



Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas

Gerson Rizzatti, Gerson Rizzatti Junior

RESUMO

Este artigo tem como objetivo focar a necessidade de mudanças no atual sistema de administração e nas funções administrativas nas universidades brasileiras. Estas, têm constantemente redefinido seus papéis, sobretudo, em função das pressões feitas pela sociedade. Em consequência dessa redefinição de papéis, novas habilidades e competências funcionais são exigidas para o exercício das funções administrativas. Nesse contexto de transformações, as universidades que não tomarem conhecimento das necessidades de mudança e não reagirem a essa realidade, comprometerão a sua própria sobrevivência. A superação de uma administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova. Ele terá que refletir novas concepções da organização universitária como instituição multifuncional emergente em uma sociedade em transição.

Palavras-chave: Organizações universitárias; Administração universitária; Mudança; Funções administrativas

1 Introdução

As organizações universitárias têm se caracterizado como um agrupamento de indivíduos, submetido a regras e a uma estrutura de posição que define as relações entre eles. Estas regras e estruturas são estabelecidas de forma deliberada e intencional. As estruturas organizacionais das universidades são padronizadas nacionalmente segundo os preceitos da lei, sem considerar as necessidades de cada instituição, as características que englobam as questões regionais e as mudanças exigidas pela sociedade, ocasionando assim, distorções na definição de seus objetivos.

As universidades brasileiras são instituições recentes na cultura do país e no contexto mundial. Por isso, muitas vezes, têm enfrentado inúmeras crises em seus diversos segmentos, fundamentalmente na área administrativa, onde o problema está geralmente atrelado a melhoria permanente dos diversos processos administrativos no ambiente de trabalho.

2 Organizações universitárias

Uma organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de tarefas para atingir um objetivo comum. Ainda de acordo com Hall (1984) as organizações



são sistemas abertos e interdependentes que absorvem energia ou valor do ambiente externo, exigindo enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade.

Os sistemas, além de estarem intimamente ligados entre si, também têm outra característica importante, a flexibilidade, ou seja, a capacidade de se adaptar às novas situações causadas por mudanças, tanto nos elementos internos e em suas relações, quanto no meio ambiente e em suas relações com o sistema.

Kanaane (1995) considera as organizações como um conjunto de papéis estabelecidos a partir das relações de produção e sociais, mantidas pelas pessoas, podendo identificar as redes de comunicação e os sistemas de interações sociais como pré-requisitos para o desempenho de papéis profissionais e as respectivas sinergias necessárias para o funcionamento.

As organizações universitárias são instituições difusoras do ensino superior que, em geral, compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científico-tecnológicas, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. Centro disseminador dos valores da cultura nacional e universal, a universidade tem, além das atividades propriamente educativas, a de realizar tarefas de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência. Para Sucupira (1968) a universidade é uma instituição de produtos múltiplos, em constante crescimento, e deve ser considerada como instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num contexto sócio-político.

Cohen et al. (1972) descrevem as universidades como anarquias organizadas por possuir objetivos complexos, tecnologias indefinidas e participação intangível. Tal opinião é referenciada por Baldrige et al. (1982) ao salientar que as organizações acadêmicas possuem:

- a) metas ambíguas inconsistentes;
- b) servem a uma clientela difusa;
- c) possuem uma tecnologia nebulosa, sem rotina, holística;
- d) quadro de pessoal predominantemente profissional;
- e) relacionamento ambiental muito vulnerável.

Uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações, é a de que ela é formada de pessoas para pessoas. Nela se transmitem e se absorvem símbolos através dos quais tendem a influenciar o meio social. O que a caracteriza, então, é a produção de símbolos, idéias, conhecimentos, valores (VLASMAN; CASTRO, 1985).

As organizações universitárias são sistemas sociais altamente dinâmicos e complexos, resultado de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

Outra característica de uma organização complexa está no seu organograma. De forma típica, o organograma especifica os papéis formais que foram estruturados, apresenta os diferentes níveis hierárquicos e delinea os limites de cada unidade administrativa.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A organização complexa tem toda uma hierarquia de papéis que compreende sua estrutura formal. Estes papéis são ocupados por indivíduos que se comportam de acordo com as normas estabelecidas para o desempenho dos mesmos. Em tais organizações, a estrutura dos papéis permanece invariável, embora haja trocas de pessoas por razões de aposentadorias, promoção ou outras causas.

As universidades são organizações notadamente complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Em primeiro lugar, apresentam uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. Além disso, seu relacionamento para com a sociedade é complexo, pois por um lado, dela depende legal economicamente, mas, de outro, está protegida em virtude de seu prestígio e importância. Em segundo lugar, a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades.

Universidades apresentam muitas das características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é, freqüentemente, baseada no mérito e na competência técnica, apresentando um alto grau de profissionalização dos participantes.

Leciona Colossi (1999) que a universidade é uma organização única, movendo-se em um ambiente altamente dinâmico, sendo também influenciada constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida humana na sociedade. Toda esta complexidade intrínseca da universidade, a impossibilita de funcionar nos mesmos paradigmas de outros tipos organizacionais, impedindo-a também de responder, adequadamente, às questões de controle e avaliação, essenciais para reordenação da missão e objetivos institucionais.

As organizações universitárias são definidas pela tríade que representam suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. À extensão cabe o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes.

Atualmente a universidade vem passando por transformações, e está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades para que estas apresentem melhores resultados, custos administrativos e operacionais menores, gerando um aluno bem mais qualificado para enfrentar o mercado de trabalho. Preservar e renovar são dilemas dessa força conservadora ou de transformação da sociedade (MONÇÃO, 2000).

Colossi (2001) comenta que nos últimos anos, percebe-se a velocidade com que ocorrem as transformações globais no mundo moderno. Abre-se, então, espaço para análise e reflexões sobre elas, não só em relação a sua natureza, mas também sobre suas perspectivas



futuras. De fato, é bastante complexo o processo de mudança no mundo atual: mudanças no ambiente de negócio, mudanças nas organizações, inovações tecnológicas, mudanças sócio-político-econômico-culturais e, sobretudo, mudanças de valores e crenças na concepção de homem, são exemplos que sinalizam a necessidade de estabelecer os novos paradigmas que consideram o homem como elemento central deste cenário de transformações globais.

Neste sentido, inexoravelmente, as Instituições de Ensino Superior também são afetadas, isto é, participam deste processo de transformação, mesmo que sem a mesma rapidez de outras instituições, mas, por isto mesmo, sensíveis a esta nova ordem macro-social.

Segundo Colossi (2001) para que a universidade possa continuar desempenhando seu importante papel na sociedade, dois fatores básicos devem ser considerados. Em primeiro lugar, ela deve repensar sua missão e incorporar as novas concepções. Concebida desde seus primórdios como formadora de uma elite intelectual e científica responsável, direta ou indiretamente, pelos avanços científicos do mundo, a universidade hoje deve incorporar em sua missão outros significados. Por exemplo, de acordo com recente manifestação da UNESCO, o ensino superior é um direito, que deve ser assegurado a todos, não apenas para uma elite, e não somente para os formadores de uma elite.

As universidades possuem procedimentos organizacionais difíceis de serem mudados. Na maioria dos países em processo de desenvolvimento, inclusive no Brasil, as universidades tiveram que ser ampliadas ou constituídas integralmente num curto espaço de tempo. Neste contexto, surgem as transformações que viriam a se constituir no principal impulso para as universidades. Essas transformações consistem na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, através de uma administração universitária qualificada para gerenciar as instituições universitárias de forma mais eficiente possível nos seus diversos setores e atividades (VAHL, 1992).

Qualquer instituição social, para realizar sua missão, transformando em ações e resultados seus valores e idéias, prescinde de uma forma de organização específica para o ramo de atuação. No caso de instituições de educação superior, predominam organizações de ensino. Conforme define Hall (1984) uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação. Esses elementos conceituais são estabelecidos numa base relativamente contínua, em um ambiente definido e se engajam em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos predeterminados. Para tanto, a organização universitária precisa ser administrada e avaliada continuamente.

3 Administração universitária e as mudanças nas funções administrativas

A administração universitária é uma área de conhecimento à parte da administração de empresas e da administração pública, com estatuto teórico e metodológico distinto. Isso significa que, da mesma forma como não se pode gerenciar organismos públicos como se administra uma empresa privada, a administração universitária também tem suas formas distintas de gerenciamento.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Para Finger (1993) a área da administração universitária preocupa-se com a problemática da gestão organizacional em instituições de ensino superior. Geralmente, a administração universitária é classificada em duas modalidades: os serviços administrativos e de infra-estrutura (atividade meio) e a prática acadêmica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor em sala de aula, etc (atividade fim). Cada um desses setores da administração educacional constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas.

O interesse acadêmico neste ramo específico da Administração, tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Nos Estados Unidos, *Higher Education Administration* é considerada uma disciplina autônoma, e a profissão do administrador universitário é reconhecida e valorizada no cenário do ensino superior americano (MEYER, 1993).

Segundo Colossi (1999) o crescente *status* da administração universitária resulta da complexidade, cada vez maior, do fenômeno educação superior. De um lado, as mudanças sociais e culturais, características da vida moderna, acarretam profundas transformações no processo educacional, e alteram o próprio significado da educação. Por outro lado, as transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizativa, com sistemas decisórios mais participativos.

Recentemente, a administração universitária, para melhor desempenhar sua missão, incorporou três novos instrumentos de gestão em seu campo de atuação: Qualidade Total, Avaliação Institucional e Planejamento Estratégico. Qualidade Total, no contexto educacional, significa, antes de tudo, uma nova filosofia de gestão voltada para a melhoria contínua da Educação. Planejamento Estratégico é entendido como um processo interativo através do qual a universidade define ou redefine sua missão, objetivos e metas e seleciona estratégias e meios para atingi-los. Avaliação Institucional é compreendida como um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmicas administrativas da universidade destinada a aprimorar o cumprimento de sua missão como Instituição Social.

A implementação dessas novas tendências administrativas reveste-se de importância, na medida em que essas tendências colocam em evidência uma das funções administrativas mais negligenciadas na administração de instituições de ensino superior: melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A administração universitária tem como ação conduzir a instituição pelo melhor caminho à realização de seus objetivos, sem comprometer o futuro, sem assumir riscos desnecessários. Como detentora da autoridade deliberativa, a direção universitária representa o poder de mando definido nos contratos, estatutos e regimentos da instituição, qualquer que seja a sua natureza. Em síntese, a direção universitária é a capacidade de usar a instituição e a administração como atividades meio para obter, eficiente e eficazmente, os resultados das atividades-fim com a melhor qualidade.

A eficácia da direção em instituições de ensino superior consiste em ter as pessoas executando suas tarefas, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis. A função de direção universitária está em constante interação com o subsistema humano da organização e se torna particularmente importante quando surge um trabalho que necessitada participação de

muitos grupos diferentes. Com raciocínio, a direção universitária é a mais necessária peça da engrenagem administrativa, pois, é capaz de criar a estrutura, o sistema e a administração, assim como conseguir retribuir os anseios do poder que mantém a instituição.

Finger (1986) adverte que a direção geral da universidade deve aceitar a responsabilidade final da produtividade e do moral dos seus efetivos, assim como da utilização ou do desperdício das melhores aptidões, conhecimentos e aspirações de cada empregado, sendo conseqüentemente responsável pelos resultados, pelo conceito e pela imagem da instituição.

Além dos aspectos de eficiência e rentabilidade, a direção tem uma importância fundamental, pois constrói e responde pela imagem da instituição perante o governo, a opinião pública, os empregados, os fornecedores, os clientes. Uma direção hábil tem sensibilidade para encontrar a melhor forma de desenvolvimento da instituição. O prestígio de uma direção está, irresistivelmente, ligado à importância da empresa ou instituição que o indivíduo dirige.

Faria (1970) depois de condicionar a eficiência da direção à sensibilidade dos detentores do poder que usam a capacidade de organização como atividade-meio para a obtenção das atividades-fim, resume as funções da direção em seis itens, a saber:

- estruturar, criar sistemas e métodos de trabalho;
- obter informações para bem utilizar o processo decisório;
- formular as políticas, diretrizes e orientações gerais;
- descentralizar a execução, delegar atribuições e poder;
- estabelecer um sistema de comunicações capaz de funcionalizar e coordenar a ação administrativa;
- implantar e manipular o sistema de controle, capaz de acompanhar e relatar os resultados sem a interferência da organização informal.

Os estudos acima mencionados sugerem que as funções da direção não estão vinculadas a uma única teoria ou modelo. Ao contrário, eles são de natureza eclética e utilizam elementos conceituais de fontes variadas.

Segundo Finger (1993) a administração universitária deve ser encarada como um ato pedagógico e não empresarial. A matéria-prima da universidade, seus objetivos educacionais e sociais não podem ser comparados ao de uma indústria, dela resgatando apenas os elementos para se conseguir uma melhor organização interna, uma melhor distribuição de recursos.

Os princípios teóricos e tecnológicos empresariais, aplicados às funções da administração universitária funcionarão como elementos integradores e decisivos para desencadear e orientar o processo de mudança indispensável à renovação da administração da universidade brasileira. É evidente que as futuras modificações vão exigir condições estruturais diversas das existentes e, *ipso facto*, reajustamento nas atividades administrativas das organizações universitárias.

As funções administrativas presidem às atividades de planejamento, organização, direção e controle da instituição universitária, distinguindo-se das funções técnicas ou operativas, relacionadas diretamente com a elaboração do produto final, embora ambas



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



estejam tão intimamente interdependentes que, qualquer alteração no fluxo de uma delas acarreta conseqüências na outra. Os dirigentes universitários, em qualquer nível da hierarquia estrutural do sistema (Reitor, Diretor de Centro e Chefe de Departamento), respondem pelas funções administrativas, enquanto o corpo docente é mais diretamente responsável pelas funções técnicas ou operativas. O conhecimento dessas funções, sua integração na configuração da administração universitária, a revisão da formação e qualificação dos dirigentes universitários nas categorias hierárquicas acima estabelecidas é visto como condição necessária à eficiência e eficácia da administração universitária.

Um dos problemas da Universidade Brasileira é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus dirigentes (VAHL, 1992). A falta de conhecimentos teóricos da função administrativa por parte dos dirigentes universitários faz com que a administração das universidades seja desenvolvida de forma empírica, submetendo-a a riscos e ao conservadorismo. Como conseqüência desastrosa desse empirismo, seus atos ficam na dependência das circunstâncias cotidianas ou das prescrições de outros ocupantes da mesma posição, em contextos diferentes, ou, na pior das hipóteses, passam a encarar as funções administrativas do ponto de vista de suas expectativas pessoais, sem refletirem definições adequadas de tais funções.

Conforme mencionado acima, e dada a complexidade organizacional das instituições universitárias, regra geral, as universidades continuam a ser gerenciadas da maneira tradicional. No entanto, esforços têm sido feitos para auxiliar a construção de modelos e métodos administrativos, este trabalho, especificamente, está voltado para a análise do ambiente objetivando a melhoria da qualidade de seus serviços, esperando-se que seja um instrumento valioso na busca da excelência universitária.

A universidade brasileira passa por profundas alterações na redefinição de seus papéis, sobretudo, em função das mudanças exigidas pela sociedade brasileira. Em conseqüência dessa redefinição de papéis, novas habilidades e competências funcionais são exigidas para o exercício das funções administrativas das universidades.

Para Finger (1993) as funções administrativas nas universidades podem ser encontradas desde o surgimento da instituição no início do século XII. Essas funções, no começo, se apresentavam debilitadas e como um subproduto do processo educacional, através dos tempos têm sofrido alterações, sendo algumas delas mudanças radicais. Durante muito tempo não havia pessoas dedicadas especificamente à administração, em suas diferentes funções. Essas funções administrativas eram realizadas por professores que as acumulavam com a docência. Assim, o que importava mais era o processo ensino aprendizagem, sendo a estrutura administrativa e a organização burocrática reduzidas a uma preocupação mínima. Era natural que a administração universitária, sendo uma atribuição parcial, seguisse as intenções de seus agentes e não fosse mais que um aspecto secundário da instituição.

Assim vai a administração universitária permanecer por diversos séculos. Somente com o crescimento da universidade e com a necessidade de uma organização mais formal, ao lado da exigência da representação oficial perante a comunidade, é que começam a surgir as pessoas que, entre os docentes, são escolhidas para dedicarem-se exclusivamente às tarefas administrativas, dando lugar a um cuidado maior com esse aspecto e com a utilização de algum método nos processos usados.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Embora Finger (1993) tenha razão na sua gênese histórico-evolutiva das funções administrativas da administração universitária ao afirmar que somente com o crescimento da universidade é que começaram a surgir, entre os docentes, pessoas escolhidas para se dedicarem exclusivamente às tarefas administrativas, no entanto, o mesmo não se pode afirmar quanto à qualificação dessas pessoas escolhidas para o exercício das funções administrativas, pois as funções administrativas continuam, ainda hoje, debilitadas e subproduto do processo educacional, no que se refere à formação e qualificação de seus executores. A escolha para os cargos e funções de direção universitária terá que recair, naturalmente, sobre servidores docentes ou técnicos administrativos, mas que tenham a formação específica de administrador universitário, seja em nível de graduação ou pós-graduação, *lato* ou *stricto sensu*.

Se a reforma universitária impõe um novo padrão de organização institucional de universidade, acredita-se que uma das mais específicas e marcantes dessas tarefas consiste em reformular a administração universitária para que ela possa produzir novos padrões no desenvolvimento do seu sistema administrativo. Não há qualquer incentivo a uma preparação técnica profissional, pois não existe nenhum mecanismo de acesso aberto aos cargos e posições administrativas nas universidades.

O fato de os administradores serem escolhidos politicamente para um curto período de tempo, em todas as categorias hierárquicas, também não justifica a não formação e qualificação desses administradores. A universidade terá que fazer o estoque de reserva de seus recursos humanos específicos. Uma organização especializada, como a universidade, depende mais de conhecimentos especializados do que as não especializadas e, portanto, de melhores especialistas, para definirem seu destino e assumirem seu comando. O poder político tem que avançar em direção às soluções técnicas adequadas e imperiosas, pois, se não o fizer, adultera os meios e os fins de todo o processo organizacional e administrativo, reduzindo a universidade a um jogo de regras fixas, em que se empenham as aparências das coisas, mas jamais a realidade delas.

A administração universitária não pode permanecer prisioneira de uma circularidade viciosa (VAHL, 1992). Também não pode ignorar o elemento político nem se prender ao argumento de que as soluções técnicas só são possíveis sob composição aberta ou dissimulada com os círculos conservadores.

A universidade sofre as influências de uma sociedade em mudanças como a brasileira, exigindo objetivos renovados, mas a direção universitária só se atém como forma de governo, aos objetivos institucionalizados. O processo de escolha, na base da amizade pessoal ou ingerência política, obriga os indivíduos escolhidos, pelas próprias circunstâncias, a realizarem qualquer tarefa em verdadeiro desacordo com a sua educação e exercício profissional. O curso das mudanças para o desenvolvimento não pode prescindir de agentes com formação técnica e aptidões psicológicas na utilização dos recursos humanos e materiais envolvidos no próprio processo de desenvolvimento funcional.

4 Considerações Finais



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Uma universidade, como qualquer organismo, cresce e se desenvolve num contexto social e político determinado. Em razão disso, considera-se de extrema importância a identificação dos princípios institucionais que motivaram a criação e o seu desenvolvimento.

Muitas vezes as universidades enfrentam críticas por parte da sociedade a que serve. Acusam-na de ser apenas uma instituição que repassa conhecimento e, além disso tem se transformado num órgão corporativo e burocrático.. Por esta razão a universidade precisa adequar-se as mudanças e, criar novos paradigmas institucionais, direcionando seus objetivos às necessidades societárias emanadas de um contexto veloz e imprevisível de transformações globais.

A superação de uma administração universitária tradicional, terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova. Ele terá que refletir novas concepções da organização universitária como instituição multifuncional emergente em uma sociedade em transição.

Para tanto, ela precisa construir uma comunidade universitária ativa e comprometida com todas as dimensões, social, política, econômica e cultural da vida humana associada. Dessa forma, proposições teóricas, novas idéias, padrões, novos conceitos poderão surgir e, por em cheque a velha ordem formulando novos paradigmas macrosociedadeiros.

Referências

BALDRIDGE, J. V. et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

COHEN, M. D. et al. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quartely**, v. 17, p. 1-25, 1972.

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. ENCUESTO REGIONAL NOA SOBRE AVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. **Anais...** Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

COLOSSI, N. La universidad en el contexto de las transformaciones globales. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2. **Anais...** Mar del Plata, 1993. Mar del Plata/Argentina: Universidad de Mae del Plata, 2001. 1 CD. (Palestra d encerramento).

FARIA, A. N. **O procedimento do chefe**. Rio de Janeiro: Próspera, 1970.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.

FINGER, A. P. Liderança e gestão universitária. In: Finger A. P. et al. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 13-26.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.



KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEYER JUNIOR, V. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**. Rio de Janeiro, v. 10, p. 18-21, set., 1993.

MONÇÃO NETO, J. R. **Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade**, 2000.

SUCUPIRA N. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

VAHL, T. R. O papel da avaliação na gestão universitária, **Revista FIVA**. Rio de Janeiro, n. 2, jul./dez. 1992.

VLASMAN, P. M.; CASTRO, L. F. M. Universidade: a luta pelo poder. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 3, p. 88-101, jan./jun. 1985.