



“GESTÃO DAS UNIVERSIDADES NO BRASIL”

ELIZA REGINA CORDEIRO

Universidade Federal de Santa Catarina - Mestre em Administração Universitária
lizdailha@gmail.com

FLORA MORITZ DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina
floramds@gmail.com

IRINEU MANOEL DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Catarina
irineu.manoel@ufsc.br

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo analisar as características da gestão das universidades no País. Por meio de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e orientação descritiva, é relatado inicialmente um breve histórico sobre o surgimento da educação superior no Brasil, a partir da origem das primeiras instituições, das primeiras universidades e a participação governamental neste processo. Explana-se que a universidade conseguiu seu espaço por meio de conquistas sociais e políticas, tornando-se uma instituição democrática. Os resultados da pesquisa demonstram que alguns problemas vivenciados pela universidade no país hoje estão diretamente relacionados à própria história da instituição na sociedade brasileira. As universidades são organizações complexas pela diversidade de objetivos, muitas vezes ambivalentes, pelo tipo de profissional que nela atua e pela característica de suas atividades-fins, o ensino, a pesquisa e a extensão. Reflete-se que a dificuldade de se administrar uma universidade é aumentada pela falta de uma teoria administrativa específica que contemple toda a complexidade inerente a esta Instituição.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Universidade. Complexidade.

1 Introdução

A Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 205, determina que a educação é “direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Portanto, seja em nível fundamental, médio ou de graduação, a educação não se refere a um privilégio do cidadão brasileiro, mas, sim, um direito a ser garantido pelo Estado.

A educação universitária, mais precisamente, foco desta pesquisa, compreende-se que esta deve atingir toda a sociedade, isto é, todas as camadas sociais, devendo permitir, de modo direto e indireto, que todos os homens possam se desenvolver como cidadãos, caso contrário não estará desempenhando verdadeiramente a sua função política de educação emancipatória (FREIRE, 1986).

As lutas sociais e políticas dos últimos séculos fizeram com que a sociedade conquistasse a educação e a cultura como direito de todos os cidadãos. Assim, a universidade se tornou, além da vocação republicana, “[...] uma instituição social inseparável da idéia de democracia e de democratização do saber” (CHAUI, 2003, p. 5).

Além de tudo, trata-se de uma organização complexa. Segundo Morin (2005, p. 15), “a Universidade tem uma missão e uma função transecular que vão do passado ao futuro por intermédio do presente; tem uma missão transnacional que conserva, porque dispõe de uma autonomia que a permite efetuar esta missão”. Infere-se, nesta perspectiva, que as universidades, ao exercerem uma importante função na comunidade em que estão inseridas, elas são instituições imprescindíveis para o desenvolvimento da sociedade, mediante a produção, transmissão e aplicação do conhecimento e que tem em sua complexidade e gestão dois de seus maiores desafios (MEYER, 2014, p. 13).

As constantes transformações ambientais, sobretudo no tocante às organizações complexas, demandam novas formas de gestão, com ampla flexibilidade organizativa e sistemas decisórios mais participativos. Assim, é necessária a busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos e a efetivação de uma administração universitária mais qualificada e eficaz nas suas diversas áreas e atividades (SOUZA, 2009).

Considerando o exposto, compreende-se que a gestão das universidades é uma área de conhecimento distinta da administração de empresas e da administração pública em geral, demandando teorias próprias e uma metodologia que considere suas especificidades: assim como não se pode gerenciar instituições públicas e privadas exatamente da mesma maneira, as universidades precisam ter suas próprias formas de gerenciamento (SOUZA, 2009).

Nesse contexto emerge o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a gestão das universidades no Brasil?

Para responder a questão, definiu-se como objetivo deste artigo analisar as características da gestão nas universidades do Brasil.

A metodologia utilizada para coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica de publicações e pesquisas, sobretudo brasileiras, relevantes sobre o tema. É uma pesquisa qualitativa de finalidade descritiva (ZANELLA, 2006).

2 História do ensino superior no Brasil

As primeiras universidades do mundo moderno surgiram no norte da África, sendo a Universidade Al-Karaouine, criada no Século IX, em Fez (Marrocos) (GÓMEZ; LÓPEZ; CAMACHO, 2013) e a universidade Al-Azhar, no Século X em Cairo (Egito) (SILVA, BACKES, 2015). O ocidente criou sua primeira universidade - Bolonha (Itália) no Século XI (BOMBILLAR SÁENZ, 2010; CORREA *et al.*, 2015). Assim, Correa *et al.* (2015)

consideram as universidades como instituições formais do modelo ocidental, com mais de nove séculos.

Instituições de Ensino Superior (IES) e universidades não têm o mesmo significado. Porém, utiliza-se, inicialmente, neste artigo, a expressão IES, pelo fato de no Brasil, a educação superior ter se desenvolvido, primeiramente, na forma de faculdades isoladas para, posteriormente, serem criadas instituições universitárias.

A história do ensino superior no Brasil tem origens e características atípicas, se comparadas ao contexto dos demais países latino-americanos. Os espanhóis, desde o século XVI, fundaram universidades em suas colônias. No Brasil Colônia não foram criadas IES até o início do século XIX, ou seja, desde a sua colonização, passaram-se quase três séculos para que o país fundasse suas primeiras IES (OLIVEN, 2002).

Vale destacar que a instituição universitária chegou precocemente na América espanhola por meio da iniciativa conjunta do Estado Colonial e da Igreja e, ao final do século XVI, seis delas já haviam sido implantadas. “Todas essas instituições copiavam o modelo da metrópole oferecendo os mesmos estudos e adotando a mesma estrutura. Em 1800, existiam 20 universidades ibero-americanas do México ao Chile” (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 127).

Diferentemente das outras potências coloniais que dominaram o continente americano, Portugal mantinha o monopólio da “educação superior” nas suas colônias. Assim, era terminantemente proibida a instalação de educação universitária no Brasil até o começo do século XIX. (ALMEIDA FILHO, 2008). No contexto da época, para Portugal as terras brasileiras serviam unicamente para a exploração, isto é, eram destinadas ao extrativismo e monopólio de produtos comercializados pela metrópole. Além disso, a Coroa Portuguesa temia a criação de instituições de ensino, principalmente universidades, por medo de dar autonomia à Colônia. (SANTOS, CERQUEIRA, 2009; COELHO, VASCONCELOS, 2009).

No Brasil Colônia, o ensino formal ficava sob a responsabilidade da Companhia de Jesus: os jesuítas faziam a cristianização dos indígenas, eram responsáveis pela formação do clero e pela educação dos filhos da classe dominante nos colégios reais. Aos últimos era proporcionada uma educação medieval latina com elementos de grego, “[...] a qual preparava seus estudantes, por meio dos estudos menores, afim de poderem frequentar a Universidade de Coimbra, em Portugal.” (OLIVEN, 2002, p. 24). Para cursar uma universidade, os estudantes da elite colonial portuguesa, os portugueses nascidos no Brasil, aristocratas e funcionários de alta hierarquia, por obrigação ou única opção, precisavam se deslocar até a metrópole para frequentarem a Universidade de Coimbra (OLIVEN, 2002). Até o século XVIII, a Universidade de Coimbra, dominada pela Companhia de Jesus, só fornecia graus de Doutor em Teologia, Direito ou Medicina, fiel ao modelo escolástico medieval da *Ratio Studiorum* (TEIXEIRA, 2005).

Antes do Século XIX, já existiam alguns colégios jesuítas que ministravam cursos de filosofia e teologia, o que daria respaldo para dizer que já existia ensino superior no Brasil durante o período colonial. Os cursos superiores propriamente ditos, entretanto, somente começaram a ser instalados no país a partir de 1808 com a chegada de D. João VI. (SAVIANI, 2010). Conforme Almeida Filho (2008), a Escola de Cirurgia do Hospital Real Militar, fundada na Bahia em 1808, foi a primeira instituição de ensino superior brasileira. O fundador e patrono da instituição foi o monarca português D. João VI, que chegou ao Brasil fugido da Europa com toda sua corte para escapar das guerras napoleônicas. Ainda neste ano, nove meses depois, foi fundada uma instituição similar no Rio de Janeiro, em decorrência da instalação definitiva da corte portuguesa (ALMEIDA FILHO, 2008).

O Brasil tornou-se independente em 1822. O poder foi assumido por Dom Pedro I, membro da Família Real Portuguesa, que renunciou ao trono brasileiro mais tarde para assumir, como Dom Pedro IV, o reino de Portugal. Assumiu seu lugar, Dom Pedro II, seu primogênito ainda menor de idade (OLIVEN, 2002).

Oliven (2002, p. 25), relata que

[...] durante o período da Regência, foram criados, em 1827, dois cursos de Direito: um em Olinda, na região nordeste, e outro em São Paulo, no sudeste. Além desses cursos, a Escola de Minas foi criada na cidade de Ouro Preto que, como o nome indica, situava-se na região de extração de ouro. Embora a criação dessa Escola date de 1832, ela foi instalada somente 34 anos mais tarde.

Após a Independência em 1822 foram criadas outras instituições acadêmicas (em Medicina, Leis, Engenharias e Belas Artes) nas cidades mais importantes do país durante o Império (ALMEIDA FILHO, 2008). Até então, o ensino superior no Brasil era público e mantido pelo Estado e se resumia aos cursos ou faculdades isoladas criadas (SAVIANI, 2010).

Várias tentativas de criação de universidades no Brasil não obtiveram êxito, mesmo depois da Independência em 1822, talvez pelo alto conceito da Universidade de Coimbra, “[...] o que dificultava a sua substituição por uma instituição do jovem país. Assim sendo, os novos cursos superiores de orientação profissional que se foram estabelecendo no território brasileiro eram vistos como substitutos à universidade” (OLIVEN, 2002, p. 26).

Almeida Filho (2008), afirma que existe uma disputa em se estabelecer qual foi a primeira universidade brasileira: por muito tempo a criação da Universidade do Brasil, em 1921, foi citada como a primeira universidade nacional. A mesma foi criada, porém, apenas para conceder um título de *Doctor honoris causa* ao Rei Balduino da Bélgica, que exigiu como condição para participar dos festejos do Centenário da Independência do Brasil receber a honraria universitária máxima.

A universidade do Paraná, fundada em 1912, assim como as universidades de Manaus, criada em 1909 e a Universidade de São Paulo, fundada em 1911, são pertencentes ao grupo que Cunha (2007, p. 198-211) intitulou de “universidades passageiras”. A Universidade do Paraná iniciou seus cursos em 1913, porém em 1920, por persuasão do governo federal, foi desativada para começar a funcionar sob “[...] forma de faculdades isoladas (Direito e Engenharia, reconhecidas em 1920 e Medicina, reconhecida em 1922) até ser reconstituída em 1946 e federalizada em 1951, dando origem a atual Universidade Federal do Paraná.” (SAVIANI, 2010, p. 6). A Universidade de Manaus surgiu em decorrência da prosperidade da borracha e foi dissolvida em 1926 com a crise econômica retratada pelo esgotamento deste ciclo.

Das faculdades que a integravam sobreviveu apenas a Faculdade de Direito, que foi federalizada em 1949 e depois incorporada à Universidade do Amazonas, criada por lei federal de 1962 e instalada em 1965. A de São Paulo cessou suas atividades por volta de 1917 não persistindo nenhuma de suas faculdades. (SAVIANI, 2010, p. 6).

A Universidade do Rio de Janeiro é a primeira instituição universitária criada legalmente pelo Governo Federal. Ela foi instituída pelo Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920, com autonomia didática e administrativa. Essa universidade foi resultante da justaposição de três escolas profissionais, que não possuíam integração entre si, cada uma mantendo suas próprias características (FÁVERO, 2006).

Muitos estudiosos consideram a Universidade de São Paulo, fundada em 1934, como a primeira universidade do Brasil com um paradigma nacional de instituição universitária no seu sentido mais completo e preciso. Entretanto, outros autores asseguram que, ao contrário da USP, que tinha como única novidade a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, “[...] a primeira universidade realmente brasileira foi a Universidade do Distrito Federal, fundada por Anísio Teixeira, notável pedagogo e filósofo baiano” (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 132).

Segundo afirma Oliven (2002), no Brasil, o ensino superior começou a se desenvolver a partir de 1808 no modelo de cursos avulsos criados por iniciativa de D. João VI e, nos primeiros vinte e cinco anos do século XX, começaram a aparecer iniciativas, isoladas e pouco exitosas de organização de universidades. A instituição universitária, no seu sentido

mais completo e preciso, contudo, começou a ser delineada mais claramente a partir do Decreto 19.851, de 11 de abril de 1931 (BRASIL, 1931a), que estabeleceu o Estatuto das Universidades Brasileiras, seguido do Decreto 19.852 (BRASIL, 1931b), da mesma data, que dispôs sobre a organização da Universidade do Rio de Janeiro (SAVIANI, 2010). Nesse contexto, segundo Saviani (2010, p. 7),

em 1934, foi implantada a Universidade de São Paulo e, em 1935, a Universidade do Distrito Federal, por iniciativa de Anísio Teixeira, que teve duração efêmera, tendo sido extinta pelo Decreto n. 1063 de 20 de janeiro de 1939, ocasião em que seus cursos foram incorporados à Universidade do Brasil que havia sido organizada pela Lei n. 452, de 5 de julho de 1937 por iniciativa do ministro da educação, Gustavo Capanema. Ainda na década de 1930 se organizava o movimento estudantil com a criação da União Nacional dos Estudantes (UNE) em 1938. Em 1941 surgiria a PUC do Rio de Janeiro e, em 1946, a PUC de São Paulo. Na década de 1950 a rede federal se amplia especialmente com a “federalização” de instituições estaduais e privadas.

Martins (2002) mostra, também, que o período de 1931 a 1945 foi caracterizado pela intensa disputa entre as lideranças laicas e católicas pelo controle da educação, e, com o objetivo de angariar apoio ao novo regime, o governo ofereceu à Igreja a introdução do ensino religioso facultativo no ciclo básico, o que de fato ocorreu a partir de 1931. Porém, as ambições da Igreja Católica eram demasiadamente maiores, fazendo que esta tomasse a iniciativa da criação das suas próprias universidades na década seguinte (MARTINS, 2002).

No decorrer da Era Vargas, principalmente no período pós 1945, sublinha Fávero (2006), é possível observarem-se, nos processos de institucionalização universitária e do ensino superior no país, importantes tentativas de luta pela autonomia universitária, tanto interna como externa, acompanhada pela expansão das universidades pelo território nacional. Neste período, por todo o país, são instituídas diversas instituições de ensino superior, fenômeno este resultante do acelerado desenvolvimento provocado pelo processo de industrialização, tendo a formação profissional voltada para a pesquisa e à produção de conhecimentos, segundo descreve Fávero (2006). Nesse período que começam a surgir grandes pesquisadores (FÁVERO, 2006).

Já, no período de 1945 a 1968 a marca foi o desenrolar de lutas do movimento estudantil e de jovens professores na defesa do ensino público, do modelo de universidade oposto às escolas isoladas e pela reivindicação da eliminação do setor privado por absorção pública. Neste período, foi discutida a reforma de todo o sistema de ensino, em especial a da universidade, tendo como maior motivação as críticas ao modelo universitário vigente que eram, na sua maioria, segundo Martins (2002, p. 5), referentes à “instituição da cátedra, a compartimentalização devida ao compromisso com as escolas profissionais da reforma de 1931 (que resistiam à adequação e mantinham a autonomia), e o caráter elitista da universidade”.

É preciso ressaltar que, em 1961, foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que na prática reforçou o modelo de instituições de ensino superior vigente no país, mantendo a cátedra vitalícia, as faculdades isoladas, a universidade composta pela justaposição de escolas profissionais e conservou sua preocupação unicamente com o ensino, sem focalizar a pesquisa ou a extensão (OLIVEN, 2002).

Todavia, no mesmo ano, é criada a Universidade de Brasília (UnB), objetivando o desenvolvimento de uma cultura e de uma tecnologia nacionais ligadas ao projeto desenvolvimentista. Diferentemente das demais IES, a UnB não foi criada a partir da junção de faculdades pré-existentes; “[...] sua estrutura era integrada, flexível e moderna e contrapunha-se à universidade segmentada em cursos profissionalizantes. Seguindo o modelo norte-americano, organizou-se na forma de fundação e os departamentos substituíram as cátedras” (OLIVEN, 2002, p. 32).

Na sequência, os militares tomaram o poder com o golpe de 1964, e, dentre as primeiras medidas tomadas, ocuparam militarmente a UnB, destituíram e exilaram o Reitor Anísio Teixeira e decretaram uma intervenção na instituição que culminou na demissão da maioria dos docentes e pesquisadores, [...] submetida à intervenção militar, a UnB terminou acomodando-se à estrutura administrativa e curricular vigente no país (ALMEIDA FILHO, 2008, p. 136). Neste âmbito, identifica-se que “o advento do golpe militar em 1964, por um lado, procurou cercear as manifestações transformadoras, mas, por outro, provocou no movimento estudantil o aguçamento dos mecanismos de pressão pela reforma universitária” (SAVIANI, 2010, p. 8). Diante dos fatos, foi sancionada a Lei nº 5.540/68, de 28 de novembro de 1968, que reformulou o ensino superior do Brasil (BRASIL, 1968).

A Reforma Universitária, ocorrida por meio da Lei nº 5.540/68, instituiu diversas mudanças relevantes nas instituições de ensino superior (BRASIL, 1968), destacando-se as que seguem:

- a) a criação dos departamentos, do sistema de créditos e do ciclo básico;
- b) organizou os currículos em ciclos básicos e profissionalizante;
- c) instituiu o vestibular classificatório em substituição ao eliminatório;
- d) aboliu a cátedra;
- e) as chefias de departamento passaram a ter caráter rotativo;
- f) institucionalizou a pesquisa;
- g) estabeleceu a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- h) instaurou o regime de dedicação exclusiva dos professores, valorizando titulação e produção científica.

A citada Reforma deu possibilidade de “[...] profissionalização dos docentes e criou as condições propícias para o desenvolvimento tanto da pós-graduação como das atividades científicas no país” (OLIVEN, 2002, p. 33).

Em virtude da pressão constante pela ampliação de vagas do ensino superior, a partir de 1968, iniciou-se a expansão do setor privado, principalmente na periferia das grandes metrópoles e em cidades de porte médio localizadas no interior dos estados mais desenvolvidos. Essa expansão ocorreu com a anuência do governo e, no ano de 1980, mais da metade dos estudantes de terceiro grau estava matriculada em instituições isoladas de ensino superior, sendo que 86% em faculdades privadas (OLIVEN, 2002).

É preciso salientar que,

[...] na prática, a expansão do ensino superior reivindicada pelos jovens postulantes à universidade se deu pela abertura indiscriminada, via autorizações do Conselho Federal de Educação, de escolas isoladas privadas, contrariando não só o teor das demandas estudantis, mas o próprio texto aprovado. Com efeito, por esse caminho inverteu-se o enunciado do artigo segundo da Lei 5.540 que estabelecia como regra a organização universitária admitindo, apenas como exceção, os estabelecimentos isolados; de fato, estes se converteram na regra da expansão do ensino superior. (SAVIANI, 2010, p. 10).

Na Constituição Federal de 1988, foram incorporadas várias reivindicações concernentes ao ensino superior (BRASIL, 1988), a exemplo da instituição da autonomia universitária que foi consagrada nesta legislação, sendo estabelecido um mínimo de 18% da receita anual para a manutenção e o desenvolvimento do ensino, garantiu a gratuidade nos estabelecimentos oficiais de ensino, assegurou o ingresso por concurso público, criou o Regime Jurídico Único e, ainda, em seu artigo 207, reiterou a indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão em nível universitário (OLIVEM, 2002; SAVIANI, 2010).

Segundo Ottoni e Cerqueira (2014, p. 94), as reformas iniciadas em 1990 por Fernando Collor e aprofundadas no governo de Fernando Henrique Cardoso, de 1995 a 2002,

“[...] seguiram ordens internacionais da economia centrada no mercado e no ajuste fiscal”, havendo, também, o aumento das IES privadas com perda de recursos das IES federais.

No governo Lula (2003-2010), houve um expressivo aumento do número de vagas e incremento da oferta da educação superior pública (OTTONI; CERQUEIRA, 2014), possibilitando com que as universidades federais voltassem a ter investimento e expansão de vagas, em decorrência da criação de novas instituições e abertura de novos *campi* no âmbito do Programa “Reuni”. O governo continuou concedendo estímulos à iniciativa privada, possibilitando o aceleração do

processo de expansão de vagas e de instituições recebendo alento adicional com o Programa “Universidade para todos”, o PROUNI, um programa destinado à compra de vagas em instituições superiores privadas, o que veio a calhar diante do problema de vagas ociosas enfrentado por várias dessas instituições (SAVIANI, 2010, p.14).

Não obstante ter havido transformações positivas para a educação superior no Brasil ao longo dos tempos, Santos (2011) lembra que a universidade do século XXI defronta-se com três crises: a crise de hegemonia, a crise de legitimidade e a crise institucional.

Dessas crises, a mais ampla e que afeta diretamente a universidade, é a crise de hegemonia, por ferir o conhecimento que produz e dissemina, uma vez que tal crise é consequência da crescente descaracterização intelectual da universidade e resulta das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que ao longo do século XX lhe foram sendo conferidas (SANTOS, 2011). Ademais, confessa Santos (2011), a incapacidade da universidade para exercer plenamente funções contraditórias levou o Estado e os agentes econômicos a procurar fora da universidade meios alternativos de atingir esses objetivos. Ao deixar de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa, a universidade entrou numa crise de hegemonia (SANTOS, 2011).

A crise de legitimidade é decorrente do gradativo fracionamento do sistema universitário e a crescente desvalorização dos diplomas universitários, em geral; aliados à pressão advinda dos movimentos sociais e das aspirações sociais das classes média e popular pela democratização da universidade, para que ela não fosse uma instituição destinada apenas às elites e tão somente com o propósito de formar elites (SANTOS, 2011).

Finalmente, a crise institucional é produzida pela contradição existente entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e dos objetivos da universidade e uma pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social, isto é, a crise institucional decorre da contradição entre autonomia universitária, a eficácia de natureza empresarial e a responsabilidade social (SANTOS, 2011). Nos últimos trinta anos, a crise institucional da universidade na grande maioria dos países foi motivada pela perda de prioridade do bem público universitário nas políticas públicas e pela consequente secagem financeira e descapitalização das universidades públicas. A crise institucional é o elo mais fraco da universidade pública, pois a autonomia científica e pedagógica da universidade assenta-se na dependência financeira do Estado (SANTOS, 2011).

Esta realidade, em crise, sugere que universidade passe novamente por reformas que reflitam um projeto de país, afinal, neste caso, o principal objetivo da reforma seria [...] responder positivamente às demandas sociais pela democratização radical da universidade, colocando fim a uma história de exclusão de grupos sociais e seus saberes de que a universidade tem sido protagonista ao longo dos tempos (SANTOS, 2011, p. 56).

Diante do histórico do ensino superior no Brasil revelar distintos momentos históricos com mudanças impulsionadas por grupos de interesses, e por ser um reflexo da sociedade, trazendo para o debate o relacionamento com os diversos setores dessa sociedade, e ainda considerando a relevância e a abrangência das funções das universidades, o próximo tópico traz a discussão da complexidade da gestão destas instituições.

3 Gestão e complexidade da universidade

A educação superior tem assumido papel de destaque por sua contribuição no crescimento econômico, no desenvolvimento cultural da sociedade e, sobretudo, por seu papel no desenvolvimento da humanidade (MELO; MELO; NUNES, 2009). Cabe destacar que ela passa por um momento particular no contexto sócio-histórico e econômico mundial, pois além dos desafios inerentes às suas tradicionais funções de ensino, pesquisa e extensão de qualidade, “[...] novos desafios estão postos dos quais se destaca considerar as demandas locais num contexto global” (MOROSINI, 2014, p. 386).

A universidade é uma instituição social que representa de modo determinado a estrutura e o modelo de funcionamento da sociedade como um todo, podendo-se observar, no seu interior, a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes, exprimindo as divisões e contradições da sociedade, conforme argumenta Chauí (2003). Essa relação entre universidade e sociedade é o que explica que, desde o seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, tendo como princípio o reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, e a autonomia como principal atributo perante outras instituições sociais (CHAUI, 2003).

Atualmente, as universidades estão inseridas em um ambiente de constantes transformações e incertezas nos campos econômico, político, social, educacional e tecnológico, o que tem exigido dessas instituições grande eficiência e habilidade para responder as demandas externas e melhor desempenho como requisito para a sua sobrevivência (MEYER, 2005). Acrescenta-se, também, que “o contexto atual, com novas e renovadas demandas impostas às universidades, pressiona a busca de novas formas de atuação e de melhoria da qualidade dos serviços educacionais, desempenho e relevância dos serviços educacionais prestados” (MEYER, 2014, p. 24).

Com séculos de existência, a universidade é considerada uma organização social demasiadamente complexa. Ao se observar atentamente para o interior das universidades, pode-se identificar a presença de elementos importantes que contribuem para a complexidade organizacional dessas instituições que, muitas vezes, passam despercebidos, tais como: “ambiguidade de objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado, a imensuralidade do valor agregado” (MEYER; LOPES, 2015, p. 42). Estes elementos inter-relacionados ou dispersos ajudam a aumentar a complexidade organizacional das universidades e são ao mesmo tempo barreiras às práticas gerenciais tradicionais (MEYER; LOPES, 2015).

Ainda segundo Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004), as organizações universitárias são sistemas sociais demasiadamente complexos e dinâmicos, em virtude dos constantes conflitos gerados por grupos internos e externos, que atuam na instituição em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos são originados pela complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores desses grupos divergentes.

A complexidade das universidades está diretamente relacionada

[...] à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social (MEYER, 2014, p. 13).

Outra complexidade verificada no interior da universidade está relacionada à falta de socialização dos conhecimentos. Observa-se que cada setor da instituição trabalha à sua maneira, de acordo com suas particularidades, dificultando o compartilhamento do conhecimento institucional. Além disso, a falta da prática de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento tem prejudicado os novos servidores que ingressam na universidade, já que o conhecimento lhes é passado informalmente pelo colega de trabalho.

Deste modo, o novo servidor tem dificuldade de assimilar a real finalidade do setor e da instituição. A descontinuidade administrativa, presente no serviço público e nas instituições de ensino superior, é elemento desfavorável para a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento organizacional. (SOUZA, KOBAYAMA, 2010).

O fato é que as características peculiares das universidades as tornam diferentes de outros tipos de organização como, por exemplo, as empresas e as agências governamentais, e, portanto, a sua complexidade organizacional exige a adoção de teorias próprias de gestão, ainda não disponíveis (MEYER; LOPES, 2015).

Por suas peculiaridades, a universidade geralmente não aceita a aplicação de técnicas usadas com sucesso em outras organizações. Em virtude de ser uma instituição singular, que está em constante aperfeiçoamento, exige de seus gestores, técnico-administrativos e docentes, capacidade de ação, de mudança, de aplicação diferentes estratégias para modificar a cultura enraizada da repetição de antigas técnicas (MORITZ et al., 2012, FALQUETO, 2012).

Neste sentido, na gestão das universidades, são necessários não apenas bons administradores, mas lideranças que possuam compromisso ético com os valores acadêmicos e legitimidade perante os diversos segmentos da comunidade acadêmica; são necessárias criatividade e novas ideias. A solução não está na simples importação de ferramentas gerenciais da iniciativa privada (MORITZ et al., 2012). Infere-se que as universidades necessitam de uma teoria específica para enfrentar os desafios impostos pela sociedade brasileira (SOUZA, 2009).

O contexto de grandes mudanças e incertezas, vivenciados nos dias de hoje, nos campos político, econômico, social, educacional e tecnológico exigem da universidade mais agilidade e habilidade na resposta às demandas externas e melhor desempenho como quesito para sua sobrevivência. Neste sentido, “[...] a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental – definir o futuro desejado – e para isso estabelece objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias” (MEYER, 2005, p. 374).

Entretanto, a gestão vem sendo uma das funções mais negligenciadas nas IES, sendo, na maioria das vezes, atribuída uma dimensão essencialmente operacional e secundária à função gerencial na instituição. Outro elemento que contribui para a situação é a inexistência de modelos próprios de gestão para organizações educacionais, que faz com que o gestor se utilize de modelos “importados” do contexto empresarial, inadequados à realidade das universidades. Além disso, uma prática de gestão amadora e professoral predomina no contexto educacional: as pessoas escolhidas para ocupar cargos de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumirem funções gerenciais (MEYER; SERMANN; MANGOLIM, 2004).

É muito difícil se definir claramente a função do administrador na sociedade contemporânea e, muito mais difícil ainda, é analisar o verdadeiro papel que vem sendo exercido pelos administradores universitários, tendo em vista que estes enfrentam desafios inerentes à natureza complexa dessas instituições que dificultam, demasiadamente, sua administração e seu desempenho organizacional (MEYER; LOPES, 2015).

A grande maioria dos administradores universitários não tem conhecimento ou não se atentam às peculiaridades das universidades em suas práticas gerenciais, como efeito, esses gestores têm apresentado uma conduta duplamente inadequada, afirmam Meyer e Lopes (2015). Primeiro, em razão do desconhecimento, não aplicam o conjunto de pressupostos que caracterizam uma ciência; e, segundo, porque sequer recorrem à arte, pois não têm buscado soluções mais modernas e criativas para os problemas organizacionais, utilizando de soluções provenientes do setor empresarial, que foram projetadas para outro contexto (MEYER; LOPES, 2015).

Na opinião de Melo (2013), a gestão tem um papel de suma importância para a consolidação do Ensino, Pesquisa e Extensão nas universidades e, por conseguinte, ela precisa ser considerada o quarto pilar da universidade, pois sem esse suporte ela é uma instituição “capenga” que não teria sobrevivido às turbulências pelas quais passou.

A inexistência de uma teoria própria para gestão das universidades tem impulsionado seus administradores a buscar teorias e práticas empregadas no setor empresarial, o que têm dificultado a administração nessas instituições (MEYER, 2014).

No entanto, empresas e universidades possuem lógicas diferentes. As primeiras privilegiam o econômico; as segundas, o social, especialmente pelo fato de que o principal objetivo da empresa é o lucro e suas metas são ambiciosas e, na maioria das vezes, de curto prazo, especifica Juliatto (2013). Ao contrário, as universidades trabalham com o conhecimento, com a formação de bons cidadãos para a sociedade, o que demanda tempo e tem custo elevado. É equívoco, então, tentar simplesmente *empresariar* a universidade, pois ela é instituição de outra natureza, não é empresa como as demais (JULIATTO, 2013). Assim, é necessário que seus gestores desenvolvam atitudes novas, busquem estratégias alternativas, que dêem sustentação à universidade, frente aos ventos da mudança, além da criação de uma mentalidade institucional dinâmica e eficaz, voltada não somente para o presente, mas também a médio e longo prazo (COLOSSI, 2002).

Sobretudo, é necessária a adoção de um modelo de gestão baseado na competência e ousadia dos gestores universitários, sem deixar de considerar sua vocação original como uma Instituição Social, comprometida com os anseios e necessidades da sociedade em que está inserida (COLOSSI, 2002).

Neste sentido, na gestão das universidades, são necessários não apenas bons administradores, mas lideranças que possuam compromisso ético com os valores acadêmicos e legitimidade perante os diversos segmentos da comunidade acadêmica; são necessárias criatividade e novas ideias. A solução não está na importação de ferramentas gerenciais da iniciativa privada (MORITZ et al., 2012; JULIATTO, 2013). Infere-se que as universidades necessitam de uma teoria específica para enfrentar os desafios impostos pela sociedade brasileira (SOUZA, 2009).

Por fim, para enfrentar os desafios impostos por um ambiente competitivo e em constante transformação, as instituições de ensino superior precisam contar “[...] com uma gestão ágil e um modelo de planejamento mais adequado à realidade das universidades que se caracterizam pela complexidade, por paradoxos, por ambiguidades, por conflitos e por simbologias” (MEYER, 2005, p. 388).

4 Resultados e discussão

Após levantamento sobre o tema Gestão das universidades no Brasil, infere-se que alguns problemas vivenciados pela universidade poderiam estar ligados à própria história dessa instituição na sociedade brasileira, que em suas origens, foi concebida não para atender às necessidades fundamentais da realidade da qual era e é parte, “[...] mas pensada e aceita como um bem cultural concedido a minorias, sem uma definição clara no sentido de que, por suas próprias funções, deveria se constituir em espaço de investigação científica e de produção de conhecimento” (FÁVERO, 2006, p. 19).

A história tem demonstrado que a universidade sempre se constituiu numa das mais importantes organizações sociais, tendo enfrentado diversas crises ao longo de sua existência. Como uma organização sensível às mudanças do ambiente, grande parte dos problemas enfrentados pelas universidades estão concentrados na sua capacidade de adaptar-se às exigências de um novo contexto (MEYER, 2005).

Constata-se que as universidades são organizações complexas pela diversidade de objetivos, muitas vezes ambivalentes, pelo tipo de profissional que nela atua e por suas atividades-fins serem o ensino, a pesquisa e a extensão, fatores que fizeram com que a instituição desenvolvesse um estilo próprio de estrutura, de processo decisório e forma de ação. As três crises apontadas por Santos (2011), de hegemonia, legitimidade e institucional que as universidades vem enfrentando, aumentam e confirmam a complexidade da instituição universidade.

Ainda há necessidade de maior reflexão sobre as especificidades da gestão universitária, são poucos os estudos brasileiros voltados especificamente para a área. As Teorias da Administração, elaboradas para serem aplicadas em empresas, vem sendo utilizadas, quase sempre sem adequação, na gestão das universidades. Tal fato tem acarretado problemas pelas peculiaridades das IES, que já foram definidas por diversos autores como organizações complexas. Ao fazerem uma análise epistemológica de obras seminais voltadas à administração universitária, Schlickmann e Melo (2012) identificaram justamente essa simples tentativa de transposição de modelos de organizações privadas às universidades:

[...] 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 sobrepõe-se ao substantivismo (SCHLICMANN; MELO, 2012, p. 175).

Infere-se, ainda, que as instituições de ensino superior precisam desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas da sociedade em constante transformação, tendo em vista que “a universidade e outras instituições oficiais dividem agora com outros espaços sociais e particulares a produção, a distribuição e a aplicação do conhecimento” (DIAS SOBRINHO, 2014, p. 650). Neste ponto, é válida a reflexão de que, escutar as demandas da sociedade não significa ser refém do imediatismo, ou ficar à mercê de critérios produtivistas, estes que tiram a autonomia e a visão crítica, elementos essenciais às universidades, e que não podem ser desconsiderados ao refletir sobre a sua gestão.

5 Conclusão

A grandiosidade e a importância que as universidades adquiriram perante a sociedade ao longo de seus séculos de história são indiscutíveis. No Brasil, porém, a história das universidades é muito recente em termos comparativos à instituição como um todo, e em sua contextualização histórica, pôde-se observar que algumas características de instrumentalização do ensino superior presentes no Brasil Colônia perduram até os dias atuais, bem como o direito de acesso, as lutas ideológicas e as intervenções político-educacionais.

O presente artigo teve como objetivo analisar as características da gestão nas universidades públicas do Brasil, realizado por meio de levantamento sobre os estudos sobre o tema. Compreendendo a universidade como uma instituição social, que não pode ser compreendida fora de um contexto, a primeira seção teórica do trabalho reconstruiu a trajetória da universidade brasileira desde sua criação, para compreender as características que atualmente a compõe. Assim, os resultados e discussões apontam na seguinte direção: alguns problemas vivenciados pela universidade no Brasil poderiam estar ligados à própria história da instituição na sociedade brasileira, ao ser concebida não para atender às necessidades fundamentais da realidade da qual era e é parte, mas pensada e aceita como um bem cultural concedido a minorias.

A pesquisa identificou que a partir da década de 90, com a onda neoliberal, a expansão da educação superior no Brasil foi amplamente apoiada pelo aumento de

instituições privadas. Em um país com tantas desigualdades como o Brasil, é preciso ampliar as pessoas que frequentam o ensino superior, inclusive, a meta 12 do Plano Nacional da Educação é aumentar a taxa de matrícula no ensino superior, mas é preciso, como a própria meta define, assegurar a qualidade nesta expansão, e também, conforme contido na meta, garantir boa parte de vagas públicas

É indispensável encaminhar a universidade do ponto de vista de sua autonomia e de sua expressão social e política, tomando o cuidado para não buscar a eterna ideia de modernização que, no Brasil, tem significado submeter à sociedade em geral e as universidades públicas, em particular, a modelos, critérios e interesses que satisfazem ao capital e não aos direitos dos cidadãos. (CHAUI, 2003).

Finalmente, é possível afirmar que a dificuldade de se administrar uma universidade é aumentada pela falta de uma teoria administrativa que dê conta de toda a complexidade inerente a esta instituição.

Referências

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade Nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A Universidade do Século XXI: Para uma Universidade Nova**. Coimbra: Almedina, 2008. Cap. 2. p. 107-259.

BOMBILLAR Sáenz, Francisco. Bolonia y Pisa: algo más que dos ciudades italianas. Una reflexión acerca de los nuevos retos a los que se enfrenta la educación universitaria en España. **Zona Próxima [en línea]**, Barranquilla, n.12, p. 208-221, jan./jun., 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968**. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm>. Acesso em: 08 ago. 2016.

_____. Decreto nº 19.852, de 11 de abril de 1931. **Dispõe sobre a organização da Universidade do Rio de Janeiro**. Revogado pelo Decreto 99.999 de 1991. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D19852.htm>. Acesso em: 07 ago. 2016.

_____. Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931. **Dispõe que, o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente Decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras**. Revogado pelo Decreto 99.999 de 1991. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D19851.htm>. Acesso em: 07 ago. 2016.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.** [online]. 2003, n. 24. p. 5-15.

COELHO, Sintia Said; VASCONCELOS, Maria Celi Chaves. A criação das instituições de ensino superior no Brasil: o desafio tardio na América Latina. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: Repositório da UFSC, 2009, p. 1 - 13. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/37012>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

COLOSSI, Nelson. La Universidad en el Contexto de las Transformaciones Globales. In: COLOSSI, Nelson et al. **A Gestão Universitária em Ambiente de Mudanças na América do Sul**. Blumenau: Nova Letra, 2002. Cap. 1. p. 23-31.

CORREA, Angela Cristina *et al.* Sustentabilidade das políticas e estratégias para a educação superior no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos sistemas autopoieticos. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 153-176, maio 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p153>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade Temporã: o ensino superior da Colônia à Era de Vargas**. São Paulo, UNESP Editora, 2007.

DIAS SOBRINHO, José. Universidade e novos modos de produção, circulação e aplicação do conhecimento. **Avaliação**, Sorocaba, v. 19, n. 3, p. 643-662, nov. 2014. Quadrimestral.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. **A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da universidade de Brasília**. 2012. 192 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

Disponível em:

<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12160/1/2012_JuniaMariaZandonadeFalqueto.pdf>.

Acesso em: 01 ago. 2016.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p.17-36, 2006. Trimestral.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>>. Acesso em: 06 ago. 2016.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

GÓMEZ, Silvio Perez; LÓPEZ, Rocio Palma; CAMACHO, Susana Vilchis. Propuesta de un Modelo de Responsabilidad Social para las Instituciones de Educación Superior en México.

In: **3er. Congreso Internacional de Competitividad Organizacional**. México. Out. 2013.

JULIATTO, Clemente Ivo. Seria a universidade uma empresa como as demais? **Universidade em Debate**, Curitiba, v.1, n. 1, p.12-21, jul./dez. 2013. Anual. Disponível em:

<<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd99=issue&ddd0=523>>. Acesso em: 30 jul. 2016.

MARTINS, Antônio Carlos Pereira. Ensino Superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cirúrgica Brasileira**, São Paulo, v. 17, n. 3, p.4-6, jan. 2002. Mensal. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-86502002000900001&script=sci_arttext>.

Acesso em: 08 ago. 2016.

MELO, Pedro Antônio de. Prefácio. Gestão Universitária: Um Desafio para Profissionais. In: STALLIVIERI, Luciane. **Gestão e liderança universitária**. Sorocaba: EdUniso, 2013. p. 5-12.

_____, Pedro Antônio de; MELO, Michelle Bianchini de; NUNES, Rogério da Silva. Educação à Distância como Política de Expansão e Interiorização da Educação Superior no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 24, p.278-301, maio/agosto 2009.

MEYER, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.40-51, jan./mar. 2015. Trimestral. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/1679-395117485.

Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/17485/40298>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

_____. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Anual. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

_____. Planejamento Universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. **Alcance**, Itajaí, v. 12, n. 3, p.373-389, set./dez 2005. Quadrimestral. Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

_____; SERMANN, Lúcia I.C.; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Repositório da UFSC, 2004. p. 1 - 10. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35823>>. Acesso em: 14 ago. 2016.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade: Os Sete Saberes e outros ensaios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005. 104 p. Organizadores: Maria da Conceição de Almeida e Edgard de Assis Carvalho.

MORITZ, Mariana Oliveira et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 228-249, jan. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p228>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

MOROSINI, Marília Costa. Qualidade da educação superior e contextos emergentes. **Avaliação**, Sorocaba, v. 19, n. 2, p. 385-405, jul. 2014. Quadrimestral.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arroza. **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: CAPES, 2002. Cap. 1. p. 24-37. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2016.

OTTONI, Máximo Alessandro Mendes; CERQUEIRA, Marília Borborema Rodrigues. Educação superior: realidade mundial e brasileira. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 1, n. 155, p.87-95, abr. 2014. Mensal.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JÚNIOR Gerson. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004. **Anais**. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 13 ago. 2016.

SANTOS, Adilson Pereira dos; CERQUEIRA, Eustaquio Amazonas de. Ensino Superior: trajetória histórica e políticas recentes. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: Repositório da UFSC, 2009. p. 1 - 17. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35836>>. Acesso em: 09 ago. 2016.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011. 116 p.

SAVIANI, Dermeval. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Póiesis Pedagógica**, Goiás, v. 8, n. 2, p. 4-17, ago./dez. 2010. Semestral.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio de. Administração Universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 1, p.155-178, mar. 2012.

SILVA, José Bonifácio Alves da; BACKES, José Licínio. A presença da diferença negra e indígena na educação superior e o processo de ressignificação da universidade brasileira. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 1, n. 2, p. 120-135, out/dez. 2015.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

_____; KOBAYAMA, Adriana Regina Costa Espíndola. Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais. In: X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 2010, Mar del Plata. **Anais**. Florianópolis: Repositório da UFSC, 2010. p. 1 - 11. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96999>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

TEIXEIRA, Anísio. **Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969**, Rio de Janeiro: EdUFRJ, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.