



ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA: EM BUSCA DE UMA EPISTEMOLOGIA

RAPHAEL SCHLICKMANN

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo realizar uma análise epistemológica de alguns trabalhos relacionados à Administração Universitária. Para tanto, foram selecionados textos referentes às últimas cinco décadas, os quais foram analisados em ordem cronológica. Estes textos foram escolhidos de forma intencional, levando-se em consideração principalmente a abrangência e a importância nacional e internacional (fazer parte de um evento internacional ligado a um organismo internacional, por exemplo). A partir da leitura destes fez-se a análise, partindo-se do pressuposto que a epistemologia da Administração Universitária converge com a epistemologia da Administração, podendo ser considerada inclusive um sub-campo desta. Conclui-se que se faz necessário um repensar crítico das teorias administrativas que dê conta de toda complexidade inerente a todas as organizações, incluindo aí as universidades.

Palavras-chave: administração universitária, administração, epistemologia.

1 Introdução

O presente trabalho tem por objetivo realizar uma análise epistemológica de alguns trabalhos relacionados à Administração Universitária. Para tanto, foram selecionados textos referentes às últimas cinco décadas, os quais foram analisados em ordem cronológica. Estes textos foram escolhidos de forma intencional, levando-se em consideração principalmente a abrangência e a importância nacional e internacional (fazer parte de um evento internacional ligado a um organismo internacional, por exemplo). A partir da leitura destes fez-se a análise, partindo-se do pressuposto que a epistemologia da Administração Universitária converge com a epistemologia da Administração, podendo ser considerada inclusive um sub-campo desta.

2 Administração Universitária: das origens até os dias atuais

O objetivo deste item não é o de fazer um levantamento histórico completo de todos os estudos sobre Administração Universitária. Esta tarefa é bastante desafiadora e exigiria uma dedicação temporal maior na medida em que estes estudos se encontram espalhados ao redor do mundo (dificuldade no acesso) e muitas vezes não interagem entre si. Assim, torna-se mais viável apresentar algumas contribuições teóricas que possam ser representativas da área tanto internacional quanto nacionalmente.

Embora não existam estudos que apontem para qual seria o marco teórico dos estudos em Administração Universitária é possível relacioná-lo à fundação da *Association Internationale des Universités* – IAU uma associação mundial ligada à UNESCO fundada no ano de 1950, em Nice na França e com sede em Paris. A partir da constituição da IAU uma série de trabalhos foram elaborados, dentre eles os Cadernos da Associação Internacional de Universidades¹ que se tratavam de relatórios resumidos de grupos de trabalhos que discutiam temáticas relacionadas à universidade. No ano de 1966 um grupo de trabalho formado por seis dirigentes de universidades reuniu-se em Paris para discutir os sistemas de Administração Universitária de seis países ou regiões do mundo. O resultado da discussão desse grupo de trabalho deu origem a um dos primeiros trabalhos (se não o primeiro) que tratam pontualmente da questão da Administração de Universidades: o Caderno nº 08 da IAU, intitulado *L'Administration des Universités*, publicado em 1967.

No mesmo ano da publicação do Caderno nº 8 da IAU, iniciava-se no Brasil um ciclo de estudos sobre Administração Universitária envolvendo diretores e técnicos em administração universitária de todas as universidades brasileiras realizados na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O término destes estudos culminou com o *Seminário Internacional de Administração Universitária* (SIAU) realizado por esta universidade em 1971. O resultado deste seminário resultou nos anais do evento em dois volumes. Em 1973, a Universidade Autônoma de Guadalajara em parceria com a Organização dos Estados Americanos – OEA, realizou no México um *Seminário sobre Administração Universitária* cuja discussão deu origem a cinco volumes: 1) Teoria sobre Administração Universitária e Administração Acadêmica; 2) Financiamento da Universidade; 3) Organização Departamental; 4) Sistema Integrado de Planejamento e Controle; e 5) Administração da Planta Física. No ano de 1977, em meio à riqueza de debates em torno do tema Administração Universitária o professor Nelson de Figueiredo Ribeiro, da Universidade Federal do Pará (UFPA) lança o livro *Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método*. Em 1979 é realizado, pela Universidade Nacional Autônoma do México, um *Seminário Internacional sobre Administração Universitária* com a apresentação de *papers* e discussões entre os participantes.

Em 1992 é publicado pelo Centro Interuniversitário de Desenvolvimento (CINDA), com o apoio da OEA o livro *Administração Universitária na América Latina: uma perspectiva estratégica*. O livro foi dividido em duas partes: na primeira são expostos os principais métodos de gestão universitária bem como a explicação de aspectos conceituais básicos de gestão e sua eventual aplicação a situações próprias de cada universidade. Na segunda parte são apresentados estudos de caso correspondentes a universidades da região. No ano de 1997, o autor Almeri Paulo Finger organiza um livro intitulado *Gestão de Universidades: novas abordagens* com seis artigos sobre gestão universitária. Estas “novas abordagens” trazem principalmente artigos relacionados à reengenharia.

Em 2000, os professores Victor Meyer Junior (brasileiro, da Pontífca Universidade do Paraná – PUC-PR) e J. Patrick Murphy (americano, da Universidade De Paul) organizam o livro *Dinossauros, Gazelas & Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos*, com quatro artigos de pesquisadores brasileiros e americanos. Neste mesmo ano inicia-se uma parceria entre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) do Brasil e a Universidade Nacional de Mar del Plata (UNMdP) da Argentina para a realização anual de um Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Nos anos seguintes outras universidades e instituições tornaram-se parceiras na organização do evento: a Associação de Especialistas em Gestão da Educação Superior (AEGES) da Argentina, a Universidade Tecnológica Intercontinental (UTIC) do Paraguai, a Universidade Nacional de Três de Fevereiro (UNTREF), da Argentina, e a Universidade de la Empresa (UDE) do Uruguai. Este ano o evento vai para a sua nona edição sendo que até a sua última edição já foram apresentados mais de mil trabalhos, além da realização de painéis, palestras e debates com dirigentes, professores, estudantes e autoridades de instituições ligadas à educação superior em todo o mundo.

Após este levantamento histórico (ressalta-se não conclusivo e incompleto) dos estudos na área de Administração Universitária parte-se para a análise epistemológica de alguns textos representativos das últimas cinco décadas.

3 Por uma Epistemologia da Administração Universitária

Neste item serão analisados oito textos selecionados entre os eventos e livros mencionados no item anterior. Essa análise tem por objetivo identificar as bases epistemológicas que prevalecem nos textos.

3.1 Análise do Caderno nº8 da Associação Internacional das Universidades: *A Administração das Universidades* (1967²)

O primeiro trabalho a ser analisado é o *Caderno nº 8 – Administração das Universidades* da Associação Internacional das Universidades – IAU. A análise da *Nota Introdutória* desta obra que traz uma explicação do “método” empregado pelo grupo de trabalho que deu origem ao livro deixa transparecer qual é a visão que têm em relação à administração universitária.

Veremos que estas conclusões (resultantes das discussões do grupo de trabalho) nem sempre são absolutamente unívocas e nunca se traduzem por simples receitas que se aplicariam umas após as outras, cada uma constituindo uma administração universitária ideal (CADERNOS DA IAU, 1981, p. 14).

Nota-se que ao contrário dos próprios autores do campo administrativo, alguns dos precursores dos estudos em Administração Universitária tinham uma visão bastante crítica em relação ao pragmatismo e ao normativismo deste campo. Antes mesmo de apresentar o trabalho tratam de deixar claro que o mesmo não tem a intenção de servir como modelo a ser seguido:

...o que as universidades esperam não são preceitos mas, segundo uma fórmula do Sr. Dafaalla³, um relatório das “implicações” e, eventualmente das “complicações” dos diversos modelos administrativos praticados aqui ou alhures. Cabe a cada um, posteriormente, escolher, adaptar e combinar, de acordo com sua situação e as prioridades que ache por bem determinar (CADERNOS DA IAU, 1981, p. 14).

Isso fica ainda mais evidente quando se percebe uma aproximação das idéias deste grupo com os pontos destacados por Gurvitch (1987) como unificadores de todas as concepções de dialética quais sejam: a dialética visa simultaneamente aos conjuntos e a seus elementos constitutivos, às totalidades e a suas partes e o movimento entre uns e outros; o método dialético é sempre negação; a dialética é o abalo de toda estabilização aparente na realidade social: destrói toda fórmula cristalizada e combate o ceticismo e o pragmatismo; e a dialética manifesta e enfatiza tensões, oposições, conflitos, lutas, contrários e contraditórios. E é nesse sentido que a *Nota Introdutória* continua:

Desde a abertura dos debates, aliás, os participantes estiveram unanimemente de acordo: a armadilha na qual não se deve cair é precisamente a de pretender construir uma universidade “ideal”, isto é, uma universidade demasiadamente “funcional”, de onde seriam banidos todas as tensões, arranhões e conflitos: uma universidade “entrópica” segundo a palavra do professor Armytage⁴. O que é preciso constituir, ao contrário, é uma universidade “dialética”, uma universidade onde se possam combinar, da maneira mais livre possível, as teses e antíteses (CADERNOS DA IAU, 1981, p. 14).

No trecho acima se faz inclusive uma crítica ao idealismo e ao funcionalismo provavelmente pela percepção dos autores de ser a administração universitária “um campo tão complexo” como destaca o então presidente da IAU professor Zurayc⁵ no *Prefácio*.

Embora não façam menção à teoria da complexidade, mencionam as seguintes palavras do filósofo, escritor e poeta francês Paul Valéry⁶ “dois perigos não cessam de ameaçar o mundo: a ordem e a desordem” (CADERNOS DA IAU, 1981). Fazendo referência a esta citação afirmam que

Esta máxima aplica-se talvez melhor às universidades que a qualquer outra instituição, e é somente à custa de um compromisso, sempre questionado e renovado entre as duas ameaças, que elas esperam continuar ao mesmo tempo vivas e eficazes. Longe de se pensar em perfeição. A

categoria do “perfeito” não parece aplicável à administração universitária (CADERNOS DA IAU, 1981, p. 14).

Nesse sentido, as palavras dos autores parecem convergir com as contribuições trazidas por Morin (1982) que anos mais tarde vai explicar a complexidade como o diálogo entre ordem (relativa e relacional) e desordem (incerta).

Um outro aspecto que vale ressaltar deste texto que introduz este trabalho sobre Administração Universitária é o uso do termo “sistemas universitários”. A palavra sistema é utilizada sempre que se faz referência às universidades. A parte do livro em que os autores de cada país vão apresentar suas universidades, por exemplo, é intitulada *Relatório dos Sistemas de Administração Universitária*. Na época em que este trabalho sobre Administração Universitária estava sendo escrito as discussões sobre a abordagem sistêmica estavam fervilhando em vários campos de estudo sendo muito comum as analogias entre os campos. Em certo momento da *Nota Introdutória* se faz a seguinte analogia:

A Universidade é, de certo modo, comparada a uma célula tendo vida e estruturas próprias, fazendo ao mesmo tempo parte de um organismo sem o qual ela não pode sobreviver. Estudar a administração universitária é, desde já, estudar tanto as estruturas internas da universidade e seu modo de funcionamento, como as articulações que a unem à sociedade global (CADERNOS DA IAU, 1981, p. 15).

Cabe destacar que embora Buckley (1967) já tenha criticado analogias entre a sociedade e os organismos vivos quando se referiu aos trabalhos de Herbert Spencer e seus seguidores na medida em que para aquele as partes que compõem um organismo vivo cooperam entre si pela sobrevivência e não competem como ocorre na sociedade, no texto sobre Administração Universitária a analogia parece se fazer apenas no sentido de demonstrar a mútua dependência entre as partes.

A partir da análise do *Caderno nº8 da Associação Internacional das Universidades – IAU* intitulado *A Administração das Universidades* é possível constatar que a visão dos autores deste trabalho tem bases epistemológicas muito relacionadas aos aspectos discutidos nos paradigmas dialético e complexo. Embora a ciência da Administração tenha bases epistemológicas funcionalistas, quando “aplicada” à universidade pelo grupo de trabalho responsável pelo *Caderno nº 8* há um distanciamento deste paradigma, possivelmente em virtude da formação de a maior parte dos autores não ser em Administração⁷. Assim, este grupo parece ter uma percepção que vai além do pragmatismo e do instrumentalismo peculiares da ciência administrativa, o que ficou bastante evidente nos trechos supramencionados.

3.2 Análise dos *Anais do Seminário Internacional de Administração Universitária* (1971)

O próximo trabalho a ser analisado são os *Anais do Seminário Internacional de Administração Universitária (SIAU)* organizados em dois volumes. Já na *Introdução* dos *Anais* é possível perceber uma diferenciação na visão do grupo de trabalho deste evento em relação ao daquele realizado pela IAU:

Como se pode depreender dos textos dos relatórios parciais integrantes deste documento final, o debate nas comissões se traduziu em postulações bem elaboradas sobre cada aspecto da administração universitária, podendo servir de aportes doutrinários de indiscutível relevância para o estudo da matéria (SIAU, 1971, p. 14).

As “comissões técnicas” como eram denominados os grupos de trabalho que deram origem aos *anais* do evento tinham como objetivo final a elaboração de um modelo de

administração universitária que fosse seguido por todas as universidades. Isso fica claro nas seguintes palavras:

O Seminário Internacional de Administração Universitária, que tem por objetivo principal a atualização dos sistemas administrativos das Universidades... (SIAU, 1971, p. 35).

Mostra-se uma visão bastante convergente com uma ciência administrativa baseada no racionalismo cartesiano de busca pelo “verdadeiro método” (DESCARTES, 1979, p. 37). Tanto que o próprio Seminário foi regido por meio de *Normas* divididas em 13 artigos os quais deveriam ser seguidos por todas as comissões responsáveis pela discussão de nove temas: Administração de Pessoal, Administração de Materiais, Obtenção de Fundos, Orçamento, Contabilidade, Obras e Manutenção, Registro e Controle Acadêmico, Assistência e Orientação ao Estudante e Assuntos Acadêmicos. O resultado da discussão de cada comissão deveria trazer como resultado um modelo que deveria ser seguido pelas universidades. O quadro a seguir apresenta alguns trechos que ilustram a visão de três comissões (de um total de nove) de como deveria ser administrada cada área de uma universidade:

Nº	Administração de Pessoal ⁸	Administração de Material ⁹	Obras e Manutenção ¹⁰
1	“A racionalização dos serviços administrativos de uma universidade é condição indispensável para o pleno desenvolvimento da sua estrutura acadêmica” (p. 68)	“O trabalho apresentado pelo Prof. Teodoro Rogério Vahl, da Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil) reúne a experiência coligida não só naquelas reuniões como através de observações “in loco” feitas em inúmeras viagens de estudos a universidades brasileiras e estrangeiras e, durante as três reuniões da Comissão Técnica específica, foram amplamente debatidos e aprovados os seguintes aspectos...” (p. 72-73)	“Toda Universidade deve ter um órgão permanente de Engenharia, Arquitetura e Manutenção. Esse órgão deve participar ativamente do complexo administrativo da Universidade, com a mesma importância que os demais órgãos administrativos” (p. 99)
2	“Agora, voltava-se para o campo eminentemente técnico, isto é, para a administração de pessoal preocupada em racionalizar e mecanizar os seus serviços internos, a fim de não apenas aplicar as leis e regulamentos, mas acima de tudo proporcionar maior rapidez na concessão das vantagens previstas na legislação vigente” (p. 68)	“Difícil seria a tarefa de eleger uma estrutura ideal para o Órgão de Material de todas as universidades, considerando, principalmente o tamanho e a natureza jurídica de cada uma delas” (p. 73)	“Por outro lado, o órgão de Engenharia, Arquitetura e Manutenção deve atender às peculiaridades e necessidades dos demais setores, formando um conjunto harmônico e baseado no respeito e acatamento mútuo” (p. 99).
3	“A administração de pessoal passou a significar melhor seleção e treinamento dos servidores, emprego dos mais variados meios de comunicações no sentido de manter todos bem informados a respeito dos seus direitos e deveres, e fixação, tanto quanto possível de salários compatíveis com as funções exercidas” (p. 68)	“A preocupação é a de que as presentes Normas Padronizadas de Procedimentos Administrativos não se destinem somente às grandes, médias ou pequenas universidades, ou ainda às instituições federais, estaduais, católicas, fundações, mas a todo o sistema universitário” (p. 73)	
4	“Resolveu-se, então, definir a estrutura de um órgão de pessoal para uma Universidade de porte médio, cujo número de alunos variasse entre 5.000 e .. 10.000” (p. 70)	“A grande maioria das universidades tem o seu Órgão de Material estruturado em dois Setores, sendo um de Compras e outra de Almoxarifado. Todavia, a experiência tem demonstrado que este órgão necessita, obrigatoriamente, de uma estrutura ideal, uma vez que é responsável direto pelo suprimento de todos os materiais utilizados na instituição” (p. 73)	
5	“Foi aprovado que neste caso o órgão de pessoal deverá ter três unidades, assim denominadas: a) Unidade de Recrutamento, Seleção e Treinamento; b) Unidade de Direitos e Deveres; e c) Unidade de Classificação de Cargos” (p.70)	“A título de sugestão foram aprovados organogramas de órgão de material que terão condições plenas de atender as aquisições, guarda, controle e distribuição de materiais em qualquer universidade” (p. 73).	
6	“Discutiram-se, acima de tudo, aspectos relacionados à padronização de formulários		

	e fixação de rotinas, além da adoção de manuais de serviço” (p. 70)
7	“Concluiu-se, finalmente, que as Universidades de pequeno e médio porte podem apresentar um bom rendimento na administração de pessoal através da mecanização dos seus serviços, enquanto que as grandes Universidades deverão sistematizar as suas tarefas com base na computação eletrônica” (p. 70)

Quadro 1: Trechos dos Relatórios de algumas Comissões do Seminário Internacional de Administração Universitária (SIAU)

Com relação aos trechos selecionados da comissão de Administração de Pessoal é possível verificar nos dois primeiros uma relação com a Administração Científica, principalmente quando se fala em racionalização e mecanização dos serviços. No terceiro trecho fica evidenciada uma relação com o funcionalismo, comum nos trabalhos do campo administrativo. No quarto trecho chama a atenção o fato de se querer definir uma estrutura de órgão de pessoal, levando-se em consideração apenas o número de alunos, o que demonstra uma visão parcial das questões inerentes ao órgão. No quinto trecho salta aos olhos mais uma vez uma exagerada dose de prescritivismo com a imposição de quantas e quais devem ser as unidades que devem formar o órgão de pessoal de uma universidade. No sexto trecho percebe-se mais uma vez uma tentativa de racionalização como a forma ideal de se prestar um bom serviço. Por fim, no sétimo trecho novamente prevalece o prescritivismo e novamente uma ênfase maior sobre o tamanho das instituições em detrimento de outros aspectos.

Nos trechos destacados da comissão de Administração de Material, nota-se no primeiro trecho uma influência do empirismo baconiano: a reunião de experiências para se chegar a uma conclusão, neste caso sobre qual deveria ser o modelo de Administração de Material para as universidades. O segundo e o quarto trechos são destacados propositalmente, pois se identifica uma contradição nas palavras da referida comissão: no segundo trecho se fala na impossibilidade de um modelo de estrutura ideal para o órgão de material, constatação que é refutada no quarto trecho graças à “experiência” que apresenta uma “obrigatoriedade” na obtenção de um modelo de “estrutura ideal” para o órgão mencionado. Fica evidente assim, a utilização do método empírico para justificar um modelo de estrutura universal. No terceiro e quinto trechos fica evidenciada uma tentativa de homogeneização das universidades por meio de uma normatização comum a todo o sistema universitário, inclusive dos organogramas do setor de material das universidades. Na comissão de obras e manutenção, o primeiro trecho destacado mostra mais uma vez a prevalência da prescrição e no segundo trecho persegue-se a tão aclamada harmonia do sistema pregada no campo da Administração, sob influência da abordagem sistêmica.

Conclui-se que o Seminário Internacional de Administração Universitária (SIAU) realizado na Universidade Federal de Santa Catarina significou uma aplicação dos modelos racionalistas da Administração no âmbito das universidades. O objetivo principal do Seminário parece ser a busca por um modelo de Administração Universitária que fosse aplicável a todas as universidades brasileiras e que o tornasse o mais próximo possível do ideal. Neste caso, o modelo ideal seria o dos Estados Unidos. Isso fica claro ao se analisar as palavras do professor Eduardo Lopes Rodrigues membro do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), uma das instituições mentoras do evento, que afirmou no encerramento do Seminário: “esse é o desafio que também nos é feito (diminuir a distância em matéria de gestão administrativa em relação aos Estados Unidos). Nenhuma condição inferior temos para que não possamos vencer esse desafio. É preciso que nos empolgemos pela idéia de trabalhar com afinco no sentido de reduzir essa diferença” (RODRIGUES, 1971).

Nesse sentido, as concepções de Administração Universitária discutidas neste evento guardam bastante proximidade com as quatro formas diferentes de conceber as organizações

segundo Séguin e Chanlat (1987): uma concepção sistêmica e sincrônica; teleológica; “a-histórica”; e integradora e não-conflitual, todas baseadas nas escolas funcionalistas.

Vale destacar que boa parte dos participantes do SIAU tinha formação na área de Administração o que pode ter influenciado neste tipo de concepção de Administração Universitária, já que o paradigma dominante no campo Administrativo sempre foi funcionalista.

3.3 Análise do texto: *Teoria sobre Administração Universitária* (1973)

O terceiro trabalho que se propõe a analisar é o primeiro volume (de um total de cinco) do Seminário sobre Administração Universitária promovido pela Universidade Autónoma de Guadalajara (UAG) em parceria com a Organização dos Estados Americanos (OEA) intitulado *Teoria sobre Administração Universitária* (de autoria do professor americano Rudolph P. Atcon). O trabalho do professor Atcon, nas palavras do então professor da Universidade Técnica Frederico Santa Maria (UTSM) do Chile o engenheiro Dr. Carlos Ceruti Gardeazabal, buscou formular “uma completa teoria sobre a administração universitária” (GARDEAZABAL, 1973, p. 63).

De fato, ao se analisar com mais cuidado o trabalho apresentado por Atcon (1973) chega-se a conclusão de que com base nos princípios da Administração Científica de Taylor e Industrial de Fayol (ambos são mencionados no Prefácio do seu texto) o que o autor buscou foi aplicar os princípios da teoria administrativa à realidade universitária constituindo no que chamou de Teoria sobre Administração Universitária. Diante do que já foi exposto nas análises anteriores, seria desnecessário dizer quais as origens epistemológicas das teorias de Taylor e Fayol e por conseguinte da teoria proposta por Atcon. Mas é válido destacar as discussões que se sucederam entre os participantes do Seminário após a exposição do trabalho de Atcon. Essas discussões foram relatadas pelo professor Gardeazabal (1973) por meio de uma *Síntese do Debate sobre o Marco do Seminário* (no caso, a teoria do professor Atcon), das quais se destaca o seguinte trecho:

Foram feitas algumas considerações filosóficas no sentido de que o trabalho apresentado abstraía a dimensão histórico-cultural da universidade, que concebia uma administração teórica ideal, um tanto utópica, razões pelas quais parecia distanciar-se da realidade para não confrontar as autoridades universitárias (GARDEAZABAL, 1973, p. 65).

Aqui vale destacar que o professor Atcon durante as décadas de 50 a 70 participou de uma série de projetos de reestruturação de universidades latino-americanas bem como instituições de fomento a instituições de ensino superior dessa região tendo sido convidado pelos próprios governos desses países. Nesse sentido, foi baseado nas experiências que teve que o professor Atcon decidiu formular esta teoria a qual foi, no entanto, criticada pelos participantes do seminário que não conseguiam perceber em tal trabalho uma relação com a realidade. Esse fato vai de encontro ao fato de que qualquer costume, isto é, maneira de comportamento padronizado, ou qualquer idéia, pode ser colocada dentro de um ou mais sistemas de atividade humana como menciona Malonowski (1970). Assim, a proposta de teoria de Administração Universitária de Atcon carece dos mesmos aportes investigativos das teorias administrativas que lhe deram origem, principalmente no que diz respeito a levar em consideração o contexto histórico em que a universidade se desenvolveu e está inserida e a levar em consideração que as organizações (e nelas se incluem as universidades) são mais instáveis que estáveis, que mais do que a concordância existem a discordância e o conflito.

3.4 Análise do livro: *Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método* (1977)

Da análise do livro *Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método* do professor e administrador Nelson de Figueiredo Ribeiro, foram analisados alguns trechos do primeiro capítulo intitulado *A Administração Universitária* e do quinto capítulo intitulado *A Teoria da Administração Acadêmica*. Do primeiro capítulo ressalta-se o seguinte trecho:

A Administração Universitária, porém, só nos últimos anos tem oferecido um tratamento mais científico ao exercício de suas funções. A tradição é o empirismo. Presume-se que quem leciona ou tem um certo nível intelectual é também capaz de administrar. Estranhamente, é a própria Universidade que forma especialistas em Administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, mas não para utilizá-los como seus administradores. “Casa de ferreiro, espeto de pau”, no aforismo popular (RIBEIRO, 1977, p. 4).

Com esta afirmação o autor destaca que a administração universitária é realizada de forma empírica, sem levar em consideração os preceitos da teoria administrativa e que a universidade forma os administradores para o mercado, mas não para sua própria gestão. O autor parece supor que só quem deveria administrar as universidades seriam aqueles que tivessem uma formação na área, como se estes fossem os únicos a terem os conhecimentos científicos necessários para levar a cabo esta empreitada. A visão desse autor é bastante semelhante à idéia de profissionalização apresentada por Malinowski (1970), ou seja, de que é necessário especializar as atividades para haver o desenvolvimento da organização.

Em várias passagens o autor afirma que o seu trabalho fundamenta-se na Teoria Administrativa como no caso dos seguintes trechos:

Trata-se, inicialmente, situar a Administração Universitária no quadro da Administração Geral, nos fundamentos que encontra na Teoria Administrativa e na estratégia de atuação que deve seguir (RIBEIRO, 1977, p. 4).

As características da Teoria da Administração Acadêmica Universitária, aqui propostas, são a seguir formuladas, com base nas grandes óticas da Teoria Administrativa (RIBEIRO, 1977, p. 41).

Mais especificamente o autor se baseia nas seguintes óticas (como o autor menciona) para desenvolver a sua Teoria da Administração Acadêmica Universitária: a ótica das relações humanas; a ótica da tomada de decisão e a ótica sistêmica. Ao relacionar a ótica da tomada de decisão com a sua Teoria de Administração Acadêmica o autor afirma o seguinte:

...a Teoria da Administração Acadêmica deve ser teleológica, orientada pelos objetivos da Universidade, de cada um de seus cursos, de seus departamentos didático-científicos, e mais, deve polarizar-se em torno do homem: o aluno, o docente, o funcionário, conciliando os objetivos de cada um deles com os da organização como um todo (RIBEIRO, 1977, p. 42).

Fica evidenciada aí uma concepção teleológica de organização conforme mencionam Séguin e Chanlat (1987), ou seja, de que pelo paradigma funcionalista a coordenação dos homens e de suas atividades é orientada para o alcance de certos objetivos e metas. De um lado, os objetivos são partilhados pelo conjunto dos membros da organização e de outro a organização, em função dos objetivos que ela persegue, tem uma função social que torna-se um *input* para outro sistema social em seu conjunto ou ainda para outro subsistema social (SÉGUIN, CHANLAT, 1987).

Ao relacionar a ótica sistêmica com a sua teoria o autor afirma que:

Sob o enfoque sistêmico, portanto, a Universidade assume a sua plena *dimensão ecológica*, adquirindo uma alta sensibilidade diante das reações havidas no ambiente organizacional; torna-se um ente sob a constante perspectiva das mudanças e adaptações; enquanto sistema aberto, a Universidade cresce e muda, adapta-se ao ambiente e compete com outros sistemas. A Teoria da Administração Acadêmica, sob a ótica sistêmica, torna-se um conjunto de elementos em contínua interação, formando um todo sinérgico, em permanente interdependência, orientado por objetivos predefinidos e em constante redefinição (RIBEIRO, 1977, p. 44).

No trecho em destaque fica muito clara a aplicação dos preceitos sistêmicos da Administração na Teoria de Administração Acadêmica Universitária proposta pelo autor, principalmente no que diz respeito à questão da adaptabilidade do sistema ao ambiente. Nesse sentido, vale destacar a crítica que Demo (1985) faz a esse tipo de ponto de vista, referindo-se especificamente ao de Walter Buckley:

...nota-se que aí impera o ponto de vista adaptativo, comum ao funcionalismo e ao sistemismo, na qualidade de técnica de domesticação do conflito e de depuração do comportamento desviado. Dificilmente se escapa aí da ótica do sistema fechado e da lógica do poder. A nível político, o impacto mais direto do sistemismo sempre foi a administração e mostra virtudes inconfundíveis, à medida que é capaz de detectar problemas, tensões, disfuncionalidades, e elaborar para tudo uma resposta adequada (DEMO, 1985, p. 244).

Ao fazer a relação da ótica sistêmica com a administração universitária, Ribeiro (1977) vai trabalhar o restante de sua obra partindo pressuposto da administração sistêmica. Nos cinco primeiros capítulos o autor trata de fazer essa convergência e nos seguintes parte do pressuposto de um *Sistema de Organização Acadêmica*, como é intitulado o sexto capítulo de seu livro.

3.5 Análise do texto: *Novos Enfoques sobre Administração Universitária* (1983)

O texto *Novos Enfoques sobre Administração Universitária*, de autoria do professor Luis Lorenzo Rodriguez, que aqui se busca analisar faz parte dos trabalhos apresentados no III Congresso da Organização Universitária Interamericana (OUI) realizado em Salvador, Bahia, em 1983, na Universidade Federal da Bahia. O tema principal deste congresso foi *Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000*. O texto foi selecionado dentre os outros dezoito apresentados por ser o único que traz em seu título o termo “administração universitária”. Nesse texto, o autor deixa claro que não concorda com a visão de que se deva simplesmente aplicar as teorias da Administração na administração das universidades. Isso fica claro no seguinte trecho:

Até os dias atuais, tratou-se de aplicar em nossas universidades, de alguma forma, os modelos e as técnicas que aparecem na administração de empresas. (...) Felizmente as coisas vão mudando. As idéias e as sugestões sobre a administração das universidades não têm qualquer valor se não se baseiam na compreensão de sua própria natureza e da complexidade de seu funcionamento (...). As tentativas simplistas, que pretendem instituir mudanças nas universidades como se tratassem de empresas ou de organismos públicos, prestam-lhe um desserviço (RODRIGUEZ, 1983, p. 274).

Assim, o autor parece divergir de boa parte dos autores até aqui tratados e de fato isso fica mais evidente, quando no seguimento do texto o autor mostra de forma “superficial” algumas características próprias das organizações universitárias que ressaltam as diferenças existentes com

relação aos esquemas tradicionais de análise aplicáveis aos organismos públicos e privados (RODRIGUEZ, 1983). Uma dessas características ao que o autor se refere diz respeito aos objetivos das organizações universitárias que para ele não são claros e definidos. Para tanto, relaciona que os objetivos e a metas se dão aos pares antagônicos, como contradições como, por exemplo: a) a busca desinteressada e desapaixonada da verdade frente ao compromisso na luta pela liberação de uma sociedade; b) a excelência no ensino ou na pesquisa frente à necessidade de educação universitária para todos; e c) a preparação do técnico ou profissional frente à capacitação de um universitário com profundidade humana e aguda consciência comunitária e à eficiência universitária.

Essas contradições apontadas pelo autor podem ser relacionadas com a tripla dialética a que se referem Chanlat e Séguin (1992), ou seja, a dialética interna (excelência no ensino e na pesquisa, por exemplo), a dialética externa (educação universitária para todos, por exemplo) e a dialética do indivíduo (capacitação de um universitário com profundidade humana e aguda consciência comunitária, por exemplo). Nesse sentido, o autor parece reconhecer que mais do que harmônica a administração universitária é conflituosa e para a sua administração há que se levar em consideração esse preceito.

3.6 Análise do texto: *Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios* (1988)

O trabalho do professor brasileiro Victor Meyer Junior, economista e mestre e doutor em Administração Universitária pela Universidade de Houston, EUA, cujo original foi apresentado no Seminário Internacional de Administração Universitária, na Universidade de Costa Rica em 1988, foi publicado também no livro *Administração Universitária na América Latina: uma perspectiva estratégica*. A primeira edição deste livro foi publicada pelo Centro Interuniversitario de Desenvolvimento (CINDA) em 1992 e a segunda de onde foi extraído o texto que será analisado foi publicado pela União de Universidades da América Latina (UDUAL) em 1995. Optou-se pela análise deste texto por ser o único que traz em seu título o termo “administração universitária”.

Meyer Junior (1988) é da opinião que as universidades, embora continuem a se valer da teoria das organizações e das teorias da administração (que são voltadas para a área empresarial) para a sua análise, necessitam de outras orientações conceituais de maneira a melhor conhecer e interpretar a realidade destas instituições contribuindo para a maior eficiência e eficácia organizacionais. O autor ressalta de maneira ainda mais clara sua posição de que a organização universidade tenha uma forma peculiar de ser administrada no seguinte trecho:

Na prática, percebe-se que a administração de uma organização universitária é algo bastante distinto da administração de uma indústria têxtil, de uma organização bancária, ou mesmo de uma mera instituição pública prestadora de serviços. Nesta perspectiva, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas, largamente utilizadas nas empresas, tornam-se inadequadas e ineficazes à realidade universitária (MEYER JUNIOR, 1988, p. 170).

Uma análise menos cuidadosa do texto poderia levar a crer que o autor, de fato, não enxerga a universidade como uma outra organização qualquer. Em seu texto, há inclusive uma tabela em que o autor ressalta as diferenças existentes entre uma universidade e uma empresa. Todavia, dois termos utilizados pelo autor chamam a atenção: “eficiência” e “eficácia”. Ser eficiente no campo administrativo é utilizar os meios certos para atingir um objetivo. Ser eficaz, por sua vez, é simplesmente atingir o objetivo. Nesse sentido, a visão de Meyer Junior (1988) ainda é muito ligada a idéia de *performance* típica da visão funcionalista. Para o autor, é necessário estabelecer uma administração que permita à universidade “responder com rapidez as

exigências do ambiente interno e externo, na busca do cumprimento dos objetivos organizacionais e sociais mais amplos” (MEYER JUNIOR, 1988, p. 175).

3.7 Análise do texto: *Reengenharia na universidade: uma interface possível?* (1997)

O texto *Reengenharia na universidade: uma interface possível?* de Vivone de Sousa Lanzillotti consta como capítulo do livro *Gestão de Universidades: novas abordagens* organizado pelo professor Almeri Paulo Finger, licenciado em letras e mestre e doutor em Administração Universitária. O texto foi selecionado dentre os outros seis, pois trata da possibilidade de aplicação à administração universitária de um tema que foi bastante recorrente no campo administrativo na década de 1990 no Brasil: a reengenharia como uma nova forma de administração. No texto, a autora trata inicialmente de contextualizar teoricamente o tema universidade e em seguida o tema reengenharia. A partir dessa contextualização busca relacionar a reengenharia à administração universitária. Mais uma vez, tem-se um exemplo da aplicação dos modelos de administração de empresas às universidades. Por mais que os autores tentem demonstrar o contrário, quando dizem reconhecer que as universidades não são empresas, a tentativa de aplicação dos modelos de administração de empresas – ainda que com “as adaptações que se fazem necessárias” – é sempre o objetivo destes. Para a autora a universidade deve se adaptar às pressões do seu ambiente, devendo oferecer os serviços que os alunos, orientados pelo mercado, exigirem. Isso fica evidenciado no seguinte trecho:

Nas universidades públicas, com receitas extrínsecas à sua produtividade, existe ainda um grande distanciamento dos cursos em relação ao mercado de trabalho e às necessidades reais da sociedade. Os estudantes, geralmente, não saem habilitados para as exigências de seu futuro profissional e essas instituições, na sua maioria, não mantêm cursos noturnos, discriminando, assim, os alunos que precisam trabalhar. Quanto aos estabelecimentos particulares, a situação não é diferente (LANZILLOTTI, 1997, p. 48).

Aqui fica claro um direcionamento da autora para a utilidade da universidade. Esta deve oferecer um serviço que sirva para os alunos que objetivam uma formação voltada para o mercado de trabalho. Mais adiante, a autora busca adaptar os chamados Sete Princípios da Reengenharia de Michael Hammer para a implantação de uma Reengenharia na Universidade. Esses princípios, em realidade, são uma espécie de guia de ações que devem ser realizadas pelos administradores universitários. Em um desses princípios a autora mais uma vez demonstra que a administração da universidade deve ser realizada a partir das exigências do mercado:

Uma Universidade não pode ter um organograma vertical de faculdades autônomas, interligadas somente por uma reitoria. Essa perspectiva já provou ser funesta para as necessidades reais do mercado de trabalho e a alternativa para solucionar tal problema seria a implantação de programas de controle e monitoramento externo, através de consultores e empresas, para saber se os conhecimentos pedagógicos inseridos nas grades curriculares correspondem às solicitações objetivas do mercado em busca de bons profissionais (LANZILLOTTI, 1997, p. 52).

Aqui a autora não só sugere que a administração universitária se adapte às pressões do mercado, como também cria formas de o mercado se impor sobre a administração. Como se o mercado fosse o objetivo fim da universidade.

3.8 Análise do Texto: *Administração do Ensino Superior numa Nova Era; os Rápidos e os Mortos* (2000)

O próximo texto a ser analisado *Administração do Ensino Superior numa Nova Era; os Rápidos e os Mortos* é de autoria do professor americano J. Patrick Murphy, licenciado em filosofia, mestre em divindades, MBA em Administração, mestre em Sociologia, e doutor em Administração Universitária pela Universidade de Stanford. O texto faz parte do livro *Dinossauros, Gazelas & Tigres. Novas abordagens da Administração Universitária. Um diálogo Brasil e EUA* organizado por este autor juntamente com o professor brasileiro Victor Meyer Junior, de quem um texto analisou-se anteriormente. Murphy (2000) parte da premissa de que as universidades devem ser administradas como empresas. Sugere que as universidades, como as empresas, devem se adaptar as questões tecnológicas, à internet e à globalização. Dá exemplos de universidades que abriam filiais promovendo um acirramento da competição e dificultando a existência de instituições de menor porte e meios. Propõe em nome de uma “prosperidade do ensino superior” três modelos estratégicos: missão e marketing, reforma das organizações e a cultura do consentimento. Ao se referir ao primeiro modelo estratégico o autor afirma que:

A missão da entidade é fundamental. (...) Uma boa missão faz as pessoas perceberem a maneira de se diferenciar e contribuir para um mundo mais harmonioso. Ela tem o poder de granjear boa clientela e simpatizantes, compostos por alunos, doadores, ex-alunos e a comunidade em geral, e consegue captar fundos da iniciativa pública e privada com base em um trabalho eficaz de marketing (MURPHY, 2000, p. 160).

Nota-se que no trecho acima o autor entende que a missão deve servir como um meio de se conseguir clientes e recursos. Ou seja, na opinião do autor a universidade parece existir para gerar lucro. Na seqüência do texto o autor diz que as características das universidades impedem que definam uma missão adequada:

A missão focaliza uma necessidade humana definida, servindo o mercado com enfoque no cliente e identificando oportunidades externas. Tudo isso é essencial para alcançar sucesso, porém, é difícil de se colocar em prática nas esferas acadêmicas tendo em vista o caráter burocrático do ensino superior, que ainda padece dos males provocados pela complexidade, descentralização, metas vagas e ambíguas, participação fluída e que, frequentemente, se porta como um regime anárquico (MURPHY, 2000, p. 160-161).

Nas quatro últimas linhas do trecho selecionado o autor transforma fatos em problemas. Por exemplo: a complexidade da universidade, ao invés de ser analisada é “transformada” em fonte de “males”. Morrin (1982, p. 223) diz que “a complexidade traduz-se sempre, para um observador, em incerteza (...) ora, o novo começa por aparecer como desvio ou erro antes de aparecer como tendência, sismogênese, morfogênese”. Murphy (2000) parece entender a complexidade da universidade como erro, problema, quando ela pode ser a “tendência” das universidades e conseqüentemente da administração das universidades.

4 Considerações Finais

Na primeira parte deste trabalho, buscou-se apresentar de forma não completiva uma tentativa de se resgatar o histórico da discussão da Administração Universitária na academia. Tal tarefa, no entanto, tornou-se bastante dificultosa por não haver um trabalho que seja reconhecido como marco nesta área de estudos. Além disso, identificou-se que a área de Administração Universitária às vezes é utilizada como estandarte de temas que nada tem haver com Administração, mas que tratam da educação superior. Após esse levantamento histórico com citações de alguns eventos e trabalhos que surgiram a partir destes, partiu-se para a análise de

algumas desses textos. Estes foram escolhidos intencionalmente desde que tratassem especificamente do tema Administração Universitária.

Logo no primeiro trabalho o caderno Administração de Universidade da IAU se teve uma surpresa: a Administração Universitária ali tratada nada tinha haver com a aplicação de modelos administrativos na universidade como supomos desde o início. Tratava-se simplesmente da apresentação entre os participantes de experiências de administração de universidades em seis regiões do planeta, sem a intenção de estabelecer um modelo ideal, ou apontar erros e acertos na forma de gerenciar, mas sim contribuir para a discussão da temática. Os participantes, inclusive, tinham a consciência de que não podiam sair dali com modelos. Pareciam saber dessa impossibilidade, pois levavam em consideração que o contexto histórico de cada país importava, bem como suas peculiaridades, sendo que cada país deveria construir a sua forma de administrar e que as experiências ali descritas poderiam ser aproveitadas – caso houvesse a necessidade e a possibilidade. Nesse sentido, o primeiro texto divergiu do pressuposto de que a Administração Universitária tinha uma epistemologia semelhante a da Administração. Nesse texto, parece haver uma forte influência da dialética e da complexidade no discurso dos autores.

No segundo trabalho analisado, os anais do Seminário Internacional de Administração Universitária (1971), realizado no Brasil, o pressuposto que se traçou no início do presente trabalho parece aqui ter ecoado. Neste trabalho a Administração Universitária nada mais é do que a tentativa de se criar um modelo de gestão para aplicação nas universidades, com base nos princípios da teoria administrativa. Aqui são ignoradas quaisquer peculiaridades inerentes às universidades. Seus contextos não parecem importar e o que se pretende é racionalizar o quanto possível a administração das universidades. Neste trabalho fica bastante evidenciada a proximidade com os modelos racionalistas de administração. Aqui não há espaço para o complexo, que deve ser banido, enquadrado. As normas devem ser seguidas a qualquer custo. A padronização de rotinas deve servir para as universidades tornarem-se o mais homogêneas possível para que se torne mais fácil controlá-las. Há um reflexo muito forte do positivismo, principalmente no que diz respeito ao rigor, à precisão, às leis. Além de prevalecer as idéias funcionalistas de busca pelo alcance dos objetivos, a-historicidade (a visão de futuro é a que prevalece) e idéia de uma universidade consensual e não conflituosa.

O terceiro trabalho analisado tem uma epistemologia bastante relacionada ao trabalho anterior. Trata-se da Teoria sobre Administração Universitária de Rudolph Atcon. Aqui, como no trabalho anterior, os ideais positivistas e funcionalistas vão refletir na administração das universidades batizados de Teoria. Há uma tentativa de se aplicar essa teoria em todas as universidades, como se todas fossem mais ou menos iguais, bastando algumas pequenas adaptações. A complexidade da universidade é ignorada.

O quarto trabalho analisado também busca conceber uma teoria de Administração Universitária. Trata-se do livro Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método de Nelson de Figueiredo Ribeiro. Neste caso, o autor utiliza uma abordagem sistêmica para dar uma idéia de modernização das universidades. A universidade enxergada como sistema deve sempre buscar o equilíbrio, por meio da adaptação constante, com todos os atores compartilhando os mesmos objetivos. Há aqui uma clara aplicação da abordagem sistêmica das organizações à universidade.

Em *Novos Enfoques sobre Administração Universitária*, de autoria do professor Luis Lorenzo Rodriguez, quinto trabalho a ser analisado, há um distanciamento da idéia de aplicação dos modelos administrativos na universidade. O autor se aproxima de uma concepção dialética de universidade e chama a atenção para o fato de que a administração universitária deve ser realizada levando em consideração estes antagonismos, daí o distanciamento com os modelos da ciência administrativa em que prevalece uma visão funcionalista, pragmática das organizações.

No sexto trabalho analisado *Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios* de Victor Meyer Junior, há um retrato típico dos trabalhos funcionalistas do

campo administrativo: a administração da universidade ligada à idéia de *performance*. O alcance dos objetivos deve ser buscado de forma eficiente e eficaz.

O sétimo trabalho analisado *Reengenharia na universidade: uma interface possível?* de Vivone de Sousa Lanzillotti, deixa transparecer que a resposta ao questionamento que faz no título é positivo, ou seja, a reengenharia na universidade, para a autora é possível. Pode-se constatar que a autora trata da administração universitária como administração empresarial. Prevalece uma abordagem funcionalista-sistêmica de conformidade da universidade ao ambiente em que está inserida. Ou seja, para a autora, a administração universitária deve se adaptar as pressões do ambiente, principalmente do mercado, para se tornar melhor.

O último trabalho analisado intitulado *Administração do Ensino Superior numa Nova Era; os Rápidos e os Mortos* de autoria do professor J. Patrick Murphy é um brinde à aplicação dos preceitos administrativos na administração universitária. Mais: a administração da universidade é entendida como administração de uma empresa qualquer. Deve levar em conta, portanto, todas as regras do meio empresarial para continuar existindo. Competição, adaptação, absorção de tecnologias, estratégias, nicho de mercado, marketing, todas essas questões são tratadas no contexto da administração universitária. Torna-se quase indispensável dizer que o funcionalismo é a base epistemológica deste texto. A universidade deve funcionar para atender a um objetivo: o lucro. Isso não é dito de forma explícita neste texto, mas é possível perceber ser esta a visão do autor.

Conclui-se que a Administração Universitária constitui um campo difícil de ser delineado. Em vários trabalhos a que se teve acesso, principalmente anais de eventos, o que se é enquadrado como Administração Universitária vai muito além da gestão de universidades. Quaisquer assuntos que dizem respeito à educação superior são tratados como pertencentes a essa área de estudo. Acredita-se que a temática da Administração Universitária deveria fazer parte do campo da Administração, como um sub-campo de estudos. Entretanto, não é o que se vê na prática. Daí a dificuldade de se encontrar, como foi mencionado um marco teórico dos estudos deste campo. Pela análise dos textos supra-citados percebe-se uma prevalência do paradigma funcionalista na área de Administração Universitária. Para os autores dos trabalhos analisados, assim como as empresas buscam por meio da sua administração o atingimento dos objetivos, a adaptação às pressões do ambiente em que estão inseridas visando o equilíbrio, a universidade, por meio de sua administração assim também procede. O instrumentalismo sobrepõem-se ao substantivismo, usando as terminologias de Guerreiro Ramos (1989).

Por fim, pode-se dizer que a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer. Aqueles que a administram, baseados em teorias e modelos de gestão desconhecem que a própria empresa não é equilíbrio, mas desequilíbrio. Não é estabilidade, mas instabilidade. Não é harmonia, mas conflito. Não é simplicidade, mas complexidade. Logicamente, se há problemas de se entender essas questões nas empresas, haverá problemas também quando se aplicar os preceitos empresariais na universidade. Afinal, não é só a universidade que é complexa, conflituosa. Qualquer organização pode ser assim caracterizada. Pois as pessoas são complexas. As relações que se estabelecem entre as pessoas são complexas. E tanto as empresas quanto as universidades são constituídas por pessoas, administradas por pessoas. O que talvez torne a universidade “diferente” é que as complexidades pareçam mais evidentes nesta organização. Assim, a aplicação dos modelos empresariais não surtem o efeito desejado nas universidades, porque nas próprias empresas há uma ilusão de que as relações inerentes a estas podem ser simplificadas, os conflitos eliminados, e o equilíbrio sempre conquistado. Logo, faz-se necessário um repensar crítico das teorias administrativas que dê conta de toda complexidade inerente a todas as organizações, incluindo aí as universidades.

Referências

ASSOCIATION INTERNACIONALE DES UNIVERSITÉS. **Cahiers – 8 L'Administration des Universites**. Paris: IAU, 1967.

ANSWERS.COM. Disponível em: <http://www.answers.com/topic/constantine-zurayk>. Acesso em: jul/2009.

ATCON, Rudolph P. Teoria sobre Administracion Universitaria. In: ATCON, Rudolph P., TRUCCO, Henrique Tono. **Teoria sobre Administracion Universitaria. Administracion Academica**. Guadalajara: UAG/OEA, 1973.

BUCKLEY, Walter. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. São Paulo: Cultix, 1967.

CADERNOS DA ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DAS UNIVERSIDADES (IAU). **A Administração das Universidades**. Fortaleza: Edições UFC, 1981.

CENTRO INTERUNIVERSITARIA DE DESARROLLO (CINDA). **Antecedentes y programas**. CINDA: Santiago, 2006. Disponível em http://www.cinda.cl/download/perfil_cinda.pdf . Acesso em: jul/2009.

DEMO, Pedro. Abordagem sistêmica e funcionalista – visão dinâmica dentro do sistema. In: **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

GARDEAZABAL, Carlos Ceruti. Introduccion. In: ATCON, Rudolph P., TRUCCO, Henrique Tono. **Teoria sobre Administracion Universitaria. Administracion Academica**. Guadalajara: UAG/OEA, 1973.

GARDEAZABAL, Carlos Ceruti. Sintesis del debate sobre el Marco del Seminario. In: ATCON, Rudolph P., TRUCCO, Henrique Tono. **Teoria sobre Administracion Universitaria. Administracion Academica**. Guadalajara: UAG/OEA, 1973.

GINKEL, Hans Van. Durban 2000: Gateway to the future. In: **IAU Newsletter**. Vol. 6. Nº 4. Out/2000. Disponível em: <http://www.unesco.org/iau/newsletters/iaunew64.html>. Acesso em: jul/2009.

GURVITCH, Georges. Caracterização prévia da dialética, in **Dialética e sociologia**. São Paulo: Vértice, 1987.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações – uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

LANZILLOTTI, Vivone de Sousa. Reengenharia na Universidade: uma interface possível? In: FINGER, Almeri Paulo (org.). **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

MALINOWSKI, B. A teoria funcional. In: **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MEYER JUNIOR, Victor. Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios (1988). In: COLECCION UDUAL. **Administracion Universitaria em America Latina: uma perspectiva estratégica**. México: UDUAL, 1995.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Lisboa: Europa-América, 1982.

_____. Problemas de uma epistemologia complexa. In: MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Europa-América, 1982.

MURPHY, J. Patrick. Administração do Ensino Superior numa Nova Era; os Rápidos e os Mortos. In: MEYER JUNIOR, Victor. MURPHY, J. Patrick (orgs.) **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos**. Florianópolis: Insular, 2000.

NEXTBIO 2009. Disponível em: <http://www.nextbio.com/b/search/author/NAZEER%20DAFAALLA>. Acesso em: jul/2009.

ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA (OUI). Disponível em: <http://www.oui-iohe.org/portugues/>. Acesso em: jul/2009.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração Acadêmica Universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: LTC, 1977.

RODRIGUES, Eduardo Lopes. Saudação do Professor Eduardo Lopes Rodrigues, do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA (SIAU). **Anais...** Volume 1. Florianópolis: UFSC, 1971.

RODRIGUEZ, Luis Lorenzo. Novos Enfoques sobre Administração Universitária. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. **Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000**. Salvador: OUI, 1983.

SÉGUIN, Francine, CHANLAT, Jean-François. **L'analyse des organizations: une anthologie sociologique**. Tome I, p. 33-36. Montréal. Gaëtan Morin, 1987.

SÉGUIN, Francine, CHANLAT, Jean-François. O paradigma crítico em sociologia (trad. livre); O paradigma crítico e sua concepção da organização (trad. livre), in **L'analyse des organisations: une anthologie sociologique**. Tome I. Montreal: Gaëtan-Morin, 1992.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA (SIAU). **Anais...** Volume 1. Florianópolis: UFSC, 1971.

¹ Originalmente *Cahiers de L'Association Internationale des Universités*, os quais tiveram dez de seus cadernos traduzidos para a língua portuguesa no ano de 1981 em um convênio com a Universidade Federal do Ceará – UFC.

² O original é de 1967, mas a análise foi feita acerca da versão traduzida para a língua portuguesa em 1981 pela Universidade Federal do Ceará.

³ Nazeer Dafaalla era à época vice-chanceler da Universidade de Khartoum do Sudão, na África e participou do grupo de trabalho que deu origem ao Caderno nº 8 (CADERNOS DA IAU, 1981). Possivelmente tinha formação em veterinária, pois escreveu artigos na área (NEXTBIO, 2009).

⁴ O professor W.H.G. Armytage, era pró-vice-chanceler da Universidade de Sheffield do Reino Unido, e apresentou durante o encontro do grupo de trabalho o sistema inglês de Universidade. Era professor de Educação desta Universidade.

⁵ Zurayk, nasceu em Damasco, capital da Síria e foi presidente da Associação Internacional das Universidades entre 1965 e 1970. Foi um nacionalista, defensor do racionalismo, do progresso científico e cultural (ANSWERS.COM, 2009; GINKEL, 2000).

⁶ Paul Valéry é citado em trabalhos de Ilya Prigogine (PRIGOGINE, I. O fim da certeza. In: MENDES, Candido (org). *Representação e complexidade*. RJ: Garamond, 2003) e Edgar Morrin (MORIN, E.; CYRULNIK, B. *Diálogo sobre a natureza humana*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004) dois estudiosos do paradigma complexo.

⁷ Não foi possível identificar a formação de todos os autores embora se tenha identificado que a maioria tinha formação em outras áreas como História, Educação e áreas da saúde.

⁸ Fizeram parte dessa comissão os seguintes participantes: Fernando Méndez Castejon (Guatemala), Romero Borborema de Souza (Brasil), Nivaldo Rodrigues Albuquerque (Brasil) e José Fernandes Neves Júnior (Brasil).

⁹ Fizeram parte dessa comissão os seguintes participantes: Gilberto Correa Pulgarin (Colômbia), Vinicius Mac Ginity (Brasil), Heber Pinheiro de Abreu (Brasil) e Flávio Hamilton Busch (Brasil).

¹⁰ Fizeram parte dessa comissão os seguintes participantes: Pedro Alfredo Pinto (Equador), Enio José Verçosa (Brasil), Tuing Ching Chang (Brasil) e Sinésio Stefano D. Ostroski (Brasil).