

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS REGIMES ACADÊMICOS ADOTADOS POR INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

**AN EXPLORATORY STUDY OF ACADEMIC SYSTEMS ADOPTED BY PRIVATE
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Camilo José Bornia-Poulsen, Doutorando

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

camilo.bornia@ufrgs.br

Denise Lindstrom Bandeira, Doutora

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

dlbandeira@ea.ufrgs.br

Recebido em 01/maio/2014

Aprovado em 08/julho/2015

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo exploratório acerca dos regimes acadêmicos adotados no Brasil por instituições privadas de Ensino Superior. O objetivo é analisar cada sistema, seriado ou por disciplina, identificando vantagens e desvantagens. A decisão por determinado regime impacta diretamente nas estratégias de captação e manutenção de alunos, na capacidade de resposta às exigências do mercado pelos serviços educacionais, e na estrutura administrativa da instituição. Para atingir o objetivo proposto, empreendeu-se uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, mediante entrevistas individuais em profundidade com profissionais de instituições privadas de Ensino Superior, visando capturar a percepção acerca dos seus respectivos regimes nas seguintes dimensões de análise: Administrativa, Pedagógica, Aluno e Competitividade. Os resultados apontam a adoção do regime por disciplina como tendência dentre as instituições brasileiras. Este trabalho pretende auxiliar o processo decisório de instituições que discutem permanentemente qual regime responde melhor aos seus desafios, além de estimular a comunidade acadêmica a desenvolver modelos alternativos que superem as limitações atualmente encontradas.

Palavras-chave: Ensino Superior. Regimes acadêmicos. Gestão acadêmica. Processo decisório.

ABSTRACT

This article presents an exploratory study about the academic classes systems adopted in Brazil by private higher education institutions. The objective is to analyze each system, organized by grade or subject, identifying advantages and disadvantages. The decision for a particular system directly impacts on strategies for attracting and retaining students, the capacity to respond to market requirements for educational services, and the institution's administrative structure. To achieve the paper's objective, we undertook an exploratory qualitative research, through individual interviews with professionals from private institutions of higher education, aiming to capture the perception of the respective regimes in the following analytical dimensions: Administrative, Pedagogical, Student, and Competitive. The results indicate the adoption of the system organized by subject as trend among Brazilian institutions. This work intends to assist the decision-making process of institutions that constantly debate which system better responds to its challenges, and also intends to encourage the academic community to develop alternative models that overcome the current limitations.

Keywords: Higher education. Academic systems. Academic management. Decision-making process.

1 INTRODUÇÃO

Por conta da sua importância, nos últimos 20 anos o Brasil, através de seus governos, tem implementado diversas reformas com o objetivo de massificar o acesso à educação, tanto no âmbito da Educação Básica quanto na do Ensino Superior, além de inúmeras outras ações de qualificação, inclusão social e adequação do sistema educacional aos desafios que o mundo atual demanda. Particularmente, a expansão do sistema de Ensino Superior – que é o foco deste artigo – foi incentivada pelo Ministério da Educação (MEC) e fundamentalmente sustentada pela entrada do setor privado (STALLIVIERI, 2007).

As informações disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) – autarquia federal vinculada ao MEC – ilustram a forte expansão do número de matrículas no ensino superior (

Figura 1). Em 1980, o Brasil tinha 1,38 milhões de alunos matriculados em Instituições de Ensino Superior (IES), cursando algum curso de graduação. No ano de 1990, o número estava em 1,54 milhões, o que representa uma expansão de 11% em relação aos números da década anterior. Passada mais uma década, em 2000 o número avançou para 2,7 milhões, isto é, 75% a mais do que no ano de 1990. Finalmente em 2010, o Brasil atingiu a marca de 6,38 milhões de alunos matriculados em IES, mais do que duplicando seu contingente de graduandos (crescimento de 136%) em relação à década anterior. Nas últimas duas décadas, portanto, quando se iniciou o processo de massificação através da participação de instituições privadas, a expansão proporcionou a quadruplicação do número de matrículas em cursos de graduação de IES.

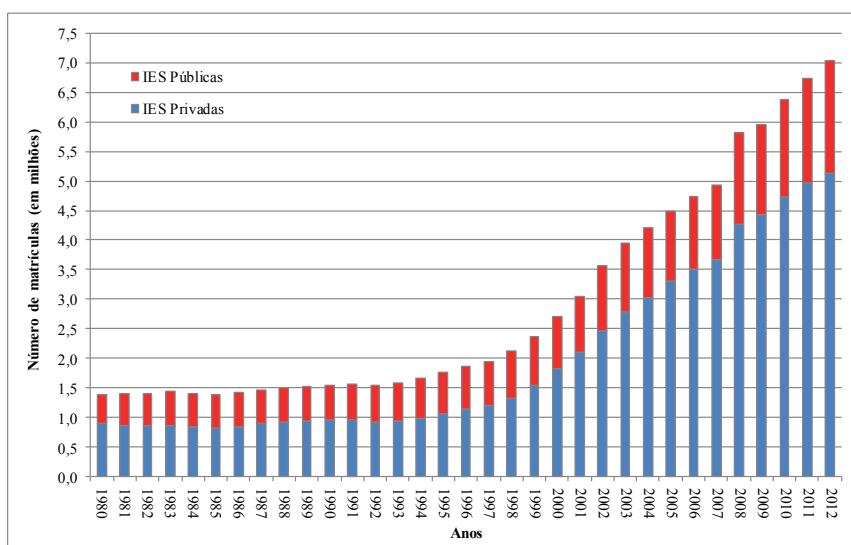


Figura 1 Evolução do número de matrículas por ano.

Fonte: MEC/INEP (2013).

Para Gonçalves e Santos (2010), um aspecto importante do Ensino Superior (ES) é a sua capacidade anual de formação de mão de obra especializada. Segundo os autores, se o Brasil crescer a uma taxa anual de 4%, haverá um gargalo de mão de obra no país, principalmente em atividades técnicas especializadas. Deste modo, as instituições privadas assumem um papel ainda mais importante: formar mão de obra a custo adequado e que atinja uma massa significativa da população. Segundo os autores, a jornada rumo a uma maior eficiência operacional traz enormes desafios para o setor, que necessita respeitar as questões regulatórias regidas pelo MEC e os acordos sindicais estabelecidos, sem implicar em aumento de custos dos seus docentes. Por conta disso, os autores afirmam que diversas técnicas empíricas para redução de custos dos docentes vêm sendo aplicadas nas IES privadas, muitas vezes com grandes prejuízos pedagógicos para os alunos.

Nesse sentido, a opção por um determinado regime acadêmico impacta diretamente nas estratégias de captação e manutenção de alunos, na capacidade de resposta às exigências que o mercado demanda dos serviços educacionais e na estrutura administrativa da instituição. Desde modo, este artigo apresenta um estudo exploratório acerca dos regimes acadêmicos adotados no Brasil pelas instituições privadas de Ensino Superior. O objetivo deste estudo é analisar cada regime acadêmico, mediante a identificação empírica de suas respectivas vantagens e desvantagens. Seus resultados pretendem subsidiar o processo decisório de instituições que discutem permanentemente qual regime responde melhor aos seus desafios, além de estimular a comunidade acadêmica a desenvolver modelos alternativos que superem as limitações encontradas nos modelos atuais.

Este estudo está organizado da seguinte forma: no Capítulo 0 são apresentados os regimes acadêmicos, objeto deste estudo; o problema de pesquisa é fundamentado no Capítulo 0; o Capítulo 0 detalha os objetivos deste estudo, justificando sua relevância; o método de pesquisa utilizado para desenvolver este estudo é apresentado no Capítulo 0; o Capítulo 0 descreve a coleta de dados e apresenta um quadro que organiza o resultado das entrevistas; o Capítulo 0 contém as análises e discussões decorrentes dos resultados do capítulo anterior; por fim, o Capítulo 0 é reservado para as considerações finais.

2 OS REGIMES ACADÊMICOS NAS IES BRASILEIRAS

As IES brasileiras trabalham essencialmente com um dos seguintes regimes acadêmicos: (a) Regime de Matrícula Seriado (RMS); e (b) Regime de Matrícula por Disciplina (RMD).

O Regime de Matrícula Seriado (RMS) é um sistema de matrícula baseado na ideia de série de um curso. Neste sistema, uma série é composta por um elenco de disciplinas nas quais o aluno deve, obrigatoriamente, se matricular em um período letivo (ano ou semestre). Neste sentido, o RMS é semelhante ao sistema que encontramos na Educação Básica brasileira (UFMS/COEG, 2009).

Já o Regime de Matrícula por Disciplina (RMD), também conhecido por sistema de matrícula por créditos, é um regime no qual a IES oferece um elenco de disciplinas a partir das quais o aluno constrói seu curso. Este elenco de disciplinas é apresentado na forma de uma sequência de disciplinas organizadas com pré-requisitos. No RMD também existe uma seriação aconselhada, a exemplo do RMS. Contudo, o aluno não é obrigado a se matricular em todas as disciplinas de um dado semestre. Naturalmente, para um aluno que esteja cursando a seriação aconselhada, os conceitos do RMS e do RMD coincidem (UFMS/COEG, 2009).

O RMD, com pré-requisitos, foi implantado, em todas as universidades federais, com a Reforma Universitária de 1968. Paralelamente, o Conselho Federal de Educação, onde tinham assento os principais mentores da reforma – Newton Sucupira e Valdir Chagas – praticamente obrigou (“recomendou”) as instituições privadas a implantarem o mesmo regime, nos processos de autorização e reconhecimento de cursos (FRAUCHES, 2011).

Segundo Fávero (2006), Saviani (2008), Martins (2009) e Frauches (2011), àquela época vigorava o regime de matrícula seriado anual, rígido e inflexível. A Matrícula por Disciplina, por semestre, veio oxigenar o Ensino Superior, permitindo que o aluno compusesse seu próprio currículo, obedecido os pré-requisitos, e controlando o ritmo ou tempo de integralização curricular. Em 1982, algumas universidades federais iniciaram um “movimento de rebeldia” ao RMD, retomando o RMS. A partir da nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) – Lei nº 9.394, de 1996 – foram eliminadas as imposições da Lei nº 5.540, de 1968, e do Decreto-Lei nº 964, de 1969, gerados no regime militar. A nova LDB é omissa quanto aos regimes acadêmicos que podem ser adotados pelas

IES, ao contrário da Reforma Universitária de 1968, que determinou a implantação do RMD, com pré-requisitos, e a extinção do RMS. Logo, é competência de cada IES determinar o regime acadêmico a ser adotado em seus cursos e programas de educação superior.

Até o presente momento, não se encontrou um levantamento oficial que indique a participação percentual de cada regime, mas foi possível constatar que ambos são difundidos, embora em alguns estados brasileiros haja predominância de um regime em detrimento de outro. No Rio Grande do Sul, por exemplo, predomina o RMD, enquanto que, em Minas Gerais, o RMS está presente na maioria das IES privadas.

3 PROBLEMA DE PESQUISA

Muitas IES debatem, continuamente, qual é o melhor regime a adotar. IES, que adotam o Regime de Matrícula Seriado (RMS), são pressionadas a abandonar ou flexibilizar as diretrizes básicas do seu regime, por conta das dificuldades na captação de alunos advindos de outras IES e na manutenção de alunos que não conseguem manter seu ritmo de estudo. Por outro lado, IES que adotam o Regime de Matrícula por Disciplina (RMD) têm um elevado custo administrativo e reclamam constantemente do comportamento estocástico da demanda de matrícula. A discussão de qual o melhor regime permeia o meio universitário, portanto. De fato, cada regime apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens, tanto sob o ponto de vista pedagógico, quanto operacional e financeiro.

O RMS traz consigo alguns componentes simplificadores. A elaboração das grades curriculares agrupa as disciplinas em períodos (séries) sequenciais, dispensando a indicação de pré-requisitos entre disciplinas. Logo, para cursar o 5º período de um determinado curso, o aluno deve ter cursado o 4º, a exemplo da Educação Básica. Nessas IES, o valor de mensalidade é fechado. O aluno paga, portanto, uma mensalidade fixa, de acordo com o seu curso. A IES sabe, de antemão, quais disciplinas deverá oferecer, pois o aluno não tem qualquer autonomia de escolha. Desta forma, não há maiores dispêndios com sistemas de informática que indiquem qual é a demanda de cada disciplina para que possa haver um planejamento minucioso da oferta. Sob o ponto de vista pedagógico, exalta-se, nesse regime, o conceito de turma, como unidade socializadora de convívio universitário (FRAUCHES, 2011). Aliás, este é o argumento mais utilizado quando a discussão é politizada, pois se acusa a Reforma Universitária de 1968 de ter promovido o fim do RMS justamente para diminuir a organização de grupos que se formavam no decorrer do curso. Para Tragtenberg (1982 *apud*

Martins, 2009), a Reforma de 1968 introduziu uma mentalidade empresarial no ensino superior e estabeleceu estreita vigilância ideológica no interior das IES, impedindo a emergência da produção do conhecimento crítico. Para Saviani (2008), o RMD generalizou no ensino superior a sistemática do curso parcelado, transpondo para a universidade o parcelamento do trabalho introduzido nas empresas pelo taylorismo.

O RMD, por sua vez, traz elementos complicadores, sob o ponto de vista administrativo. As grades curriculares necessitam um planejamento minucioso, pois, além da divisão cronológica, disciplinas podem ter regras de precedência (pré-requisitos). Como os alunos escolhem livremente quais disciplinas cursar – respeitando os pré-requisitos – as IES não têm os dados da demanda com relativa precisão para planejar a oferta do período letivo vindouro. O cálculo de mensalidades também é mais complexo, pois há dependência da quantidade de créditos que cada aluno irá cursar. Porém, apesar das complicações sob as óticas operacional e administrativa, para o aluno há várias vantagens. Para Nascimento (2001), o RMD é mais flexível, pois permite ao aluno organizar seu curso conforme suas necessidades, sua disponibilidade de tempo para estudo e suas potencialidades, ficando amarrado apenas a algumas imposições sequenciais das disciplinas obrigatórias. Facilita a vida de quem trabalha ou tem outros compromissos, que ocupam seu tempo ou reduzem sua capacidade de estudo. Esta flexibilização permite ao aluno se organizar para realizar mais de um curso universitário ao mesmo tempo, ou dedicar tempo ao estágio profissional ou à iniciação científica. O aluno pode, ainda, se organizar financeiramente, optando por cursar apenas algumas disciplinas, de modo que a mensalidade escolar se encaixe no seu orçamento.

Analisando sob o prisma da IES, seu “sonho de consumo” é trabalhar no RMS: turmas fechadas, alunos cursando carga horária completa, mensalidades cheias e facilidade de planejamento. Porém, o RMS vem encontrando cada vez mais inconvenientes:

- (a) Dependência de disciplinas: cursos que possuem altos índices de reprovação encontram problemas de aderência a este regime, pois quando alunos são reprovados, a IES necessita abrir turmas de dependências para que os reprovados possam seguir normalmente sua seriação. Logo, cursos com altos índices de reprovação em disciplinas necessitam gerenciar turmas de dependência numa quantidade não desejável;
- (b) Transferências de alunos: tomando a realidade de dez anos atrás, uma IES costumava fazer um processo seletivo (vestibular) por período letivo e nada mais. Havia um

- pequeno número de transferência de alunos entre IES. Contudo, hoje a realidade é bem diferente. Uma IES abre vários processos seletivos, dentre os quais, processos exclusivamente para captar alunos advindos de outras instituições. As transferências de alunos, que anos atrás era algo raro, hoje é prática recorrente e responsável por captar um número considerável de alunos, o que demonstra o forte ambiente de concorrência sob o qual as IES estão imersas. Adaptar alunos provenientes de outras IES na sua seriação não é tarefa simples, pois dificilmente outra instituição tem as mesmas disciplinas ou a mesma distribuição cronológica na grade curricular;
- (c) Flexibilidade curricular: as grades curriculares estão cada vez mais flexíveis. A dinamicidade do mundo moderno exige isso. Alterações curriculares ou currículos compostos por disciplinas eletivas e atividades complementares dificultam o RMS, pois não há garantia alguma que um conjunto de alunos faça escolhas semelhantes. Essa plasticidade da formação é incompatível com a estrutura seriada, que por si só demanda relativa rigidez (UFMS/COEG, 2009);
- (d) Viabilidade econômico-financeira: da mesma forma que os alunos não têm flexibilidade para escolher suas disciplinas, a IES também é obrigada a ofertar exatamente o conjunto de disciplinas que pertencem à seriação que o aluno irá cursar. Logo, não é incomum instituições serem obrigadas a abrir turmas com pouquíssimos alunos, o que sob o ponto de vista econômico-financeiro é muito indesejado;
- (e) Multidisciplinaridade: o conceito de turma, como unidade socializadora de convívio universitário, tão exaltado pelos opositores da Reforma Universitária de 1968, traz uma desvantagem competitiva no mundo atual: ela priva os alunos de um determinado curso do contato com alunos de outras formações profissionais, com olhares diferentes sobre os pontos em discussão na vida acadêmica. A tônica no ambiente empresarial moderno são equipes multidisciplinares, com profissionais com formações diversas e a capacidade de interlocução com outros profissionais é seguramente um fator diferencial (UFMS/COEG, 2009);
- (f) Atração e retenção de alunos: como há obrigatoriedade de matrícula em todas as disciplinas de um determinado período letivo, o RMS não permite que alunos com problemas de disponibilidade de tempo ou com restrições orçamentárias possam cursar apenas algumas disciplinas, deixando outras para serem cursadas posteriormente;

(g) Ritmo dos estudos: como o regime obriga que todas as disciplinas sejam cursadas em bloco, o RMS impossibilita que alunos talentosos adiantem disciplinas, terminando seus estudos em tempo menor do que o previsto na seriação aconselhada. Da mesma forma, alunos que precisam alongar seus estudos, seja para adequar ao seu ritmo de estudo, ajustar a sua disponibilidade horária ao seu trabalho, enfim, independentemente da razão, não encontram flexibilidade no RMS para tal. De certa forma, o RMS pressupõe que os alunos são incapazes de tomar decisões sobre o que é melhor para sua própria vida acadêmica.

O

Quadro 1 ilustra um comparativo entre os dois regimes, apresentando os aspectos agrupados sob três dimensões: (i) administrativa, (ii) pedagógica e (iii) em nível de decisão do aluno. Para a UFMS/COEG (2009) fica evidente que, ao escolher o RMS, a IES opta pelo seu conforto administrativo, privilegiando aspectos que atendem somente à lógica interna da burocracia institucional, em detrimento de maior flexibilidade na formação dos seus alunos.

No entanto, IES que adotam o RMD se veem obrigadas a administrar uma série de variáveis, que não fazem parte do escopo das que adotam o RMS:

- (a) Monitoramento permanente da demanda de disciplinas curriculares e optativas: a IES necessita monitorar o que os alunos demandam efetivamente. De nada adianta ofertar disciplinas que não têm procura;
- (b) Sistema de informática mais robusto e complexo: ao contrário do RMS, as matrículas no RMD são individuais, pois cada aluno tem uma demanda particular. Além do mais, o sistema de informática deve considerar o que o aluno pode cursar, verificar o limite de alunos por turma, calcular mensalidades, enfim, cuidar de vários detalhes que no RMS são dispensáveis;
- (c) Administração de insatisfação: como os alunos não têm assegurada sua matrícula em disciplinas da sua escolha, por uma questão de racionalidade administrativa, este regime obriga à IES administrar alunos eventualmente insatisfeitos com as suas possíveis escolhas;
- (d) Oferta de turmas de disciplinas inviáveis econômica e financeiramente: como a IES não pode impedir que um aluno formando efetivamente cole grau, o RMD pode exigir que uma turma de disciplina seja ofertada, mesmo com um

número de alunos insuficiente para que a própria turma seja viável econômica e financeiramente;

- (e) Instabilidade do quadro de professores: um regime com grande flexibilidade de oferta de disciplinas pode acarretar um quadro de professores instável, exigindo constantes contratações, recontrações, dispensas, aumentos e reduções da carga horária dos docentes, conseqüentemente exigindo maiores esforços de gestão de pessoas.

Por conta do conforto administrativo, ou até por não se sentirem aptas a adotar o RMD, muitas IES que adotam o RMS resistem em abandonar o regime vigente. O *tradeoff* entre as decisões de não adotar o RMD e não amargar as conseqüências da manutenção do RMS gerou um Regime de Matrícula Híbrido (RMH), que também é conhecido por Regime Misto. O RMH é um Regime de Matrícula Seriado (RMS) com algumas adaptações:

- (a) Dispensa de disciplinas: para que a IES possa receber alunos advindos de outras instituições, a obrigatoriedade de o aluno cursar todas as disciplinas da sua seriação é flexibilizada. Deste modo, o aluno pode ser dispensado de algumas disciplinas e ter o respectivo abatimento no valor das mensalidades;
- (b) Aluno em várias seriações: assim como é possível dispensar o aluno de determinadas disciplinas de uma seriação, o RMH permite que o aluno seja encaixado, por exemplo, em duas disciplinas de um período letivo e em duas de outro;
- (c) Fusão de turmas de cursos diferentes: assume-se a possibilidade de fundir turmas de determinadas disciplinas para diminuir o risco de inviabilidade econômico-financeira.

Levado ao limite, o RMH acabaria se transformando num RMD. No entanto, instituições que operaram sob o RMH tratam essas adaptações com sendo exceção ao seu regime, que oficialmente é o RMS.

Dimensão: administrativa	Regime de Matrícula Seriado (RMS)	Regime de Matrícula por Disciplina (RMD)
Tipo de organização	Centrada no interesse da IES.	Centrada nas necessidades do aluno.
Disciplinas que devem ser cursadas	Todas do período letivo, conforme indicação da grade curricular.	O aluno escolhe de acordo com as suas possibilidades da sua grade curricular, respeitando as indicações de pré-requisitos.
Carga sobre o sistema de informática	Baixa, pois as disciplinas de cada período letivo são previamente definidas para cada aluno.	Alta, pois deve ser gerada a cada matrícula uma oferta de disciplinas possíveis para cada aluno.
Carga sobre o número de docentes	Estável e previsível.	Variável, pois depende da demanda por disciplina e das matrículas realmente efetuadas.
Capacidade de responder a demandas emergenciais ou contingenciais	Baixa, pois implica mudança no projeto pedagógico do curso.	Alta, pois implica apenas o oferecimento de disciplinas opcionais ou eletivas.
Quantidade de horas de trabalho para realização do processo de matrícula	Baixa, pois o processo se resume a conferir as solicitações de matrícula.	Alta, pois é necessário tratar cada solicitação individualmente, aconselhar a matrícula e calcular o valor da mensalidade.
Racionalização na oferta das disciplinas	Baixa, pois são oferecidas turmas de disciplinas para cada curso.	Alta, pois as turmas podem ser compartilhadas entre diferentes cursos.
Retenção e atração de alunos	Baixas.	Altas.
Dimensão: pedagógica		
Flexibilidade nas necessidades dos formandos	Baixa.	Alta.
Capacidade de atendimento a diferentes ritmos de aprendizagem	Baixa.	Alta.
Capacidade de atendimento a diferentes interesses dos alunos	Baixa.	Alta.
Multidisciplinaridade (integração de alunos de cursos diferentes)	Baixa.	Alta.
Dimensão: nível de decisão dos alunos		
Controle sobre o ritmo de estudos	Baixo.	Alto.
Capacidade de decisão sobre as características da sua formação final	Baixa.	Alta.
Controle sobre os dias de aula	Baixo.	Alto.
Controle sobre o valor da mensalidade	Baixo.	Alto.

Quadro 1 Comparativo entre o RMS e RMD.
 Fonte: UFMS/COEG (2009), adaptada pelos autores.

4 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

O objetivo deste estudo é analisar cada regime acadêmico, mediante a identificação empírica de suas respectivas vantagens e desvantagens, verificando suas capacidades de resposta frente aos desafios vigentes e aos que as tendências apontam. Seus resultados serão fundamentais para o desenvolvimento de uma proposta futura de um novo modelo que ofereça condições que permitam às IES aumentarem sua eficiência operacional, seu desempenho econômico-financeiro e os índices de satisfação dos seus alunos.

Este trabalho justifica-se pela importância que este assunto representa para as IES, pois a decisão por um determinado regime acadêmico impacta nas estratégias de manutenção e crescimento destas, pois interfere diretamente na captação e manutenção de alunos e, principalmente, na viabilidade econômico-financeira, num ambiente cada vez mais competitivo.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto foi empreendida uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, pois, segundo Theodorson e Theodorson (1970), é a mais apropriada para se familiarizar com o fenômeno que se está estudando, de modo que ele possa ser concebido com maior compreensão e precisão. Conforme Dillon *et al.* (1994) o levantamento de experiências usualmente envolve a condução de entrevistas que objetivam a aquisição de conhecimento a respeito do tema, com pessoas que possuam vivências e informações sobre o assunto em estudo.

Visando reunir evidências empíricas das vantagens e desvantagens de cada regime acadêmico, bem como a percepção de tendências futuras, tal investigação foi realizada com base na opinião de profissionais de IES privadas que se envolvem diretamente no planejamento e operacionalização dos processos de matrículas de suas instituições, mediante a realização de entrevistas individuais em profundidade. Inicialmente, elencaram-se quatro profissionais, todos de estados diferentes, porém como uma das entrevistas mereceu um maior aprofundamento foi selecionado mais um profissional da mesma IES (ver

Quadro 2).

Nas quatro primeiras, aplicou-se um roteiro de entrevista semiestruturada (disponível em https://dl.dropboxusercontent.com/u/84981398/2013/roteiro_semiestruturado.pdf),

enquanto que, na quinta, fez-se uma entrevista aberta, dado o perfil do entrevistado, que possui notório saber sobre o assunto.

Entrevistado	Instituição / Regime	Descrição	Tipo
Entrevistado 1	IES/RMD	Coordenador de Registro Acadêmico de uma IES do Sul do Brasil com aproximadamente oito mil alunos, que adota o RMD.	Semiestruturada
Entrevistado 2	IES/RMD	Coordenador de Curso da mesma IES do profissional Entrevistado 1.	Semiestruturada
Entrevistado 3	IES/RMS	Gerente de Informática de uma IES do Sudeste do Brasil com aproximadamente seis mil alunos, que adota o regime de matrícula seriado.	Semiestruturada
Entrevistado 4	IES/RMH	Secretário Geral de uma IES do Sul do Brasil com aproximadamente mil alunos, que adota o regime de matrícula híbrido.	Semiestruturada
Entrevistado 5	Mantenedora	Principal Executivo de um Grupo Educacional de atuação nacional, que possui aproximadamente 20 IES esparsas em quatro regiões do Brasil, que contemplam todos os regimes acadêmicos.	Aberta

Quadro 2 Perfil dos entrevistados.
Fonte: dados da pesquisa.

6 COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas foram gravadas e realizadas presencialmente (1 e 2) e por Skype (3, 4 e 5), durante os meses de maio e junho de 2013. Todos os entrevistados se mostraram disponíveis para responder às questões, demonstrando grande preocupação com o assunto abordado pelo estudo. À exceção do primeiro entrevistado, todos os demais se posicionaram criticamente em relação ao regime adotado por suas instituições, destacando os problemas encontrados. No entanto, o primeiro entrevistado remeteu possíveis problemas à esfera das coordenações de curso. Por esta razão, a segunda entrevista foi realizada com um profissional da mesma IES que coordena um curso em específico. Assim como os profissionais das outras instituições, o segundo entrevistado também se posicionou criticamente, destacando as consequências negativas do processo de matrícula da sua instituição. Logo, pôde-se constatar em todas as instituições participantes deste estudo que a matrícula de alunos é um processo bastante crítico, sob inúmeros aspectos. As entrevistas transcritas permitiram identificar 28 itens, que foram organizados no quadro apresentado no

Quadro 3. Em relação ao

Quadro 1 (UFMS/COEG, 2009), adicionou-se uma quarta dimensão, “competitividade”.

Todos os itens foram identificados nas entrevistas e classificados de acordo com o seu grau de criticidade para a IES. Para uma melhor identificação visual, destacou-se a avaliação do impacto de cada fator por meio das cores verde, amarelo e vermelho, conforme indicado na legenda do quadro.

Nitidamente, em linhas gerais, o impacto na dimensão “administrativa” se mostra mais crítico ao se trabalhar com o RMD, confirmando a literatura. O planejamento da oferta de disciplinas (1) e do processo de matrícula (2) e, conseqüentemente, a carga sobre o sistema de informática (3) e o tempo de trabalho do processo em si (4) não são aspectos críticos na visão do Entrevistado 3, profissional da IES/RMS. Para o Entrevistado 4, profissional da IES/RMH, o que complica um pouco a matrícula é administrar os alunos que advêm de outras IES, pois raramente há um encaixe perfeito nas turmas em andamento. Já para o Entrevistado 2, Coordenador de Curso da IES/RMD, segundo suas próprias palavras:

O processo de matrícula é um pesadelo para mim. Temos de abrir e fechar turmas em meio ao processo, escutar reclamações quanto à sobrecarga do site (sistema de informática) e resolver individualmente os casos em que alunos se matricularam em disciplinas que não poderiam se matricular. Passo o tempo todo administrando choradeira de aluno que ficou sem turma, que não encaixou horário ou que o sistema ofertou disciplinas erradas.

O Entrevistado 5, Executivo da Mantenedora, destaca que o planejamento financeiro (5) das IES da rede, que operam sob o RMS, é muito mais simples, objetivo e confiável. “A receita é conhecida, pois o aluno cursa todas as disciplinas compulsoriamente e tem valor de mensalidade fechada”, explica. Para as IES da rede, que trabalham sob o RMD, “o esforço para planejar a receita é muito mais complexo”, avalia o Executivo. Para ele, é notório que o quadro de professores (6) das IES optantes pelo RMS é muito mais estável do que o das que optam pelo RMD, pois, afinal, todo semestre as mesmas disciplinas são ofertadas.

Dimensão	Fator	RMS	RMH	RMD
Administrativa	1 Planejamento da oferta de disciplinas	Simple	Simple	Complexo
	2 Planejamento do processo de matrícula	Simple	Médio	Complexo
	3 Carga sobre o sistema de informática	Baixa	Média	Alta
	4 Tempo de trabalho no processo de matrícula	Baixo	Médio	Alto
	5 Planejamento financeiro (previsão de receitas)	Simple	Médio	Complexo
	6 Número de professores	Estável	Estável	Variável
	7 Gerenciamento do uso das salas de aulas	Simple	Simple	Complexo
	8 Gerenciamento de alunos reprovados	Complexo	Médio	Simple
	9 Gerenciamento de alunos transferidos de outras IES	Complexo	Médio	Simple
	10 Capacidade de responder a ajustes emergenciais	Baixa	Baixa	Alta
Pedagógica	11 Multidisciplinaridade	Baixa	Média	Alta
	12 Capacidade em atender currículos flexíveis	Baixa	Baixa	Alta
	13 Capacidade em atender alterações curriculares	Baixa	Baixa	Alta

	14	Capacidade em atender currículos com pré-requisitos	Baixa	Baixa	Alta
	15	Risco de matrículas desconexas pedagogicamente	Baixo	Baixo	Alto
Aluno	16	Controle sobre o ritmo de estudos	Baixo	Baixo	Médio
	17	Decisão sobre as características da sua formação	Baixa	Baixa	Alta
	18	Decisão sobre disciplinas a cursar	Baixa	Baixa	Média
	19	Controle sobre os dias de aula	Baixo	Baixo	Médio
	20	Controle sobre o valor da mensalidade	Baixo	Médio	Alto
	21	Preocupação na montagem da grade horária	Baixa	Baixa	Alta
	22	Formação de turmas socializadoras	Alta	Alta	Baixa
Competitividade	23	Impacto sobre a captação de alunos	Negativo	Médio	Positivo
	24	Impacto sobre a retenção de alunos	Negativo	Médio	Positivo
	25	Custos administrativos	Baixo	Baixo	Alto
	26	Facilidade para abrir cursos novos	Baixa	Baixa	Alta
	27	Racionalização na elaboração de currículos	Baixa	Média	Alta
	28	Aderência a tendências de mercado	Baixa	Baixa	Alta

Legenda: Impacto positivo Impacto intermediário Impacto negativo

Quadro 3 Comparativo entre RMS, RMH e RMD.

Fonte: dados da pesquisa.

O Entrevistado 3, Gerente de Informática da IES/RMS, aponta que um dos fatores que ainda impedem sua instituição de migrar para o RMD é a sua suposta incapacidade de gerenciar o uso das salas de aula (7):

Hoje, ao planejar o processo, já definimos uma sala de aula única para toda uma turma de alunos. É muito simples. Os alunos do 3º período de Odontologia têm aula na mesma sala. No RMD, teríamos de administrar toda uma logística, pois serão os alunos que migrarão de sala. E não estamos preparados para isso.

Na dimensão “administrativa”, no entanto, o RMD apresenta algumas vantagens pontuais. Gerenciar alunos reprovados (8) e transferidos de outras IES (9) é uma operação quase que transparente para as IES que adotam o RMD. Turmas de disciplinas são ofertadas, podendo receber alunos independentemente da sua situação. Já no RMS e RMH, a IES tem de abrir turmas especiais para alunos em dependência, isto é, alunos que foram reprovados ou que, por alguma razão, não cursaram determinada disciplina de um semestre anterior. Para o Gerente de Informática da IES/RMS isso é um problema muito grande: “Antes de qualquer coisa, temos de elencar a quantidade de alunos aptos a cursar disciplinas em regime de dependência. Depois temos de verificar se eles cursarão no semestre em questão”. O Gerente ainda destaca que este é um fator muito crítico para reter o aluno (24) e captar novos (23) advindos de outras IES, já que eles são obrigados a cursar disciplinas em dependência:

O gerenciamento das disciplinas em dependência é um problema, por conta da grande insatisfação gerada nos alunos: (i) Os alunos têm de cursar as disciplinas de dependências no sábado pela manhã – e eles detestam isso; (ii) alunos reclamam muito do valor da mensalidade, pois, além do valor básico, têm de pagar pela

dependência; e (iii) esses alunos, às vezes, são prejudicados pela não abertura de turmas dessas disciplinas por insuficiência de alunos.

Já a IES optante pelo RMH minimiza parte desses problemas, permitindo que o aluno deixe de cursar uma ou outra disciplina, caso haja disciplinas em dependência, justamente para não impactar muito o valor da mensalidade.

Apesar da facilidade em gerenciar processos de matrícula sob os RMS e RMH, administrar contingências e emergências é um aspecto crítico (10). Para o Gerente de Informática da IES/RMS:

Se um professor pedir demissão, temos de encontrar outro que esteja disposto a lecionar exatamente nos mesmos dias e horários. Do contrário, temos de mudar vários outros horários de professores, a fim de fechar o horário da turma. Se trabalhássemos com o RMD, poderíamos mudar o horário da turma, realocar alunos em outras turmas ou até fechá-la.

Analisando sob a dimensão “pedagógica”, o RMD mostra-se muito mais aderente às demandas atuais de mercado. No que tange à multidisciplinaridade (11), no RMD as turmas de disciplinas já são planejadas para receber alunos de vários cursos, de acordo com o Coordenador de Registro Acadêmico da IES/RMD. “O profissional do mundo atual necessita se relacionar com profissionais de outras áreas”, avalia o Coordenador. Para o Secretário Geral da IES/RMH, apesar da instituição operar com uma variante do RMS, no RMH há esforços em unificar turmas de cursos que têm disciplinas em comum: “Se temos duas turmas de 25 alunos, uma do curso de Administração e outra de Ciências Contábeis, nas disciplinas em comum simplesmente unimos as turmas”. “É uma questão de racionalidade econômica”, destaca o Secretário Geral, esclarecendo que há uma forte preocupação com a racionalização da oferta de disciplinas (27), o que corrobora com a dimensão “competitividade”.

Para o Executivo da Mantenedora, há uma tendência clara das matrizes curriculares oferecerem um conjunto mínimo de disciplinas obrigatórias e um número cada vez maior de disciplinas optativas que deverão ser escolhidas pelo aluno, visando definir sua própria formação (17). Isso requer currículos flexíveis (12 e 17) e a rigidez do RMS não é aderente a esta necessidade. Adicionalmente, o Executivo coloca que a atual dinamicidade do mercado exige que matrizes curriculares sejam alteradas com muita frequência (13). “O RMS requer o máximo de estabilidade nas matrizes curriculares. Administrar cursos com três matrizes curriculares é certeza de caos no RMS”, sentencia.

Uma constatação feita a partir das entrevistas diz respeito ao uso de pré-requisitos de disciplinas (14). As IES que operam sob o RMS ou RMH procuram estruturar suas matrizes

curriculares sem pré-requisitos entre suas disciplinas. A organização das disciplinas em série já prevê o encadeamento pedagógico entre elas. No entanto, como não há a formalização de uma estrutura de pré-requisitos, é comum que se permita que o aluno avance no curso deixando disciplinas de séries anteriores para cursar depois. Essa permissividade, que atende interesses operacionais e financeiros, atenta contra as melhores práticas pedagógicas: “O fato de não haver pré-requisitos faz com que a turma possa avançar sem redução drástica no número de alunos”, conta o Secretário Geral da IES/RMH, revelando uma preocupação em manter a viabilidade econômico-financeira da turma.

Uma das vantagens do RMD, sob a dimensão do aluno, é o poder de decisão conferido ao estudante, que escolhe as disciplinas (18) que cursará. No entanto, isso pode acarretar em implicações indesejáveis sob a dimensão pedagógica (15), segundo o Coordenador de Registro Acadêmico da IES/RMD:

Este controle, que é do gosto do aluno, pode ter uma consequência indesejável. Pedagogicamente, isso pode não ser adequado, pois o aluno pode escolher disciplinas sem conexão interdisciplinar ou sem sequenciá-las da melhor forma. Por mais que as matrizes curriculares estejam bem planejadas, utilizando o recurso dos pré-requisitos, nada impede o aluno de cursar “Cálculo I” neste semestre e “Cálculo II” dentro de quatro semestres.

Em virtude do ambiente de forte competição, a dimensão “aluno” ganha grande peso, já que as IES privadas encaram seus alunos como clientes (não é objeto deste artigo entrar nessa discussão, mas isso foi detectado em todas as entrevistas). E, neste quesito, o RMD é o regime de preferência dos alunos. De acordo com o Entrevistado 4, Secretário Geral da IES/RMH, “os alunos pedem muito o sistema de créditos (RMD)”. Ele prossegue apontando o controle sobre o valor da mensalidade (20): “O brasileiro não faz conta como o americano, que pensa no custo total da faculdade. Ele pensa em encaixar o valor da mensalidade no seu orçamento mensal, independente de quanto custará no final”. O Coordenador de Registro Acadêmico da IES/RMD aponta claramente a vantagem em relação ao controle do ritmo de estudos (16):

O aluno quer determinar o ritmo do seu curso. Atualmente, o maior índice de trancamento é motivado por questões de trabalho. Não é mais porque não tem condição financeira. Nitidamente, o aluno precisa de dias disponíveis para viagens a trabalho ou porque está se dedicando a um empreendimento. A característica do aluno vem mudando muito nos últimos tempos. Hoje, ele quer ter controle completo. Ele quer de libertar do regime “ditatorial” do ensino médio, em que todo dia tinha de ir à aula.

Para o Entrevistado 1, Coordenador de Registro Acadêmico da IES/RMD, o controle do aluno sobre o valor da mensalidade aparenta ser irrelevante, pois não há pressão por parte dos alunos neste quesito, uma vez que a instituição trabalha no RMD há anos. Portanto, é natural que este aspecto seja citado por quem trabalha com outros regimes. No entanto, o poder do aluno em decidir o que e quando cursar (18 e 19), que se apresentam como a grande vantagem do RMD, não tem a dimensão que aparenta ter. Ao ofertarem disciplinas, as instituições privadas fazem uso de alguns expedientes que limitam este poder, teoricamente concedido amplamente ao aluno. Na IES/RMD, se a turma não tiver um número mínimo de alunos, ela não é aberta. Disciplinas mestres (aquelas que são disciplinas básicas para vários cursos) são oferecidas nos dias de menor procura (normalmente na sexta-feira). Logo, por mais que o aluno não queira ter aula na sexta-feira, ele terá. Para o Coordenador de Curso da IES/RMD, alunos dos semestres mais avançados têm enorme dificuldade em montar suas grades horárias:

Simplesmente não há disciplinas disponíveis para que alguns alunos possam completar sua grade horária. Temos alunos que querem estudar todas as noites, e, por não ter disciplina com turma aberta disponível, acabam estudando numa carga horária menor que a desejada. Pior que se a instituição abrir turma, teremos seis, sete ou oito alunos matriculados, o que é terrível sob o ponto de vista financeiro.

Deste modo, até o controle sobre o ritmo de estudos (16) é questionável no RMD. Em princípio, tudo indica que um aluno que estuda sob o RMD tem muito mais autonomia em relação a outro que estuda sob o RMS ou RMH. Mas diante dos critérios empregados para se abrir turmas de disciplinas, esta autonomia é relativa. Por conta disso, no RMD o aluno tem uma preocupação que o aluno que estuda sob RMS não tem: montar a sua grade horária (21). É a contrapartida que o aluno recebe por conta da sua autonomia em exercer seu poder de escolha.

As entrevistas evidenciam que IES que operam sob o RMD dificultam a formação de turmas, no sentido de constituir uma unidade socializadora entre alunos (22). Para o Entrevistado 3 e o Entrevistado 4, que trabalham com RMH e RMS respectivamente, o termo “turma” é utilizado para designar um conjunto de alunos que cursam um rol de disciplinas de forma concomitante. Isso é facilmente detectado quando seus profissionais fazem menção às turmas: “A Turma A do 5º período de Administração”, por exemplo. Já na instituição do Entrevistado 1 e do Entrevistado 2, que opera no RMD, turma é o agrupamento de alunos em uma disciplina específica: “Turma A de Cálculo I” e “Turma B de Teoria Geral da

Administração”. No RMD, não é incomum uma turma de formandos ter alunos que sequer se conhecem, enquanto que no RMS e no RMH isso é improvável.

Muitos fatores, independentemente da dimensão, têm influência sobre outros, tanto positiva quanto negativamente. E praticamente todos eles impactam a dimensão “competitividade”. Sob a ótica dos custos administrativos (25), nitidamente instituições com RMD têm um esforço maior de coordenação. Como cada matrícula é única, o RMD exige sistemas de informática mais complexos, que acabam demandando uma infraestrutura de telecomunicações mais robusta e segura. O tempo dedicado para o processo de matrícula em si é muito maior, pois exige permanente acompanhamento da secretaria acadêmica e da coordenação de curso, que devem agir rapidamente de acordo com possíveis contingências: excesso ou pouca demanda em disciplinas específicas, evasão em massa, reclamações por oferta de disciplinas que colidem horários etc. Logo, as evidências apontam que o RMD é mais oneroso se comparado aos outros dois regimes. Porém, este é um preço que as instituições adotantes do RMD estão dispostas a pagar, pois há uma clara percepção de que isso facilita a captação e a retenção de alunos. O Secretário Geral da IES/RMH e o Gerente de Informática da IES/RMS revelam que suas respectivas instituições estudam o melhor momento para migrarem de regime, pois já há um entendimento pleno que o RMS chegou ao seu limite, não dando mais conta das demandas que o mercado atual exige. O mesmo é admitido pelo Executivo da Mantenedora, que tem sob sua administração várias instituições que ainda operam sob o RMS e o RMH. O “engessamento” do RMS obriga, ainda, que haja um número mínimo de alunos para que seja viável abrir um novo curso (26), o que impacta fortemente na pretensão em atrair mais alunos, conforme conta o Secretário Geral da IES/RMH:

A instituição está estudando a mudança de regime, pois houve casos em que não se conseguiu abrir turma, por conta da baixa procura. Se trabalhássemos no RMD, conseguiríamos captar esses alunos normalmente, e encaixá-los (matriculá-los) em turmas em andamento, sem qualquer prejuízo.

Segundo o Entrevistado 5, Executivo da Mantenedora, as instituições da rede que trabalham sob o RMD dão uma atenção especial à elaboração de currículos de novos cursos (27), pois a racionalização na criação de disciplinas permite garantir a viabilidade econômico-financeira. “Um coordenador de curso deve, necessariamente, propor uma nova disciplina mediante uma interlocução com coordenadores de outros cursos”, relata o Executivo. “Foi-se

o tempo que um coordenador de curso criava uma disciplina da sua cabeça, sem verificar seu grau de aderência com outros cursos”, continua.

Um aspecto levantado pelo Executivo da Mantenedora diz respeito à necessidade que as IES têm em adotar um regime acadêmico que possa acompanhar as tendências de mercado (28):

As IES necessitam, cada vez mais, estar preparadas para receber alunos advindos de outras instituições. Num futuro não muito distante, as IES deverão estar aptas a certificar alunos que realizaram seus cursos em plataformas novas de EAD (Ensino a Distância), como o MOOC (*Massive Open Online Course*), que ganha cada vez mais força e investimento. A Universidade de São Paulo (USP) é um exemplo de instituição renomada que vem investido muito nessas plataformas. O RMS, definitivamente, não terá espaço dentro desse cenário.

De um modo geral, todos os profissionais entrevistados dão sinais claros que o RMS está em declínio, como evidencia o Executivo da Mantenedora:

Eu acho que [o RMD] está muito mais próximo do que se discute hoje em educação, do que a matriz fechada [RMS]. É uma tendência muito forte, hoje, que o aluno escolha as disciplinas não apenas que quer fazer, mas quando e como. Nesse sentido, o RMD é, operacionalmente, o que vai prevalecer.

7 ANÁLISES E DISCUSSÕES

O quadro comparativo entre os regimes seriado, híbrido e de matrícula por disciplina (Quadro 3), organizado a partir das entrevistas, expande a proposição do quadro apresentado no

Quadro 1 (UFMS/COEG, 2009), seja incluindo o RMH, seja adicionando novos itens na análise ou, ainda, incluindo a dimensão “competitividade”, fundamental para manter as IES privadas inseridas no mercado.

Alguns itens foram confirmados, porém outros foram relativizados. Na comparação apresentada em UFMS (2009), os itens controle no ritmo de estudos (16), a decisão de que disciplinas (18) e em que dias cursar (19) não se apresentou com impacto muito negativo neste estudo exploratório. Muito provavelmente isso se deve ao contexto, pois este estudo está limitado a instituições privadas, ao contrário da pesquisa apresentada no

Quadro 1. Este estudo, por mais que tenha detectado a tendência do mercado se voltar para o RMD, aponta aspectos críticos nas dimensões “pedagógica” e “aluno”, que são apresentadas como sendo seus pontos fortes em estudos anteriores. O risco de matrículas desconexas pedagogicamente e a preocupação do aluno na montagem das grades horárias são

dois itens que ilustram isso. De fato, o RMH ameniza alguns aspectos críticos do RMS, principalmente na dimensão “competitividade” que, em última instância, é a dimensão que faz com que uma instituição considere, seriamente, a possibilidade de mudar seu regime acadêmico.

As entrevistas apontam claramente a tendência de as instituições adotarem o RMD. Um questionamento que emerge desta constatação é o seguinte: Por que, diante de inúmeras desvantagens, principalmente na dimensão “competitividade”, IES que operam sob o RMS ou RMH ainda não migraram para o RMD? Tanto a IES/RMS e a IES/RMH apontam que a migração não foi feita, pois ainda não atingiram grau de maturidade adequado para suportar essa mudança, que altera drasticamente processos internos. No entanto, o estudo permite constatar que a IES/RMS está inserida em um mercado regional em que seus concorrentes ainda operam sob o mesmo regime. Muito provavelmente, quando o primeiro participante deste mercado local migrar para RMD, os demais concorrentes terão de acompanhá-lo (mudando para o RMD) sob o risco de perderem competitividade. Já a IES/RMH tem na sua região uma grande universidade que atua sob o RMD. Segundo seu Secretário Geral, a diferença de mensalidade é tão grande (30% abaixo do grande concorrente), que a IES/RMH consegue manter o RMH. Porém, nos últimos três anos, a instituição tem apresentado queda no número de alunos regularmente matriculados, o que é um sinal claro de perda de competitividade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar os regimes acadêmicos vigentes nas IES privadas e brasileiras, identificando empiricamente as respectivas vantagens e desvantagens, mediante um estudo exploratório feito por meio de entrevistas em profundidade.

Estudos futuros podem complementar este. Uma pesquisa que vise captar as percepções dos alunos, seja através de um método quantitativo (*survey*) ou qualitativo (entrevista, grupos focais), pode confirmar ou não as constatações deste trabalho.

Seus resultados podem auxiliar o processo decisório de IES que discutem permanentemente este assunto, tão relevante, não apenas operacionalmente, mas estrategicamente, a optar por um ou outro sentido. Instituições inseridas em ambientes altamente competitivos, que se propõem atender alunos em massa, naturalmente serão incentivadas a adotar o RMD, caso já não tenham adotado. Instituições de nicho, que têm

curso de excelência e que estão protegidas geograficamente, podem adiar a adoção do RMD, ganhando tempo para planejar a mudança, já que há outros fatores que conduzirão a necessidade de migrar futuramente. Enfim, há um espectro de possibilidades que as instituições podem considerar a partir dos resultados deste estudo.

Esta pesquisa pode, ainda, estimular a comunidade acadêmica a desenvolver novos modelos de gestão de matrículas, ao avaliar os fatores de cada uma das quatro dimensões. Neste sentido, acredita-se que há um campo propício para o desenvolvimento de um sistema decisório baseado em um modelo matemático – que vise maximizar resultados, através de aumento da receita (dimensão competitividade) e diminuição de custos (dimensão administrativa), atendendo um conjunto de restrições que permita satisfazer as dimensões “pedagógica” e “aluno” – que utilize este estudo como fonte secundária de dados.

REFERÊNCIAS

DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. 3. ed. Burr Ridge: The Irwin series in marketing Irwin, 1994.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar**, v. 28, p. 17-36, 2006.

FRAUCHES, C. Regime Acadêmico: Seriado x Matrícula por Disciplina. **ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/noticias/detalhe/id/255>>. Acesso em: 24 fevereiro 2013.

GONÇALVES, L. C. N. I.; SANTOS, H. G. Otimização de Instituições de Ensino Superior em massa: uma abordagem tática usando conceitos de APS. **In: Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 2010, Bento Gonçalves. Anais do XLII SBPO**, 2010.

MARTINS, C. B. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 30 (106), p. 15-35, 2009.

MEC/INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, 2013. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 fevereiro 2013.

NASCIMENTO, J. L. Retornando ao Regime Seriado. **VII Encontro de Educação de Engenharia**, 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/paineis/PAINEL%205.pdf>>. Acesso em: 24 fevereiro 2013.

SAVIANI, D. O legado educacional do regime militar. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 28 (76), p. 291-312, 2008.

STALLIVIERI, L. El sistema de educación superior de Brasil. Características, tendencias y perspectivas. **Universidades**, p. 47-61, 2007.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London: Methuen, 1970.

UFMS/COEG. Considerações sobre dois sistemas de matrícula. **Comissão do Conselho de Ensino de Graduação**, Campo Grande, 2009. Disponível em:
<http://www.uftm.edu.br/upload/noticias/Consideracoes_sobre_dois_sistemas_de_matricula.pdf>. Acesso em: 24 fevereiro 2013.