

A transformação do ensino superior no Brasil: um estudo de caso sobre a criação de um grande grupo educacional privado

THOMAZ WOOD JUNIOR¹
ANDRESSA TRIVELLI¹

¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

Resumo

Nas últimas décadas, as universidades sofreram mudanças substanciais. Vários estudos no Brasil e no exterior adotaram uma perspectiva crítica sobre a mercantilização do ensino superior. Este artigo incorpora esta perspectiva e foca a transformação de uma grande universidade privada no Brasil. Depois que um fundo de investimento adquiriu uma participação acionária nessa universidade, a instituição implementou novas práticas de ensino e administrativas e incorporou valores adotados por organizações financeiras privadas e métodos modernos de gestão. Nós apresentamos o caso e discutimos as perspectivas para instituições privadas de ensino superior. Nós ainda propomos que universidades privadas sejam teorizadas como organizações híbridas. Finalmente, especulamos sobre vetores que poderiam contribuir para uma transformação positiva das universidades privadas.

Palavras-chave: Mercantilização. Instituições de ensino superior. Estudo de caso. Organizações híbridas.

The transformation of higher education in Brazil: a case study on the creation of a private educational giant

Abstract

In recent decades, universities have experienced substantial change. Several studies in Brazil and abroad adopted a critical perspective on the marketization of higher education. This paper contributes to this stream of research and focuses on the transformation of a large private university in Brazil. After an investment fund acquired an equity stake in this university, the institution implemented new teaching and administrative practices and adopted values embraced by private financial organizations and a set of so-called modern management methods. We present the case and discuss the perspectives for private higher education institutions and their faculties. We also claim that private universities should be theorized as hybrid organizations. Finally, we speculate on the vectors that could contribute to a positive transformation of private universities.

Keywords: Marketization. Higher education institutions. Case study. Hybrid organizations.

Transformación de la educación superior en Brasil: un estudio de caso sobre la creación de un gran grupo educativo privado

Resumen

En las últimas décadas, las universidades han experimentado cambios sustanciales. Varios estudios en Brasil y en el exterior han adoptado una perspectiva crítica sobre la mercantilización de la educación superior. Este artículo incorpora esta perspectiva y se centra en la transformación de una gran universidad privada en Brasil. Luego de que un fondo de inversión adquiriera una participación accionaria en esa universidad, la institución implementó nuevas prácticas docentes y administrativas y adoptó valores de organizaciones financieras privadas y métodos de gestión modernos. Presentamos el caso y discutimos las perspectivas de las instituciones privadas de educación superior. Además, proponemos que las universidades privadas sean teorizadas como organizaciones híbridas. Finalmente, especulamos sobre vectores que podrían contribuir a una transformación positiva de las universidades privadas.

Palabras clave: Mercantilización. Instituciones de educación superior. Estudio de caso. Organizaciones híbridas.

INTRODUÇÃO

Nas décadas de 1990 e 2000, o termo McDonaldização ganhou status de metáfora descritiva sobre a transformação das universidades privadas, que deixaram de ser instituições que criavam conhecimento e preparavam cidadãos, para serem prestadoras de serviços focadas nos clientes e no mercado (Hartley, 1995; Hayes, 2007; Hayes & Wynyard, 2002a, 2002b; Nadolny & Ryan, 2015; Ritzer, 2002). As McUniversidades são instituições projetadas para fornecer conteúdo padronizado, de maneira eficiente, com pouco ou nenhum investimento em atividades de pesquisa. Essas instituições são geridas como empresas privadas; guiadas pela ideologia do *management* (Chiapello & Fairclough, 2002; Gray & Willmott, 2005), e (supostamente) adotam técnicas avançadas de gestão para alcançar resultados (Parker & Jary, 1995; Prichard & Willmott, 1997).

Esta pesquisa segue a linha de estudos sobre a mercantilização das instituições de ensino superior (e.g., K. M. Kallio, T. J. Kallio, Tienari & Hyvönen, 2016; Komljenovic & Robertson, 2016; Parker, 2014; Provini, 2019; Salto, 2018; Spence, 2019; Teelken, 2011; Ter Bogt & Scapens, 2012). Nosso artigo se inspira especialmente nos estudos que analisam mudanças organizacionais e relacionam essas mudanças com as mudanças do ambiente regulatório e institucional. Para acessar a literatura internacional, foi utilizada a base de dados EBSCO, complementada com o Google Scholar. A busca foi realizada em 2018 e atualizada no início de 2021, utilizando as seguintes palavras-chave: *marketization, commercialization, mcdonaldization*, além de *higher education* e *universities*.

Este artigo também busca dialogar com a prolífica literatura acadêmica brasileira sobre a transformação do ensino superior, igualmente caracterizada por sua perspectiva crítica acerca da mercantilização (e.g., Almeida, 2009; Chaves, 2010; Costa & Silva, 2019; Cunha, 2007; Gotardo, 2016; Martins, 2009; Oliveira, 2009; Sguissardi, 2015). Para pesquisar a literatura brasileira, foi utilizada a base de dados Scielo. A busca foi realizada em 2018 e atualizada no início de 2021, utilizando as seguintes palavras-chave: mercantilização, comercialização, além de educação superior e universidades.

Analisando a literatura estrangeira e a brasileira, identificamos um número pequeno de estudos empíricos realizados em universidades privadas, que focam no ‘como as mudanças acontecem’ (por exemplo, Komljenovic & Robertson, 2016). A maioria dos estudos foca em mudanças gerenciais que aconteceram em universidades públicas. Entretanto, em países como o Brasil, instituições de ensino superior (IES) privadas ocupam um grande espaço no campo (veja o Ranking Universitário Folha [RUF], 2019). De fato, a transformação de grandes grupos privados de ensino superior é um fenômeno relevante, que tem impacto substancial na economia e nas comunidades locais. Entre outros efeitos, elas geram empregos, mobilizam fornecedores e o comércio ao redor delas, e contribuem para a mobilidade social, proporcionando acesso ao ensino superior para estudantes de baixa renda. É claro que não se pode ser ingênuo, porque estes grupos educacionais são geridos como instituições financeiras e têm como objetivo gerar o máximo valor para seus acionistas.

Consequentemente, existe uma lacuna representada pela escassez de estudos que analisam a transformação organizacional associada à criação de grandes grupos privados de ensino. Nosso objetivo é, portanto, contribuir para a compreensão das mudanças ocorridas em uma IES privada, no contexto de transformação regulatória e institucional, após parte do seu controle acionário ter sido vendido para um fundo de investimento.

Em nosso estudo, tivemos acesso a uma das maiores IES privadas do Brasil, que chamaremos pelo nome fictício de UniOne. O estudo focou a sua transformação no nível organizacional. Reconhecemos que um estudo com foco nos impactos individuais (em professores e pesquisadores) também pode ser valioso, porém, estaria além de ambições e possibilidades deste trabalho.

Nós acreditamos que os achados deste estudo de caso podem ser do interesse de gestores e professores universitários, além de acadêmicos que se preocupam com o fenômeno da mercantilização do ensino superior. Nós esperamos que o estudo contribua para a literatura atual sobre educação superior: primeiro, dialogando com a literatura internacional, que foca nos relatos sobre as universidades públicas, porém mostrando que o mesmo fenômeno ocorre nas IES privadas; e segundo, complementando a literatura brasileira, que foca prioritariamente no ponto de vista institucional, e retratando o que ‘ocorre dentro’, i.e., como uma instituição de ensino superior privada se transformou após mudanças no ambiente regulatório nacional.

Por fim, nós propomos que as IES privadas sejam teorizadas como organizações híbridas, atendendo múltiplos *stakeholders* e, portanto, combinando características de empresas privadas e de universidades públicas ‘tradicionais’ (Battilana & Dorado, 2010; Battilana, Singul, Pache & Model, 2015). O termo híbrido vem da biologia e se refere ao resultado do cruzamento de diferentes raças ou espécies. Nos estudos sobre gestão, organizações híbridas são aquelas que se caracterizam

pela coexistência ou justaposição de lógicas antagônicas, como, por exemplo, uma lógica de desenvolvimento e uma lógica financeira (Battilana et al., 2015); ou uma lógica orientada para o mercado e uma lógica orientada para o desenvolvimento humano (Haigh, Walker, Back & Kickul, 2015). Organizações híbridas também são aquelas caracterizadas por práticas de gestão híbridas, por exemplo, em termos de liderança, recursos humanos e estratégia. O hibridismo traz ambiguidades, tensões e paradoxos para a gestão. No entanto, também pode tornar as organizações mais capazes de lidar com ambientes complexos e demandas divergentes vindas dos seus *stakeholders*.

O restante deste artigo está dividido em seis seções. A próxima seção apresenta resumidamente o fenômeno da mercantilização do ensino superior. A seção seguinte descreve as mudanças ocorridas no ensino superior no Brasil. A próxima seção apresenta os métodos usados em nossa pesquisa de campo. A seguir, apresentamos as mudanças ocorridas na UniOne. Na sequência, explicamos como enxergamos teoricamente a UniOne como uma organização híbrida e discutimos as perspectivas para esta universidade e para outras semelhantes. E por fim, na seção final, apresentamos as limitações, orientações para pesquisas futuras e nossas considerações finais.

A MERCANTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A transformação do ensino superior produziu uma literatura que critica o processo, frequentemente denominado de mercantilização. Estudos discutiram os efeitos negativos da mercantilização, focando as ameaças à cultura acadêmica tradicional (Craig, Amernic & Tourish, 2014; K. M. Kallio et al., 2016; Spence, 2019); as consequências para os pesquisadores, como por exemplo, ansiedade e estresse, a inibição da criatividade e aversão ao risco, a diminuição da relevância da pesquisa e o menor prazer no trabalho (Ter Bogt & Scapens, 2012); e a deterioração da produção de conhecimento (Geppert & Hollinshead, 2017).

Adicionalmente, vários estudos chamam a atenção para as dificuldades ou para as chamadas estratégias de resistência (Bristow, Robinson & Ratle, 2017; Muller-Camen & Salzgeber, 2005; Parker, 2014), além de tentarem identificar as diferentes maneiras como as escolas respondem aos novos modelos (Donina & Paleari, 2018; Teelken, 2012). Em um estudo de caso emblemático, Komljenovic e Robertson (2016, p. 1) estudaram a mercantilização na Newton University. Os autores identificaram as interações de mercado e exploraram as micropráticas que combinadas “estão reequilibrando e refazendo as estruturas, as relações sociais e as subjetividades, dentro e fora da universidade, e dessa forma remodelando a universidade e o setor do ensino superior”.

Então, o que os autores querem dizer quando se referem ao processo de transformação como mercantilização? Analisando várias referências e a literatura científica sobre o assunto (e.g., Komljenovic & Robertson, 2016; Teelken, 2012; Ter Bogt & Scapens, 2012), é possível identificar sete atributos. Primeiro, um sistema que busca promover a competição, fazendo com que as universidades sejam mais eficientes, previsíveis e controladas, na medida em que buscam usar melhor seus recursos. Segundo, um processo de reestruturação que permita que as universidades operem como empresas voltadas para o mercado, priorizando a oferta de serviços, em detrimento da geração e disseminação de conhecimento. Terceiro, a naturalização do lucro e da geração de valor para o acionista como objetivos legítimos da gestão. Quarto, um aumento nas interações da universidade como o mercado, ou seja, com empresas, organizações sociais, órgãos públicos, governo e a sociedade em geral. Quinto, tratar e reconhecer os alunos como clientes e não como aprendizes, percebendo-os como componente do modelo de negócios. Sexto, a implementação e o uso, sob a ideologia do *management*, das chamadas técnicas modernas para maximização da eficiência. Isso pode incluir, entre muitas outras ferramentas, o planejamento estratégico, gestão da qualidade, gerenciamento por objetivos, orçamentação, gestão por desempenho e gestão do relacionamento com clientes. Sétimo, a transformação cultural de uma ‘comunidade de acadêmicos’ em um ‘local de trabalho’ (Teelken, 2012, p. 2).

Paralelamente, os autores brasileiros produziram uma profícua corrente de estudos críticos sobre a mercantilização do ensino superior (Almeida, 2009; Chaves, 2010; Costa & Silva, 2019; Cunha, 2007; Gotardo, 2016; Oliveira, 2009; Sguissardi, 2015). No entanto, a abordagem do tema é distinta e complementar à abordagem adotada pelos colegas estrangeiros. A literatura brasileira analisa, mais frequentemente com lentes críticas e em nível institucional, o crescimento das IES privadas no Brasil. Por exemplo, Costa & Silva (2019, p. 6) analisam o que chamaram de ‘novo neoliberalismo acadêmico’ no setor de educação superior no Brasil, caracterizado por ‘uma comodificação capitalista’. Na mesma linha, Sguissardi (2015, p. 869) argumenta que a educação superior no Brasil ‘vive um intenso processo de transformação de um direito a uma mercadoria’, e Oliveira (2009) defende que a educação passou por uma financeirização, e a educação privada é hoje o modelo hegemônico no país.

Tomados em conjunto, esses autores provem uma visão ampla da transformação do ensino superior no Brasil. Eles relacionam as mudanças às políticas neoliberais implementadas no país nos anos 1990. Os autores brasileiros argumentam que a ampla expansão que seguiu as mudanças institucionais manteve o modelo elitista da educação superior. O acesso às IES qualificadas permanece para poucos e a expansão permitiu a oferta de um produto de massa e de baixa qualidade para a maioria da população. Como observamos anteriormente, os estudos encontrados foram realizados em nível institucional, com poucas exceções (por exemplo, Almeida, 2009). Tal condição cria uma oportunidade para pesquisadores de estudos organizacionais e gestão interessados no fenômeno e dispostos a investigá-lo, tanto no nível organizacional (que é o caso deste estudo) quanto no nível individual.

MUDANÇAS NO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A partir da década de 1980, mudanças alinhadas com a perspectiva neoliberal, a Nova Gestão Pública e o gerencialismo criaram um ambiente para a criação, crescimento e consolidação de universidades privadas (Diefenbach, 2009; Ter Bogt & Scapens, 2012). Compreender as mudanças regulatórias e seus impactos é essencial para entender como se deu a mercantilização em qualquer contexto.

O ensino superior tem uma história relativamente recente no Brasil. O país introduziu a educação relativamente tarde. As primeiras instituições foram criadas no início do século XIX, e a primeira universidade foi inaugurada apenas no início do século XX. As universidades brasileiras foram criadas pelas elites locais, que defendiam a lógica de um ensino superior público.

Em 1961, foi criada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que alterou a estrutura do setor e facilitou o crescimento das instituições privadas (Cunha, 2007). A nova Constituição Federal, promulgada em 1988, facilitou e agilizou o processo de criação de novos cursos. Assim, entre 1985 e 1996, o número de universidades privadas saltou de 20 para 64 (Martins, 2009, p. 23).

Em 1996, a LDB foi alterada novamente, dando origem às instituições de ensino superior com fins lucrativos. Essa mudança ocorreu como resposta à premissa de que o governo não teria recursos suficientes para suportar a expansão do sistema de educação superior e que as instituições privadas seriam necessárias para atender à demanda crescente (Andrade, 2012; Barreyro, 2008; Oliveira, 2009; Schwartzman & Schwartzman, 2002).

As IES privadas brasileiras se adaptaram às novas regulamentações de duas maneiras. Algumas optaram por atuar em nichos específicos de educação. Outras, buscaram o crescimento dos cursos de graduação recorrendo a estratégias de alto volume e baixo custo (Schwartzman & Schwartzman, 2002). Estas últimas acreditavam que havia uma grande oportunidade de mercado, pois, àquela época, apenas 30% dos concluintes do ensino médio acessavam o ensino superior (Sampaio, 2011).

A alteração da LDB em 1996 também foi percebida pelos agentes de mercado como uma oportunidade de investimento. Assim, os conglomerados educacionais foram se estabelecendo como empresas privadas, com base nos investimentos de fundos de *private equity* (Oliveira, 2009). Com o tempo, o setor se consolidou e grandes grupos educacionais foram criados (Chaves, 2010).

Em meados da década de 2000, o governo federal criou bolsas integrais e parciais de estudo para alunos de baixa renda (veja Catani, Hey & Gilioli, 2006), por meio do programa Prouni, e outras linhas de crédito especiais, como o Fies. Este foi outro fator que incentivou de maneira considerável o crescimento do sistema de ensino superior privado.

Entre 2001 e 2008, o mercado educacional brasileiro privado experimentou ampla consolidação, com muitas fusões e aquisições alimentadas por capital de investimento (Sampaio, 2011). As transações de maior impacto foram os IPOs de 2007. Pequenas instituições de ensino superior privadas, que ainda eram administradas por seus fundadores e familiares, foram vendidas para grandes grupos empresariais (Sampaio, 2011). Este movimento foi seguido por fusões e aquisições que envolveram instituições internacionais privadas de ensino superior (Oliveira, 2009; Oscar, 2012).

A consolidação das instituições de ensino superior privadas em grupos empresariais mudou a forma como elas eram geridas. A necessidade de uma gestão eficiente levou à adoção de modernas práticas de gestão. Enquanto isso, os alunos eram atraídos pelas baixas mensalidades (Chaves, 2010; Schwartzman & Schwartzman, 2002).

Entre o final dos anos 1990 e os anos 2000, as instituições de ensino superior e o número de matrículas cresceram significativamente, aceleradas pelos recursos injetados pelo setor privado (veja Fritsch, Jacobus & Vitelli, 2020). De acordo com o Censo do ensino superior (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [Inep], 2003), de 1997 a 2003, o número de IES privadas cresceu de 689 para 1.652; enquanto o número de IES públicas diminuiu de 211 para 207. Dez anos depois, em 2013, o Brasil contava com 2.090 instituições de ensino superior privadas. A Tabela 1 mostra os números de 2007 e 2013 (período mais próximo ao nosso trabalho de campo) além de 2018, o último disponível.

Tabela 1
Mudanças no ensino superior no Brasil

	2007	2013	2018
Número total de instituições de ensino superior	2.281	2.391	2.537
Número de instituições de ensino superior federais	106	106	110
Número de instituições de ensino superior estaduais	82	119	128
Número de instituições de ensino superior municipais	61	76	61
Número de instituições de ensino superior privadas	2.032	2.090	2.238
Total de matrículas- cursos de graduação	4.880.381	7.305.977	8.450.755
Matrículas em instituições de ensino superior privadas	75%	74%	75%
Matrículas em instituições de ensino superior públicas	25%	26%	25%

Fonte: Inep (2007, 2013, 2018).

Complementando as informações, o Quadro 1 mostra as 10 maiores universidades em número de matrículas e as 10 melhores universidades, classificadas pelo RUF (Ranking Universitário Folha), popular ranking de universidades brasileiras. Enquanto as instituições privadas apresentam ampla liderança no número de matrículas, as instituições públicas lideram o ranking das melhores universidades brasileiras. Em 2019, as 10 melhores universidades eram federais ou estaduais, e apenas sete instituições privadas estavam classificadas entre as 50 melhores universidades (RUF, 2019).

Quadro 1
Principais universidades no Brasil

Ranking em Matrículas		Ranking em Qualidade	
Universidade	Matrículas	Universidade	Pontos
Universidade Paulista (privada)	380.605	Universidade de São Paulo (pública)	98,02
Universidade Pitágoras Unopar (privada)	373.308	Universidade de Campinas (pública)	97,07
Universidade Estácio de Sá (privada)	219.713	Universidade Federal do Rio de Janeiro (pública)	97,00
Universidade Anhanguera (privada)	178.789	Universidade Federal de Minas Gerais (pública)	96,72
Universidade Nove de Julho (privada)	151.665	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (pública)	95,68
Universidade Anhembi Morumbi (privada)	54.915	Universidade Federal Paulista (pública)	92,67
Universidade Cidade de São Paulo (privada)	51.870	Universidade Federal de Santa Catarina (pública)	92,58
Universidade de Franca (privada)	46.985	Universidade Federal do Paraná (pública)	92,02
Universidade Cruzeiro do Sul (privada)	46.817	Universidade Federal de Brasília (pública)	91,21
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (privada; confessional)	45.879	Universidade Federal de Pernambuco (pública)	89,77

Obs.: Matrículas em programas de graduação.

Fonte: RUF (2019).

Entretanto, quando classificadas mundialmente, até mesmo as universidades públicas brasileiras tiveram um desempenho ruim. Em 2018, nenhuma foi incluída entre as 100 melhores do mundo, de acordo com o Instituto de Educação Superior da Shanghai Jiao Tong University ou de acordo com o QS World University Rankings.

De fato, as IES públicas brasileiras foram impactadas por uma crise prolongada, que se agravou em 2016 e nos anos seguintes, devido às dificuldades econômicas pelas quais o país passou. Com isso, a situação das IES no país é desafiadora. Por um lado, temos instituições públicas que ainda oferecem as melhores condições de ensino e pesquisa, mesmo que aquém dos padrões internacionais e enfrentando declínios e crises. Por outro lado, as instituições privadas estão se expandindo e se consolidando, porém oferecem condições inferiores de aprendizagem e pesquisa.

MÉTODOS

Para realizar este estudo, nós procuramos uma grande instituição de ensino superior que houvesse passado por mudanças substanciais. Entramos em contato com várias instituições que atendessem a esse critério. No entanto, a maioria delas recusou nosso convite. Finalmente, a UniOne respondeu positivamente. A UniOne representa um caso quase arquetípico de mercantilização, pois se transformou, ao longo dos anos, em uma das maiores universidades privadas do Brasil, notoriamente substituindo seu antigo ethos e práticas em favor do gerencialismo e das modernas técnicas de gestão. Consequentemente, representava um caso ideal para nossa pesquisa.

A investigação durou aproximadamente seis meses e seguiu os procedimentos comuns para pesquisas qualitativas que envolvem estudos de caso (Creswell, 2010; Stake, 1995; Yin, 2005). Os dados foram coletados por meio de 12 entrevistas longas, em profundidade. Os entrevistados foram selecionados porque tiveram um envolvimento relevante no processo de mudança (veja Quadro 2). Por volta da décima entrevista, já tínhamos saturado os aspectos mais críticos da investigação. As restrições mais comuns neste tipo de trabalho de campo, relacionadas à disponibilidade de conteúdo estratégico, não interferiram de maneira significativa.

Quadro 2
Entrevistados

Entrevistado	Função
#1	Docente e Diretor de Unidade de Ensino
#2	Coordenador de Recursos Humanos
#3	Professor
#4	Diretor de Planejamento
#5	Diretor de Relações Corporativas
#6	Reitor
#7	Gerente de Projetos para a implementação da Centro de Serviços Compartilhados
#8	Consultor Externo do Fundo de Investimento
#9	Professor e Coordenador de Curso
#10	Diretor Acadêmico
#11	Professor
#12	Reitor Associado de Pós-Graduação e Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas utilizaram um roteiro de perguntas abertas que incentivavam os entrevistados a expor espontaneamente seus pontos de vista sobre as mudanças ocorridas no período estudado. As perguntas envolviam diferentes aspectos da mudança pela qual a IES passou. As perguntas foram elaboradas com base nas categorias do modelo clássico de desempenho e mudança organizacional de Burke e Litwin (1992) (por exemplo, estratégia, estrutura, cultura, governança e sistemas de gestão). Além disso, também foram acrescentadas categorias encontradas na literatura sobre o ensino superior (por exemplo, currículos, professores, alunos e funcionários). Além disso, algumas categorias emergiram indutivamente do trabalho de campo (por exemplo, comunicação externa, planejamento financeiro e as instalações dos campi). Diversas interações entre os autores ajudaram a melhorar o roteiro. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas.

Todos os entrevistados eram profissionais muito experientes e estavam envolvidos no processo de transformação da UniOne. Assim, pode-se supor vieses a favor de seus objetivos e implementação. Por outro lado, vale ressaltar que muitos entrevistados apresentaram visões críticas sobre o processo.

As entrevistas representaram a principal fonte de dados. No entanto, para cumprir o princípio da triangulação de informações, também consultamos e analisamos relatórios trimestrais e relatórios de mercado, compreendendo um período de três anos: vídeos sobre o processo de IPO, cinco artigos científicos sobre a UniOne, dezenas de reportagens em jornais e revistas sobre a UniOne e material corporativo publicado no site da instituição. Além disso, um dos pesquisadores fez três visitas aos principais *campi* da universidade e manteve um caderno com observações de campo. Para garantir o anonimato, algumas referências bibliográficas foram eliminadas ou alteradas (Bell & Bryman, 2006).

Os dados foram analisados seguindo os procedimentos recomendados por Bardin (2006), especialmente o conceito de leitura flutuante. Para começar o trabalho, nós construímos uma narrativa coletiva e cronológica da mudança, com base nas entrevistas e nas informações dos documentos analisados. Em seguida, com base nos conteúdos, definimos as principais mudanças ocorridas. Nós as agrupamos em três categorias: mudanças no modo de gestão; mudanças no modelo de ensino e pesquisa; e mudanças na gestão de professores, alunos e funcionários. Chegou-se a essa categorização após várias interações entre os autores, e entre os autores, a literatura sobre mudança organizacional e dados primários do caso. Apresentações em eventos públicos também contribuíram. Para as duas primeiras categorias, nós identificamos dimensões e práticas que mudaram. Para a última categoria, nós identificamos, da mesma maneira, grupos e práticas que mudaram. Por fim, interações sucessivas entre os autores permitiram a identificação de ‘aspectos excepcionais’ que alimentaram a seção de discussão deste trabalho. Essas interações consideraram a literatura sobre mercantilização, o estudo de caso e a experiência acadêmica dos autores.

O CASO UNIONE

Nossa pesquisa de campo focou o período entre 2007-2013. Em 2007, a UniOne teve seu IPO. Em 2008, um fundo de investimento adquiriu 20% das ações da instituição e passou a atuar ativamente na sua gestão. Em 2013, esse mesmo fundo vendeu sua participação na universidade, fechando o ciclo. A presente seção apresentará nossos achados.

Fundação e crescimento

A UniOne foi fundada em 1970 como uma faculdade sem fins lucrativos (Almeida, 2009). Segundo vários entrevistados, o fundador foi um empreendedor visionário que conseguiu liderar um processo de crescimento rápido e ambicioso. Em 1988, a instituição foi reconhecida como universidade. Na época, contava com mais de 8.000 alunos e 650 docentes (Almeida, 2009; Vale, 2012).

Em 1998, a universidade iniciou um agressivo processo de expansão em todo o país. Esse processo criou novos *campi*. Cada novo campus operava de forma independente, e reportava seus resultados diretamente à sede da organização. De acordo com o Entrevistado # 1:

Na época do Dr. Jones [o ex-dono, nome fictício], ele identificava um executivo e dizia: ‘Olha, vai lá e abre!’ E então, o executivo [...] tinha um cheque em branco e fazia o que era preciso.

Em 2005, o fundador contratou uma consultoria para preparar a organização para a abertura de capital, que aconteceu em 2007. Em 2008, os membros da família do fundador detinham 55% das ações, o mercado detinha outros 25%, e um fundo de investimento os 20% restantes. Este fundo de investimento teve um papel fundamental nas mudanças que ocorreram nos anos seguintes.

O fundo de investimento trouxe para a UniOne uma equipe de gestores profissionais. Essa equipe esteve à frente da expansão da organização e implementou um processo que alguns entrevistados chamaram de limpeza acadêmica e gerencial. Esse processo se baseou em três pilares: profissionalização da gestão, melhoria da qualidade do ensino e centralização administrativa.

Mudanças no modelo de gestão

Para liderar as mudanças, o fundo de investimento montou uma equipe exclusiva, nomeou um novo presidente para a universidade e definiu um plano diretor de mudanças que incluía metas, ações, cronogramas, responsáveis e eventos para monitorar a execução. Dois grandes projetos foram os condutores das mudanças: a criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC); e a padronização dos cursos e de seus conteúdos, com o apoio de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Em relação a esta última ação, de acordo com o Entrevistado # 10:

Não dava para explicar para um aluno que estava de transferência da UniOne na [cidade 1] e chegando na [cidade 2] [...] e a gente falava ‘você vai perder essas matérias’ [...] era muito complicado [...] cada lugar tinha suas características.

De acordo com a maioria dos entrevistados, as mudanças foram implementadas de ‘de cima para baixo’, como em iniciativas das empresas privadas, com o apoio dos novos líderes, especialistas e da empresa de consultoria. Elas foram reconhecidas e percebidas como ‘racionais’ e como a ‘coisa certa a fazer’, à medida que o mercado de serviços educacionais do ensino superior se tornou mais competitivo. De acordo com o Entrevistado # 4:

Qualquer universidade que não se diferencie das demais terá um sério problema [...] porque o aluno sabe que pode escolher e quer escolher onde estudar. Então, essa exigência de qualidade vai nos obrigar a nos diferenciar.

No entanto, as mudanças geraram conflitos e resistências internas, e não caminharam de maneira uniforme em todas as unidades e regiões. As mudanças avançaram rapidamente com a implantação do CSC e mais lentamente com a padronização dos cursos e dos conteúdos. De acordo com o Entrevistado # 10:

Com a criação dos Centros [de Serviços Compartilhados], boa parte do trabalho que era executado [nas unidades] ficaria limitado a entregar nosso serviço de ensino. (...) A gente iria focar a operação naquilo que é o objetivo principal de uma unidade de ensino, que é ensinar.

O Quadro 3 resume as principais mudanças que ocorreram em 11 práticas e dimensões de gestão.

Quadro 3
Mudanças no modelo de gestão

Dimensões e práticas	Antes do IPO	Após o IPO
Processo estratégico	Decisões estratégicas centradas no fundador e baseadas no sentimento. Objetivo: presença massiva em todo o país.	Três princípios estratégicos adotados: (1) garantir valor aos acionistas; (2) reconstruir a marca; (3) atender aos requisitos do Ministério da Educação.
Estrutura organizacional	Operação descentralizada e inchada. A organização composta por várias pequenas empresas com estruturas próprias.	Operação centralizada e enxuta. Organização composta por muitas filiais que compartilham estruturas e sistemas comuns.
Governança	Empresa familiar. Sem modelo de governança claro.	Modelo corporativo adotado, com Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal.
Sistemas de gestão	Processos e sistemas autônomos locais.	Processos e sistemas centralizados no Centro de Serviços Compartilhados.
Cultura organizacional	Hierarquizada, alto grau do poder de influência, forte presença do fundador, relacionamentos baseados na influência pessoal.	Princípios como meritocracia, transparência e gestão baseada em evidências, com resultados e indicadores mensuráveis.
Comunicação externa	Sistema descentralizado com identidade corporativa frágil; foco na captação de novos alunos.	Diretrizes de marca foram criadas e adotadas nacionalmente; áreas de relações públicas, relações com investidores e com o governo foram criadas.
Planejamento financeiro	Processo informal.	Sistema de planejamento financeiro implementado.
Instalações e infraestrutura	Instalações projetadas para atender apenas aos requisitos do Ministério da Educação baseado nos orçamentos de cada campus.	Padrões desenvolvidos e adotados em nível nacional para cada modalidade de curso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mudanças no ensino e na pesquisa

O modelo de ensino também sofreu mudanças consideráveis. Anteriormente, diferentes *campi* tinham autonomia em relação ao modelo de ensino. Além disso, o envolvimento do corpo docente no dia a dia das faculdades e no desenvolvimento dos *syllabi* era muito diferente em cada unidade.

Os dois princípios que guiaram as mudanças no modelo de ensino foram a busca por práticas padronizadas de ensino e o alinhamento dos cursos às demandas do mercado de trabalho. O processo de mudança necessitou esforços focados na revisão dos *syllabi*. Para tal, um sistema unificado de gestão do conhecimento foi implementado e permitiu em escala nacional acompanhar e controlar as mudanças. O novo modelo também gerou ganhos de sinergia entre cursos equivalentes que já eram oferecidos em *campi* diferentes, e também entre cursos distintos, mas com oferta de disciplinas semelhantes. Outra vantagem foi que essa padronização também aumentou a velocidade no processo de abertura de novos *campi*. O entrevistado #10 comentou abertamente:

Não dá para pensar em ensino de massa deixando cada um dos professores individualmente nas turmas fazendo o que lhes vier à cabeça; então, era necessário ter essa estruturação.

O entrevistado # 6 observou que o processo, que foi de cima para baixo, foi negociado:

Eu não acredito em um pequeno grupo de elite sábio produzindo o melhor currículo e implementando *top-down* em todo Brasil. A única maneira de engajar o professor é ele fazer parte da construção [...] Coordenadores, tanto nacionais como locais, passaram a ter nas suas metas também a participação e o engajamento dos professores na construção dos currículos.

O modelo regulatório brasileiro incentiva as instituições de ensino superior a investirem em pesquisa. Os programas de pós-graduação são avaliados regularmente com base no volume de publicações científicas, entre outros fatores (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [Sinaes], 2018). Somado a isso, há também o interesse de muitos professores por pesquisa.

Devido a essa dupla pressão, a UniOne criou uma agência interna voltada à inovação e ao desenvolvimento tecnológico. O papel dessa agência é aproximar a instituição das empresas, adotando um critério confere prioridade aos investimentos naquelas pesquisas que possam trazer retorno financeiro. Essa exigência restringe o escopo das pesquisas aos temas que são de maior interesse para empresas e geram resultados mais rápidos.

No que se refere às mudanças envolvendo o ensino e a pesquisa, o processo foi mais longo do que as mudanças administrativas. O entrevistado #6 sintetizou a abordagem geral e enfatizou o tempo de assimilação e as condições dadas pelo conselho da instituição sobre estes processos de mudança:

É muito ingênuo a gente achar que as empresas, com todas essas lideranças e CEOs super capazes, não têm noção da necessidade da sustentabilidade do produto, do negócio, [...] o conselho abriu mão de crescimento durante um ano e meio, e realmente a gente não cresceu, a gente saneou academicamente a instituição [...] com a construção de uma proposta acadêmica [...] completamente inovadora no Brasil e na América Latina. [...] não conheço outra [iniciativa] no mundo de tamanha envergadura. [...] uma das premissas pedagógicas fundamentais era que os projetos pedagógicos novos fossem construídos pelos próprios professores.

De acordo com os entrevistados, os professores que apoiaram as mudanças e estiveram mais ativamente envolvidos foram recompensados com mais oportunidades de aulas e de carreira. Considerando os contratos de trabalho já firmados, isto representou uma melhora significativa nas suas remunerações. O Quadro 4 resume as mudanças ocorridas em cinco dimensões no modelo de ensino e pesquisa.

Quadro 4
Mudanças no modelo de ensino e pesquisa

Dimensões e práticas	Antes do IPO	Após o IPO
Desenvolvimento e revisão das grades curriculares e conteúdos	Descentralizado, baseado na liderança dos coordenadores dos cursos locais.	Centralizado, com a participação de vários docentes, utilizando um sistema centralizado de gestão do conhecimento.
Oferta de novos cursos	Cursos criados com frequência e introduzidos com base em percepções de demanda.	Processo estruturado que analisa a demanda e oferece novos cursos.
Tecnologia aplicada ao aprendizado	Iniciativas pontuais.	Uso crescente de tecnologia para apoiar a aprendizagem, incluindo uma biblioteca virtual aberta e distribuição massiva de <i>tablets</i> com materiais de suporte à aprendizagem.
Abordagem do processo de ensino	A sala de aula e o corpo docente são elementos-chave para os alunos aumentarem as chances de conseguir empregos melhores.	A sala de aula e corpo docente são uma das formas para adquirir conhecimento, assim como os meios eletrônicos. A escolha do conteúdo é condicionada às demandas do mercado de trabalho.
Política de pesquisa	Pesquisa produzida para atender aos requisitos do MEC; alguns núcleos de pesquisa estabelecidos voluntariamente por determinados professores	Gestores mais interessados no campo da pesquisa; alguns grupos de pesquisa aplicada criados para atender aos interesses do mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Mudanças na gestão de professores, alunos e funcionários

A gestão do corpo docente passou por profundas mudanças. Em um curto período, o corpo docente passou de uma equipe inchada, na qual muitos professores trabalhavam meio período e dedicavam poucas horas ao ensino para uma equipe enxuta, na qual a maioria dos professores trabalhava em tempo integral. Modelos de avaliação individual, gestão de carreira, remuneração variável e treinamento foram implantados. O entrevistado # 6 observou que mesmo com essas mudanças, o papel do professor foi preservado:

Temos que respeitar [o professor] [...] A complexidade da sala de aula nunca será tirada dele, porque, por mais que você tenda a estabelecer o plano de ensino [...] os exemplos são do professor, a contextualização pertence ao professor. [...] Não existe essa ilusão de que o professor só seguirá protocolos.

Ao que o mesmo entrevistado #6 acrescentou:

[O] dono da complexidade é o professor, não o gestor [...] E isso é o que é difícil para alguns profissionais que vêm de outros setores entenderem [...] Não tiramos a complexidade do professor; criamos uma camada extra de complexidade, com a discussão no sistema de gestão do conhecimento, em que cada professor teve que negociar com os pares.

A gestão do corpo discente também foi redefinida com base na perspectiva de que o aluno médio da UniOne está nas classes sociais e econômicas mais baixas da sociedade, busca a mobilidade social e tem uma visão utilitária sobre o conhecimento.

A gestão dos colaboradores busca ter uma força de trabalho estável. Assim como acontece nas empresas privadas, a avaliação de desempenho individual, a gestão de carreira e planos de desenvolvimento foram implementados. A presença de representantes de fundos de investimento na condução das mudanças também teve um impacto profundo na cultura organizacional. Entrevistado # 9 declarou:

Qual foi o grande desafio inicial? Unir duas culturas absolutamente separadas: a cultura da gestão e a cultura da academia.

O mesmo Entrevistado #9 acrescentou:

[E] o meu papel nessa mudança de cultura foi fazer [as pessoas] aprenderem o máximo sobre o que era importante sobre o negócio; os profissionais que não fizeram essa ‘passagem’, ficaram obsoletos, porque o negócio mudou completamente e precisávamos, sim, de um choque de gestão.

Segundo os entrevistados, a transformação da organização passou também pela adoção de princípios da meritocracia na gestão. A utilização desses princípios conduziu à implementação de planos de carreira e remuneração variável, determinados de acordo com as notas recebidas pela instituição nas avaliações do Ministério da Educação. Estas ações foram justificadas para buscar o equilíbrio entre qualidade de ensino e o lucro da operação. De acordo com o Entrevistado # 1:

No início, tínhamos um peso muito grande nos indicadores financeiros; e agora [...] existem indicadores de qualidade. Não adianta trazer o EBTIDA no final do mês [...] se o seu curso tiver nota dois [de acordo com as normas do Ministério da Educação]. Com nota dois, você será penalizado.

Com base nas práticas de modelagem financeiras, uma cultura de desempenho foi promovida. De maneira enfática, o Entrevistado # 4 contou que costumava dizer para seu time:

Existem apenas duas certezas na vida: uma é que você morrerá e a outra é que no fim de cada mês, você vai me explicar seus resultados.

O Quadro 5 resume as mudanças relacionadas a professores, alunos e funcionários.

Quadro 5
Mudanças na gestão de professores, alunos e funcionários

Grupos e práticas	Antes do IPO	Após o IPO
Corpo docente: seleção e contratação	Quadro docente inchado, alta rotatividade, muitos professores; proporção de professores pós-graduados mínima, apenas suficiente para atender às exigências do Ministério da Educação; corpo docente contratado com base em referências pessoais.	Quadro docente enxuto, baixa rotatividade e preferência por professores em tempo integral; maior proporção de docentes com pós-graduação; implantação de sistema nacional e padronizado para seleção e contratação de docentes.
Corpo docente: gestão de carreira e remuneração	Não há plano de carreira estruturado: promoção a cargos de gestão baseada na senioridade e no prestígio pessoal.	Implementação de um sistema unificado para revisão do corpo docente; promoção a cargos de gestão com base em critérios meritocráticos; acesso a remuneração variável e bolsas com base em resultados.
Corpo docente: desenvolvimento	Cada professor supervisiona seu próprio desenvolvimento.	Programas de treinamento de professores implementados.
Alunos: atração e captação	Cada campus define de maneira independente o perfil do aluno desejado; os critérios de atração incluem proximidade geográfica e baixo valor das mensalidades.	Perfil do aluno definido como aquele que busca um diploma para melhorar sua empregabilidade; usam-se diferentes mídias para atrair os alunos; oferecem-se bolsas de estudo usando programas de financiamento federal.
Alunos: gestão de egressos	Sem atividades para ex-alunos e egressos.	Algumas pesquisas feitas com ex-alunos. Foram identificados e promovidos casos de sucesso.
Funcionários: seleção e contratação	Quadro inchado, alta rotatividade; contratação com base em indicações pessoais.	Equipe enxuta, baixa rotatividade; seleção e contratação seguem processos padronizados e unificados.
Funcionários: gestão de carreira e remuneração	Gestão de carreira baseada na senioridade.	Gestão de carreira baseada na meritocracia, com metas e planos de desenvolvimento individual.
Funcionários: desenvolvimento	Iniciativas de desenvolvimento definidas localmente pelos coordenadores de cada campus.	Implementação de uma área central dedicada ao desenvolvimento pessoal e das equipes, com atividades presenciais e online.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Impacto das mudanças

As mudanças tiveram impactos financeiros e acadêmicos. Na época de seu IPO, em 2007, as ações da UniOne estavam cotadas a R\$7,90. Até 20 de setembro de 2013, o preço da ação havia subido para R\$17,34, proporcionando ganhos significativos para o fundo de investimento, que acabou vendendo sua participação naquela data.

Do ponto de vista acadêmico, os resultados podem ser avaliados usando o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (veja Sinaes, 2018). De 2007 a 2015, em um grupo de 200 universidades brasileiras, a posição da UniOne melhorou consideravelmente. Seu índice geral aumentou de 2.2200 para 3.1018 (em uma escala que vai até 5.0000). A posição relativa da UniOne permaneceu no último quartil na maior parte desse período, mas subiu para o segundo quartil nos últimos dois anos, chegando perto do primeiro quartil em 2015.

DISCUSSÃO

Nesta seção, revisaremos as sete características da mercantilização identificadas anteriormente e justificaremos porque afirmamos que a UniOne pode ser considerada uma organização híbrida. Em seguida, discutimos dois temas que emergiram da teoria e da análise do caso: as perspectivas para a UniOne e para as outras instituições de ensino privadas, bem como as perspectivas para professores e pesquisadores. Nosso objetivo é adotar uma orientação para a presciência, com a intenção de cumprir nosso papel acadêmico de facilitadores das adaptações organizacionais e sociais (Corley & Gioia, 2011). Em outras palavras, nosso propósito é, por meio desta discussão, conectar teoria e prática, oferecendo percepções que emergiram no decorrer do trabalho sobre a prática.

UniOne como uma organização híbrida

À primeira vista, examinando o caso por meio das características elencadas na segunda seção deste artigo – orientação para o mercado; lucro e valor para o acionista; eficiência; interações de mercado; alunos como clientes; técnicas de gestão; e transformação cultural – pode-se considerar a UniOne como um exemplo arquetípico de mercantilização.

No entanto, um exame mais detalhado do processo de transformação que ocorreu na UniOne, mostra uma realidade com mais nuances. Tomemos, por exemplo, a quinta característica – alunos como clientes em vez de aprendizes – e a sétima – a transformação da comunidade acadêmica em um local de trabalho. Para ambos os exemplos, observamos que nenhuma das condições descreve exatamente o que observamos na UniOne.

Assim, argumentamos que a UniOne se transformou em uma organização híbrida. As seguintes características da UniOne sustentam essa afirmação: primeiro, ela combina, claramente, características das universidades mais tradicionais com características de empresas privadas; em segundo lugar, ela procura combinar uma lógica de desenvolvimento humano, com uma lógica financeira e de mercado; terceiro, sua gestão busca atender aos diferentes *stakeholders*, como os reguladores do sistema educacional e os acionistas; e quarto, é clara a justaposição das práticas específicas e tradicionais das instituições de ensino superior, com as chamadas técnicas modernas de gestão, comumente adotadas no setor com fins lucrativos, especialmente nas empresas financeiras.

Essa afirmação vai de encontro com as conclusões de Fioreze (2020, p. 79). Em seu estudo com quatro universidades locais no Brasil, a autora observou que “[há] potencial para acomodar um modelo híbrido, capaz de equilibrar tanto a aproximação com o mercado, quanto a preservação dos valores do ensino superior como um bem público.”

Organizações híbridas (Battilana et al., 2015; Battilana & Dorado, 2010) estão sob a influência de diferentes lógicas e buscam equilibrar demandas sociais e sistemas culturais diferentes (Schildt & Perkmann, 2017). Alguns autores (e.g., Jongbloed, 2015, p. 221), argumentam que as próprias universidades são organizações híbridas, já que lidam com diferentes partes interessadas “com interesses de peso quase igual, mas que vão para direções potencialmente divergentes”. Assim, afirmamos que a UniOne pode ser classificada como uma organização híbrida, ou mais precisamente, uma organização em processo de hibridização, visto que continuamente lida com diferentes partes interessadas e está em processo de transformação.

Perspectivas para UniOne e outras universidades privadas

Considerando a necessidade de expandir o ensino superior, bem como a capacidade reduzida de investimento do governo, o Brasil abriu caminho para instituições com fins lucrativos (Andrade, 2012; Barreyro, 2008; Oliveira, 2009; Schwartzman & Schwartzman, 2002). Isso resultou na criação de grandes instituições, como a UniOne, com atuação em todo o território nacional e com centenas de milhares de alunos.

As instituições privadas ganharam dois papéis importantes. O primeiro é o de impulsionadoras da mobilidade social. O Brasil é um país extremamente desigual, no qual o ensino superior pode ter papel relevante na promoção da mobilidade social (ver Dabla-Norris, Kochlar, Suphaphiphat, Ricka & Tsounta, 2015). Instituições como a UniOne, que podem oferecer educação em grande escala e com baixo custo, podem ajudar e tratar esta questão. Entretanto, para que isso ocorra é necessário o aprimoramento dos mecanismos que regulam e avaliam a educação no país.

O segundo papel que essas IES ganharam foi o de promotoras de pesquisas aplicadas, realizadas em parceria com empresas, buscando resolver problemas práticos. Devido à sua afinidade e proximidade com o mundo dos negócios, as instituições de ensino superior privadas estão em posição privilegiada para desenvolver esse tipo de pesquisa.

Perspectivas para professores e pesquisadores

O número de doutores no Brasil tem aumentado significativamente. De 2.854 titulados em 1996, esse número aumentou para 16.729 em 2014 (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos [CGEE], 2015, p. 8). O aumento deste número foi acompanhado por dois fenômenos: o crescimento mais rápido das universidades privadas, em relação às públicas; e uma grave crise econômica que, a partir de 2014, reduziu a capacidade das universidades públicas de contratar docentes (Safatle, 2014; Sguissardi, 2015; Vieira, 2018). Com a pandemia, em 2020, essa situação se agravou.

Isso significa que os doutores enfrentam um mercado de trabalho restrito. Assim, muitos deles passaram a se candidatar com mais frequência a empregos em instituições privadas, como a UniOne. Nessas instituições, a carga de trabalho é maior e a pesquisa menos valorizada. Além disso, muitas instituições privadas têm sistemas de controle rígidos, que são percebidos como restrições à liberdade acadêmica.

A situação descrita leva a três linhas de ação. Primeiro, no que se refere ao ensino, é aproveitar as vantagens que as ondas de inovações trazidas pelo uso da tecnologia proporcionam. Em um país com ampla extensão territorial como o Brasil, o ensino à distância e o ensino híbrido podem representar um meio eficaz para estimular a mobilidade social. Além disso, as operações em larga escala das IES privadas podem proporcionar a produção de conteúdo inovador e de alta qualidade por meio do esforço coletivo.

Segundo, é possível posicionar a pesquisa com a abordagem prática empregada pelas universidades privadas. De fato, tal orientação à prática está mais conectada às tendências atuais de como o conhecimento é produzido e pode resultar em pesquisas relevantes que geram impacto positivo na sociedade (George, 2016; George, Howard-Grenville, Aparna & Tihanyi, 2016).

Terceiro, sempre haverá espaço para resistir aos sistemas antiquados de comando e controle (Bristow, Robinson & Ratle, 2017; Contu, 2008). Não se trata de lutar heroicamente contra os sistemas totalitários, mas sim de desafiar burocracias ineficientes marcadas por comportamentos cerimoniais (Meyer & Rowan, 1977) e capazes de serem remodelados por meio de um esforço interno.

CONCLUSÃO

Nesta seção final, iremos comentar sobre as limitações deste artigo e propor direções para estudos futuros; e apresentar nossas considerações finais.

Limitações e direções para pesquisas futuras

A principal limitação de nosso estudo foi ele ter sido baseado em um único estudo de caso. Isso impossibilitou que criássemos generalizações a partir dos achados. Uma segunda limitação é, pelo desenho escolhido para a pesquisa, termos focado nossas

entrevistas apenas nos profissionais que estiveram diretamente envolvidos no processo de transformação na UniOne. Um conjunto mais diversificado de entrevistados, incluindo, por exemplo, estudantes, líderes sindicais e representantes da equipe, poderia ter agregado outras perspectivas.

Considerando essas limitações, e outras oportunidades identificadas na literatura, vislumbramos as seguintes possibilidades para estudos futuros: primeiro, explorar outros casos de mudança em instituições privadas, por meio de estudos comparativos, visando identificar padrões de mudança; em segundo lugar, explorar casos de mudanças em universidades públicas no Brasil, com o objetivo de compreender as mudanças em nível organizacional, seus desafios e suas dificuldades; terceiro, estudar os processos de mudança na ótica de professores, alunos e funcionários, visando compreender como esses atores agiram e reagiram às mudanças, sendo ao mesmo tempo agentes e sujeitos dos processos.

Considerações finais

Por sua escala, rápida expansão e características, a transformação do ensino superior no Brasil representa um laboratório privilegiado no qual podem ser observados modelos alternativos, avaliar impactos e identificar ambiguidades e desafios.

A identidade da universidade pública brasileira é baseada nos princípios da liberdade acadêmica e da autonomia universitária (Lynch & Ivancheva, 2015). No entanto, por muito tempo, as universidades representaram um sistema criado e mantido por uma elite e projetado para educar os seus próprios membros. Embora a expansão do ensino superior e as políticas de inclusão social estejam mudando gradativamente o sistema, ele ainda apresenta uma inércia considerável e tende a se defender de qualquer tentativa de reforma que seja entendida – legitimamente ou não – como mercantilista. A situação atual é de declínio. Após um período de expansão, as universidades públicas brasileiras agora enfrentam sérios problemas associados à falta de financiamento para pesquisas, restrições à contratação de professores e evasão.

Em lugar de constituírem a nêmesis das universidades públicas brasileiras, as universidades privadas são seus antípodas. As IES privadas adotam valores e práticas opostas aos defendidos pelas universidades públicas. Elas se concentram em um público mais amplo, que tem mais dificuldade de superar os processos seletivos tão acirrados para ingressar nas universidades públicas.

Alguns críticos locais (ver Gotardo, 2016) acreditam que existe uma contradição inerente entre a busca do lucro e a capacidade de oferecer educação de qualidade. No entanto, considerando o caso apresentado neste artigo, acreditamos ser possível superar essas contradições.

Como evoluir? Acreditamos que o papel desempenhado pelas universidades privadas, como a UniOne, pode ser aprimorado por meio de dois vetores de mudança. Primeiro, o sistema regulatório poderia ser melhorado de modo que encorajasse um progresso mais substancial da qualidade do ensino e da pesquisa aplicada. Segundo, o corpo docente poderia ser engajado e mobilizado. Os professores são os agentes centrais dos processos de ensino e de pesquisa. Além de lecionar, eles tendem a ocupar posições-chave na estrutura administrativa das universidades. O envolvimento mais direto do corpo docente pode orientar a direção das instituições.

Nós iniciamos este artigo mencionando a metáfora da McDonaldização do ensino (Hartley 1995; Hayes, 2007; Hayes & Wynyard 2002a, 2002b; Nadolny & Ryan, 2015; Ritzer 2002). Hoje em dia, a educação privada pode estar tão arraigada na sociedade brasileira quanto os próprios *fast foods*. Pode não ser sábio negar sua relevância. É imprescindível continuar fazendo análises críticas e construindo as bases que sustentam sua reforma e possam promover dietas mais saudáveis e, em última instância, o bem comum (Boyadjieva & Ilieva-Trichkova, 2019).

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem aos gestores, professores e pesquisadores da UniOne, pela abertura e transparência ao colaborarem com nosso trabalho de campo. Também agradecemos aos revisores anônimos, pelas valiosas sugestões.

Esta pesquisa não recebeu nenhuma bolsa específica de agências de fomento nos setores público, comercial ou sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. O. D. (2009). A maior universidade-empresa do Brasil: história e marketing. In *Anais do 6º Colóquio Internacional Marx e Engels*, Campinas, SP. Recuperado de https://www.ifch.unicamp.br/formulario_cemarx/selecao/2009/trabalhos/a-maior-universidade-empresa-do-brasil.pdf
- Alvesson, M., Hardy, C., & Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, 45(3), 480-501. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00765.x>
- Alvesson, M., & Sköldböck, K. (2000). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London, UK: Sage.
- Andrade, C. Y. D. (2012, julho 31). Acesso ao ensino superior no Brasil: Equidade e desigualdade social. *Revista Ensino Superior Unicamp*. Recuperado de <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/acesso-ao-ensino-superior-no-brasil-equidade-e-desigualdade-social>
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barreyro, B. (2008). *Mapa do ensino superior privado*. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., Singul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integrations social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bell, E., & Bryman, A. (2006). The ethics of management research: An exploratory content analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63-77. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>
- Boyadjieva, P., & Ilieva-Trichkova, P. (2019). From conceptualisation to measurement of higher education as a common good: challenges and possibilities. *Higher Education*, 77, 1047-1063. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0319-1>
- Bristow, A., Robinson, S. K., & Ratle, O. (2017). Being an early-career CMS academic in the context of insecurity and 'excellence': The dialectics of resistance and compliance. *Organization Studies*, 38(9), 1185-1207. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840616685361>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Catani, A. M., Hey, A. P., & Gilioli, R. S. P. (2006). Prouni: Democratização do acesso às instituições de ensino superior? *Educar em Revista*, 28, 125-140. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200009>
- Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. (2015). *Mestres e doutores 2015: Estudo da demografia da base técnico-científica brasileira*. Brasília, DF: Autor. Recuperado de https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/Apres_CGEE_MD2015_SBPCvfreq.pdf/d50b9e9d-5f0f-4b40-af53-562cf8fa605a
- Chaves, V. L. J. (2010). Expansão da privatização / mercantilização do ensino superior brasileiro: A formação dos oligopólios. *Educação & Sociedade*, 31(111), 481-500. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200010>
- Chiapello, E., & Faircough, N. (2002). Understanding the new management ideology: A transdisciplinary contribution for critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society*, 13(2), 185-208. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0957926502013002406>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Costa, C. F., & Silva, S.M.G. (2019). Novo neoliberalismo acadêmico e o ensino superior no Brasil. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 25(3), 6-35. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.251.89569>
- Craig, R., Amernic, J., & Tourish, D. (2014). Perverse audit culture and accountability of the modern public university. *Financial Accountability and Management*, 30(1), 1-24. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/faam.12025>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Cunha, L. A. (2007). O desenvolvimento meandroso da educação brasileira entre o estado e o mercado. *Educação & Sociedade*, 28(100), 809-929. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300009>
- Dabla-Norris, E., Kochlar, K., Suphaphiphat, N., Ricka, F., & Tsounta, E. (2015, junho). *Causes and consequences of income inequality: A global perspective*. Washington, DC: International Monetary Fund. Recuperado de https://www.imf.org/~media/Websites/IMF/Imported/external/pubs/ft/sdn/2015/_sdn1513pdf.ashx
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic 'enlightenment.' *Public Administration*, 87(4), 892-909. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>
- Donina, D., & Paleari, S. (2018). New public management: global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition. *Higher Education*, 78, 193-219. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0338-y>
- George, G. (2016). From the editor: Management research in AMJ: Celebrating impact while striving for more. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1869-1877. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4006>
- George, G., Howard-Grenville, J., Aparna, J., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Geppert, M. & Hollinshead, G. (2017). Signs of dystopia and demoralization in global academia: Reflections on the precarious and destructive effects of the colonization of the Lebenswelt. *Critical*

- Perspectives on International Business*, 13(2), 136-150. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/cpoib-07-2016-0026>
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott P., & Trow, M. (1994). *The New production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. London, UK: Sage.
- Gotardo, G. (2016, março 08). Ensino superior e concentração de capital. *Extra Classe*. Recuperado de <https://www.extraclasse.org.br/edicoes/2016/03/ensino-superior-e-concentracao-de-capital/>
- Grey, C., & Willmott, H. (2005). *Critical management studies: a reader*. Oxford, UK: Osford University Press.
- Fiozeze, C. (2020). A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo. *Revista Brasileira de Estudos em Pedagógicos*, 101(257), 79-98. Recuperado de <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbeb.101i257.4356>
- Fritsch, R., Jacobus, A. E., & Vitelli, R. F. (2020). Diversificação, mercantilização e desempenho da educação superior brasileira. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 25(1), 89-112. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s1414-40772020000100006>
- Haigh, N., Walker, J., Back, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5-1. Recuperado de <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Hartley, D. (1995). The 'McDonaldization' of higher education: Food for thought? *Oxford Review of Education*, 21(4), 409-423. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/0305498950210403>
- Hayes, D. (2007). The McDonaldization of further education. In D. Hayes, T. Marshall, & A. Turner (Eds.), *A lecturer's guide to further education*. New York, NY: Open University Press.
- Hayes, D., & Wynyard, R. (2002a). *The McDonaldization of higher education*. London, UK: Bergin and Garvey.
- Hayes, D., & Wynyard, R. (2002b). Whimpering in to the good night: Resisting McUniversity. In G. Ritzer (Ed.), *McDonaldization: The reader*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2007). *Resumo técnico: Censo da educação superior 2003*. Brasília, DF: Autor.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2013). *Resumo técnico: Censo da educação superior 2013*. Brasília, DF: Autor.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2018). *Resumo técnico: Censo da educação superior 2018*. Brasília, DF: Autor.
- Jongbloed, B. (2015). Universities as hybrid organizations: Trends, drivers, challenges for the European university. *International Studies of Management and Organization*, 45(3), 207-225. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006027>
- Kallio, K. M., Kallio, T. J., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3), 685-709. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0018726715596802>
- Komljenovic, J., & Robertson, S. L. (2016). The dynamics of 'market-making' in higher education. *Journal of Education Policy*, 3(5), 622-636. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02680939.2016.1157732>
- Lynch, k., & Ivancheva, M. P. (2015). Academic freedom and the commercialization of universities: A critical ethical analysis. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 15, 71-85. Recuperado de <https://doi.org/10.3354/ese00160>
- Martins, C. B. (2009). A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. *Educação & Sociedade*, 30(106), 15-35. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000100002>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/226550>
- Muller-Camen, M., & Salzgeber, S. (2005). Changes in academic work and the chair regime: The case of German Business Administration academics. *Organization Studies*, 26(2), 271-290. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840605049802>
- Nadolny, A., & Ryan, S. (2015). McUniversities revisited: A comparison of university and McDonald's casual employee experiences in Australia. *Studies in Higher Education*, 40(1), 142-157. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.818642>
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Oliveira, R. P. D. (2009). A transformação da educação em mercadoria no Brasil. *Educação & Sociedade*, 30(108), 739-760. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000300006>
- Oscar, N. (2012, janeiro 25). A maior aquisição da história da educação: a Kroton leva a Unopar. *Revista Exame*. Recuperado de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1008/noticias/a-maior-venda-da-historia>
- Parker, M. (2014). University, Ltd: Changing a business school. *Organization*, 21(2), 281-292. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1350508413502646>
- Parker, M., & Jary, D. (1995). The McUniversity: Organization, management and academics subjectivity. *Organization*, 2(2), 319-338. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/135050849522013>
- Prichard, C. & Willmott, H. (1997). Just how managed is the McUniversity? *Organization Studies*, 18(2), 287-316. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/017084069701800205>
- Provini, O. (2019). Negotiating the marketization of higher education in East Africa: a comparative analysis of Tanzania and Kenya. *Higher Education*, 77, 323-342. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0277-7>
- Ranking Universitário Folha. (2019). Ranking de universidades. *Folha de S. Paulo*. Recuperado de <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>
- Ritzer, G. (2002). Enchanting McUniversity: Toward a spectacularly irrational university quotidian. In D. Hayes, & R. Wynyard (Eds.), *McDonaldization of higher education*. Westport, CT: Bergin and Garvey.

- Safatle, V. (2014, agosto 19). Os números não mentem. *Folha de S. Paulo*. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/vladimirsafatle/2014/08/1502451-numeros-nao-mentem.shtml>
- Salto, D.J. (2018). To profit or not to profit: the private higher education sector in Brazil. *Higher Education*, 75, 809-825. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0171-8>
- Sampaio, H. (2011, outubro 14). O setor privado de ensino superior no Brasil: Continuidades e transformações. *Revista Ensino Superior Unicamp*. Recuperado de <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/o-setor-privado-de-ensino-superior-no-brasil-continuidades-e-transformacoes>
- Schildt, H., & Perkmann, M. (2017). Organizational settlements: Theorizing how organizations respond to institutional complexity. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 139-145. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1056492616670756>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books
- Schwartzman, J., & Schwartzman, S. (2002, agosto 21). *O ensino superior privado como setor econômico*. Rio de Janeiro, RJ: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Recuperado de <http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>
- Sguissardi, V. (2015). Educação superior no Brasil: Democratização ou massificação mercantil? *Educação & Sociedade*, 36(133), 867-889.
- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. (2018). *O que é o Sinaes*. Recuperado de <http://inep.gov.br/web/guest/sinaes>
- Spence, C. (2019). Judgement' versus 'metrics' in higher education management. *Higher Education*, 77, 761-775. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0300-z>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teelken, J. C. (2011). Compliance or pragmatism: How do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries. *Studies in Higher Education*, 37(3), 271-290. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.511171>
- Ter Bogt, H. J., & Scapens, R.W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451-497. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323>
- Vale, A. A. (2012). *A expansão do segmento privado-mercantil na educação superior brasileira: o caso da Estácio de Sá*. Brasília, DF: Capes. Recuperado de http://www.anped11.uerj.br/35/GT11-2406_int.pdf
- Vieira, S. (2018, maio 15). Crise das universidades públicas domina audiência com ministro da educação. *Senado Notícias*. Recuperado de <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/05/15/crise-das-universidades-publicas-domina-audiencia-com-ministro-da-educacao>
- Yin, R. K. (2005). *Estudos de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Thomaz Wood Junior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5610-4699>

Professor em tempo integral na Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP). E-mail: thomaz.wood@fgv.br

Andressa Trivelli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6126-0928>

Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP). E-mail: dretrivelli@gmail.com