

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REDE PRIVADA BRASILEIRA

EFFICIENCY AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THE BRAZILIAN PRIVATE NETWORK

Recebido: 12/01/2018 – Aprovado: 04/05/2018 – Publicado: 31/05/2018

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Aline Alves de Andrade¹

Mestre profissional em Administração pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

Professora do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

Luiz Felipe Quel²

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

RESUMO

As mudanças recorrentes na área educacional imputam a associação do binômio qualidade-resultado ao desempenho organizacional, tais como produtividade, lucratividade e competitividade, de forma que diligenciem saber e indicadores de eficiência e eficácia. A partir disso, essa pesquisa objetivou identificar os elementos que definem a eficiência e a eficácia para as esferas estratégicas das instituições de ensino superior da rede privada brasileira, tendo como problema de pesquisa os fatores elencados pelos executivos e demais profissionais com poder de decisão das IES brasileiras que apontam para a constituição da eficiência e eficácia dessas organizações. O referencial teórico apresenta as definições de eficiência e eficácia transitando, inclusive, pelo âmbito educacional. O método foi uma pesquisa empírica de caráter exploratório, centrada em uma abordagem qualitativa e apoiada por metodologia de análise de discurso com técnica de entrevista semiestruturada voltadas a identificar percepção acerca dos “n” fatores de

¹ Autor para correspondência: FMU Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – Av. Liberdade, 749 – Liberdade – CEP 01503-001, SP, Brasil. E-mail: aline_alvesdeandrade@yahoo.com.br

² Autor para correspondência: luizfelipe@neovitta.com.br



eficiência e eficácia nas decisões estratégicas, tendo como objeto de pesquisa a instituição de ensino superior da rede privada brasileira, representada por organizações da cidade de São Paulo. Como resultado, foi possível identificar que custo, resultado e impacto são fatores de eficiência e eficácia elencados pelos executivos para tomada de decisão, alicerçados pela capacidade de fazer algo da melhor forma possível, fomentando o desenvolvimento institucional e de seus indicadores de qualidade administrativa e acadêmica.

Palavras-chave: Eficiência; eficácia; decisão estratégica; instituição de ensino superior.

ABSTRACT

Recurrent changes in educational area assign the association of binomial quality-result to organizational performance, such as productivity, profitability and competitiveness, so that they provide knowledge and efficiency and effectiveness indicators. Then, this research aimed to identifying elements that define efficiency and effectiveness for strategic spheres of higher education institutions from Brazilian private network, having as a research problems factors listed by executives and other professionals with HEI decision making power that point to the constitution of the efficiency and effectiveness from these organizations. The theoretical framework presents definitions of efficiency and effectiveness, including through the educational scope. The method was an exploratory empirical research, focused on a qualitative approach and supported by methodology of discourse analysis with semi-structured interview technique aimed at identifying perception about the "n" efficiency and efficacy factors in the strategic decisions, aiming at researches the higher education institution from the Brazilian private network, represented by organizations the city from São Paulo. As a result, it was possible to identify which cost, result and impact are efficiency and effectiveness factors listed by executives for decision making, based on capacity to do something the best possible way, motivating institutional development and their administrative and academic quality indicators.

Keywords: Efficiency; effectiveness; strategic decision; higher education institution.



1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior, nome genérico das organizações de serviço que atuam na área de educação e/ou ensino superior, também reconhecidas no meio acadêmico e na burocracia estatal por IES – Instituição de Ensino Superior, dividem-se em faculdades, centros universitários e universidade, sendo que segundo esta hierarquia, são denominadas “mantidas”.

Independentemente da hierarquia e autonomia universitária, todas as mantidas devem ter sua gestão educacional bem definida, a qual deve ser estruturada para tomada de decisões que garantam a performance educacional-empresarial e a qualidade de ensino.

A história recente do ensino superior é reconhecida por modificações céleres e pela existência de múltiplos elementos que atuam sobre o sistema educacional, acometendo as diversas esferas institucionais, gerando alguns impactos e necessidade de ajustes na gestão educacional.

As modificações frequentes que sucedem na área educacional concentram seus dirigentes a diligenciarem saberes e competências sobre o comportamento da sua instituição no segmento de atuação, de modo que possam aferir seus resultados, qualidade, competitividade, produtividade, reconhecimento social, bem como suas fraquezas e potencialidades.

Com a institucionalização do processo de avaliação estabelecido pelo Ministério da Educação em 2004, a comunidade acadêmica que antes oferecia forte resistência à utilização do critério de eficiência e eficácia na avaliação de universidades, tem, aparentemente, utilizado tais instrumentos para aferição desses critérios.

Nos anos recentes, a área educacional percorreu episódios de fusões e aquisições em que instituições abrem capital para consolidar sua competitividade, havendo a inserção da Governança Corporativa (GC) nesse segmento.

Ainda que a Governança Corporativa seja incipiente na área educacional, a transição do modelo de gestão familiar para modelos e práticas diferentes de gestão, ocasionou a necessidade de profissionalizar a gestão das IES.

Essa profissionalização demandou a adequação dos processos acadêmicos e administrativos com o objetivo de gerenciar seus recursos e atingir melhores resultados quando consideramos qualidade, eficiência e eficácia, de modo que contribua para agregar valor, fortalecer e perpetuar a marca e criar sucessores.



Contudo, observam-se ainda objeções e resistência ao uso de critérios avaliativos e novas práticas de gestão, que muitas vezes são usadas associando a ideia de lucratividade empresarial no sistema de ensino.

Ademais, é notória a dificuldade de reconceituar a gestão educacional diante das especialidades das atividades acadêmicas, caracterizadas por recursos e resultados de difícil quantificação, para os quais não são conhecidos valores relativos universalmente aceitos.

Nada obstante, a falta de articulação entre as esferas administrativa e acadêmica, com a concorrência entre desempenho acadêmico e a performance para resultados, que desencadeia na sustentabilidade financeira e consolidação da instituição, gera uma lacuna entre a gestão no que tange à qualidade acadêmica e os fatores de eficiência e eficácia nas decisões estratégicas da instituição.

A presente pesquisa é resultante da inquietação dos autores no que se refere a uma questão central que reiteradamente se apresenta quando as instituições de ensino tentam explicar sua capacidade de competição e de envolvimento com questões estratégicas. Ou seja: Quais são os fatores elencados pelos executivos e demais profissionais com poder de decisão das IES brasileiras que apontam para a constituição da eficiência e eficácia dessas organizações?

A resposta a essa pergunta está alinhada ao objetivo principal da pesquisa que é o de identificar os elementos que definem a eficiência e a eficácia para as esferas estratégicas das instituições de ensino superior da rede privada brasileira. Como resultado espera-se conhecer essa lacuna e os elementos de eficiência e eficácia presentes no arbítrio estratégico das IES.

Considerando as mudanças na área educacional os gestores das Instituições de Ensino Superior necessitam de informações oportunas, eficientes e eficazes que os auxiliem na tomada de decisão e que os levem a identificar categorias estratégicas capazes de contribuir para um modelo de gestão organizacional que possa contribuir para o aumento da qualidade destas instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

Ademais, a relação imputada ao binômio qualidade-resultado pode ser associada aos fatores de mensuração do desempenho organizacional, tais como produtividade, lucratividade e competitividade, numa proporção direta com critérios que permitam a avaliação conjuntural de causa e efeito.

Portanto, a adaptação da gestão educacional torna-se indispensável para adoção de parâmetro de eficiência e eficácia para, qualitativamente, consolidar a avaliação de



desempenho organizacional, inserindo-se nesse contexto a questão da qualidade, dos resultados e das perdas nas organizações.

Dessa maneira, o tripé qualidade-eficiência-eficácia tem sido um dos grandes desafios enfrentados pelas IES e este estudo pode contribuir para que as IES repensem a sua atuação estratégica, de forma que equilibrem os critérios de qualidade e resultados para agregar valor de mercado, despertando interesse dos *stakeholders* e contribuindo para o desenvolvimento da área educacional.

Todavia, a relevância social deste estudo está em superar a falta de articulação entre as IES e o mercado competitivo e entre a esfera administrativa e acadêmica, permitindo repensar a cultura de gestão educacional para que, se comprovado, possa ter papel fundamental e central no protagonismo da governança corporativa com base nos fatores de eficiência e eficácia.

Afinal, esta pesquisa pode elucidar o equilíbrio entre a sustentabilidade financeira e a garantia do padrão de qualidade acadêmico, ambos pautados nos parâmetros de eficiência e eficácia das ações educacionais na perspectiva de resultados, bem como sobre a qualidade dos processos educativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Lapa e Neiva (1996), o desempenho organizacional está ligado aos critérios de produtividade dos recursos alocados no sistema educacional; eficiência com que esses recursos são transformados e geram resultados; eficácia com que os recursos e resultados correspondem aos planos e metas idealizados; e, efetividade com que os resultados gerados correspondem às expectativas da sociedade.

Para Moraes (1996), competem para o desempenho organizacional, a consolidação – eficiência, eficácia, efetividade – associada aos fatores de mensuração – produtividade, lucratividade e competitividade – de forma interdependente segundo um critério de qualidade.

Para aclarar e identificar os elementos que definem a eficiência e a eficácia para as esferas estratégicas da gestão educacional, cabe discutir algumas definições.

Eficiência, do latim “*efficientia*”, está expressa no Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 620) como “ação, força, virtude de produzir um efeito, eficácia”, sendo que, de acordo

com Sander (1982) esta capacidade real de produzir deve ser máxima, dependendo o mínimo de recurso.

Para Amboni (1995, p. 48), “é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço”. Contudo, Stoner (1985, p. 69) defende que eficiência é “fazer as coisas certo”.

Ainda nesse âmbito, pode-se associar eficiência aos “meios”, representando para André (1994, p. 8) “a capacidade de produção de entidade, que procura garantir uma produtividade constante de bens e serviços com o uso o mais racional possível de insumos necessários a essa produção”.

Segundo Sander (1995, p. 43) eficiência “é o critério econômico que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo”.

A mensuração de produtividade de um sistema, segundo Lira et al. (2007), suporta-se como um “recurso” que indica até que conjuntura o sistema está atuando devidamente, ou seja, pode ser um indicador de eficiência de uma instituição.

Para Andre (1994, p. 8), é factível determinar uma congruência entre a eficiência e a produtividade, quando se considera que o “índice usualmente empregado para avaliar a eficiência é o índice de produtividade”.

A eficiência e a produtividade das instituições de ensino podem ser definidas a partir de relações entre os resultados alcançados (tais como alunos formados, pesquisas desenvolvidas e serviços prestados à comunidade) e os recursos utilizados no processo de realização das atividades universitárias (por exemplo, alunos ingressantes, corpo docente e técnico-administrativo, infraestrutura física, educacional e administrativa e recursos financeiros disponíveis).

Ainda, sobre a eficiência em IES, Lira et al. (2007) relatam que os indicadores acadêmicos que normalmente indicam as mensurações de produtividade, utilizadas no sistema educacional, são fundamentados e decorrentes de alguns critérios, a saber: número de alunos formados por período; quantidade de trabalhos publicados e tempo médio de permanência do aluno na instituição, ou seja, quanto menor o tempo em que o aluno termina o curso, melhor será o índice de produtividade do respectivo curso.

Contudo, eficiência e produtividade são termos muitas vezes malvistas por alguns setores da comunidade acadêmica. Apesar de sempre citados, explícita ou implicitamente, esses critérios têm ficado em segundo plano nos procedimentos de avaliação institucional de IES.

Para Campos (1992) é a relação entre valor produzido e valor consumido, o quociente entre o que a empresa produz e o que ela consome. Produtividade é a relação entre a produção de bens e serviços e os insumos (STONER, 1985).

A produtividade é reforçada e vinculada à eficiência, ou seja:

Está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados de forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurarem a otimização do uso dos recursos disponíveis (AMBONI, 1995, p. 49).

A eficiência de uma IES é alicerçada pelos indicadores de qualidade acadêmica e demonstração contábil e financeira, que geralmente são informações oficiais publicadas em sites regulatórios.

A eficiência produtiva é uma condição necessária para que a qualidade institucional possa ser alcançada. Para Queiroz et al. (2016), a produtividade total é calculada quando se deseja obter a eficiência de todo o processo, ou seja: todos os outputs/todos os inputs. Já a produtividade parcial é aquela cuja organização utiliza para saber a eficiência de somente uma variável (matéria-prima, mão de obra, materiais, máquinas), nesse caso, calcula-se: todos os outputs/pela variável desejada.

Assim, a eficiência conceituada como meio de realizar as coisas, vem ao encontro de sua identidade com a produtividade, ademais, Stoner (1985, p.10) defende-a considerando que “a capacidade de fazer as coisas corretamente é um conceito de ‘insumo-produto”.

Corroborando com essa definição, Modesto (2001) relata que há duas variáveis que se observam ao fundamento da eficiência, sendo elas a premissa da economicidade e avaliação de resultado, as quais precisam coexistir com o monitoramento da licitude.

Segundo Lapa e Neiva (1996) medidas de eficiência podem ser relacionadas à paridade entre os resultados atingidos e os recursos aplicados, sendo que o resultado considerado excelente poderia ser conquistado com aqueles recursos.

Medidas de eficiência e produtividade podem compor indicadores do desempenho capazes de instrumentar a universidade para melhor enfrentar os desafios que as exigências da sociedade impõem.

Ademais, é necessário que a organização universidade seja eficiente para que a instituição universidade possa cumprir os seus compromissos com a sociedade e o Estado, assim:

A análise da eficiência não deve, evidentemente, perder de vista os objetivos finais da educação superior, aos quais ela deve se subordinar. Por outro lado, é evidente que a utilização adequada dos recursos humanos e materiais deve



ser uma preocupação constante em qualquer processo avaliativo (SCHWARTZMAN, 1988, p. 35).

Segundo Belloni (2000, p. 37), “a produtividade de uma organização é um conceito associado às quantidades dos recursos que a instituição usa para realizar suas atividades e às quantidades de resultados gerados por essas atividades”.

Sander (1982) consolida a produtividade como legitimidade suprema da eficiência. Considerando a relação entre os métodos, procedimentos, produtividade e meios com a eficiência, Amboni (1995, p. 50) define que eficiência demanda “incrementos através de soluções técnicas e econômicas, enquanto a eficácia procura a maximização do rendimento”.

Nesse sentido, Bezerra (2014, p. 43) relata que “apesar das objeções à utilização dos critérios de produtividade e eficiência na avaliação da IES, parte significativa dos indicadores quantitativos de avaliação sugeridos na literatura trata de medidas de produtividade”.

Por fim e transitando para a definição de eficácia, ao passo que a eficiência se determina com os meios, a eficácia tem coesão com os fins, ou como cita Stoner (1985, p. 69) “fazer as coisas certas”.

No Dicionário Aurélio, Ferreira (1988, p. 620) cita que eficácia é “algo que produz o efeito desejado, que dá bom resultado”. Nesse contexto, palavra eficácia se traduz para Sander (1982, p. 12) como a “capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados”.

Partindo desse ponto, Oliveira (1992, p. 259) defende que eficácia é “produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar lucro”, apresentando nítida similaridade com os objetivos estabelecidos, conforme cita Hall (1984).

André (1994, p.8) concatena a medida de eficácia ao alcance dos objetivos propostos, percebendo a eficácia como “o grau em que as metas de uma organização, para um dado período de tempo, foram efetivamente atingidas”. Em contrapartida, para Chicralla (1986, p. 111) a eficácia corresponde à “qualidade de ser eficiente”.

Assim, Amboni (1995, p. 55) elucida que “uma organização é mais eficaz quando maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos”.

Yuchtman e Seaschore (apud AMBONI, 1995) apresentam outra delimitação conceitual à definição da eficácia organizacional, considerando o paradigma de obtenção de recursos, que utiliza o subterfúgio do sistema aberto, ou seja:



Nesta estratégia, considera-se que as organizações são dependentes de fatores do ambiente (variáveis explicativas) reconhecendo-se um intercâmbio dinâmico e constante entre o sistema externo e o sistema interno. O esforço continuado da organização para manter o relacionamento com o ambiente reflete-se nos atributos (estrutura e tecnologia), processos e desempenho organizacionais. Isto é, os fatores externos são entendidos como capazes de explicar os fatores internos (AMBONI, 1995, p. 55).

No que tange ao segmento educacional, Belloni (2000, p. 18) define que “na avaliação de universidades, a eficácia é critério de desempenho associado à consecução de objetivos e metas educacionais propriamente ditos, internos à instituição, tendo, portanto uma dimensão pedagógica”.

Adversando o parágrafo anterior, a eficácia pode ter como perspectiva, também, o lucro, que é o principal objetivo organizacional, sendo esse ponto corroborado, ao passo que as organizações estabelecem a lucratividade como seu principal objetivo. Contudo:

Instituições de ensino superior, porém, são organizações atípicas no sentido de operarem com recursos e resultados para os quais não existem preços de mercado e de não terem como objetivo a lucratividade, fazendo com que avaliações baseadas em preços, custos e investimentos tenham que ser substituídas por outros enfoques que considerem múltiplos recursos e múltiplos resultados que não podem ser reduzidos a uma unidade comum de medida (AHN, 1987 apud BELLONI, 2000, p. 13).

Pode-se entender que a obtenção de eficácia independa da eficiência, no entanto, essa independência confronta com a noção de ser a eficácia uma extensão ou consequência da eficiência.

Sander (1982) vincula a concepção de eficácia como conectada à obtenção de objetivos organizacionais, autônoma à eficiência e, acredita que a efetividade é o alcance de objetivos comuns e coletivos mais abrangentes.

Champion (1985) sinaliza a complexidade em se elucidar e delimitar com exatidão a eficácia, contudo determina que a eficácia de modo geral está vinculada a atingir objetivos e, para os sistemas sociais, está vinculada à capacidade de resiliência às conjunturas do ambiente competitivo.

Ferreira (1986, p. 440) define que a competitividade está relacionada à competição, precisamente à luta pela sobrevivência, sobretudo quando os elementos relacionados à vida são escassos na comunidade.

Discorrendo sobre competitividade, Karlöf (1994) refere-a à participação no mercado e à qualidade relativa do produto; Campos (1992) menciona que é derivada da produtividade, sendo o que assegura a sobrevivência e Porter (1992) relata que é relacionada à

supremacia competitiva que as organizações dispõem ao alcançar suas atividades estratégicas importantes, a um baixo custo ou de modo melhor que seus concorrentes.

Percorrendo pela realidade das incorporações do segmento educacional, a competitividade está vinculada à participação no mercado e necessita de providências organizacionais para ampliar seu desempenho, ou seja, é fundamental para essas organizações:

[...] saber captar as necessidades dos clientes através de métodos e instrumentos cada vez mais solicitados, saber pesquisar e desenvolver novos processos que garantam melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos, saber comercializar e dar assistências técnicas aos clientes (CAMPOS, 1992, p. 8).

Porter (1989) assegura que a prerrogativa competitiva de uma organização dar-se-á pelo baixo custo ou pela diferenciação. Nesse contexto, Cunha (1993) divide a competitividade em interna, a qual denomina “competitividade autêntica” e externa, que chama “competitividade da organização”, estando relacionada ao meio ambiente. A primeira está pautada na produtividade e qualidade dos produtos, a segunda extrapola o conceito da competitividade interna, e depende do ambiente externo.

Ao considerar que a competitividade é consequência da produtividade e esta, por sua vez, da qualidade, no sentido de valor agregado ao produto ou serviço, fica nítida uma interligação entre esses conceitos.

Retomando a definição de eficácia em uma IES, presume-se a existência de planejamento e objetivos por meio dos quais pode-se aferir os produtos e resultados das atividades e unidades acadêmicas.

Por vezes, pode existir uma linha tênue entre eficiência, eficácia e efetividade. Abaixo apresenta-se o quadro comparativo, denominado Quadro 1, com suas respectivas definições e vinculações desses termos e, ainda, que a efetividade não seja pauta desse estudo, ressalta-se a importância de contemplá-la nesse quadro para clarificar as terminologias.

TERMO	EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
Definições	Capacidade real de produzir deve ser máxima, dependendo o mínimo de recurso.	Atingir o objetivo ou resultados esperados.	Realizar, cumprir, concretizar; superação dos conceitos de eficiência e eficácia. Representa algo real, verdadeiro, que causa efeito concreto. Capacidade de fazer algo da melhor maneira possível
Associação	Custo	Resultado	Impacto
Desdobramentos	Ênfase nos meios Realizar tarefas Fazer corretamente Solucionar problemas Custo-benefício Desenvolver os atores envolvidos no processo Recursos bem alocados Minimização de desperdício	Ênfase nos resultados Fazer o que deve ser feito Êxito nos objetivos Cumprir metas Sucesso na resolução de problemas e adversidades	Fazer corretamente o que deve ser feito Êxito no que deve ser feito com recursos bem administrados Transformar uma situação Salvaguardar a ética Elevado desempenho Alta Produtividade Desenvolvimento do meio no qual está inserida Sustentabilidade financeira e ambiental Valores Sociais

Quadro 1 Comparativo entre terminologias.

Fonte: Autor (2017). Definições baseadas em Sander (1982).

Exposto, portanto, o referencial teórico e estado da arte, tendo em vista as sínteses das principais teorias que apoiam o estudo e conhecida a importância do tema para a sociedade, bem como ponto de congruência a ser estudado, a próxima etapa do presente estudo é a definição da metodologia a ser seguida para chegar-se-á ao objetivo requerido.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa empírica de caráter exploratório, centrada em uma abordagem qualitativa e apoiada por metodologia de análise de discurso, cujo objeto de pesquisa é a instituição de ensino superior da rede privada brasileira, representada por organizações da cidade de São Paulo.

Nos meses de agosto e setembro de 2017, foram convidados dez executivos de três instituições de ensino da mesma rede educacional e que estão dentre as principais instituições de ensino superior da capital paulista, sendo uma Universidade e dois Centros Universitários, para uma entrevista oral realizada de forma presencial ou telefônica com os pesquisadores.

Os executivos entrevistados contemplaram as áreas administrativa e acadêmica dessas instituições de ensino e ocupam cargos distintos, a saber: reitores, diretores acadêmicos e administrativos.

A literatura aponta um conjunto de elementos de gestão que devem estar presentes nas ações estratégicas e decisões das organizações e a partir dela estruturada a condução do grupo de maneira que fomente reflexão dirigida.

Uma vez que se utilizou o ambiente telefônico além do presencial, todas as participações dos convidados bem como suas considerações ficaram registradas, com consentimento dos entrevistados, em formato de gravação de voz, o que ofereceu possibilidade de aplicação da análise do discurso.

A coleta de dados foi realizada utilizando-se técnica de entrevista semiestruturada e instruída por “n” questões de estímulos, baseadas na literatura e voltadas a identificar percepção acerca dos seguintes elementos:

- Conceito de eficiência
- Eficiência em Instituições de Ensino Superior Privada
- Conceito de eficácia
- Eficácia em Instituições de Ensino Superior Privada
- Eficiência nas decisões estratégicas
- Eficácia nas decisões estratégicas
- Fatores que constituem a eficiência na Instituição
- Fatores que constituem a eficácia na Instituição.
- Elementos de eficiência utilizados na tomada de decisão

- Elementos de eficácia utilizados na tomada de decisão
- Fatores de eficiência e/ou eficácia que mais interferem nas decisões estratégicas
- Desafios às decisões estratégicas
- Articulação entre a área administrativa e acadêmica
- Consolidação dos elementos de eficiência e eficácia de forma que contribua para as decisões estratégicas como um todo

A entrevista semiestruturada “valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Triviños (1987) relata que Bardin (2002) define que a análise de discurso se volta ao estudo das comunicações entre os indivíduos, enfatizando o conteúdo das mensagens e os aspectos quantitativos do método, ou seja:

A análise do discurso trabalha, tal como a análise de conteúdo, com unidades linguísticas superiores à frase (enunciados). Mas desde que o seu objetivo releva da mesma dimensão que o objetivo puramente linguístico do qual ela deriva por extensão – formular as regras de encadeamento das frases, quer dizer, ao fim e ao cabo descrever as unidades (as macrounidades que são os enunciados) e a sua distribuição – é difícil situá-la na contiguidade (e mesmo no lugar) da análise do conteúdo (BARDIN, 2002, p. 44).

A análise de discurso, de acordo com Bardin (2002, p. 224) tem por objetivo “a ‘destruição da análise de conteúdo’ visando a sua substituição: por conseguinte pode supor-se que a AAD procura preencher a mesma função através de meios diferentes”.

Assim, utilizou-se a técnica de entrevista oral para a coleta de dados e, para a análise das respostas dos executivos entrevistados, a técnica de análise de conteúdo, em especial, a análise de discurso.

Foram utilizadas as duas primeiras etapas citadas por Bardin (2002) para a análise temática: a pré-análise e a exploração do material. As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, sendo realizada a correção do português e, para obter um texto para análise, utilizaram-se as regras de transcrição de Preti (2003); posteriormente, foram selecionadas as categorias temáticas para o estudo.

Para a análise do discurso, as verbalizações dos sujeitos foram inicialmente quantificadas de forma geral, considerando o contexto da pesquisa e seus respectivos componentes, conforme sugere Bardin (2002).

Subsequentemente, para a análise temática do discurso, as verbalizações dos sujeitos foram classificadas segundo quatro categorias: eficiência, eficácia, decisão estratégica e área administrativa e acadêmica, respeitando seus componentes.

Com base nesses resultados, uma síntese dos conteúdos obtidos foi realizada, apresentando a frequência de cada componente e sua porcentagem em relação ao número total de frases, considerando as unidades de codificação (conteúdos/frases) selecionados para cada categoria e subcategoria de análise e respectivos componentes modais. Dentre as unidades de codificação, sete foram descartadas por falta denexo e/ou não responderem à pergunta, representando apenas 1% de descarte.

Concluídas as etapas do estudo, frente à apreciação e discussão de cada uma delas em relação à literatura, será possível analisar os resultados da pesquisa. Assim, inicia-se o capítulo que apresenta a análise de resultados.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Considerando os conteúdos relacionados de forma geral à eficiência e eficácia organizacional em instituições de ensino superior, o estudo identificou 482 verbalizações contemplando 84 componentes que foram classificados e sumarizados em 49 componentes, ou seja, os 84 componentes foram repetidos 482 vezes, perfazendo uma média de 5,3 repetições por componente.

Essa análise demonstra que prevalecem pensamentos de caráter executivo envolvendo unidades de codificação que abordam principalmente decisão, objetivo, resultado, comunicação, qualidade e indicadores acadêmicos com suas respectivas derivações. Observa-se que 36,5% do total de unidades de codificação direciona o conteúdo para esses componentes.

Essa demonstração nos remete a Sander (1995, p. 46), quando o autor define eficácia no âmbito educacional como “o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos”, dialogando claramente com os indicadores estratégicos e de gestão das IES.

Como contraponto, o discurso dos entrevistados não tem abordagem significativa para os seguintes componentes: índices de satisfação, margem de contribuição, rentabilidade, competir, comportamento e tecnologia. Esses componentes marcam menos de 2% de todas as unidades de codificação.

O discurso citado é consoante com foco em fazer as atividades da maneira correta, contudo, sobressai o fato dos componentes relativos à rentabilidade e competitividade não terem presença significativa. Observa-se, porém que Moraes (1996) vincula



eficiência, eficácia e efetividade à produtividade, lucratividade e competitividade de forma interdependente, ainda que as IES não tenham, declaradamente, como objetivo a lucratividade, como define Ahn (1987 apud BELLONI, 2000).

A categorização das unidades de codificação e respectivos componentes no discurso é demonstrada na Tabela 1, considerando os 49 componentes classificados.

Tabela 1 Relação de categorias estudadas e respectivos componentes.

Categorias	Área Administrativa e Acadêmica	Decisão Estratégica	Eficácia	Eficiência	Total Geral
Total	45	169	92	176	482
Percentual	9%	35%	19%	37%	100%

Fonte: Autor (2017) baseado em Bardin (2002).

A Tabela 1 permite identificar um maior interesse em discutir temas referentes à decisão estratégica e eficiência, os quais ocupam mais de 72% do conteúdo das entrevistas.

Em contrapartida, o assunto relacionado às áreas acadêmicas e administrativas pouco é discutido e apresenta divergência sobre a articulação entre essas áreas. Isso demonstra que em alguns momentos, ainda há falta de definição dos papéis de cada área, considerando as atividades primárias e secundárias.

Ademais, é importante salientar que para alguns dos entrevistados não há diferenciação clara entre eficiência e eficácia, ficando essas categorias separadas por uma linha tênue e, por vezes, indefinida. Fato esse que não gera perplexidade, posto que o próprio Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 620) cria o paradoxo ao definir eficiência como eficácia, dentre outras definições. Contudo, é perceptível na literatura a diferenciação entre os termos.

A análise de conteúdo vinculada às categorias mostra que ao discutir sobre eficiência os componentes mais presentes nos discursos estão vinculados a objetivo, direção, expectativa, fazer, seguir critérios, realizar, construir, executar, resultado, sucesso, resolver desenvolvimento, evolução, aprendizagem, atualização, melhoria e crescimento, na respectiva ordem.

Os componentes do discurso sobre eficiência são consoantes com a sua definição como meio e, como citado por Stoner (1985, p.69), “fazer as coisas certo” ou, ainda, como Amboni (1995) defende, produzir o máximo com o mínimo.

Os componentes articulação, mercado, visão, percepção, risco, fragilidade, empatia, flexibilidade, competir e comportamento não estão presentes no discurso relacionado à eficiência.

Por outro lado, os componentes que ficaram fora do discurso apresentam-se mais relacionados à eficácia e efetividade, quando se associa a resultado e impacto.

É possível observar que a categoria vinculada à eficácia apresenta um discurso mais voltado para unidades de codificação que contemplam componentes como objetivo, direção, expectativa, indicadores acadêmicos, resultado, sucesso, resolver, entregar, adequada, respectivamente.

Quando os componentes citados no discurso dos entrevistados são analisados e comparados à literatura, observa-se uma coerência entre eles. Assim, os componentes do parágrafo acima são completamente congruentes com a definição de coesão da eficácia com os fins, bem como com o que define Stoner (1985), Ferreira (1988) e Sander (1982). Todos deixam clara a definição de fazer o certo e atingir o resultado.

O discurso vinculado à eficácia apresenta-se mais limitado e não aborda, aproximadamente, 43% dos componentes das unidades de codificação, passando-se despercebidos temas como agilidade, impacto, rentabilidade, produtivo, retorno, lucro, índice de satisfação, mudança, transformação, modernização, recursos, otimização, racional, sem desperdício, sustentabilidade, equilíbrio e custo, dentre diversos outros que aqui não foram citados.

Analisando a rentabilidade, lucratividade e utilização racional de recursos vinculada à eficiência, é completamente tangível que esses componentes não estejam presentes no discurso sobre a eficácia.

A categoria relacionada à decisão estratégica evidencia os componentes, a saber: decisão, posicionamento, comunicação, informação, clareza, objetivo, direção, expectativa, resultado, sucesso, resolver, estratégia. Dentre os componentes presentes, o discurso sobre decisão e posicionamento contempla 16% das unidades de codificação.

Ao associarmos a decisão estratégica ao impacto gerado, à transformação de uma situação, à produção *versus* a capacidade de produzir e ao desenvolvimento organizacional, pode-se vinculá-la à efetividade, superando o conceito de eficiência e eficácia, como Sander (1982) defende.

Ainda sobre essa categoria, excelência, oportunidades, competir, processo, diferencial, garantia, fazer, seguir critérios, realizar, construir, executar, tecnologia, índices de satisfação, quantidade e demanda são componentes que não aparecem no discurso dos entrevistados.

Dos componentes do parágrafo anterior, a atenção fica centrada nos componentes relativos a oportunidades, competir, diferencial e índices de satisfação por não constarem



no discurso sobre decisão estratégica e deixarem essa categoria carente de discussão sobre tais componentes.

A área administrativa e acadêmica, apesar de apresentar o menor número de componentes e discursos mais limitados, expressa componentes voltados para articulação, resultado, sucesso, resolver, representatividade, participação, relacionamento, integração, interação, comunicação, informação, clareza e estratégia. Contudo, mais de 61% dos componentes não se revelam na análise de discurso.

Pensando na congruência entre as quatro categorias, constata-se que os componentes vinculados a decisão, objetivo, resultado, comunicação, qualidade, desenvolvimento, entregar, estratégia, integração, planejamento, alinhamento e prazo, com seus respectivos afins, estão presentes em todas as categorias, correspondente a 12% do total de componentes da pesquisa, o que torna o discurso bem alinhado com o objeto da pesquisa. Ao avaliar a síntese da análise de conteúdo para as categorias, subcategorias e respectivos componentes, observa-se o que as Tabelas 2, 3, 4 e 5 demonstram. Cabe ressaltar que as subcategorias são equivalentes aos elementos citados na metodologia desse estudo e o total e percentual referem-se a parte das 482 verbalizações dos entrevistados.

Tabela 2 Síntese da Análise de Conteúdo para as categorias, subcategorias e respectivos componentes – Categoria: Área Administrativa e Acadêmica.

Categoria	Área Administrativa e Acadêmica
Subcategoria	Articulação entre a área administrativa e acadêmica.
Total	45
Percentual	9,3%

Fonte: Autor (2017) baseado em Bardin (2002).

Tabela 3 Síntese da Análise de Conteúdo para as categorias, subcategorias e respectivos componentes – Categoria: Decisão Estratégica.

Categoria	Decisão Estratégica		
Subcategoria	Consolidação dos elementos de eficiência e eficácia de forma que contribua para as decisões estratégicas como um todo.	Desafios às decisões estratégicas	Fatores de eficiência e/ou eficácia que mais interferem nas decisões estratégicas
Total	43	100	26
Percentual	8,9%	20,7%	5,4%

Fonte: Autor (2017) baseado em Bardin (2002).

Tabela 4 Síntese da Análise de Conteúdo para as categorias, subcategorias e respectivos componentes – Categoria: Eficácia.

Categoria	Eficácia					
Subcategoria	Conceito de eficácia	Eficácia em Instituições de Ensino Superior Privada	em de	Eficácia nas decisões estratégicas	Fatores que constituem a eficácia na Instituição	Elementos de eficácia utilizados na tomada de decisão
Total	23	15		1	25	28
Percentual	4,8%	3,1%		0,2%	5,2%	5,8%

Fonte: Autor (2017) baseado em Bardin (2002).

Tabela 5 Síntese da Análise de Conteúdo para as categorias, subcategorias e respectivos componentes – Categoria: Eficiência.

Categoria	Eficiência				
Subcategoria	Conceito de Eficiência	Eficiência em Instituições de Ensino Superior Privada	em de	Fatores que constituem a eficiência na Instituição	Elementos de eficiência utilizados na tomada de decisão
Total	30	68		33	45
Percentual	6,2%	14,1%		6,8%	9,3%

Fonte: Autor (2017) baseado em Bardin (2002).

As Tabelas 2, 3, 4 e 5 inferem que o elemento Desafio às Decisões Estratégicas é o mais relevante representando 20,7% das unidades de codificação, seguido por Eficiência em Instituições de Ensino Superior Privada, com 14,1% das verbalizações.

Destarte, pode-se observar que os componentes mais marcantes nos discursos estão ligados a decisão, posicionamento, comunicação, informação e clareza, estando todos vinculados à subcategoria que discute os desafios às decisões estratégicas.

Explorando as subcategorias atreladas à eficácia, identifica-se o componente sobre indicadores acadêmicos como o mais presente nos discursos relativos aos componentes de eficácia utilizados na tomada de decisão, sendo bem coerente com a literatura pesquisada, uma vez que para “fazer a coisa certa” (STONER, 1985) é preciso saber se o certo está sendo feito.

No que tange à eficiência, a subcategoria relacionada à eficiência em Instituições de Ensino Superior Privada contempla o componente mais citado no discurso dos entrevistados, sendo desenvolvimento, evolução, aprendizagem, atualização, melhoria e crescimento.

Apesar de Lira et al. (2007) sugerir que os indicadores acadêmicos assinalam mensuração de produtividade, tal componente é coerente quando se considera que, para desenvolver-se, deve-se avaliar e, para isso, ter indicadores.

A respeito das áreas administrativa e acadêmica, as subcategorias vinculadas à articulação entre essas áreas compreendem: resultado, sucesso, resolver, integração, interação, relacionamento, representatividade e participação como os principais componentes dos discursos.

Ao analisar as Tabelas 2, 3, 4 e 5 no âmbito das subcategorias com menor representatividade, contraditoriamente aos elementos mais presentes nas unidades de codificação, encontra-se o elemento Eficácia nas Decisões Estratégicas com 0,2% de verbalização, seguido por Eficácia nas Instituições de Ensino Superior com 3,1%.

De forma geral, competir, comportamento e tecnologia são os componentes menos presentes nos discursos, aparecendo em menos de 0,2% das unidades de codificação, o que desperta atenção, posto que a competitividade exige das IES eficiência, eficácia e competitividade.

Na sequência este estudo aponta a conclusão da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem por objetivo apresentar as conclusões relativas à pesquisa realizada, estabelecer considerações finais sobre o tema e as recomendações decorrentes do estudo. Este estudo está envolto ao empenho que a comunidade acadêmica vem apresentando para solidificar um arcabouço teórico e metodológico sobre eficiência e eficácia nas instituições de ensino superior e procura fomentar a discussão sobre a utilização de definições clássicas da teoria das organizações e, se necessário, adaptando-as às especificidades e características das atividades das IES.

Seu objetivo está estruturado para identificar os elementos que definem a eficiência e a eficácia para as esferas estratégicas das instituições de ensino superior da rede privada brasileira.

A falta de definição clara sobre eficiência e eficácia nas IES motivou o seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores elencados pelos executivos e demais profissionais com poder de decisão das IES brasileiras que apontam para a constituição da eficiência e eficácia dessas organizações?

Pensando em contribuir com o encaminhamento da solução para o problema em questão, exigiu-se no desenvolvimento da metodologia que ela fosse capaz de absorver a complexidade dos múltiplos aspectos da vida acadêmica e realizar a analogia com as definições do universo organizacional.

Para isso, realizou-se uma pesquisa empírica de caráter exploratório, centrada em uma abordagem qualitativa e apoiada por metodologia de análise de discurso, cujo objeto de pesquisa é a instituição de ensino superior da rede privada brasileira, representada por organizações da cidade de São Paulo.

A condução metodológica contemplou a realização de entrevista oral com dez executivos de três instituições de ensino da mesma rede educacional da capital paulista.

Para a coleta de dados utilizou-se técnica de entrevista semiestruturada voltada a identificar percepção acerca do conceito de eficiência, eficiência em Instituições de Ensino Superior Privada, conceito de eficácia, eficácia em Instituições de Ensino Superior Privada, eficiência nas decisões estratégicas, eficácia nas decisões estratégicas, fatores que constituem a eficiência na Instituição, fatores que constituem a eficácia na Instituição, elementos de eficiência utilizados na tomada de decisão, elementos de eficácia utilizados na tomada de decisão, fatores de eficiência e/ou eficácia que mais interferem nas decisões estratégicas, desafios às decisões estratégicas, articulação entre a área administrativa e acadêmica e consolidação dos elementos de eficiência e eficácia de forma que contribua para as decisões estratégicas como um todo.

A análise de discurso apoiou-se nas definições de Bardin (2002), sendo realizada por meio de análise temática, que é composta de pré-análise e a exploração do material. Destarte, o discurso foi analisado, inicialmente de forma geral, considerando o contexto da pesquisa e seus respectivos componentes.

Circunscrevendo, a análise voltou-se para a temática do discurso, em que as verbalizações foram classificadas segundo quatro categorias: eficiência, eficácia, decisão estratégica e área administrativa e acadêmica, para as quais seus componentes estão dispostos na Tabela 1.

Restringindo-se ainda mais, uma síntese dos conteúdos foi realizada de modo a apresentar a frequência de cada componente e sua porcentagem em relação ao número total de frases, conforme demonstram as Tabelas 2, 3, 4 e 5.

Um dos resultados instigantes do presente estudo concerne-se à interpretação de estereótipos ora diferenciados e, por vezes, convergentes para cada categoria, retomando a linha tênue que existe entre eficiência e eficácia.



Principalmente, quando se observa que alguns dos entrevistados convergem os dois termos para a mesma definição.

Os achados da pesquisa permitem avaliar que os componentes decisão, objetivo, resultado, comunicação, qualidade e indicadores acadêmicos estão presentes em uma parte significativa dos discursos, estando consoante com as definições de eficiência e eficácia.

Contudo, observa-se uma incongruência entre produtividade, lucratividade e competitividade, que desencadeiam e necessitam de eficácia e eficiência, e não aparecem de forma considerável nos discursos. Tais achados para as categorias estudadas corroboram a definição de que eficiência significa fazer certo, enquanto eficácia se caracteriza por fazer da maneira certa. Dessa forma, eficiência mostra-se em fazer, em produtividade, recursos e custo, dentre outros componentes. Nada obstante, eficácia apresenta-se por meio de resultado, lucratividade e objetivos.

Ademais, observa-se que a decisão estratégica está muito presente no posicionamento, na comunicação, no objetivo e nos resultados, ultrapassando as definições de eficiência e eficácia e tendo cautela com o impacto gerado.

Outrossim, as áreas administrativa e acadêmica revelam-se na sua articulação, resultados comuns, comunicação, representatividade e estratégia institucional. No entanto, constata-se que a articulação entre as áreas administrativa e acadêmica, apesar de, por vezes, não caminharem juntas, é fundamental para as decisões estratégicas, resultados esperados e desenvolvimento organizacional.

Assim sendo, os fatores elencados pelos executivos e demais profissionais com poder de decisão das IES brasileiras que apontam para a constituição da eficiência e eficácia dessas organizações são: custo, resultado e impacto, substanciados pela capacidade de fazer algo da melhor forma possível, considerando o desenvolvimento da IES e seus indicadores de qualidade administrativa e acadêmica.

O desenvolvimento de pesquisas similares à executada, mas ressaltando a efetividade, seria oportuno para identificar a preponderância e clareza da efetividade no âmbito das IES e estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Mestre Jou, 1982.

AHN, T. S. **Efficiency and related issues in higher education: a data envelopment analysis approach**. 1987. (Ph.D. Dissertation) – The University of Texas, Austin, 1987.

AMBONI, N. F. **Estratégias organizacionais: um estudo de multicasos em bibliotecas universitárias federais da região sul do país**. 1995. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ANDRÉ, M. A. de. **Contratos de gestão: texto básico para subsídio às discussões sobre a reforma do estado**. Brasília: IPEA, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70; LDA, 2002.

BELLONI, I. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. 246f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78457/153160.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 set. 2017.

BEZERRA, A. M. L. **Relação entre fontes alternativas de recursos e eficiência das unidades acadêmicas na Universidade de Brasília**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. 71f. Disponível em: <[http://www.ppga.unb.br/home/lista-de-ofertas-1-2016/category/160-2014?download=363:dissertao antonio mrcio](http://www.ppga.unb.br/home/lista-de-ofertas-1-2016/category/160-2014?download=363:dissertao%20antonio%20mrcio)>. Acesso em: 30 set. 2017.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CERTO, S. C., PETER J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Makron: São Paulo, 1993.

CHAMPION, D. J. **A Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHICRALLA, R. P. **O estudo das perdas na construção civil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Centro de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Niterói, 1986.

CUNHA, C. J. C. de A. (palestra) In: **Seminário Regional sobre Competitividade Industrial**. Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), Florianópolis, 1993. p. 17-21.

DRUCKER, P. F. 1975. **Administração**: responsabilidades, tarefas, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

HALL, R. **Organizações**: estruturas e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall do Brasil, 1984.

KARLÖF, B. **Conceitos básicos de administração**. São Paulo: Nobel, 1994. 252p.

LAPA, J. S.; NEIVA, C. C. Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade. **Ensaio**, v. 4, n. 12, p. 213-236, jul./set. 1996.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIRA, A. N. C. et al. A Engenharia de produção e o processo de ensino-aprendizagem. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 09-11 Outubro. Foz do Iguaçu, 2007.

MORAES, M. C. B. Parâmetros de avaliação organizacional. **Revista da Universidade e Desenvolvimento**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 25-47, 1996.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista Interesse Público**, Salvador, ano 51, n. 2, p. 105-120, 2000. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>>. Acesso em: 23 set. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. São Paulo: AHS, 1992.

PASOLD, L. C. **Comunicação nas relações humanas e organizacionais**. 2. ed. Florianópolis: Estudantil, 1987.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRETI, D. (Org.). **Análise de textos orais**. 6. ed. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP, 2003.

QUEIROZ, H. O. et al. Produtividade e eficiência de uma Instituição Federal de Ensino Técnico do Rio Grande do Norte segundo plano de metas do MEC. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 03-06 Outubro, João Pessoa, 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_226_323_30538.pdf>. Acesso em: 29 set. 2017.

SANDER, B. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Revista Educação Brasileira**, Brasília, ano IV, n. 9, p. 8-27, jul./dez. 1982.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas: Autores Associados, 1995.

SCHWARTZMAN, S. Funções e metodologias de avaliação do ensino superior. **Estudos e Debates**, n. 14, p. 21-46, 1988.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: São Paulo, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA NETO, L. **Custo em logística**. Santa Catarina: Papa Livros, 2003.

