universidades possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização de objetivos;
 - seus profissionais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas atividades;
 - a complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional;
 - sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas; e
 - seus processos de tomada de decisões estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atores (Andrade 2002, p. 15).

De acordo com Tachizawa e Andrade (1999), as estratégias adotadas para a gestão são singulares a cada IES e variam de acordo com as crenças, os valores e os estilos de gestão. Já Bertucci (1999) constata que os tomadores de decisão (gestores) atuam como intermediários entre o ambiente e a organização, dependendo da sua capacidade de compreenderem e articularem as unidades organizacionais. Meyer Jr (2000), destaca que as responsabilidades, as competências, os recursos, as tecnologias e as demandas oriundas da sociedade são distribuídas pela estrutura da organização. Essas informações demarcam o ambiente complexo, burocrático e distribuído em que, geralmente, as decisões são tomadas em IES.

Para Hardy e Fachin (1996), os diversos tipos de gestão podem ser agrupados em quatro modelos de governança em que as decisões são tomadas: modelo burocrático (padronização de habilidades e procedimentos, autonomia das unidades subordinadas, organização burocrática); modelo colegiado (burocracia profissionalizada); modelo político (ênfasis no conflito e a negociação de grupos de interesse), e; modelo da anarquia organizada (poder disperso, objetivos ambíguos, desinteresse, falta de meios de controle).

Já Andrade (2006) propõe um modelo de gestão baseado na teoria de recursos e capacidades, em que a estratégia é focada nos recursos, que apresentam características e capacidades. Essa estratégia garantiria vantagens competitivas e melhor posição no mercado. Pertschy (2006) parte da ideia de gestão eficaz e competitiva, destacando que é importante considerar os fatores internos e externos que impactam o seu desempenho de acordo com a expectativa da sociedade.

Como bem explica Dias Sobrinho (2013) uma educação democrática pressupõe justiça social, qualidade científica e relevância social para todos. Independente da linha de raciocínio, em que o foco são os resultados ou os processos, em que os alunos e docentes são “recursos” valiosos (ou não), com visão totalmente interna, externa ou híbrida, os modelos de gestão de IES discutidos atualmente tem algo em comum: consideram o ambiente educacional como um conjunto de objetivos compartimentalizados em subgrupos, em que pesará o desejo pessoal de colaborar com o sucesso dos demais grupos e, ainda, dependerá de iniciativas individuais de colaboração, cooperação e visão sistemática.

4. Gestão democrática X Gerencialismo

Na perspectiva defendida por Lück (2011), a noção de gestão está intimamente ligada à ideia de participação, de realização e de sucesso dos objetivos institucionais. De acordo com Pacheco, Filipak, Gisi e Souza Junior (2019, p. 280), “a própria natureza do trabalho educacional exige um esforço coletivo e compartilhado”.

Além da exigência legal de esforços para a democratização da gestão nas IES públicas (de todos os níveis de ensino), a IES (seja pública ou privada) tem, entre suas finalidades, criar um espaço democrático, para que toda a comunidade universitária se sinta parte do cotidiano da IES. Segundo Lück (2006), a democratização da gestão em IES assume o estabelecimento de sistema de relacionamento e tomada de decisão, com a participação e contribuição de toda a comunidade.

Nesse novo paradigma da gestão educacional, a liderança não pode ser individualista ou impositiva. Pelo contrário, deve ser compartilhada. O próprio termo “liderança” gera conflitos internos e pode levar a contradições na prática. De acordo com Vieira & Vidal (2019), existem indícios claros da relação positiva entre a efetividade da liderança e o desempenho acadêmico e pedagógico.

É válido lembrar que, após décadas do estabelecimento de princípios relacionados a participação, autonomia e descentralização, além de mecanismos gerenciais de apoio (eleições para dirigentes, conselhos, colegiados, construção coletiva de projeto pedagógico, orçamento participativo), as IES ainda têm dificuldade no alcance da democratização da gestão.

Ainda, de acordo com Cervigicele e Souza (2013), é papel dos gestores a criação e sustentação de um ambiente propício na IES. Seria preciso ouvir todas as opiniões, estar atento às solicitações, delegar responsabilidades, respeitar decisões tomadas, criar ambientes de discussão em diversos níveis, integrar as pessoas e manter oportunidades de formação continuada que contribuam para a função como gestor. De acordo com Cervigicele e Souza (2013), em um modelo de gestão democrática:

[...] os atores não podem apenas se limitarem a obedecer às regras, precisam ter autonomia e uma busca contínua pelo aprimoramento de suas capacidades profissional e pessoal precisam ter iniciativa, visão estratégica, capacidade de enfrentar desafios, assumir responsabilidade. (Cervigicele e Souza, 2013, p. 6)

A literatura analisada aponta para um embate recorrente entre os princípios da gestão democrática e as práticas gerencialistas. Enquanto Lück (2011) defende a mobilização coletiva como base para o sucesso institucional, Vieira & Vidal (2019) destacam os limites do modelo gerencial, que tende a reduzir a liderança a uma visão técnica e individualista. Esse cenário é agravado pelas tendências de *accountability* descritas por Cervigicele e Souza (2013), que frequentemente priorizam a eficiência em detrimento do engajamento participativo. A análise dos dados empíricos apresentados neste artigo dialoga com tais contribuições, evidenciando os impactos do gerencialismo na estrutura decisória e na autonomia das IES.

Logicamente, garantir o equilíbrio entre os princípios democráticos e as demandas, pela eficiência se torna um desafio pois, por mais que pareça lógico na teoria, não é uma tarefa simples no dia a dia das IES. Podemos notar nos trabalhos em 15 pesquisas de dissertação e tese finalizadas no período de 2004 e 2021, que envolveram estudos de caso em IES públicas e/ou privadas (Quadro 1), em dissertações e teses (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD. As pesquisas foram realizadas nessas bases, utilizando descritores pré-definidos ("gestão democrática"; "gerencialismo"; "professor gestor"; "gestão democrática" and "educação superior"; "gerencialismo" and "educação superior"; "professor gestor" and "educação superior"), sem restrição de data de publicação.

Quadro 1. Síntese dos achados em dissertações e teses, no período de 2004 a 2021

Publicação	IES (Categoria)	Objetivo do estudo	Síntese dos trabalhos
Dewes, 2019	UFSM (Pública Federal)	Compreensão do desenvolvimento profissional do professor gestor no contexto emergente	No contexto do estudo, o professor gestor tende a reproduzir modelos de gestão já praticados anteriormente, seguindo estratégia "intuitiva" no processo de tomada de decisão.
Gonçalves, 2021	IFPB (Pública Federal)	Análise do orçamento participativo na IFPB	O estudo demonstrou que a construção do orçamento ainda não tem participação da comunidade acadêmica, com foco na visão gerencialista e desmotivação da participação.
Araújo, 2016	UFC (Pública Federal)	Competências gerenciais necessárias para coordenador de curso de graduação	A análise dos resultados da pesquisa constatou que as competências gerenciais mencionadas pelo maior número de entrevistados foram liderança, condução de equipes de trabalho, comunicação, gerenciamento de conflitos, administração do tempo, paciência, resolutividade, promoção e divulgação do curso, saber ouvir e, por fim, conhecimento aprofundado do curso, da estrutura universitária e dos principais procedimentos e processos. O estudo destacou, ainda, o foco demasiado na visão gerencialista dos entrevistados sobre a função do coordenador de curso.
Moreira, 2020	UFMG (Pública Federal)	Relação entre docentes e sindicato	O estudo demonstrou o impacto do gerencialismo na relação com o sindicato. De acordo com os achados, a postura do sindicato passou da competitividade para o lobismo (capitalismo sindical e capitalismo acadêmico).
Herek, 2014	UFSC (Pública Federal), UDESC (Pública Estadual) e FURB (Pública Municipal)	Análise do impacto das estruturas de prestação de contas na atuação dos gestores	O conflito entre a estrutura de <i>accountability</i> e as IPES coloca os gestores em posição desconfortável, buscando a sobrevivência da IES, deixando de lado o interesse da comunidade e da sociedade. É claro o foco na visão gerencialista em desfavor da gestão democrática e participativa.
Silva, 2013	Grupo Estácio/Natal (Privada)	Mapeamento do perfil dos coordenadores de curso	O estudo conduziu o mapeamento do perfil de gestão dita como inovadora (habilidades de gestão + habilidades pedagógicas). Neste caso, a inovação demonstra o foco em medidas de eficiência e eficácia gerencial e pedagógicas, desconsiderando princípios democráticos ou participativos.
Moraes, 2013	Universidade de RS (Privada sem fins lucrativos)	Investigação das implicações de gestão empresarial competitiva nas condições do trabalho docente	Os papéis e as responsabilidades dos docentes têm aumentado no contexto gerencialista, por vezes se da principal função docente.

Publicação	IES (Categoria)	Objetivo do estudo	Síntese dos trabalhos
Gondim, 2010	FTDR (Privada)	Desenvolvimento de método de gerenciamento estratégico para maximizar a eficiência, eficácia e efetividade	O estudo evidenciou a adoção da ferramenta de gestão BSC como "solução" para os problemas de gestão, demonstrando foco evidente na visão gerencialista.
Ferreira, 2011	IES de Fortaleza (Privadas)	Investigação do modelo gerencial e utilização de competências gerenciais em IES privadas	Instituições relativamente novas e focadas em competências gerencialistas.
Festa, 2017	IES (Privada sem fins lucrativos)	Utilização de orçamento financeiro como ferramenta de gestão eficaz em IES sem fins lucrativos	O estudo analisou os impactos da adoção do orçamento como ferramenta de gestão e demonstrou melhora no controle e na gestão financeira da IES, aumentando a capacidade de tomada de decisão e evidenciando o foco gerencialista.
Carvalho, 2011	UFT (Pública Federal)	Compreensão da participação no processo de gestão, focando na tensão entre perspectivas estratégico-empresarial e democrático-participativa	O processo de decisão no dia a dia não reflete a distribuição participativa prevista na estrutura organizacional.
Amaral, 2018	UFPA (Pública Federal)	Análise da configuração da gestão, com foco no uso do PDI	A UFPA tem focado claramente na perspectiva gerencial, reduzindo custos e otimizando recursos, deixando de lado os princípios democráticos.
Campos, 2007	UFV (Pública Federal)	Mapeamento das competências gerenciais dos pró-reitores com base nos pró-reitores e equipes	O estudo chegou ao fim do mapeamento com a identificação de um alinhamento parcial das competências exigidas no ponto de vista dos pró-reitores e de seus liderados (equipes). Além disso, a preocupação com a perspectiva das equipes demonstra uma preocupação com a gestão participativa em um contexto de clara exigência gerencial.
Cruz, 2004	UNISC (Privada comunitária)	Proposta de modelo estratégico-participativo (gestão estratégica + gestão democrática + estrutura matricial)	A proposta de modelo estratégico-participativo tem demonstrado certo sucesso em sua aplicação. Entre as ações efetivas, destaca-se a criação de células de decisão em áreas matriciais, definição de estratégias de longo prazo e acompanhamento participativo. O modelo tem aperfeiçoado a capacidade de gestão da instituição.

Publicação	IES (Categoria)	Objetivo do estudo	Síntese dos trabalhos
Martins, 2014	UAB/UFP (Pública Federal)	Análise do contexto da transformação gerencial e organizacional nas IFES e a adequação do trabalho docente à racionalidade da gestão mercantil-empresarial	O trabalho docente tem passado por metamorfose causada por exigências ideológicas e socioeconômicas. Ainda é possível visualizar um frágil equilíbrio entre as forças.

Fonte: Autores (2022).

Os trabalhos foram categorizados de acordo com a IES, os objetivos e as sínteses dos achados, buscando identificar padrões que evidenciem as tensões entre as abordagens gerencialista e democrática nas IES.

A análise do Quadro 1 evidencia que a maioria das produções científicas revisadas aponta para a prevalência de práticas gerencialistas nas IES, com impactos significativos na estrutura decisória e na autonomia institucional. Por exemplo, trabalhos como os de Herek (2014) e Gonçalves (2021) destacam a dificuldade de implementar práticas participativas em um contexto fortemente marcado por demandas de eficiência administrativa. Esse padrão, observado tanto em instituições públicas quanto privadas, sugere uma convergência entre os modelos de gestão adotados, apesar das diferenças na categoria administrativa. Por outro lado, estudos como o de Cruz (2004) apresentam exemplos de iniciativas que combinam estratégias gerenciais com princípios democráticos, indicando que há potencial para a construção de modelos híbridos mais inclusivos e participativos.

Os resultados obtidos a partir da análise dos dados documentais e bibliográficos, bem como do levantamento do estado da arte, apontam para um cenário de tensão constante entre os princípios democráticos e as demandas gerencialistas nas IES brasileiras. Essa tensão reflete-se, por exemplo, na estrutura de governança das instituições, que frequentemente prioriza a eficiência técnica em detrimento da participação coletiva. A predominância de instituições privadas e a crescente adoção de práticas gerenciais nas públicas reforçam as observações de Hypolito (2019) sobre a influência das reformas educacionais globais. No entanto, iniciativas como as descritas por Cruz (2004) e Carvalho (2011) demonstram que é possível equilibrar esses modelos, desde que haja um compromisso efetivo com a democratização da gestão. Os resultados deste estudo não apenas evidenciam os desafios enfrentados pelas IES, mas também apontam caminhos promissores para a superação dessas limitações.

5. Considerações finais

Os resultados deste estudo indicam que a gestão das IES no Brasil é fortemente influenciada por demandas gerencialistas, o que representa um obstáculo à consolidação de práticas democráticas. Observa-se que, mesmo em instituições públicas, há uma tendência crescente de adoção de modelos de gestão focados na eficiência administrativa em detrimento da participação coletiva e do fortalecimento da democracia. Nesse contexto, este estudo

contribui ao oferecer uma análise crítica sobre como essas dinâmicas impactam a governança educacional, destacando a importância de políticas públicas que incentivem uma maior integração entre eficiência administrativa e princípios democráticos. Propõe-se, ainda, a ampliação de estudos sobre práticas exitosas de gestão democrática em IES públicas e privadas, de forma a oferecer modelos alternativos às tendências hegemônicas atuais.

Os resultados deste estudo corroboram as análises de Souza (2006) e Hypolito (2019), que apontam para a prevalência de práticas gerencialistas no contexto educacional brasileiro. Entretanto, como sugerem Dias Sobrinho (2013) e Cury (2002), a superação desse modelo exige a implementação de estratégias que promovam a democratização da gestão, por meio do fortalecimento da participação coletiva e da valorização da comunidade acadêmica. Esse diálogo entre os achados empíricos e a literatura existente evidencia tanto os desafios quanto as possibilidades de transformação do cenário atual.

Na verdade, muitas ações já estão, de certa forma, institucionalizadas para a implantação de uma gestão democrática, participativa e compartilhada, por meio dos conselhos, colegiados, câmaras, diretórios acadêmicos, associações de professores e funcionários, que são constituídos por representantes dos gestores, professores, colaboradores e estudantes.

A gestão democrática em IES se torna um desafio especial, principalmente, pela complexidade envolvida na estrutura de gestão e de tomada de decisão. Independentemente de ser pública ou privada, a IES conta com uma organização em que as atribuições e tarefas são divididas e compartimentalizadas para facilitar o acompanhamento e a avaliação de desempenho. Nesse organograma complexo e comprometido com os resultados, participação, colaboração e compromisso com o todo, no entanto, não é comum. Uma gestão desenvolvida de forma colaborativa aumentando a participação da comunidade acadêmica, incluindo práticas democráticas na gestão certamente beneficiará as IES e toda comunidade acadêmica.

Com base nos resultados apresentados, algumas implicações práticas podem ser destacadas. Os gestores educacionais devem investir em iniciativas de formação continuada que promovam a compreensão e a adoção de práticas democráticas na gestão institucional. Além disso, políticas públicas podem incorporar incentivos para a implementação de modelos híbridos de gestão, que combinem eficiência administrativa e justiça social. Para investigações futuras, recomenda-se o aprofundamento do estudo sobre práticas de gestão democrática em IES privadas, bem como a análise de casos internacionais que sirvam como referência para o contexto brasileiro. Estudos longitudinais também poderiam avaliar o impacto de políticas públicas recentes na democratização da gestão educacional.

Referências

AKKARI, Abdeljalil; PAYET, Jean-Paul. **Globalisation et transformation des systèmes éducatifs**: enjeux, réalités et avatars de la scolarisation dans les pays du Sud. Boeck Université: Bruxelles. 2010.
<https://doi.org/10.3917/dbu.baudo.2010.01.0007>

AMARAL, Genilda Teixeira Pereira. **A gestão superior da Universidade Federal do Pará no contexto do PDI**. 2018. Dissertação (Mestrado em



Educação) - Universidade Federal do Pará. Disponível em:
<<http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/10914>>.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2002v7n3p%25p>

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A gestão de universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 30, 2006, Salvador: ENANPAD, 2006.

ARAÚJO, Aline Costa. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de Graduação no campus da Universidade Federal do Ceará em Sobral**. 2016. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará. Disponível em:
<<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/16795>>.

ARAUJO, Christiane Veloso Barbosa; SILVA, Viviane Nascimento; DURÃES, Sarah Jane. Processo de Bolona e mudanças curriculares na educação superior: para que competências? **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 44, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201844174148>

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. In: **Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 23, 1999, Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 29/01/2021.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 29/01/2021.

BRASIL. **Censo da Educação Superior**: Sinopses Estatísticas. 2020. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa.

CARVALHO, Roberto Francisco de. **O processo de gestão e participação na universidade**: limites, possibilidades e desafios na UFT. 2011. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Goiás. Disponível em:
<<http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tde/1096>>.

CERVIGICELE, Gicele Maria; SOUZA, Regiane de. Gestão Democrática e Formação de Gestores no Ensino Superior: Quais as necessidades para o exercício na coordenação de colegiado de curso? **Anais do XIII Colóquio de**

Gestión Universitaria en Américas. 2013. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114718>. Acesso em: 29/01/2021.

CRUZ, Wilson Kniphoff da. **Gestão da produção intelectual pelo método participativo**: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87772>.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **REPAE**, v.18, n.2, jul./dez. 2002. DOI:
<https://doi.org/10.21573/vol18n22002.25486>

DEWES, Andiara. **Aprendizagem da docência universitária**: a gestão em contextos emergentes. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria . Disponível em:
<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/18644>.

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação**, Campinas, Sorocaba, SP, v.18, n.1, p.107-126, mar. 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772013000100007>

DOURADO, Luiz Fernandes; CATANI, Afrânio Mendes; OIVEIRA, João Ferreira. Políticas públicas e reformas da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas. **Pro-Posições**. V.15, n.3 (45) set./dez., 2004

FERREIRA, Jesuína Maria Pereira. **Gestão institucional e competências gerenciais**: uma análise em Instituições Privadas de Ensino Superior - IPES. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará. Disponível em:
<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15049>.

FESTA, Silvana. **Orçamento como ferramenta de gestão nas entidades do terceiro setor**: um estudo aplicado à instituição educacional superior. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em:
<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/20300>.

GONÇALVES, Emeline Maria Santana Benjamin. **Orçamento participativo como instrumento de gestão democrática**: um estudo no Instituto Federal da Paraíba. 2021. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21451>.

GONDIM, Terezinha de Jesus Peres. **A ação do coordenador de curso de graduação tecnológica em IES privada em um ambiente de gestão estratégica**. 2010. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará. Disponível em:
<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2859>.

HARDY, Cyntia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HEREK, Mônica. **Accountability no contexto da educação superior brasileiro**: comparativo entre universidade Federal, Estadual e Municipal. 2014. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/18642>>.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. BNCC, Agenda Global e formação docente. **Revista Retratos da Escola**. Brasília, v. 13, n. 25, 2019. <https://doi.org/10.22420/rde.v13i25.995>

IANNI, Octavio. **Estado e capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: Uma Questão Paradigmática. São Paulo: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARTINS, Tânia Barbosa. **As metamorfoses do trabalho docente na Universidade Aberta do Brasil**. 2014. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/2335>>.

MEYER JUNIOR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, Patrick. (Org.). Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária. **Um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Editora Insular, 2000.

MOREIRA, Andressa de Araújo. **A sintonia entre o sindicalismo docente universitário de matriz gerencial e lobista e o paradigma da excelência**: a experiência da UFMG (2003-2016). 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/35502>>.

MORAES, Maria Laura Brenner de. **Condições de trabalho docente no contexto confessional comunitário mercantilizado**: um estudo de caso. 2013. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Pelotas. Disponível em: <<http://repositorio.ufpel.edu.br/handle/ri/1668>>.

PACHECO, Eduardo Felipe Hennerich; FILIPAK, Sirley Terezinha; GISI, Maria Lourdes; SOUZA JUNIOR, Antonio de. Instituições de educação superior do Paraná: atuação e formação de coordenadores de curso para uma gestão democrática. **Série-Estudos**. Campo Grande, v. 24, n. 52, p.275-296, 2019. <https://doi.org/10.20435/serie-estudos.v20i52.1188>

PERTSCHY, Günther Lothar. Os desafios para uma gestão eficaz e competitiva no âmbito das instituições de educação superior. **Anais do Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**, São Luis: ENANGRAD, 17, 2006.

SILVA, Mariana Augusta de Araujo. **Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador empreendedor**: análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15093>>.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, n.16, 2006.

TACHIZAWA, Takehy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 1, p. 11-25, jan./abr. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.14244/198271993175>