
TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO PROPOSTAS POR UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Jusirmar Alves da Cruz

Mestrando em Administração
Universidade Positivo
jusirmar@hotmail.com

Dra Marcia Beatriz Cavalcante

Professora Orientadora
Universidade Positivo
inovaxpress@gmail.com

RESUMO

A gestão de Instituições de Ensino Superior constitui um tema novo para os responsáveis dessas organizações, especialmente para as de caráter privado. Neste sentido definiu-se como questão de pesquisa: Quais as técnicas de gerenciamento propostas por uma Instituição de Ensino Superior? Para responder esta questão o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa documental-exploratória. O objetivo desse estudo é identificar as técnicas de gerenciamento propostas por uma Instituição de Ensino Superior. Utilizou-se uma matriz desenvolvida especificamente para esse objetivo, baseada em: Técnicas Formais conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006); e conforme Gil, Arima e Nakamura (2013) Instrumentos utilizados na Gestão e Operação dos Negócios. Para analisar as técnicas de gerenciamento identificadas foi adotada a análise documental. Nos resultados apresentam-se doze técnicas de gerenciamento propostas.

Palavras-chaves: Instituição de Ensino Superior; Gestão. Técnicas de Gerenciamento

1 INTRODUÇÃO

Dentro das organizações, independente do ramo de atuação, a gestão está envolvida com todas as áreas e todos os processos, desde a área de recursos humanos até a manutenção operacional. Porque busca planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. Com isso surge à necessidade de implantação de técnicas de gerenciamento.

As organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, que intensifica e amplia consideravelmente a luta pela sobrevivência. Não poderia ser diferente, a

dinâmica e a necessidade de mudanças são constantes, sendo assim, elas precisam proteger a si próprias de alguns efeitos adversos para continuar no mercado além de competitivo também globalizado.

O mundo acadêmico está passando por transformações, como vivenciadas por outras áreas nas últimas décadas e precisa se reinventar para continuar ocupando o papel de destaque dentro das sociedades. A gestão de Instituições de Ensino Superior (IES) constitui um tema relativamente novo para os responsáveis pelo desenvolvimento dessas organizações, especialmente das privadas. As mudanças na política pública do ensino superior, especialmente no que tange ao incentivo à propagação do ensino privado, estimulam as novas instituições privadas a buscar um diferencial capaz de torná-las mais competitivas e atrativas para seus possíveis clientes. Instituições empreendedoras que se posicionarem de forma empresarial, com estratégias bem definidas e planejadas, terão capacidade de construir novos cenários e prospectar em outros nichos (GOULART; PAPA, 2009).

Assumindo o pressuposto que as IES tem se esforçado no sentido de responder às intensidades de mudanças, adotando modelos de gestão, define-se como questão de pesquisa: Quais as técnicas de gerenciamento propostas por uma IES?

Para responder esta questão o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa documental-exploratória. Considerando especificamente como justificativa para escolha da unidade de análise, a acessibilidade dos documentos pelo pesquisador com relação aos recursos limitados de tempo.

Então, o objetivo desse estudo é identificar as técnicas de gerenciamento propostas por uma IES. Utilizando uma matriz desenvolvida especificamente para esse objetivo, baseada em: Técnicas Formais conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006); e conforme Gil, Arima e Nakamura (2013) Instrumentos utilizados na Gestão e Operação dos Negócios.

O presente estudo pretende contribuir com a identificação de técnicas de gerenciamento propostas por uma IES, gerando informações para os gestores dessas instituições na busca de alternativas, que os auxiliem na decisão de implantação dessas técnicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura para apoiar este estudo, apresenta-se estruturada da seguinte maneira: primeiramente explanação das características e desafios das IES de forma geral; em segundo trata-se dos conceitos e características de gestão e para finalizar são apresentadas várias técnicas de gerenciamento.

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As IES passam por grandes mudanças em seu cenário competitivo. Com a abertura do mercado e o surgimento de novos entrantes como o ensino a distância, os cursos livres em universidades abertas ou as instituições de ensino corporativo como as universidades corporativas, esse contexto competitivo apresenta principalmente às instituições sem fins lucrativos novos desafios frente à questão da sustentabilidade (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Goulart e Papa (2009) comentam que o cenário das IES da rede privada é marcado por incertezas, também por controvérsias quanto a seus rumos mercadológicos, já que há investimentos em expansão e possibilidades de arranjos negociais como alianças, fusões, fundos de investimentos, entre outros. Trata-se de uma problemática cuja solução está associada a modelos de gestão, capazes de dar suporte às modificações que terão de ser adotadas.

As IES são instituições prestadoras de serviços dos produtos cursos de graduação ou pós-graduação, onde o cliente é o próprio aluno, enquanto que nas escolas de negócios, *business school*, o cliente é o gestor, o executivo, o empresário, os gerentes de recursos humanos, finanças, marketing, entre outros (SILVA, 2009, p. 27).

Silva (2009) ainda menciona que as IES são definidas por algumas características importantes que as diferenciam de outras organizações na relação de oferta de um produto ou de um serviço ao cliente. Num ambiente de seleção dos clientes para os seus produtos, os cursos, os processos geralmente ocorrem em períodos semestrais com datas fixadas em edital e, também, em forma de agendamento, levando em conta uma série de modalidades de ingresso, impondo muitos desafios à IES na captação destes.

⁶⁴ Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 8, n. 1, p. 62-83, jan./jun. 2014.

Segundo Mintzberg (1995) as IES podem ser enquadradas na configuração da Burocracia Profissional, comum a universidades, hospitais de clínicas, sistemas de escolas, empresas de auditoria, órgãos sociais do trabalho e empresas de produção artesanal. Para operar, apoiam-se nas habilidades e conhecimentos de seus operadores profissionais, todos produzindo bens ou serviços padronizados.

2.2 GESTÃO

O século XXI evidencia a competitividade do processo de transformação da sociedade, do mercado e das organizações. A mudança é determinante nos processos decisórios exercidos com técnicas de controle interno, indicadores, conhecimento, risco ou incerteza, parâmetros de gestão, auditorias de gestão, metodologias de gestão ou até auditoria da gestão de mudanças. Executivos, gestores, profissionais especializados e funcionários são estimulados a gerar e a exercer as mudanças nos ambientes organizacionais. A qualidade do processo de mudança está diretamente relacionada à qualidade das técnicas para gestão (GIL; ARIMA; NAKAMURA, 2013, p. 15).

Segundo Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006) no nível gerencial, os cargos são ocupados por pessoas de excelente formação profissional. As áreas gerenciais tem simplesmente que implementar ou fazer as coisas acontecerem entre o nível estratégico, que ajudam a elaborar e a racionalizar, e o operacional responsável pelos processos produtivos diretos. Assim, estão diretamente ligados aos indicadores internos e totalmente atentos aos indicadores externos da empresa.

Para Gil, Arima e Nakamura (2013, p.18) “a gestão e a operação das entidades privadas e governamentais enfrentam o desafio de aceleração e da intensidade dos processos de mudança em face da maior globalização dos mercados e da expansão do conhecimento”.

O termo gestão pode ser “o controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, ao menos, que talvez sejam sufocados por um gerenciamento mais intenso” (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 12). Ou pode ser mais abrangente conforme Silva (2009, p. 85):

A gestão é um processo de tomada de decisões estruturado e orientado para um conjunto de ações que visam à garantia de cumprimento da missão, recai a responsabilidade aos gestores organizacionais, para o atingimento das metas e resultados econômico-financeiros planejados para determinado período, pois eles

precisam ser otimizados em todas as fases dos processos da organização, para que resultem no cumprimento dos objetivos.

Vizeu e Gonçalves (2010) enfatizam que é na constituição histórica do capitalismo industrial que se observam as condições plurais de emergência e os elementos primitivos das práticas modernas de gestão e organização do trabalho.

2.2 TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO

O Manual de Oslo (FINEP, 1997, p.131) especifica que os principais tipos de inovação não tecnológica tendem a ser inovações organizacionais e gerenciais, inovações puramente organizacionais e gerenciais são excluídas das pesquisas sobre inovação tecnológica e um dos principais tipos de inovações organizacionais e gerenciais é a implantação de técnicas de gerenciamento, como TQM (Total Quality Management), TQS (*Total Quality System*), por exemplo.

Para Natume, Carvalho e Francisco (2008) a palavra “ferramenta” é utilizada por ser um termo simples e também por ser uma expressão que indica um benefício prático direto, além de indicar que o usuário da ferramenta controla como deve ser aplicado e como se utiliza. Os autores comentam que algumas dessas ferramentas são conceitos de técnicas, não utilizadas especificamente para a gestão da tecnologia, mas adaptadas para cada processo. Neste sentido apresentam várias técnicas formais relacionadas com o exemplo citado no Manual de Oslo (FINEP, 1997, p.131): Análise Conjunta; Desdobramento da Função Qualidade (QFD); Portfólio de Patentes; Benchmarking: competitivo, funcional, genérico, industrial, performance, estratégico, tático; Auditoria; Design Sustentável do Produto; Análise do Ciclo de Vida; Relatórios Ambientais; Fluxogramas; Cronogramas; Análise de Fluxo de Caixa; Checklist; Orçamento Anual; Impacto de P&D na Posição Competitiva; Alianças Estratégicas de Longo Prazo; Acordos; Equipes: fixas, espontâneas, de projeto, com mudanças frequentes, para resolução de problemas, para a melhoria da qualidade; Estrutura Organizacional; Just-In-Time; Layout de Produção; Kanban; Ciclo de Resolução de Problemas; Brainstorming; Diagramas de Causa e Efeito; Diagramas de Fluxo; Planilhas de Verificação; Desmembramento de Política.

Ainda com relação aos tipos de técnicas de gerenciamento Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006) apresentam vários exemplos que também se relacionam com o

exemplo citado no Manual de Oslo (FINEP, 1997, p.131), os quais identificam como variáveis de modelos gerenciais: Custos Baseados nas Atividades (ABC); Gerência da Qualidade Total (TQM); *Just-In-Time* com *Kanban*; Reengenharia de Processos; ERP; Análise de Cenários; *Benchmarking*; Melhoria Contínua; *Kaizen*; Alianças/Parcerias Estratégicas; Certificados Série ISO 9000 e 14000; Terceirização; Franquiamento; Adoção de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN); Itens de Controle de Sinais Vitais; Enxugamento (*Downsizing*); Cooperativas; Fusão; Cisão de Empresas; Focos funcionais: finanças; marketing e produção; Parcerias; Administração por Centros de Custos; Gestão Centralizada; Gestão Descentralizada.

Para Gil, Arima e Nakamura (2013, p. 42 e 43), as técnicas de gerenciamento estão relacionadas com os instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios:

- a) “plano de negócios com o delineamento da natureza da entidade, de suas linhas de negócios ou serviços, de seus recursos integrantes, da lógica de seu funcionamento e das suas perspectivas de continuidade operacional e de crescimento” (p. 42);
- b) “planos estratégicos ou táticos com a formalização da visão de futuro do negócio a partir do compromisso dos profissionais do negócio com a solução dos problemas agressivos à continuidade organizacional” (p. 43);
- c) “relatórios de problemas com a natureza das forças não usadas, das fraquezas não solucionadas, das oportunidades não aproveitadas e das doenças não enfrentadas, além da classificação e especificação dos problemas para melhorar a gestão dos negócios” (p. 43).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que o presente estudo pretende contribuir para identificação de técnicas de gerenciamento propostas por uma IES, gerando informações para os gestores dessas instituições na busca de alternativas que os auxiliem na decisão de implantação dessas técnicas, o tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa documental-exploratória.

A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa e consiste na exploração de fontes documentais (GIL, 2010).

A pesquisa exploratória consiste em ser flexível e proporciona uma primeira aproximação do efeito a ser investigado. As informações são definidas de maneira pouco exatas e se utiliza uma pequena amostra de probabilidades (SHIRAISHI, 2012).

Na escolha da unidade de análise foi utilizado o critério de conveniência, que se refere à seleção daqueles casos mais fáceis de serem acessados em determinadas condições (PATTON, 1990). Considerando especificamente como justificativa para esse critério, a acessibilidade dos documentos pelo pesquisador com relação aos recursos limitados de tempo.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149), coletar dados “é uma tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera”. Exige-se do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior. São vários os procedimentos para a realização da coleta de dados que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

Como fonte de dados utilizou-se de todos os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição estudada desde o seu início, ou seja, PDI 2002 - 2007, PDI 2006 - 2009 e PDI 2010 - 2014. Considerando para o enquadramento documental o que Yin (2010, p. 128) considera como documentos administrativos: propostas, relatórios de progresso e outros registros internos.

Para identificar as técnicas de gerenciamento propostas pela IES estudada, a técnica de análise adotada neste estudo foi a análise documental, a qual caracteriza-se por ser um processo dinâmico ao permitir representar o conteúdo de um documento de uma forma distinta da original, gerando assim um novo documento (PEÑA; MORILLO, 2007). Para esta etapa da pesquisa elaborou-se uma matriz conforme Quadro 1, desenvolvida especificamente para esse objetivo, baseada em: Técnicas Formais conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006); e conforme Gil, Arima e Nakamura (2013) Instrumentos utilizados na Gestão e Operação dos Negócios.

QUADRO 1 - MATRIZ PARA IDENTIFICAR AS TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO UTILIZADAS PELA IES ESTUDADA

Instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013)	Técnicas de Gerenciamento Técnicas Formais Conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006);
Plano de Negócios	Técnicas de Gerenciamento conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006): Custos Baseados nas Atividades (ABC); Gerência da Qualidade Total (TQM); <i>Just-In-Time</i> com Kanban; Reengenharia de Processos; ERP; Análise de Cenários; <i>Benchmarking</i> ; Melhoria Contínua; Kaizen; Alianças/Parcerias Estratégicas; Certificados Série ISO 9000 e 14000; Terceirização; Franquiamento; Adoção de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) por Produto; Itens de Controle de Sinais Vitais; Enxugamento (<i>Downsizing</i>); Indicador de Desempenho; Cooperativas; Fusão; Cisão de Empresas; Focos funcionais: finanças; marketing; produção, etc.; Parcerias; Administração por Centros de Custos; Gestão Centralizada; Gestão Descentralizada.
Plano Estratégico ou Plano Tático	Técnicas de Gerenciamento conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008): Análise Conjunta; Desdobramento da Função Qualidade (QFD); Portfólio de Patentes; <i>Benchmarking</i> : competitivo, funcional, genérico, industrial, performance, estratégico, tático; Auditoria; <i>Design</i> Sustentável do Produto; Análise do Ciclo de Vida; Relatórios Ambientais; Fluxogramas; Cronogramas; Análise de Fluxo de Caixa; Checklist; Orçamento Anual; Impacto de P&D na Posição Competitiva; Alianças Estratégicas de Longo Prazo; Acordos; Equipes: fixas, espontâneas, de projeto, com mudanças frequentes, para resolução de problemas, para a melhoria da qualidade; Estrutura Organizacional; <i>Just-In-Time</i> ; <i>Layout</i> de Produção; Kanban; Ciclo de Resolução de Problemas; <i>Brainstorming</i> ; Diagramas de Causa e Efeito; Diagramas de Fluxo; Planilhas de Verificação; Desmembramento de Política.
Relatórios de Problemas	

FONTE: Adaptado de Gil, Arima e Nakamura (2013); Natume, Carvalho e Francisco (2008); Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006).

Conforme Silva (2009) o PDI, além de orientar as ações futuras do ensino superior é um instrumento legal para aferição da qualidade da gestão neste setor. Também o autor enfatiza que de acordo com as diretrizes para a elaboração do PDI fornecidas pelo Ministério da Educação (MEC), a sua construção deverá se fazer de forma livre, sem deixar de contemplar os eixos temáticos essenciais do PDI que são basicamente o perfil institucional, a gestão institucional, a organização acadêmica, a infraestrutura, os aspectos financeiros e orçamentários e a avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional. Para finalizar o autor menciona que a elaboração do PDI representa não apenas obrigação da IES, mas também, uma forma de estímulo aos membros da comunidade universitária de ver suas expectativas, ideias coletivas e sugestões para com a instituição, formalizados em um documento que deve ser seguido pelos gestores.

3.1 HISTÓRICO DOS DEZ PRIMEIROS ANOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

O Centro de Educação Universitária São José dos Pinhais, instituição mantenedora da Faculdade Metropolitana de Curitiba (FAMEC) foi criado em 22 de setembro de 1998, tendo como mantenedores a Família Gama Filho, fundadores da Universidade Gama Filho, do Rio de Janeiro, umas das mais respeitadas universidades privadas do país, na ocasião com 60 anos de história e milhares de alunos formados nas mais diferentes áreas do conhecimento e o professor Almeri Paulo Finger, detentor de larga experiência na condução e estruturação de universidades no Brasil e no exterior.

A ideia de criar um centro universitário neste município nasceu a partir de pesquisas realizadas em Curitiba e região metropolitana, que apontaram São José dos Pinhais como a cidade ideal, pois reunia as melhores condições para implementação de um projeto tão inovador.

A cidade se desenvolvia rapidamente com as instalações das montadoras Renault e Audi, além das dezenas de empresas fornecedoras de peças e equipamentos. A população começava a crescer em ritmo acelerado, agregando mais de 10 mil pessoas por ano, pois o polo automotivo começava a atrair muitos novos moradores. O crescimento econômico e populacional, aliados às condições de qualidade de vida e o fácil acesso à Curitiba foram fatores muito importantes para a implantação do projeto. Além deste contexto favorável, foi fundamental o apoio político recebido do prefeito municipal Luiz Carlos Setim e do secretário de educação do município, Engelbert Scholegel. Embora a prefeitura nunca tenha participado com aporte de capital ou qualquer outra forma de incentivo financeiro, o apoio político sempre foi importante.

Desde os primeiros trabalhos de concepção do projeto, a ideia era criar uma instituição profundamente comprometida com a comunidade e que servisse de instrumento de capacitação para as pessoas que aqui já viviam e para as que viriam. Mais do que ser, apenas mais uma entre tantas novas instituições, com as mesmas estruturas e objetivos. A visão era de uma instituição de última geração, que agregasse em seu dia a dia a modernidade do mundo em que estávamos vivendo.

Após estudar diversas possibilidades de locais para a implantação do projeto, surgiu a possibilidade de incorporar uma propriedade das Placas Paraná, situada no bairro Afonso

Pena, na Avenida Rui Barbosa, estrategicamente localizada entre as BR 277 e a BR 376, e de fácil acesso ao Aeroporto Internacional, servido por linhas de ônibus e paradas já operando em frente da propriedade. Comprada a propriedade, iniciaram-se as profundas reformas estruturais necessárias para adaptação do ambiente e os preparativos para elaboração dos projetos institucionais e acadêmicos, que contaram a colaboração de professores convidados de reconhecida experiência.

Como a instituição precisaria de um período de aproximadamente dois anos para que todo o processo burocrático de criação fosse devidamente analisado e autorizado pelo MEC e Conselho Nacional de Educação, optou-se também pela criação de um colégio com cursos de ensino médio e cursos técnicos profissionalizantes. O Colégio Universitário foi inaugurado no dia 01 de março de 1999.

Pouco mais de um ano após o início do projeto, a FAMEC foi credenciada junto ao Ministério da Educação com a publicação autorização do seu primeiro curso, Bacharelado em Turismo, a partir da publicação da Portaria 1.437/99, em 4 de outubro de 1999. Além do Curso de Bacharelado em Turismo, foram autorizados os cursos de Administração, com cinco diferentes habilitações (Marketing, Gestão de Negócios, Gestão da Qualidade, Gestão Hoteleira, Gestão Ambiental e Produção Cultural) e o Curso de Secretariado Executivo. O desafio era então o de montar um corpo docente devidamente habilitado e competente, o que foi e continua sendo uma prioridade para os dirigentes da instituição.

O primeiro vestibular foi realizado nos dias 9 e 10 de janeiro de 2000 e no dia 28 de fevereiro os seus primeiros calouros foram reunidos para aula inaugural da FAMEC.

Como estratégia de expansão, a Mantenedora decide então encerrar as atividades do Colégio Universitário e focar sua atenção para o crescimento da FAMEC, que em fevereiro de 2001 já inaugurava seu segundo prédio acadêmico.

Antes de formar suas primeiras turmas, em janeiro de 2004, os cursos de graduação já estavam reconhecidos e projetos para implantação de novos cursos que foram autorizados na sequência, entre os quais o de Bacharelado em Ciências Contábeis em janeiro de 2003, Bacharelado em Direito dezembro de 2003, Curso Normal Superior (mais tarde Licenciatura em Pedagogia), Bacharelado em Sistemas de Informação em 2004 e Tecnólogo em Redes de Computadores em 2005.

O Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, já reconhecido, também formou suas primeiras turmas em 2006, e o Curso Bacharelado em Direito, reconhecido com nota máxima

pela Comissão Avaliadora em 2007, também formou suas primeiras turmas e conta com considerável índice de aprovação nos exames da OAB.

Outro motivo de orgulho para a Instituição é o trabalho do Núcleo de Práticas Jurídicas - NPJ, que em seus primeiros quatro anos de existência atendeu mais de 12.000 casos que necessitavam de assistência jurídica. É a Instituição, através de seus alunos, funcionários e professores envolvendo-se com os problemas reais da comunidade.

A FAMEC também tem orgulho de sua ativa participação junto à comunidade. Por meio de parcerias realizadas com a Prefeitura Municipal e suas Secretarias, com a Câmara Municipal de SJP, com a Secretaria Estadual de Justiça, com as indústrias como a Renault, Boticário e diversas outras empresas, instalações da FAMEC foram utilizadas por empresas locais, para treinamento de funcionários ou eventos especiais.

Além disso, algumas parcerias possibilitaram o desenvolvimento projetos acadêmicos e sociais, entre os quais cabe destacar o atendimento a centenas de crianças foram atendidas na clínica de psicologia e de psicopedagoga da FAMEC e outras que participaram da “Hora do Conto”, um projeto de estímulo à leitura, que recebe crianças das escolas municipais e particulares do município. Outros projetos sociais foram realizados em parceria com organizações como Instituto Pelicano, CIEE, e Data Supri e mais de 800 jovens carentes receberam seus certificados do curso básico de informática.

Ao completar 10 anos, a FAMEC orgulhou-se pela quantidade e, especialmente, pela qualidade das pessoas por ela formada. Muitos alunos e ex-alunos ocupam importantes cargos públicos e destacam-se em grandes empresas do município e as ações junto à comunidade têm confirmado a missão desta instituição.

3.2 MUDANÇA DE MANTENEDORA DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Em maio de 2010 a Instituição de Ensino Superior Faculdade Metropolitana de Curitiba (FAMEC), unidade de análise escolhida, mantida pelo Centro de Educação Universitária São José dos Pinhais (CEU), passou a integrar o Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. No momento da integração a Instituição contava com 65 colaboradores e 94 professores. O Complexo Educacional ocupa uma área total de 32.000 m², distribuído em três blocos acadêmicos e dois blocos administrativos, além de estacionamento com uma área de 4.000 m². Bloco acadêmico I - 15 salas de aulas, laboratórios de informática, sala audiovisual,

⁷² Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 8, n. 1, p. 62-83, jan./jun. 2014.

sala de psicologia, assistência estudantil, setor de gestão da informação, gastronomia, biblioteca, secretaria e financeiro. Sanitários masculinos e femininos. Bloco acadêmico II - dividido entre pavimento inferior e superior, 16 salas de aulas, salas de monitoria e Diretório Central de Estudantes (DCE). Sanitários masculinos e femininos. Bloco acadêmico III - dividido em pavimento inferior e superior, 12 salas de aulas e brinquedoteca. Secretaria Colégio SESI, sala dos professores do Colégio SESI. Sanitários masculinos e femininos. Blocos administrativos I e II - direção geral, acadêmica, administrativa. Sala de reuniões, recepção, telefonia, compras, expedição, almoxarifado, assessoria administrativa, salas dos coordenadores de cursos, sala dos professores, assessoria para regularidade financeira, Núcleo de Estudos e Práticas de Sustentabilidade e Núcleo de Práticas Profissionais. Sanitários masculinos e femininos. Cursos de Graduação: Bacharelado em Administração; Bacharelado em Ciências Contábeis; Bacharelado em Direito; Licenciatura em Pedagogia; Bacharelado em Sistema de Informação e Tecnologia de Redes de Computadores.

Imediatamente a nova Diretoria iniciou alterando a missão, visão, valores, bem como a reestruturação da gestão e da coordenação. **Nova Missão:** Promover a educação e estimular a contínua aprendizagem, de forma criativa e inovadora, que transforme as pessoas em agentes da sociedade sustentável. **Nova Visão:** Ser referência em educação transformadora orientada por princípios de sustentabilidade. **Novos Valores:** Respeito ao ser humano; Colaboração; Ética; Inovação e flexibilidade; Valorização de alunos e professores. **Reestruturação da Gestão e Coordenação:** composta por profissionais contratados pela nova mantenedora e também por parte da mantenedora antiga.

4 RESULTADOS

Este item apresenta de forma macro a análise documental preliminar de todos os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como suas principais alterações. Também a análise documental crítica para identificação das técnicas de gerenciamento, com a utilização da matriz desenvolvida especificamente para esse objetivo.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL PRELIMINAR

Nesta etapa buscou-se identificar de forma geral alterações em cada PDI individualmente, elaborados desde o início das atividades da instituição, considerando que foi credenciada pelo Ministério da Educação em 04 de Outubro de 1999, através dos atos e credenciamento o início das atividades aconteceu em 28 de Fevereiro de 2000.

Notou-se pouca alteração do PDI 2006 - 2009 para o PDI 2002 - 2007, como as inclusões dos seguintes itens novos: Curso de Bacharelado em Turismo e Curso de Tecnólogo em Redes de Computadores já implantados; Cursos a serem implantados: Curso Superior de Tecnologia em Secretariado, Gestão da Produção Industrial e Gestão de Recursos Humanos, também vários cursos de Pós-Graduação em nível de Especialização. Outro item novo identificado foi o da Infraestrutura Especializada para o Curso de Ciências Contábeis. Para finalizar percebeu-se a inclusão de três novos anexos: Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação; Regimento Interno do Núcleo de Práticas Profissionais e Plano de Trabalho da Assistência Judiciária Gratuita.

Com relação ao PDI 2010 - 2014, a primeira alteração significativa é a exclusão das ementas e bibliografias dos cursos, bem como os anexos, apresentados tanto no PDI 2002 - 2007 como no PDI 2006 - 2009. Porém, também se identificou neste caso uma alteração significativa com inclusão de alguns itens: Pesquisa também como Iniciação Científica: Sustentabilidade; Inovação; Melhoria Contínua; Desenvolvimento Pessoal, entre outros. Práticas Pedagógicas Inovadoras; Instrumentos de Apoio às Atividades Acadêmicas; Estrutura Organizacional; Relações e Parcerias com a Comunidade, Instituições e Empresas. Para finalizar um item muito interessante: Demonstrativo de Capacidade e Sustentabilidade Financeira, com valores atuais e de projeção futura.

Conteúdo macro do PDI 2002 - 2007 com total de 295 páginas incluindo os anexos: **Introdução. Dimensão Organização Institucional:** projeto acadêmico e estratégias de gestão da instituição, projeto pedagógico dos cursos e a articulação das atividades acadêmicas e avaliação Institucional. **Dimensão Corpo Docente:** formação acadêmica e profissional (indicadores), condições de trabalho, atuação ou desempenho acadêmico e profissional. **Dimensão Instalações:** instalações gerais, biblioteca, instalações e laboratórios específicos. **Anexos:** Regimento Unificado, Gestão Financeira, Instrumento de Contrato de Prestação de Serviços Educacionais, Questionário de Avaliação Institucional e Plano de Carreira Docente.

⁷⁴ Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 8, n. 1, p. 62-83, jan./jun. 2014.

Conteúdo macro PDI 2006 - 2009, com total de 220 páginas incluindo os anexos: **Introdução. Dimensão Organização Institucional:** projeto acadêmico e estratégias de gestão da instituição, projeto pedagógico dos cursos e a articulação das atividades acadêmicas. **Dimensão Corpo Docente:** formação acadêmica e profissional, plano de capacitação docente e profissional, plano de carreira docente, relação aluno/docente, relação disciplina/docente, publicações dos docentes, atividades relacionadas ao ensino de graduação e atuação nas demais atividades acadêmicas. **Dimensão Instalações:** instalações gerais, biblioteca universitária, laboratórios, empresa júnior, agência de turismo, núcleo de práticas jurídicas, infraestrutura especializada para o curso de Ciências Contábeis e clínica de psicopedagogia. **Anexos:** regimento interno, regimento interno da comissão própria de avaliação, regimento interno do núcleo de práticas profissionais, plano de trabalho do núcleo de práticas jurídicas e assistência jurídica gratuita, termo de contrato de prestação de serviços educacionais e plano de carreira docente.

Conteúdo macro do PDI 2010 - 2014, com total de 77 páginas: **Considerações Iniciais. Perfil Institucional:** histórico da mantenedora e informações da mantida. **Projeto Pedagógico:** áreas de atuação acadêmica e políticas institucionais. **Programa de Oferta de Cursos:** cursos oferecidos e cursos pretendidos. **Programa de Oferta de Cursos de Pós-graduação e Extensão:** cursos oferecidos e cursos pretendidos. **Organização Didático-Pedagógica:** práticas pedagógicas inovadoras, a interdisciplinaridade, processo de avaliação discente, instrumentos de apoio às atividades acadêmicas, estágio supervisionado e atividades complementares e perfil do egresso. **Perfil do Corpo Docente e Corpo Técnico-Administrativo:** corpo docente e corpo técnico-administrativo. **Organização Administrativa:** estrutura organizacional, procedimento de atendimento ao aluno, procedimentos de avaliação institucional, autonomia da IES em relação à mantenedora, relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas. **Infraestrutura e Relações Acadêmicas:** instalações administrativas, auditórios, salas de aula e laboratórios, instalações sanitárias, áreas de convivência, infraestrutura de serviços, biblioteca, sala de informática e atendimento de pessoas com necessidades especiais. **Demonstrativo de Capacidade e Sustentabilidade Financeira:** estratégias de gestão econômico-financeira.

4.2 ANÁLISE DOCUMENTAL CRÍTICA PARA IDENTIFICAÇÃO DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO

Para proceder com a análise documental crítica e a busca pela identificação de técnicas de gerenciamento propostas pela IES, especificadas nos PDI's, se utilizou da matriz do Quadro 1, descrita anteriormente e desenvolvida especificamente para alcançar o objetivo deste estudo. Assim, nos Quadros 2, 3 e 4, são apresentadas as Técnicas de Gerenciamento identificadas como proposta de utilização pela IES.

QUADRO 2 - TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO PROPOSTAS PELA IES CONFORME PDI 2002 - 2007

Instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios. Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013).	Técnicas de Gerenciamento Técnicas Formais Conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006);
Plano de Negócios	1. A instituição inova, do ponto de vista da organização curricular, na medida em que estabeleceu, desde as bases do seu primeiro plano de implantação, três pilares de sustentação filosófica e operacional, a saber: a instrumentalização em língua estrangeira; a capacitação no domínio da informática; e o desenvolvimento pessoal. (Design Sustentável do Produto).
Plano Estratégico ou Plano Tático	2. Pesquisa dos métodos e técnicas de ensino praticados pelos docentes, comparando-os entre si. (Benchmarking). 3. Talentos da IES: Evento com a finalidade de colocar os alunos em contato com o empresariado da região metropolitana de Curitiba realizado uma vez por ano (Equipes de Projeto). 4. Curso de Formação de Auditores da Qualidade realizado pela Empresa MegaBrasil Sistemas da Qualidade (Alianças/Parcerias Estratégicas). 5. Convênio com várias Empresas e Instituições, como: RH Brasil; Prefeitura de São José dos Pinhais; 1ª Vara Criminal da Comarca; Conselho da Comunidade da Comarca de São José dos Pinhais; Conselho de Segurança e Defesa Social de São José dos Pinhais; empresa Ilha de Porto Belo; Bristol Dom Ricardo Hotel; O Boticário e a Fundação O Boticário; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); Kuka Roboter do Brasil; Renault do Brasil; Lions Clube São José dos Pinhais; Conselho Municipal de Turismo de São José dos Pinhais (Alianças/Parcerias Estratégicas). 6. Gestão Financeira: espelho financeiro para o grande ciclo de gestão adotado, na linha da qualidade: planejar, realizar, avaliar, consolidar/corrigir - PDCA (Itens de Controle de Sinais Vitais). 7. Atribui-se ao Coordenador de Curso posição de alta relevância no conjunto da Gestão Acadêmica (Gestão Centralizada). 8. Plano de Avaliação Institucional Sistemática (Auditoria). 9. Plano de Capacitação Docente: objetivo promover a melhoria da qualidade das

	funções de ensino, pesquisa, extensão e gerência (Melhoria Contínua). 10. Plano de Carreira Docente (Melhoria Contínua).
Relatórios de Problemas	11. Conta-se já com informatização completa, baseada em programa específico, capaz de estabelecer a alocação devida de todos os dados, bem como sua integração e cruzamento, gerando relatórios inclusive intersetoriais. Complementará, em curto prazo, este controle, a possibilidade de acesso remoto (via internet) a todos os dados acadêmicos, mediante módulo específico do programa adotado (MRP). 12. Análise técnico-ambiental da Bacia do rio Pequeno, para melhoria das suas condições ecossociais (Relatórios Ambientais).

Fonte: PDI versão final 2002 - 2007

QUADRO 3 - TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO PROPOSTAS PELA IES CONFORME PDI 2006 - 2009

Instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios. Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013).	Técnicas de Gerenciamento Técnicas Formais Conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006);
Plano de Negócios	1. A instituição inova, do ponto de vista da organização curricular, na medida em que estabeleceu, desde as bases do seu primeiro plano de implantação, três pilares de sustentação filosófica e operacional, a saber: a instrumentalização em língua estrangeira; a capacitação no domínio da informática; e o desenvolvimento pessoal. (Design Sustentável do Produto).
Plano Estratégico ou Plano Tático	2. Organização Administrativa e Didático-Científica: especificado a Gestão simplificada e descentralizada (Gestão Descentralizada). 3. Talentos da IES: Evento com a finalidade de colocar os alunos em contato com o empresariado da região metropolitana de Curitiba realizado uma vez por ano (Equipes de Projeto). 4. Curso de Formação de Auditores da Qualidade realizado pela Empresa MegaBrasil Sistemas da Qualidade (Alianças/Parcerias Estratégicas). 5. Convênio com várias Empresas e Instituições, como: RH Brasil; Prefeitura de São José dos Pinhais; 1ª Vara Criminal da Comarca; Conselho da Comunidade da Comarca de São José dos Pinhais; Conselho de Segurança e Defesa Social de São José dos Pinhais; empresa Ilha de Porto Belo; Bristol Dom Ricardo Hotel; O Boticário e a Fundação O Boticário; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); Kuka Roboter do Brasil; Renault do Brasil; Lions Clube São José dos Pinhais; Conselho Municipal de Turismo de São José dos Pinhais (Alianças/Parcerias Estratégicas). 6. Atribui-se ao Coordenador de Curso posição de alta relevância no conjunto da Gestão Acadêmica (Gestão Centralizada). 7. Gestão Financeira: espelho financeiro para o grande ciclo de gestão adotado, na linha da qualidade: planejar, realizar, avaliar, consolidar/corriger - PDCA (Itens de Controle de Sinais Vitais). 8. Comissão Própria de Avaliação - CPA (Auditoria). 9. Plano de Capacitação Docente: objetivo promover a melhoria da qualidade das funções de ensino, pesquisa, extensão e gerência (Melhoria Contínua). 10. Plano de Carreira Docente (Melhoria Contínua).

Relatórios de Problemas	<p>11. Conta-se com informatização completa, baseada em programa específico, capaz de estabelecer a alocação devida de todos os dados, bem como sua integração e cruzamento, gerando relatórios setoriais e intersetoriais e com a possibilidade de acesso remoto (via internet) a todos os dados acadêmicos, mediante módulo específico do programa adotado (ERP).</p> <p>12. Análise técnico-ambiental da Bacia do rio Pequeno, para melhoria das suas condições ecossociais (Relatórios Ambientais).</p>

Fonte: PDI versão final 2006 - 2009

QUADRO 4 - TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO PROPOSTAS PELA IES CONFORME PDI 2010 - 2014

Instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios. Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013).	Técnicas de Gerenciamento Técnicas Formais Conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006);
Plano de Negócios	<p>1. Estrutura Organizacional com Organograma (Estrutura Organizacional).</p> <p>2. Políticas Institucionais: Pesquisa também como iniciação científica; Sustentabilidade; Inovação; Melhoria Contínua; Desenvolvimento Pessoal; Políticas para o ensino; Políticas para a pesquisa e extensão; Políticas de atendimentos aos discentes; Políticas de avaliação; (Desmembramento de Política).</p> <p>3. Práticas Pedagógicas Inovadoras (Design Sustentável do Produto).</p>
Plano Estratégico ou Plano Tático	<p>4. Organização Administrativa e Didático-Científica: adota um processo de gestão democrática em sua estrutura, garantindo a participação de representantes de diferentes segmentos no processo decisório, oportunizando iniciativas e ações coletivas e organizadas, especificado a Gestão simplificada e descentralizada (Gestão Descentralizada).</p> <p>5. Talentos da IES: Evento com a finalidade de colocar os alunos em contato com o empresariado da região metropolitana de Curitiba realizado uma vez por ano (Equipes de Projeto).</p> <p>6. Relações e Parcerias com a Comunidade, Instituições e Empresas (Alianças/Parcerias Estratégicas).</p> <p>7. Programas de cooperação com órgãos públicos e privados, como Poder Judiciário, Associação Comercial, SESI, SENAI, SEBRAE, Prefeituras e Federação das Indústrias, bem como com organizações que necessitam de espaço e infraestrutura para o desenvolvimento de atividades especiais. (Acordos).</p> <p>8. Estratégias de Gestão Econômico-Financeira (Itens de Controle de Sinais Vitais).</p> <p>9. Comissão Própria de Avaliação - CPA (Auditoria).</p> <p>10. Políticas de Qualificação e Plano de Carreira Docente (Melhoria Contínua).</p> <p>11. Instrumentos de Apoio às Atividades Acadêmicas (Equipes Fixas).</p>
	12. O controle de registro acadêmico dispõe de um software específico, que

Relatórios de Problemas	permite a administração das informações necessárias para o acompanhamento das atividades acadêmicas, inclusive de modo remoto (via internet), por parte de professores, alunos, funcionários e gestores (ERP).
--------------------------------	---

Fonte: PDI revisão final 2010 - 2014

Notaram-se poucas alterações nas técnicas de gerenciamento apresentadas no PDI 2006 - 2009 em relação ao PDI 2002 - 2007:

- a) não encontrado no PDI 2006 - 2009 o item: Pesquisa dos métodos e técnicas de ensino praticados pelos docentes, comparando-os entre si (*Benchmarking*);
- b) o item Plano de Avaliação Institucional Sistemática (Auditoria) foi substituído pelo item Comissão Própria de Avaliação (CPA) também Auditoria. Isso é explicado pela IES no próprio PDI. Antes da criação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), a IES já possuía e utilizava o seu Plano de Avaliação Institucional Sistemática, que consistia na aplicação semestral de um questionário aos alunos e de discussões com grupos focais de alunos e docentes. O método anterior é visivelmente menos abrangente que o proposto pelo Ministério da Educação (MEC) e, por isso, foi aceito de pronto pela comunidade acadêmica da IES;
- c) encontrado no PDI 2006 - 2009 o item Organização Administrativa e Didático-Científica: especificado a Gestão simplificada e descentralizada (Gestão Descentralizada). Porém, permaneceu o item: Atribui-se ao Coordenador de Curso posição de alta relevância no conjunto da Gestão Acadêmica (Gestão Centralizada).

Com relação ao PDI 2010 - 2014 nas Técnicas de Gerenciamento identificaram-se itens novos, alterações e uma exclusão:

- a) itens novos: Estrutura Organizacional; Desmembramento de Política; Acordos e Equipes Fixas;
- b) alterações: *Design* Sustentável do Produto; Gestão Descentralizada; Itens de Controle de Sinais Vitais e Melhoria Contínua;
- c) exclusão: Gestão Centralizada.

O Quadro 5 apresenta as técnicas de gerenciamento propostas pela IES, identificadas com a análise documental crítica de todos os PDI's. Considerou-se que técnicas podem ser

interpretadas como sinônimos de ferramentas, bem como podem ser caracterizadas como itens que fazem parte na formalização do sistema de gestão (NATUME; CARVALHO; FRANCISCO, 2008). Nesse sentido, identificou-se um total de doze técnicas de gerenciamento propostas pela IES, conforme o PDI revisão final 2010 - 2014. Essas técnicas foram classificadas conforme os instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios segundo Gil, Arima e Nakamura (2013).

Com relação ao plano de negócios da IES identificou-se como proposta as seguintes técnicas: Estrutura Organizacional; Desmembramento de Política e *Design* Sustentável do Produto.

Para os planos estratégicos ou táticos da IES identificou-se como proposta as seguintes técnicas: Gestão Descentralizada; Equipes de Projeto; Alianças/Parcerias Estratégicas; Acordos; Itens de Controle de Sinais Vitais; Auditoria; Melhoria Contínua e Equipes Fixas.

E para os relatórios de problemas da IES identificou-se como proposta a seguinte técnica: ERP (novo sistema acadêmico).

QUADRO 5 - MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO PROPOSTAS PELA IES APÓS COLETA DOS DADOS

Instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios. Conforme Gil, Arima e Nakamura (2013).	Técnicas de Gerenciamento Técnicas Formais Conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006).
Plano de Negócios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura Organizacional 2. Desmembramento de Política 3. <i>Design</i> Sustentável do Produto
Plano Estratégico ou Plano Tático	<ol style="list-style-type: none"> 4. Gestão Descentralizada 5. Equipes de Projeto 6. Alianças/Parcerias Estratégicas 7. Acordos 8. Itens de Controle de Sinais Vitais 9. Auditoria 10. Melhoria Contínua 11. Equipes Fixas
Relatórios de Problemas	12. ERP

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Apesar da quantidade de técnicas de gerenciamento identificadas e apresentadas no Quadro 5, algumas ainda permanecem somente no plano de desenvolvimento institucional da IES, como a melhoria contínua. Porém, pode-se enfatizar itens com implantação avançada, como o novo sistema acadêmico (ERP).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo do presente estudo, identificar as técnicas de gerenciamento propostas por uma IES, utilizando uma matriz desenvolvida especificamente para esse objetivo, baseada em: Técnicas Formais conforme Natume, Carvalho e Francisco (2008); Variáveis de Modelos Gerenciais conforme Gonçalves, Gonçalves Filho e Teixeira (2006); e conforme Gil, Arima e Nakamura (2013) Instrumentos utilizados na Gestão e Operação dos Negócios, as informações coletadas e analisadas com a técnica de análise documental, evidenciam a proposta de utilização de várias dessas técnicas de gerenciamento. Considerando especificamente como justificativa para esse critério, a acessibilidade dos documentos pelo pesquisador com relação aos recursos limitados de tempo.

Com relação a contribuir para identificação de técnicas de gerenciamento propostas por uma IES, gerando informações para os gestores dessas instituições na busca de alternativas que os auxiliem na decisão de implantação dessas técnicas, as informações sugerem uma base de início para implantação. Porém, para aplicação prática dessas técnicas, podem e devem ser adaptadas por cada organização, adequando a cada necessidade e situação, podendo ser utilizadas independentemente ou em diferentes combinações. Importante lembrar que essas técnicas não são um fim, mas um meio de apoio às atividades de gestão.

No ambiente acadêmico, o estudo gerou a oportunidade de ampliar os conhecimentos sobre gestão e técnicas de gerenciamento, independente de ser aplicado em Instituições de Ensino Superior, mas em qualquer organização. Reconhecendo que dentro das organizações, independente do ramo de atuação, a gestão está envolvida com todas as áreas e todos os processos, desde a área de recursos humanos até a manutenção operacional. Porque busca planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Diante do que foi pesquisado, sugere-se para realização de estudos futuros, pesquisar se na prática as técnicas de gerenciamento propostas pela IES são utilizadas em qual nível, comparando-as com outras aplicações.

REFERÊNCIAS

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

FINANCIADORA de Estudos e Projetos (FINEP). **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2. ed. 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. L.; ARIMA, C. H.; NAKAMURA, T. W. **Gestão**: controle interno, risco e auditoria. São Paulo: Saraiva, 2013.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C.; TEIXEIRA, M. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOULART, I. B.; PAPA FILHO, S. **Gestão de instituições de ensino superior**: teoria e prática. Curitiba: Juruá, 2009.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campos, 2001

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes estruturas em cinco configurações**. São Paulo. Atlas, 1995.

NATUME, R. Y.; CARVALHO, H. G.; FRANCISCO, A. C. O uso de Práticas de Gestão de Tecnologia e Inovação em uma empresa de médio porte do estado do Paraná. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**. Vol. X, n. 1, enero - abr. / 2008.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. London: Sage, 1990.

PEÑA VERA, T.; MORILLO, J. La complejidad de análisis documental. **Información, Cultura y Sociedad**, 2007.

SHIRAIISHI, G. (org). **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SILVA, R. **Balanced scorecard – BSC**: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ABSTRACT

Management of Higher Education Institutions is a new topic for officials from these organizations, especially for the private character. In this sense is defined as a research question: What management techniques proposed by an institution of higher education? To answer this question the type of research used was documentary-exploratory research. The aim of this study is to identify management techniques proposed by a Higher Education Institution. We used a specially developed for this purpose array, based on: Formal Techniques as Natume, Carvalho and Francisco (2008); Variables on Management Models as Gonçalves Gonçalves Filho and Teixeira (2006); and as Gil, Arima and Nakamura (2013) Instruments used in the Management and Operation of Business. To analyze the techniques identified management was adopted document analysis. In the results presented are twelve management techniques proposed.

Keywords: Higher Education Institution. Management. Management Techniques.