

Área temática: Estratégia em Organizações

Título: Pesquisando Gestão em IESs na Região Metropolitana de São Paulo: Um Modelo Conceitual

AUTORES

EDUARDO LOEBEL

Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

eloebel@uol.com.br

FELIPE

Universidade Metodista de São Paulo - UMESP

felipe.zambaldi@fgv.br

ANA GRAZIELE DA CUNHA TOLEDO

UMESP

anagraziele@yahoo.com.br

Resumo:

O presente trabalho apresenta um modelo conceitual e discute decisões metodológicas para sua aplicação. Trata-se de uma pesquisa sobre a gestão de Instituições de Ensino Superior (IES) da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) cuja coleta de dados será realizada no segundo semestre de 2009. O modelo conceitual foi construído com base na revisão da literatura sobre administração estratégica e gestão escolar, incluindo modelos de organização industrial (PORTER, 2004; 1999; 1989; 1979), visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2007) e teoria institucional (SCOTT, 2008; DiMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Com base no contexto e na revisão da literatura, propõem-se seis hipóteses que expressam os resultados esperados. As relações de causalidade entre as variáveis latentes e observáveis do modelo conceitual encontram-se expressas nessas hipóteses. Em seguida, apresenta-se as opções metodológicas para a aplicação e discute-se as decisões metodológicas apresentadas. As contribuições são o modelo conceitual e respectivo instrumento validado por meio de técnicas multivariadas que buscam equilíbrio entre parcimônia, simplicidade, tamanhos de amostras, disponibilidade de ferramentas computacionais, relaxamento da premissa de normalidade nas distribuições de dados amostrados e opções de estatísticas globais de ajuste de modelos, questões pertinentes e frequentes em trabalhos de campo na área de Administração.

Abstract:

This paper presents a conceptual model and discusses methodological decisions for its application. Refers to a survey on the management of Higher Education Institutions (*Instituições de Ensino Superior* - IES) in the Metropolitan Region of São Paulo (*Região Metropolitana de São Paulo* - RMSP) for which data collection will be held in the second half of 2009. The conceptual model was constructed based on literature review on strategic management and school management, including models of industrial organization (PORTER, 2004, 1999, 1989, 1979), resource-based view (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2007) and institutional theory (SCOTT, 2008; DiMAGGIO; POWELL, 1983;

MEYER, ROWAN, 1977). Based on context and literature review, the proposal includes six hypotheses that express the expected results. The causal links between latent and observable variables are expressed in these hypotheses. Then it presents the methodological options for implementation and discusses methodological decisions made. The contributions are the conceptual model and the instrument validated by multivariate techniques that seek balance between parsimony, simplicity, size of samples, availability of computational tools, relaxing the assumption of normality in the distributions of sampled data and options for the adjustment of global statistics models, frequent and relevant issues in field work in the area of Administration.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior, Região Metropolitana de São Paulo, gestão escolar

1. Introdução

O INEP (2005) aponta que o setor da educação no Brasil cresce a cada ano notadamente no segmento da educação superior, denotando o que Buarque (1994, p. 27) chamou de “o tempo da universidade”, marcado pela massificação da oferta de cursos e pela profissionalização docente: entre 2000 e 2004 o número de Instituições de Ensino Superior (IES) passou de 1180 para 2003 e o número de matrículas de 2.694.245 para 4.163.733, no setor privado que inclui além das instituições confessionais e comunitárias, as instituições particulares constituídas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. INEP (2009) acusa em sua base de dados atual, a existência de 2480 IES no Brasil, sendo 614 localizadas no Estado de São Paulo e destas, 251 na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP).

A RMSP possui 39 municípios, que segundo IBGE (2009) representam 7.944 km² e cerca de 19,6 milhões de habitantes (estimativa para 2007). Considerando a categoria administrativa, a RMSP conta com 239 instituições privadas (entre privadas lucrativas e não lucrativas), 6 estaduais, 3 federais e 3 municipais; ao quantificar as IES por organização acadêmica verifica-se a existência de 20 centros universitários, 143 faculdades, 29 faculdades de tecnologia, 17 faculdades integradas, 1 instituto federal de educação, 18 institutos ou escolas superiores e 23 universidades. Há 16 cidades que não possuem IES. A cidade com o maior número de IES é São Paulo (169), seguida de Santo André (14), São Bernardo (13), Guarulhos (8), Osasco (7) e Mogi das Cruzes/São Caetano (6).

A oferta cada vez maior de instituições e cursos, a mudança nas políticas de acesso aos estudantes promovidas pelo Ministério da Educação, a política econômica atual e seus resultados e as exigências oriundas do mercado de trabalho também trouxeram um novo perfil discente e docente às IES (ROCHA e GRANEMAN, 2003). Machado Jr. et al (2006) indicam a emergência de outros temas como responsabilidade social, meio ambiente e planejamento estratégico. Estas “inovações” aguçam os críticos que refletem sobre a “mercantilização do ensino” (CALDERÓN, 2000, p. 1) e “desinstitucionalização da universidade” (CHAUÍ, 2003, p. 1) demonstram sua preocupação com os rumos que o ensino superior vem tomando no país.

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), as organizações promovem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado visando enfrentar o crescente ambiente competitivo, sobretudo após o marco regulatório da Lei n 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 1996a). As práticas do ambiente competitivo emanadas por outras IES ou demandadas pela comunidade, alunos e governo, entre outros exemplificam algumas das mudanças ambientais vividas no campo, e se as mudanças ambientais levam à mudança organizacional, sendo o ambiente o fator chave do funcionamento organizacional (ROSSETO e ROSSETO, 2005), de que forma é possível analisar em que medida os fatores que compõe o ambiente organizacional influenciam a gestão de IES? A contribuição deste trabalho encontra-se na proposição de um modelo conceitual, apresentação e discussão de decisões metodológicas relacionadas à sua aplicação. A proposta encontra respaldo num exame da literatura que indica que a gestão da IES está relacionada a fatores externos (ZABALZA, 2004).

Levantamento e análise documental, escolhidos e amparados pelas indicações metodológicas de Gil (1999) e Burges (1997), propiciaram a composição do contexto apresentado no próximo tópico. O modelo conceitual foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica que buscou levantar as contribuições da teoria das organizações e administração estratégica relacionando-as aos pressupostos administrativos defendidos pelos autores de gestão escolar. A partir do reconhecimento dessas relações e utilizando as indicações teóricas foram construídas as hipóteses que nortearam a construção do modelo e sua aplicação sugerida.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicia-se com uma contextualização do campo da educação superior no Brasil, seguida da revisão da literatura e apresentação das

hipóteses e do modelo conceitual; seguem-se uma discussão sobre as decisões metodológicas para a sua aplicação; as considerações finais e as referências utilizadas finalizam o trabalho.

A seguir apresenta-se uma análise contextual da educação superior no Brasil. Entende-se que a análise contextual apresentada representa também as condições de IESs da RMSP.

2. Contexto da pesquisa

Chauí (2001) caracteriza a universidade como uma instituição social que exprime historicamente a sociedade. A universidade funcionou no Brasil, a exemplo do modelo europeu, carregando o elitismo e a morosidade em sua instalação como características herdadas de Portugal (GRACIOSO, 2006). Nunes (2007) acrescenta que o seu desenvolvimento se caracterizou pela estruturação da educação superior em faculdades e escolas isoladas. Segundo Tragtenberg (2004) a universidade do século XIX visava formar pessoas de comportamento autônomo, liberal e humanista, dada a condição social à qual pertenciam os ingressos da educação superior.

O ensino superior ganha volume ao se analisar o número de matriculados, de concluintes e oferta de cursos presenciais de graduação demonstrados em levantamentos do INEP (2005; 2009), dados expressivos para um país que até o início do século XX não contava com instituições universitárias.

Autores apontam que diante da incapacidade pública de suprir a demanda da classe média apoiadora do regime governamental de 1964 (CHAUÍ, 2001), com uma reforma pacificadora o governo através de mecanismos regulatórios procurou prover o país de educação superior através da abertura de instituições públicas em nível federal, estadual e municipal, viabilizando também a entrada de instituições privadas.

Segundo Catani e Oliveira (1999) o governo deu continuidade à expansão do ensino superior através de outras medidas implementadas e da que ainda encontra-se em discussão – a reforma universitária – acentuando-se as cobranças por produtividade na gestão universitária e no trabalho acadêmico, que em nome da eficácia tenderam a padronizar o trabalho docente em torno dos padrões regulatórios, o que de acordo com Tragtenberg (2004) marcou na educação a transição do paradigma humanístico para o tecnocrático.

O sistema de educação superior no Brasil ganhou novas perspectivas nas duas últimas décadas notadamente com a ascensão de três diretrizes legais que organizaram suas atividades: a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2006), a LDB (BRASIL, 1996a) e a Emenda Constitucional 14 de 1996 (BRASIL, 1996b). Esta regulamentação subsidiou a atual conformação do sistema de educação nacional, que possui duas grandes frentes: a educação básica (constituída pela educação infantil, fundamental e ensino médio) e a educação superior. A autonomia dos três níveis de governo (municipal, estadual e federal) encarregou cada qual a dedicar-se a um tipo de educação: os municípios são responsáveis pela educação infantil e fundamental; os estados pela educação fundamental e média e a federação pela educação superior além do apoio a municípios e estados em suas políticas locais. De acordo com a organização administrativa, as IES estão classificadas em instituições públicas e privadas e de acordo com a organização acadêmica em Instituições Universitárias e Instituições não Universitárias (NUNES, 2007).

Alguns autores (CHAUÍ, 2001; BUARQUE, 1994; TRAGTENBERG, 2004) afirmam que a universidade vive uma crise; para Buarque (1994) a universidade atual revive uma crise povoada pelo medo do erro, da aventura e do desapego aos dogmas, citando que doze grandes “sustos” marcaram o século XX de forma a conturbar estruturalmente o modelo universitário, como o avanço tecnológico, a globalização, a queda e o surgimento de novas barreiras humanas, a descoberta da limitação do homem no controle da natureza e da consciência da necessidade de imposição de limites para o desenvolvimento econômico e o crescimento.

3. Revisão da literatura

A seguir apresenta-se a revisão da literatura que subsidia a construção do modelo conceitual proposto. A revisão da literatura é apresentada em dois tópicos: administração estratégica e gestão escolar.

3.1. Administração estratégica

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) a estratégia consiste num conjunto de planos elaborado para alcançar resultados diretamente atrelados à missão e objetivos da organização, reconhecendo três fontes de vantagem: formulação estratégica, implementação e controle. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) preferem adotar a denominação “processo de administração estratégica”, que surge prioritariamente da análise dos ambientes externo e interno e do desenvolvimento da visão e missão organizacional, que orientarão a formulação estratégica. A fase seguinte (implementação estratégica) deve garantir a produção dos resultados almejados, descritos nas declarações de visão (o que a organização pretende ser e o que pretende realizar) e missão (a quem serão destinados os serviços da organização e como serão entregues).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) acrescentam que estratégia também pode ser definida como padrão (consistência de comportamento), posição (de produtos ou serviços em determinados mercados), perspectiva (a maneira como uma organização trabalha) ou até mesmo truque (manobra para enganar o concorrente). A concorrência estaria representada por todas as IES que compõe o sistema de educação superior brasileiro incluindo instituições públicas e privadas, baseado na observação de Leite (2005), para quem há uma tendência de diminuição da distância entre as IES públicas e privadas.

Para Porter (1999, p. 29) “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição” cuja condição é determinada pela existência de cinco forças básicas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) acrescentam os serviços complementadores ao modelo das cinco forças de Porter, caracterizados como a rede de organizações que comercializam serviços complementares ou compatíveis com o serviço principal.

Segundo os autores, a análise do ambiente geral é feita em relação aos segmentos demográfico, econômico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico e global. O ambiente geral e o ambiente do ramo de atividade em conjunto constituem o ambiente externo.

Na maioria dos segmentos, movimentos competitivos de um concorrente pressionam os demais a lançarem esforços para conter avanços, o que acaba tornando-os mutuamente dependentes. Para Porter (2004), a rivalidade está altamente ligada a fatores estruturais como concorrentes numerosos ou bem equilibrados e outros.

Scott (2008) define instituições como um composto de elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos (os “pilares da instituição”) que juntamente com atividades associadas e recursos provém estabilidade e significado para a vida social. Este significado está ligado à idéia de que além de recursos materiais e informação técnica, a sobrevivência de uma organização está diretamente ligada à aceitabilidade e credibilidade que ela goza representada pela legitimidade, que segundo o autor é a percepção geral que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema social. Esta aceitabilidade em muito foi focada nos aspectos formais das organizações constituindo ambientes institucionais racionalizados, que independentes da eficiência produtiva conferiam legitimidade às organizações (MEYER; ROWAN, 1977).

O campo da educação superior parece confirmar a premissa de Meyer e Rowan (1977) de que as organizações são obrigadas a incorporar práticas e procedimentos que enfatizem os aspectos da racionalidade representados pela estrutura formal com a finalidade de garantir a sua sobrevivência, reconhecendo a existência de um *gap* entre a organização formal e informal; os autores afirmam que organizações que incorporam elementos racionais legitimados maximizam sua legitimidade. De acordo com Buarque (1994) o medo é um dos

principais condicionamentos da instituição universitária: medo do mercado, medo do Estado, medo da liberdade, da crítica externa e medo do novo figuram como o maior inimigo da produção de pensamento. Organogramas, regulamentos, estatutos, portarias e o próprio sistema de avaliação representado pelo SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) exemplificariam isso.

Wernerfelt (1984) abordando a visão baseada em recursos (VBR) reforça a necessidade da análise, mas sobre outro prisma: a importância das organizações identificarem recursos únicos que representam suas variáveis-chave – recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000) e que criam diferencial, bem como os mercados onde estes recursos possuem capacidade de gerar maiores retornos e a relação destes com a vantagem competitiva; porém a vantagem competitiva aqui apesar de também manter-se sustentável, é baseada na existência de recursos estáveis. Desta forma, cada organização (no caso deste trabalho, cada IES) constitui-se como um conjunto único de recursos, alguns deles de difícil acesso para outras.

3.2. Gestão escolar

Para Colombo (2004) as IES brasileiras conviveram muito tempo com um ambiente estável, mas o surgimento de novas empresas no segmento educacional tornaram o mercado mais competitivo e menos lucrativo, com o que concorda Bertucci (2001) ao afirmar que a concorrência mais acirrada pode até inibir o processo de crescimento das IES e exige a utilização de diferentes veículos para divulgação da imagem institucional. Forte e Nogueira (2006) e Schwartzmann (2000) acrescentam outros fatores relacionados ao atual dinamismo do campo da educação: o aumento do número de concluintes do ensino médio, a exigência do mercado de trabalho por mão-de-obra qualificada e as políticas implementadas pelo Ministério da Educação, notadamente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, representando o segmento político-jurídico do ambiente geral.

A complexidade nas instituições universitárias em muito é dada pela incorporação focada de mudanças em estrutura, conteúdos e dinâmicas de funcionamento das IES para deixá-las em condições de enfrentar as novas exigências que as forças sociais as obrigam a assumir (ZABALZA, 2004). Neste sentido, quatro grandes eixos seriam os grandes orientadores destas mudanças, organizados em dois espaços: o interno (contexto institucional, conteúdos dos cursos, professores e alunos) e o externo (políticas de educação superior, avanços da ciência, cultura, pesquisa, colégios profissionais e mercado de trabalho).

Segundo Zabalza (2004) a gestão das IES é diretamente influenciada e difere da gestão de outras organizações por possuir impregnados valores como democracia e autonomia. Em relação à democracia, verifica-se que todos os setores da comunidade universitária participam de sua administração que ao mesmo tempo legitima as decisões e as torna difíceis e lentas. A autonomia corresponde à necessidade das IES em buscar fontes alternativas de financiamento diante da redução das verbas públicas; estas fontes seriam as empresas, que em troca requerem a pesquisa de assuntos de seus interesses ou melhor aceitos no mercado. A existência desses dois valores (democracia e autonomia) é que dificultariam a adoção, pelas IES, de modelos já testados e de sucesso em outros tipos de organizações, portadoras de contextos organizacionais menos democráticos ou mais dependentes.

O acirramento da competição faz com que alguns autores proponham às IESs a adoção de princípios gerenciais modernos (ROCHA; GRANEMANN, 2003), formas diversas para garantir receita como expansão da base de graduação, pós-graduação *lato sensu*, serviços e projetos contratados (BERTUCCI, 2001) destacando a importância de elementos racionais legitimados como planejamento estratégico e definição de metas com vistas à consecução dos objetivos estratégicos das escolas (KOTLER; FOX, 1994). Para Machado et al (2006) a adoção de tais ações auxilia na compreensão e entendimento de ameaças e oportunidades que

rondam as IES, visando buscar a sobrevivência no ambiente mutante da educação superior brasileira.

A busca por modelos de gestão estratégica justifica-se, segundo Weindling (2006), pela instrumentação que eles oferecem aos gestores que lidam com o ambiente turbulento e os desafios constantes das organizações em geral, apesar da complexidade envolvida pelo grande número de atores organizacionais presentes na vida escolar. Esta característica que ao mesmo tempo enriquece a construção da gestão educacional emergente também pode levar à indefinição de pontos decisivos, levando a escola a não agir com a clareza necessária. Bertucci (2001), utilizando os pressupostos da abordagem contingencial, afirma que a efetividade organizacional (uma forma que avalia como uma organização cumpre sua missão, alcança objetivos e busca se adaptar ao ambiente) das IES está diretamente associada à ação gerencial de escaneamento do ambiente para extração de informações que subsidiem a interpretação deste ambiente e as respostas; desta forma o relacionamento com o ambiente é imprescindível inclusive para obter o suporte legitimado que mantém a coalizão interna das IES. Para a autora as IES devem priorizar ações que assegurem sua sobrevivência institucional, ações estas que incluam os stakeholders tradicionais e os novos participantes do mercado da informação, e que se baseiem na premissa que as IES deve se adaptar ao ambiente mutável e turbulento em que está inserida.

No entanto, Weindling (2006) identifica que há uma “confusão” dos gestores educacionais entre planejamento de longo prazo e planejamento estratégico. O enfoque racional-analítico da primeira metodologia passa a ser questionado a partir do momento em que prevê uma situação estática e esperada, bem diferente das metas e objetivos em freqüente movimento que acompanham o contexto atual. Ao se utilizar de um planejamento de longo de prazo, a IES pode expor-se a respostas reativas e incrementais, que segundo Johnson (1987) caracterizam uma relutância em especificação de objetivos precisos, redefinição e reformulação de problemas e soluções e opções estratégicas no estágio inicial do seu desenvolvimento, a visão incremental lógica. O autor identifica que as IES tornam-se muito similares nos mecanismos de planejamento que utilizam (enfoque, objetivos corporativos claros, comprometimento com a missão, produção de objetivos globais em conformidade com a missão, produção de metas setoriais, destaque para o papel da alta direção e processo de monitoramento), diferindo nos estilos de gestão e maneiras pelas quais seus processos são conduzidos. Esta tendência à similaridade também seria observada nas IES brasileiras, conforme observa Leite (2005) ao afirmar que o redesenho das instituições segue uma lógica de homogeneização no sentido de tentarem parecer-se com as concorrentes e atender expectativas governamentais e sociais, caracterizando a ocorrência de processos isomórficos (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Bertucci (2001) afirma que a adoção de estratégias supostamente adequadas em um determinado contexto está diretamente ligada à capacidade do tomador de decisões em avaliar os efeitos das mudanças que ocorrem no ambiente e escolher as alternativas estratégicas que apresentem maior nível de certeza ambiental.

Drodge e Cooper (2006) apontam o papel da missão, visão e liderança no processo de planejamento, bem como os enfoques diretivos ou participativos e a relação entre o planejamento estratégico e os valores e culturas organizacionais, o que realmente diferenciaria as IES. Sobre isso Baeta e Lima (2007) comentam que as IES podem definir objetivos diferenciados de acordo com os intentos organizacionais que as guiam, mas o compromisso com a formação do cidadão crítico e de um profissional capacitado para responder as demandas do mercado devem prevalecer, com o qual concorda Colombo (2004) ao mencionar que o negócio das IES não é ensino ou educação, mas aquilo que pode trazer benefícios atuais e futuros para os alunos.

Assim como as IES do estudo de Drodge e Cooper (2006) as organizações brasileiras recebem as mesmas diretrizes para organização e funcionamento emanadas do Ministério da

Educação através de regulamentações, mas segundo Weindling (2006) as diferenças residem na característica gerencial, na percepção que as IES têm em relação ao planejamento, e na identificação do que é realmente valorizado no segmento (COLOMBO, 2004), diretamente medidos pela determinação de metas e pelo desenho de objetivos feitos pelos gestores (KOTLER e FOX, 1994).

Confirmando a tendência por adoção de modelos estratégicos para a gestão de IES, Colombo (2004) propõe a definição de missão, análises da concorrência, do ambiente interno, do cliente, da vida útil de equipamentos, do potencial de desenvolvimento das possibilidades tecnológicas, capacitação das equipes profissionais e adoção de indicadores operacionais e de resultado em prol da geração de valor para o aluno. A autora aponta a inovação como a principal competência das novas IES e que a geração de vantagem competitiva está ligada à identificação dos serviços e mercados nos quais a escola tem competência para atuar de maneira diferenciada com relação à sua concorrência, notadamente pela entrada de novos concorrentes (BERTUCCI, 2001). Baeta e Lima (2007) acrescentam a este processo de reflexão crítica, a necessidade de lançar olhar para outros três elementos: o perfil discente que as IES desejam formar, o quadro curricular e a ação docente. Weindling (2006) sumariza afirmando que o plano de desenvolvimento escolar deve integrar o desenvolvimento curricular, do pessoal, da gestão e das finanças.

Cabe finalizar que a avaliação institucional introduzida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 corrobora com a adoção de princípios estratégicos de gestão no segmento escolar, o que alguns autores visitados apontam como ser emergente, mas ainda novo para a grande maioria das IES. Bertucci (2001) ainda acrescenta como um dos principais desafios para as IES, a revolução tecnológica e a respostas das escolas verificadas pela reconstrução de seus projetos pedagógicos.

4. Hipóteses e modelo conceitual

Diante da contextualização e da revisão teórica apresentadas assume-se que a gestão de uma organização é afetada por diversos fatores, enfatizando a influência dos ambientes externo e interno aos quais a organização está submetida (PORTER, 1989; 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007). Desta forma, as relações de causalidade entre as variáveis latentes e observadas representadas no modelo conceitual (vide Figura 1) estão expressas nas seguintes hipóteses alternativas que expressam os resultados esperados (CRESWELL, 2007) e plausíveis, formuladas a partir do exame e verificação da inter-relação entre as teorias da literatura disponível (DEMO, 2000; JUNG, 2004):

Hipótese 1: os fatores ambientais externos impactam mais positivamente a gestão das IES do que os fatores ambientais internos.

Hipótese 2: os fatores ambientais internos impactam positivamente a gestão de IES.

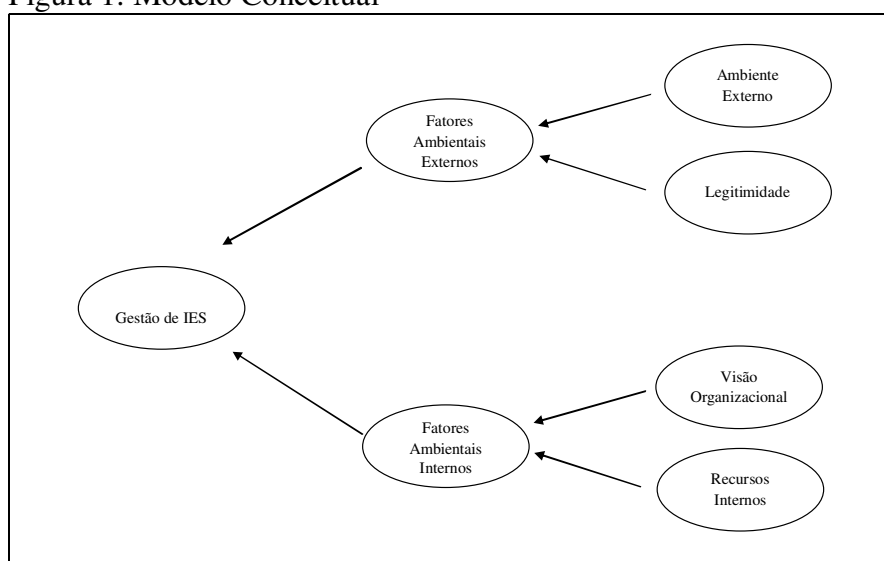
Hipótese 3: o ambiente externo impacta mais positivamente os fatores ambientais externos do que a legitimidade.

Hipótese 4: a legitimidade impacta positivamente os fatores ambientais externos.

Hipótese 5: a visão organizacional impacta positivamente os fatores ambientais internos.

Hipótese 6: os recursos internos impactam mais positivamente os fatores ambientais internos do que a visão organizacional.

Figura 1: Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Opções metodológicas

Nesta seção discute-se as decisões metodológicas visando a aplicação do modelo conceitual, baseada em técnicas de análise multivariada. O Quadro 1 descreve as variáveis criadas para se observar os construtos a serem medidos e analisados.

A natureza das hipóteses e relações descritas nos itens anteriores presume a utilização de técnicas quantitativas que possibilitam o teste de hipóteses e incorporam pressupostos positivistas (CRESWELL, 2007); assume-se a existência de causalidade, que sugere-se seja observada por meio de uma pesquisa de campo a ser conduzida junto ao objeto de análise (IES), oferecendo validade externa e possibilidades de generalização (PEDHAZUR; SHMELKIN, 1991).

Quadro 1: Elementos do modelo conceitual

Var. latentes	Var. observadas	Assertivas Relacionadas	Autores de Referência
Ambiente e Externo	Concorrência	Analisar sistematicamente as ameaças da concorrência com outras IES.	Leite (2005); Porter (1979, 1989, 2004)
	Clientela	Analisar regularmente o poder de barganha dos alunos da sua IES.	Forte e Nogueira (2006); Schwartzmann (2000); Porter (1979, 1989, 2004)
	Segmento político-jurídico	Analisar o segmento político-legal do ambiente geral da IES.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008); Narayanan e Fahey (1999)
	Revolução tecnológica	Absorver rapidamente as mudanças tecnológicas do ambiente geral da IES.	Narayanan e Fahey (1999)
Fatores Externos	Segmento econômico	Adaptar-se com agilidade a mudanças do segmento econômico do ambiente geral da IES.	Narayanan e Fahey (1999)
	Segmento sócio cultural	Responder prontamente às demandas do segmento sócio-cultural da IES.	Narayanan e Fahey (1999)
	Segmento demográfico	Analisar o segmento demográfico do ambiente geral da IES.	Narayanan e Fahey (1999); Porter (1989; 2004)
	Segmento global	Analisar o segmento global do ambiente geral da IES.	Narayanan e Fahey (1999); Porter (1989; 2004)
Legitimidade	Regulamentação	Analisar se as mudanças na IES ocorrem como resposta às influências políticas e regulamentação do setor.	DiMaggio e Powell (1983)
	Elementos	Analisar regularmente a definição de metas que	Kotler e Fox (1994)

	legitimados	orientem para a consecução dos objetivos estratégicos da IES.	
	Isomorfismo	Analisar em que medida as mudanças ocorridas na IES são resultados ou respostas à competitividade ou necessidade de maior eficiência presentes no segmento educacional.	DiMaggio e Powell (1983); Leite (2005); DiMaggio e Powell (1983)
	Certeza ambiental	Analisar em que medida as mudanças na IES ocorrem como respostas padrão às incertezas da organização no segmento educacional.	Bertucci (2001); Weidling (2006); DiMaggio e Powell (1983)
Gestão de IES	Comunidade escolar	Analisar continuamente a comunidade escolar onde a IES está inserida.	DiMaggio e Powell (1983)
	Práticas de organizações	Analisar em que medida a gestão da IES é similar à gestão das outras IES que compõe o segmento.	DiMaggio e Powell (1983)
	Juventude da IES	Analisar continuamente em que medida a gestão da IES reflete a sua juventude.	Nunes (2007)
	Políticas Internacionais	Acompanhar continuamente as tendências internacionais para a educação superior.	Catani e Oliveira (1999)
Visão Organizacional	Planejamento de longo prazo	Analisar continuamente a aderência do planejamento de longo prazo à visão organizacional.	Weidling (2006)
	Valores	Avaliar continuamente como a visão organizacional reflete os valores da IES.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
	Inovação	Estimular continuamente a inovação dentro da IES.	Colombo (2004)
	Pontos decisivos	Avaliar continuamente os valores da IES.	Drodge e Cooper (2006), Weidling (2006)
Fatores Internos	Missão	Analisar continuamente como a missão organizacional da IES contempla suas finalidades e objetivos.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
	Relações de poder	Avaliar regularmente as relações de poder existentes dentro da IES	Zabalza (2004)
	Procedimentos operacionais	Analisar regularmente a adequação e organização a estrutura formal interna da IES.	DiMaggio e Powell (1983); Weber (1978)
	Conteúdo dos cursos	Analisar em que medida o conteúdo dos cursos é cumprido.	Buarque (1994)
Recursos Internos	Possibilidades tecnológicas	Analisar regularmente as possibilidades tecnológicas aplicáveis ao segmento educacional.	Bertucci (2001)
	Capacitação de equipes	Analisar em que medida as mudanças na IES ocorrem como respostas às tendências de profissionalização no setor da educação e processos de seleção de pessoas.	Colombo (2004); DiMaggio e Powell (1983)
	Indicadores operacionais	Analisar regularmente os indicadores financeiros e acadêmicos da IES.	Colombo (2004); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)
	Vida útil de equipamentos	Analisar regularmente a vida útil dos equipamentos utilizados nos processos acadêmico e administrativo da IES.	Colombo (2004)

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1. Coleta de dados

Sugere-se a utilização de uma amostra probabilística, que conforme Hair et al (2005) possibilita que cada membro da população tenha igual chance de ser selecionado; a população será conhecida por uma pesquisa junto ao banco de dados do INEP, incluindo IES públicas e privadas, não restritas por organização administrativa ou autonomia. Serão pesquisadas as percepções de gestores de IES da RMSP e considerados como unidades amostrais os reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores de áreas acadêmicas e administrativas.

A coleta de dados será sistematizada por um *survey* auto administrado enviado pelo correio, pela racionalização do tempo de aplicação (pode ser preenchido por vários gestores de IES ao mesmo tempo) e por apresentar custo relativamente baixo; o instrumento seria

enviado à toda a população, diretamente para o respondente (sem intermediários), com uma carta de apresentação e orientações para o preenchimento do formulário. Visando a aumentar a taxa de retorno, serão fornecidos cópia do relatório da pesquisa, envelopes-resposta e lembretes via e-mail ou telefone, fornecendo um prazo de devolução de 3 semanas e reenvio do survey após este período, conforme recomendações de autores consultados (HAIR et al, 2005; MALHOTRA, 2001). O survey será composto por assertivas, utilizando uma escala de tipo intervalar, que segundo Hair et al (2005) e Oliveira (2001) possibilita a execução de diversas operações matemáticas devido ao alto nível de precisão de medida, e por ser a mais comumente utilizada na análise fatorial e em equações estruturais, delineamentos metodológicos prováveis para a análise dos dados. A escala seria composta por um gradiente de 5 intervalos iguais e lineares com os extremos identificados em “sem nenhuma importância” e “extremamente importante”, acrescida de duas outras opções: “não sei”: alguns dos respondentes por serem gestores acadêmicos, podem desconhecer a existência de dados que estejam restritos à esfera do mantenedor; “não existe”: o gradiente de respostas foi composto assumindo a existência de determinado dado, porém algumas IES, dado o modelo de gestão utilizado ou a próprio tempo de abertura/funcionamento, podem não possuir conteúdo para todas as variáveis propostas neste estudo, além da possibilidade do respondente perceber determinada variável como inexistente. Ambos os tratamentos (“não sei” e “não existe”) levam à redução da quantidade de observáveis para a respectiva variável, porém evitam a contaminação dos dados.

5.2. Análise

A análise de relações complexas, cuja representação convencional é dificultosa (HAIR et al, 2005), com presença de construtos latentes, tem sido realizada na área de Administração por meio de duas técnicas principais: a análise fatorial e modelagem por equações estruturais.

No contexto do presente estudo, a análise fatorial confirmatória apresenta estatísticas de ajuste sobre a plausibilidade de haver um ou mais construto latente por trás dos dados e pode ser empregada para validação do instrumento de coleta de dados para averiguação dos seguintes tipos de validade: 1) convergente (os indicadores de um construto de fato medem um mesmo fator subjacente); e 2) discriminante (os indicadores de construtos distintos medem efetivamente diferentes fatores subjacentes) (PEDHAZUR e SHMELKIN, 1991).

Quadro 2: Comparativo de Métodos para Validação do Instrumento de Medida

Técnica	Benefícios	Limitações
Análise Fatorial Confirmatória	Indicadores para diagnóstico sobre a plausibilidade da existência de construtos latentes; possibilidade de validação convergente e discriminante. Ampla disponibilidade de ferramentas computacionais com interfaces amigáveis.	Impossibilidade de quantificar a dificuldade de compreender questões e os graus de concordância e aptidão para cada respondente individualmente.
Teoria da Resposta ao Item	Identificação de traços latentes e de ponderação e seleção de indicadores com base em dificuldade de interpretação das perguntas e na concordância e aptidão dos respondentes.	Grau de sofisticação e complexidade dos algoritmos disponíveis e dificuldade de manuseio das ainda escassas ferramentas computacionais disponíveis (modelos pouco parcimoniosos).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Alternativamente, com possibilidade de obtenção de maior precisão na validação de questionários, estão os métodos que empregam a Teoria de Resposta ao Item – TRI que, assim como a análise fatorial, permitem a mensuração de traços latentes, porém com a vantagem de quantificar a dificuldade de compreensão presente em cada item do questionário e o grau de aptidão ou de concordância apresentado por cada respondente, nos diversos

assuntos pesquisados (ANDRADE; TAVARES; VALLE, 2000), o que permite ponderações mais precisas e seleção de perguntas mais acuradas do a que análise fatorial. Entretanto, o grau de sofisticação e conseqüente necessidade de capacitação para o uso da TRI é elevado, e as ferramentas computacionais disponíveis para o seu emprego são ainda escassas e demandam conhecimento específico e avançado. O Quadro 2 sumariza um comparativo entre benefícios e limitações entre os usos dos métodos de análise fatorial confirmatória e teoria da resposta ao item para validação de instrumentos de coleta de dados.

Diante da indicação do modelo conceitual proposto, de que um determinado construto independente em uma relação pode ser dependente em uma relação seguinte, considera-se a aplicação da modelagem de equações estruturais, que segundo Raikov e Marcoulides (2003) consiste em um conjunto de regressões múltiplas interdependentes – envolvendo relações entre construtos latentes ou entre construtos latentes e indicadores observáveis (estimadas simultaneamente) – que estabelece como uma variável explica outra, identificando sua importância (MARUYAMA, 1998). De acordo com Hair et al (2005), o método é confirmatório uma vez que o modelo é orientado pela teoria, contando com estatísticas de ajuste que indicam a plausibilidade do modelo do ponto de vista empírico. Entretanto, o modelo de equações quando estimado por máxima verossimilhança, prática bastante comum no campo da administração, não é aderente a dados com distribuições diferentes da normal ou à presença de dados discrepantes ou faltantes (RAIKOV; MARCOULIDES, 2003), situações bastante freqüentes em pesquisas empíricas e que impõem, no caso de dados discrepantes ou faltantes, a redução dos contingentes amostrais. Sob tais circunstâncias, os modelos de mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares – PLS) atraem atenção na pesquisa em administração, como alternativa às equações estruturais, por conta de acomodarem distribuições não normais e amostras com poucas observações (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995). Entretanto, a técnica de PLS se limita a apontar a significância dos parâmetros de cada equação, mas não permite a apuração de estatísticas referentes à plausibilidade do modelo ajustado, ao contrário das técnicas de equações estruturais. Neste sentido, são mais apropriados a estudos exploratórios ou a modelos seminais, mesmo envolvendo alta complexidade (BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995). A disponibilidade de recursos computacionais para aplicação de PLS em interfaces amigáveis é ainda incipiente.

Adicionalmente, como alternativa aos modelos estruturais estimados por máxima verossimilhança, é possível a estimação de equações estruturais por meio de aproximações assintóticas, que não requerem normalidade nas distribuições de variáveis, porém exigem amostras com número elevado de observações; neste sentido, os estimadores Bayesianos podem emergir como possibilidade de aplicação de equações estruturais, tendo em vista que não precisam se conformar a dados normalmente distribuídos e não dependem de grandes contingentes amostrais (ROSSI; ALLENBY; MCCULLOCH, 2006). A inferência Bayesiana é atraente em estudos com dados primários, em que pesquisadores freqüentemente encontram dificuldades para obter muitas observações. Entretanto, o resultado do uso de estimadores Bayesianos em amostras pequenas é fortemente influenciado pelas distribuições a priori dos parâmetros apontadas pelo pesquisador (CONGDON, 2007), o que representa um desafio em estudos seminais, em que há pouco conhecimento prévio para gerar expectativas sobre os parâmetros a serem estimados. Estimadores Bayesianos têm sido incorporados a pacotes estatísticos de fácil uso, que tradicionalmente contém algoritmos de estimação por máxima verossimilhança e por aproximações assintóticas; as propriedades teóricas da inferência Bayesiana são, no entanto, mais complexas do que as propriedades de técnicas clássicas. O Quadro 3 resume as características, vantagens e limitações dos métodos discutidos.

Quadro 3: Características das opções metodológicas para teste do modelo conceitual proposto

Método	Premissa de Normalidade	Tamanho da amostra	Estatísticas de Ajuste	Vantagens	Limitações	
Partial Least Squares (PLS)	Não	Não exige grandes continentes amostrais	Apenas para os coeficientes das regressões	Trabalha com amostras reduzidas e não exige dados normalmente distribuídos	Mais adequado a estudos seminais e exploratórios, por carecer de estatísticas de ajuste global	
Equações Estruturais	Estimação					
	Máxima Verossimilhança	Sim	Exige contingentes amostrais moderados a grandes	Para os coeficientes das regressões e plausibilidade e empírica dos modelos	Parcimônia, facilidade do uso e ferramentas disponíveis	Dependente de contingentes amostrais moderados e de dados normalmente distribuídos
	Aproximação Assintótica	Não	Exige grandes continentes amostrais		Não exige dados normalmente distribuídos e disponibilidade e de ferramentas	Dependente de grandes contingentes amostrais
Métodos Bayesianos		Não exige grandes continentes amostrais		Trabalha com amostras reduzidas, não exige conformidade a dados normalmente distribuídos e disponibilidade e de ferramentas	Dependência de conhecimento prévio sobre as distribuições dos parâmetros em amostras reduzidas; complexidade	

Fonte: Elaborado pelos autores

O posicionamento adotado para estudo de campo de modelo conceitual proposto favorece o uso da análise fatorial confirmatória para a validação do instrumento de coleta de dados e aplicação seqüencial de métodos de PLS e Equações Estruturais com Estimadores Bayesianos para teste das relações propostas.

O uso da análise fatorial em detrimento à TRI para validação do questionário prioriza a parcimônia e a disponibilidade de acesso de ferramentas estatísticas, sob pena de perda de precisão na validação, porém apoiada nos graus satisfatórios de ajuste proporcionados pela análise fatorial (RAICOV e MARCOULIDES, 2003).

Sob o ponto vista da avaliação do modelo, a escolha de PLS se deu pela possibilidade de trabalho com amostras reduzidas e pelo relaxamento da premissa de dados normalmente distribuídos, o que de fato é uma condição rara de ser atendida, além do caráter seminal no modelo. No entanto, por conta da carência de indicadores de ajuste global sobre a plausibilidade do modelo em termos empíricos, a técnica de PLS será empregada apenas para estimar as distribuições e valores iniciais dos parâmetros, e seguida de uma estimação Bayesiana de equações estruturais, a qual depende de conhecimento efetivo sobre a distribuição dos parâmetros a priori em amostras de tamanho reduzido. O objetivo é manter o

modelo final com os resultados da inferência bayesiana e a partir dela avaliar a plausibilidade do modelo como um todo.

6. Considerações finais

Este trabalho procurou abordar à luz das teorias institucional, contingencial, da cultura e da economia organizacional a análise de IES na Região Metropolitana de São Paulo, findando em propor um modelo conceitual baseado nas hipóteses que o ambiente externo mais do que os recursos internos, e a legitimidade mais do que a visão, influenciam diretamente a gestão estratégica deste tipo de organização. A pesquisa documental revelou a ocorrência da aplicação de ferramentas administrativas originadas de outros campos organizacionais para a gestão de IES. Elementos como a forte regulamentação e a pressão social pelo maior acesso à educação superior ligados às questões teóricas da legitimidade, estrutura, cultura organizacional e recursos internos sugerem que a gestão estratégica de IES vai além das diretrizes emanadas pelo governo e incorpora variáveis ambientais internas e externas.

Sugere-se que as relações do modelo sejam testadas empiricamente junto às IES mediante suas respostas analisadas por técnicas de análise multivariada. Neste sentido, foram discutidos delineamentos metodológicos e suas conseqüentes questões, com intuito de ampliar as possibilidades de estudos empíricos em modelos contendo relações complexas e construtos latentes em administração, tanto no que se refere à validação de instrumentos de medida e ao teste das relações causais propostas. Assim, contribui-se com alternativas viáveis aos procedimentos mais tradicionais comumente empregados no campo, muitos dos quais apresentam limitações freqüentes em termos de premissas sobre a distribuição dos dados, necessidade de contingentes amostrais e variedade de estatísticas úteis aos diagnósticos a respeito dos instrumentos de coleta de dados e da plausibilidade empírica de modelos.

O modelo conceitual proposto foi desenhado para um tipo local específico de IES, mas pode ser aplicado em escolas com outras características à medida que trabalhos futuros aprofundem a contextualização em outras regiões de interesse. Não se segmentou neste ensaio o modelo para análise de instituições públicas e privadas, e dentro das privadas, de instituições lucrativas e não lucrativas, o que em uma verificação empírica pode apresentar-se como uma limitação da pesquisa.

Ao selecionar como ferramenta de validação a análise fatorial confirmatória, se ganha em parcimônia, simplicidade e ferramental disponível, mas se perde em precisão em comparação à TRI. E escolha seqüencial de estimar o modelo conceitual por meio de PLS seguida de equações estruturais com estimadores Bayesianos, por sua vez, é onerosa e enfrenta a ainda escassa oferta de ferramentas de PLS. No entanto, ganha em precisão e não depende de grandes contingentes amostrais, além de relaxar a premissa de distribuições normais dos dados coletados, o que a justifica, embora imponha a dependência de dois procedimentos distintos para o ajuste final do modelo e o uso de procedimentos mais complexos e avançados do que a estimação por máxima verossimilhança.

Do ponto de vista metodológico, a contribuição do trabalho consiste numa proposta de validação do instrumento de medida e de verificação do modelo proposto por meio de técnicas multivariadas bem com da discussão que ressalta seus ganhos e perdas. Do ponto de vista conceitual, a contribuição consiste na proposição do modelo conceitual da pesquisa considerado inovador na pesquisa sobre a gestão de EIS na Região Metropolitana de São Paulo. As limitações estão relacionadas à impossibilidade de apresentar o resultado da pesquisa o que restringe uma avaliação definitiva, nesse momento, do modelo conceitual e das opções metodológicas propostos. Acredita-se que o relato do momento que precede a realização da pesquisa constitui-se numa oportunidade de debate científico importante como será aquele a ser realizado por ocasião da análise dos resultados decorrentes de sua aplicação.

Referências

- ANDRADE, D. F., TAVARES, H. R., VALLE, R. C. **Teoria da resposta ao item: conceitos e aplicações**. ABE SINAPE: 2000.
- BAETA, A.M.C.; LIMA, R.J. Formação docente e competências: componentes do processo de gestão estratégica. IN.: **Revista de Gestão e Negócios**, vol 5, n.1, 2007. <http://regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/25>. Acesso em 14 jul 2008.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. **Technology Studies**, v. 2, n. 2, p. 285-309, 1995.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, H.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTUCCI, J. L. O. Ambientes, estratégias, estruturas e recursos: as PUCs em busca de efetividade. IN: **Economia & gestão**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 20-49, jan./jun. 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. 39 ed. São Paulo: Saraiva: 2006.
- BRASIL. **Lei n 9.394 de 20 de dezembro de 1996a**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 01 mai 2008.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 14, de 12 de setembro de 1996b**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc14.htm. Acesso em 01 mai 2008.
- BUARQUE, C. **A aventura da universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- BURGES, R. G. **A pesquisa de terreno – uma introdução**. Oeira: Celta,1997.
- CALDERÓN, A. I. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n.1, p. 61-72, 2000. Disp. em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010288392000000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 14 jul. 2008.
- CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F de. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. In: TRINDADE, H. (Org.).**Universidade em ruínas na república dos professores**. Porto Alegre: Cipedes; Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1999. p. 179-189.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. N. 24 Rio de Janeiro set./dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141324782003000300002&lng=pt&nrm=iso . Acesso em 14 jul. 2008
- CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo:Editora UNESP, 2001.
- COLOMBO, S.S. Planejamento estratégico. In: COLOMBO, S.S. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap.1 ,17-37.
- CONGDON, P., **Bayesian statistical modeling**. : Chichester, England: Wiley, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia ciência no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2000.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.T.; HARDY, C.; NORD; W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 104 – 131.

- DRODGE, S.; COOPER, N. estratégia e gestão no setor da educação adicional. In.: PREEDY, M.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. **Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 18, 211-222.
- FORTE, S. H. A. C.; NOGUEIRA, E. M. M. M. Posicionamento Estratégico das IESs Cearenses. Um Estudo Quantitativo. **30 Encontro da ANPAD**, 23 a 27 de setembro. Salvador/BA.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman: 2000.
- GRACIOSO, A. **Análise da eficácia escolar e do efeito-escola nos cursos de administração de empresas no Brasil**. Tese de Doutorado. FGV. 2006. Disponível em: www.fgv.br/virtualbib. Acesso em 05 abril 2009.
- HAIR, Jr., J.F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, M.A. ; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 13 abr 2009.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Estudo analítico-descritivo comparativo do setor educacional do Mercosul: (1996-2000)**. Brasília: INEP, 2005.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Cadastro das Instituições de Ensino Superior**. Disponível em: http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_ies.asp. Acesso em 13 abr 2009.
- JUNG, C. F. **Metodologia para Pesquisa e Desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEITE, D. Modelos Institucionais, avaliações e isomorfismo. In: **EDUCAÇÃO SUPERIOR EM DEBATE - Modelos Institucionais de Educação Superior: Brasília, 13 e 14 de outubro de 2005**. Brasília: INEP, 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Mudanças e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B (org.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO JR., E.V.; SALLES, J.A.A.; VANALLE, R.M.; VARGAS, E.R.; SILVA, M.F. Gestão Estratégica Compartilhada em uma Instituição de Ensino Superior Confessional: Implantação, Avaliação e Resultados. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530354_7639.pdf. Acesso em 14 jul 2008.
- MARUYAMA, G. **Basics of Structural Equation Modeling**, California: Sage Publications, 1998.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Formal Structure as a Myth Ceremony. **The American Journal of Sociology**. v. 83, n.2, p. 340-363.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- NARAYANAN, V.K.; FAHEY, L. Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. IN: FAHEY, L. **MBA: curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 7, p. 214-243.
- OLIVEIRA JR., M.M. Competitividade baseada no conhecimento. In: CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003. cap. 7, p. 211-236
- OLIVEIRA, T.M.V. **Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert**. Administração On Line Prática - Pesquisa – Ensino. vol.2 - n.2. 2001.
- PEREIRA, M.S.; FORTE, S.H.A.C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.1, Curitiba, jan./mar. 2008. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552008000100006&nrm=iso&lng=pt&tlng=pt
- PEDHAZUR, E. J., SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach**, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1991.
- PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Competição - on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 29 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. . How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**. p.137-145, 1979.
- RAIKOV, T.; MARCOULIDES, G. *A first course in structural equation modeling*. Mawah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- ROCHA, C.H.; GRANEMANN, S.R. (org). **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. vol.4, n.1, 2005.
- ROSSI, P., ALLENBY, G., MCCULLOCH, R. **Bayesian statistics and marketing**, John Wiley and Sons, Chichester, England, 2006.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- SCHWARTZMANN, S. A revolução silenciosa do ensino superior. In: NUPES/USP. **O Sistema de ensino superior Brasileiro em Transformação**. São Paulo. 2000.
- TRAGTENBERG, M. **Sobre educação, política e sindicalismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2004.
- ZABALZA, M. A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. IN: CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- WEINDLING, D. Planejamento estratégico nas escolas: algumas técnicas praticas. In.: PREEDY, M.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. **Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 19, 223-238
- WERNERFELT, B. A Resourced-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WRIGHT, P.; KROLL M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.