



Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa

João Pedro Tavares Filho, Msc (UFSC) tavares@reitoria.ufsc.br
José Francisco Bernardes, Msc (UFSC) joseber@reitoria.ufsc.br - jofr@pop.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar e fazer um paralelo entre a Universidade tradicional e a Universidade corporativa. Pretende ainda, colaborar na discussão do tema, Universidade empreendedora, apresentando novos desafios para as universidades brasileiras, com o intuito de estas instituições alcancem seus objetivos, diante de cenários cada vez mais instáveis. O estado da arte remete para constatações de que as universidades tradicionais necessitam de estratégias gerenciais empreendedoras e voltadas para atender as necessidades da sociedade. Que as diversas recessões políticas e financeiras, por que passam estas instituições, contribuem para que os gerentes públicos usem ferramentas gerenciais inovadoras e necessárias, visando estratégias principalmente de parcerias entre universidades e empresas, interagindo para alavancar e desenvolver o mercado que as envolve, através da troca de experiências, de conhecimento e de tecnologias específicas.

Palavras chave: Universidade Empreendedora, Universidade Corporativa, Estratégias Inovadoras.

1 - Introdução

Pensando na situação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como organizações diferenciadas das demais, temos nos preocupado em saber até onde os teóricos em administração tem se voltado para elas, a fim de definir ou permear seu caráter gerencial. Sabe-se que estas instituições têm comportamento gerencial burocrático, colegiado, político e anárquico, e que a disseminação do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão é objetivo da IFES. Porém, as mudanças que são evidentes, ou seja, uma situação evolutiva, instável e dinâmica, provocada pela globalização tem-se colocado como desafio à gerencia universitária.

As universidades, neste contexto, enfrentam uma série de exigências no que tange à redefinição de seus princípios e finalidades, dificilmente experimentados durante seus mais de oito séculos de história, com possíveis implicações na sua atual estrutura e posicionamentos frente às demandas sociais emergentes (Melo, 2002). Por sua vez, na premência de apresentar inovações, a indústria se voltou para o lugar privilegiado de geração de conhecimento: a universidade. Contudo, não foi e não têm sido fácil, conciliar os interesses de uma e outra parte. Porém, o problema que hoje precisa ser enfrentado não está nessa nova realidade, mas sim no falso enfrentamento entre os dois tipos de pesquisa. Na realidade, uma não é possível sem a outra. Ou seja, sem o aprofundamento do conhecimento sobre a natureza, será impossível o desenvolvimento de novos produtos. Por outro lado, a necessidade de obter certos resultados obriga a incentivar e apoiar pesquisadores e centros de pesquisa capazes de ultrapassar as barreiras do conhecimento atual (SANCHES, 1999).



É discussão corrente, que o processo econômico e social de um país depende, sobretudo, do fortalecimento e da credibilidade das instituições públicas. Dentre essas, destacam-se as universidades como valiosos patrimônios sociais exercendo as funções de Ensino, Pesquisa e Extensão. Além disso, são responsáveis pela geração, sistematização e transmissão do conhecimento e do saber, preservando e estimulando a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística. Possibilitam, ainda, a criação de tecnologias e são partícipes na solução dos problemas sociais (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989).

Neste sentido, a reflexão que se faz sobre o tema universidade e suas relações com a sociedade e, neste caso, especificamente com o setor produtivo, permite-nos reforçar a convicção de estar amadurecendo no âmbito da universidade, a idéia que ela não pode isolar-se das grandes transformações que vêm ocorrendo no mundo que, direta ou indiretamente, interferem nas políticas sócio-econômicas, culturais e tecnológicas da Nação brasileira (MELO, 2002).

2 – Revisão conceitual

Em breve revisão do estado da arte sobre alguns dos pesquisadores na área de gestão inovadora, gestão universitária, novas estratégias de gerência, universidade tradicional e a nova concepção de universidade x empresa, constatou-se vários conceitos importantes para o desenrolar deste artigo.

2.1 - Conceitos de estratégia

Nosso estudo necessita de definições do que é estratégia. Assim, Alves e Salm (2000) afirmam que nunca, como nos tempos atuais, o ambiente de negócios foi tão dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo arquiteturas organizacionais flexíveis e novos modos de definição de estratégias que orientam as ações empresariais. Já para Oliveira (1994) entende como estratégia a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta organizacional. Ansoff (1977) refere-se a estratégia como tudo o que se refere as relações entre a empresa e o seu ambiente. Mintzberg (1995) a define como um modelo integrado de decisões. Porém a formulação de estratégias é um processo irregular e descontínuo, que progride aos bocados, há períodos de estabilidade no desenvolvimento de estratégias, mas há, também, momentos de instabilidade.

2.2 - Universidade tradicionais

A universidade é uma instituição que tem como matéria prima o conhecimento e existe para servir a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Assim, podemos considerá-la uma instituição necessária que tem como missão os caminhos do desenvolvimento dentro de oportunidades históricas, atendendo às necessidades do processo de industrialização do país.

As universidades são consideradas uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações.



Desde meados do século XX, o mundo questiona e discute a universidade como, talvez, nunca o tenha feito antes. São vários os aspectos questionados e discutidos. Mas, nos últimos anos, certos enfoques se tornaram cada vez mais severos, chegando-se mesmo a questionar até a própria pertinência das universidades no mundo. Os questionamentos ganham ainda mais força quando se fala em custos e gastos públicos, já que as finanças públicas se tornaram cada vez mais limitadas, complexas e problemáticas (MORHY, 2004).

O principal motivo para o desenvolvimento de uma universidade corporativa é a intenção da empresa direcionar a área de seus profissionais para as estratégias de negócio. Não se trata, porém, de substituir o papel das universidades tradicionais. Não é papel das escolas de Administração capacitar seus alunos para determinada atividade ou negócio de uma empresa. A formação acadêmica recebida de uma universidade tradicional está pautada no domínio de bases científicas, filosóficas, humanísticas e éticas, além, é claro, do desenvolvimento da pesquisa, nem sempre realizado pelas organizações (EBOLI, 2004).

Por outro lado, em relação as mudanças no ambiente das universidades, Drucker (1997) prevê algumas tendências, no mínimo ameaçadoras, para a realidade brasileira, que são: Daqui a 30 anos os grandes campi serão relíquias; O custo do ensino superior aumentou tanto quanto a saúde, ao mesmo tempo em que se tornou um bem tão necessário quanto o atendimento médico; Despesas incontornáveis, sem melhora visível na qualidade do ensino, indicam que o sistema está se tornando rapidamente inviável; Já é uma realidade dar aulas e palestras via satélite a um custo muito inferior; e As universidades, enquanto instituições estabelecidas fisicamente não sobreviverão, pois os prédios de hoje são inadequados e totalmente desnecessários.

2.3 - Universidade empreendedora

As mudanças no gerenciamento das organizações em geral, e em particular nas empresas ocorrem intramuros e estão calcadas na implantação de modernos métodos de técnicas de gestão.

Uma universidade moderna se define como instituição onde se aprende a aprender, que tem sua importância à medida que representa o desafio atual da educação superior sendo o instrumento central da modernidade da sociedade e da economia, admitindo-se que a educação seja fator primordial desse processo, na condição de geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas, muito embora tal visão possa recair na prepotência da técnica sobre a política. Ao lado dos riscos, há, porém os lados positivos, sobretudo a oportunidade de relocalar educação no centro do desenvolvimento que, para ser integral, carece de qualidade formal (domínio tecnológico) e qualidade política (cidadania organizada e ativa) (DEMO, 1991).

A universidade deve estar dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade de trabalhar em grupo.

Alguns autores, acadêmicos e representantes de empresas, promovem a cooperação como uma oportunidade inédita de transferência de novas tecnologias desenvolvidas na universidade para o setor produtivo, que por consequência, reverterá em benefícios para toda a sociedade; enquanto outros, quando não a refutam integralmente, buscam discutir a transparência do processo, seja identificando vantagens, ações ou os perigos na parceria. Se não podem impedi-lo pelas circunstâncias e tendências do mercado e da própria dinâmica



acadêmica, procuram cercar-se de meios seguros da manutenção do atual *status quo*. Partem do pressuposto que é preciso defender a universidade pública, gratuita e autônoma, como um patrimônio inalienável da sociedade (MELO, 2002).

2.4 - Universidade corporativa

A primeira universidade corporativa que se tem conhecimento foi fundada em 1955 pela General Electric. Desde então, a preocupação em tratar o conhecimento como vantagem competitiva têm crescido consideravelmente dentro das organizações. Só para se ter uma idéia, nos Estados Unidos, atualmente, são mais de duas mil. No Brasil são cerca de 80 universidades corporativas entre elas empresas do setor financeiro, de telecomunicações, serviços, associações de classe, empresas aéreas, do setor automotivo, entre outras (EBOLI, 2004).

A universidade é uma instituição necessária e inevitável, sendo uma das estratégias mais eficientes para se preparar o futuro, além da ocupação de espaços privilegiados do mercado de trabalho e do processo produtivo. Seja como for, a universidade detém o duplo desafio: precisa comprovar-se tecnologicamente competente, quando menos para corresponder ao futuro próximo e às injunções das novas gerações, e precisa ser casa da educação, na qual as pessoas encontrem condições formativas motivadoras, ou seja, profissionais competentes e cidadãos ativos.

Assim a universidade além das missões de ensino, pesquisa e extensão, tem segundo Candotti (1993) três grandes modos de ser. Uma é a universidade produtora de conhecimento que, em seus laboratórios procura saber o que acontece no mundo, na sociedade, na natureza, trabalhar os dados, e com isso construir fatos novos. Outra, é a universidade formadora, que ensina, que forma jovens e lhes dá as possibilidades de ler, escrever de maneira um pouco mais sofisticado do que aquela ensinada nos ciclos anteriores. Essa capacidade de ler, escrever, compreende também uma certa capacidade de recuperar uma memória de escrever uma história, de produzir uma cultura, enfim, de estabelecer as condições de vida civilizada e se preparar para o exercício da cidadania. Enfim, uma outra universidade, que é a universidade daquilo que chamamos de extensão, todas aquelas atividades que a universidade exerce, formal ou informalmente, mas como centro de difusão cultural, de conhecimento, uma espécie de laboratório que a sociedade tem para testar experiências, para promover novas perspectivas, projetos, debates, para não ficar restrita aos locais de seu recinto.

Segundo Eboli (2004), uma das maiores especialistas em universidade corporativa e autora de uma das únicas publicações brasileiras sobre o assunto (universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI, Schumakler Editores, 1999), não se trata mais do desenvolvimento do conhecimento dessa ou daquela empresa, mas sim de uma categoria profissional de pequeno e médio porte possam se agrupar e investir em um sistema de educação corporativa. Comenta ainda que não há um modelo padrão de educação corporativa para se ter uma universidade corporativa bem estruturada, mas existem alguns princípios de sucesso que devem ser contemplados nos projetos para que as práticas inerentes ao modelo educacional de uma universidade corporativa sejam eficazes.

Pode-se dizer que as universidades corporativas estão para o conceito de competência assim como os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento estiveram para o conceito de cargo. Normalmente as instituições que pretendem investir em universidades corporativas, começam com cursos de MBA customizado a partir de necessidades específicas



de setor que atuam. E que os casos mais bem sucedidos contam com parcerias com universidades como a USP, FGV, ITA, UNICAMP, entre outras (EBOLI, 2004).

2.5 - A universidade / empresa

Demo (1991) comenta que a universidade não deve criar seus cursos direcionados exclusivamente às demandas do sistema produtivo. A preocupação não deve estar apenas voltada para a preparação de profissionais para empresas privadas, mas para o desenvolvimento do espírito modernizante. É na mudança e no desenvolvimento da formação social brasileira que devemos buscar as condições e as motivações para a criação desses cursos. A meta seria a obtenção de ambiente capaz de fecundar a atitude de aprender a aprender, definida como capacidade de produção própria, de elaboração própria de questionamento crítico criativo, além de atualização e renovação constante.

Em um momento em que o Brasil se encaminha para o desenvolvimento, para uma sociedade democrática, parece oportuno formar profissionais capazes de atuar em diferentes tipos de organizações, tais como: associações de bairros, cooperativas, pequenas empresas, empresas de serviços, desenvolvimento de produtos e tecnologias, dirigidos não apenas ao campo tradicional, mas visando a inovação, apoiando a pesquisa com a perspectiva da competitividade global e sem perder de vista o entendimento de universidade pública e a realidade do país.

Como se dá a relação entre o que se ensina a universidade e o dia a dia no mercado? Todos os administradores devem acompanhar as rápidas transformações pela qual o mundo passa. O processo de globalização faz com que a qualificação profissional seja um fator fundamental. Hoje, o mais relevante não é o capital, mas os recursos humanos de que a empresa dispõe para garantir sua posição no mercado. Muitos dos cursos universitários poderiam estar acontecendo em parceria com organizações afins, direcionando esses profissionais para aquela fatia de demanda exigida.

O papel das empresas é outro, comenta Eboli (2004). Ela está preocupada com a formação profissional que possa atender as estratégias do negócio. Se antes essas empresas podiam esperar que os profissionais recém-formados pelas universidades tradicionais levassem anos para aprender naturalmente, através da experiência sobre o negócio, agora isso não é mais possível, comenta a autora. A mudança é fruto do cenário competitivo e globalizado que as empresas enfrentam.

Constata-se uma proliferação de cursos MBA (Máster in Business Administration). É bem o espelho das necessidades atuais das empresas para ter profissionais capacitados para enfrentar os desafios da sociedade contemporânea. O Brasil é visto hoje como um grande potencial para a educação executiva, conforme projeção de universidades norteamericanas, que constataram uma grande procura por seus cursos de MBA internacional por parte de executivos brasileiros que atuam em empresas multinacionais (VOGT, 2004).

As empresas que oferecem cursos a seus empregados continuarão a precisar das universidades tradicionais para levar adiante o ensino básico e as pesquisas. Muitos acadêmicos tradicionais desdenham dessas universidades empresariais. Aham que chamá-las assim rebaixa o valor da palavra porque elas não têm tradições acadêmicas nem amplitude na pesquisa e no ensino. Assim mesmo, as empresas continuarão a educar minorias. Aliás, fará isso mais pelo seu próprio bem que pelo bem social geral.

2.6 – A universidade e o ambiente organizacional contemporâneo



As universidades estão inseridas em contextos especialmente ricos, que ensejam múltiplas possibilidades de contribuição à sociedade, desde suas necessidades básicas e vitais, até o desenvolvimento de tecnologias de ponta que garanta a independência do País, e conseqüentemente a melhoria da qualidade de vida da população brasileira (MELO, 2002). Entretanto, o ambiente universitário reconhecidamente não é um meio gerador de produtos, conforme avalia (RANGEL 1999) apud (MELO, 2002). Para esse autor, não é esse o objetivo dessa instituição e nem deve ser. Soma a isto, o fato de as universidades públicas e privadas possuírem sócios com necessidades diferenciadas. Na iniciativa privada, o Conselho Diretor e na pública, os contribuintes exigindo melhores resultados. Este fato, caracteriza a existência de um elo perdido entre a geração do conhecimento e sua utilização.

Aqui entra em cena o setor produtivo da sociedade, onde tempo e dinheiro são balizado pela mesma escala: produzir mais e melhor, desde que a baixo custo e com lucro maximizado em função do mercado, independentemente do produto a ser apresentado aos consumidores. Fica evidente que entre a universidade e o setor produtivo existe um parênteses ideológico, especialmente no que se refere ao comportamento de seus colaboradores e ao ambiente de trabalho: de um lado, verifica-se na academia um ambiente pautado pela informalidade e a irreverência. Vislumbra-se um ambiente incomum, onde misturam-se cabelos desalinhados de certos mestres e as calças rebeldemente rasgadas de alguns alunos, com os mais inesperados e bem sucedidos avanços da ciência; espaço esse, propício ao surgimento de idéias inovadores que ganham tempo e espaço para seu amadurecimento, gerando sementes que resultaram em projetos de altíssima importância para sociedade como foi o caso dos transmissores, fibra óptica e raios laser (MELO, 2002).

Por outro lado, o padrão estabelecido no setor produtivo impede, salvo algumas exceções, funcionários desalinhados e a rebeldia pode terminar em demissão. Há o pressuposto que a uniformidade determina o controle sobre o produto final. Esses fatos, ainda fundamentados em Rangel (1999) apud Melo (2002) demonstram a distância que existe entre os dois segmentos: de um lado, a universidade, onde sonhar é possível e desejável; e do outro, o setor produtivo, para o qual nada existe senão a seriedade do trabalho. Entretanto, verifica-se que os dois setores são complementares. Seria ideal, então, a cooperação entre eles, pois, se formaria um processo integrado, onde as idéias seriam concebidas, as soluções analisadas e a tecnologia implantada.

Considerando-se a discussão apresentada até o momento, há indicativos que a universidade está caminhando a passos largos para um novo momento de sua história, talvez um dos mais dinâmicos e controversos jamais vivenciados antes, pois a mudança de paradigmas é a marca mais perceptível nesse novo contexto. A grande promessa de revolução no ensino – e nos negócios ligados a ele – está na educação à distância, especialmente quando se fala em utilização de novas tecnologias. Mesmo depois da decorrocada das ponto-com, a Internet ainda é vista como um meio de subverter o modelo tradicional de educação, colocando o aprendizado nas mãos do aluno e aumentando como nunca a produtividade no ensino. A Associação Brasileira de Educação a distância (Abed) estima que mais de 1 milhão de pessoas façam cursos a distância atualmente no país – cerca de 200 mil na área corporativa (MELO, 2002).

A universidade precisa, então, discutir sua trajetória e preparar-se para uma readaptação ao ambiente em que está inserida. O processo “ilha de isolamento”, inteiramente voltada para os interesses de uma elite dominante, com a qual esteve ou ainda está envolvida durante tantos séculos, certamente não é mais possível nesses tempos atuais dadas às



cobranças exigidas pela sociedade e sua importância no equilíbrio das nações, especialmente no que tange à formação de cidadãos que estejam comprometidos com o meio, modificando-o e tornando-o mais agradável e humano e também no desenvolvimento científico e tecnológico que possibilitem maior qualidade dos produtos e serviços e competitividade no mercado externo. Para atender esse último aspecto, vem crescendo nos últimos anos, modelos de universidades que visam atingir um maior número de pessoas, como é o caso da universidade virtual, ou para atender os interesses de segmentos específicos da sociedade, como a universidade empreendedora e a universidade corporativa, conforme será visto a seguir.

2.7 - Estratégias de gerência para IFES

A universidade precisa criar mecanismos de capacitação de dirigentes que tenham formação na área de gestão universitária, e que sejam preparados para gerenciar um sistema moderno de interação com a sociedade e seus diversos setores, entre eles o empresarial. Dirigentes que saibam administrar e conviver com os entraves burocráticos próprios da administração pública, mas que sejam capazes de ser e de fazer pensar criativo a equipe. Sobretudo, que tenham uma visão ampla das novas competências requeridas pela sociedade e pela universidade, ou seja, que consigam rapidamente por meio de uma demanda constituída, identificar os grupos, laboratórios e indivíduos capazes de responder e atender as necessidades sociais requeridas.

Assim com em outras organizações, o fator humano e seu capital intelectual fazem a diferença quanto ao seu sucesso ou fracasso, pois são fatores estratégicos, hoje, incontestáveis por diversos autores. Torres (1995) sustenta ainda que “estamos passando por uma evolução do domínio por meio de recursos naturais para o domínio por meio de recursos estratégicos, entre os quais estão o conhecimento e a informação”. Tanto as organizações quanto as universidades, definem suas estratégias de acordo com o que é valorizado e visualizado por elas. A compreensão de ambientes específicos à luz de um referencial teórico, como o pesquisador, manifesta-se como adequado a identificação de estratégias para gerência das IFES. Assim, investimentos em tecnologia de informação e valorização dos recursos humanos são vitais, e existe uma necessidade premente de que as universidades atentem para isso.

3 - Conclusão

Abordamos aspectos que disponibilizam, ao gerenciamento das IFES, ferramentas para alavancarem estratégias empreendedoras num ambiente organizacional diferenciado, peculiar e imprescindível para o desenvolvimento do país. Mintzberg e Quinn (1996) sustentam a idéia de que num ambiente imprevisível, não é possível desenvolver a perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos. É necessário reagir por meio de uma maneira flexível, oportuna e acidental às pressões do ambiente.

Constata-se que a função da universidade quanto ao seu relacionamento com a sociedade suscita posições polêmicas e antagônicas. No que concerne à produção de conhecimento, constata-se que o tratamento à atividade científica direciona-se ora para o desenvolvimento técnico dos diversos setores produtivos simplesmente, ora para o progresso coletivo da humanidade. Outra posição conflitante está no próprio papel da educação superior, isto é, se deve estar voltada para a preparação de indivíduos para o exercício de tarefas profissionais, determinadas pelas políticas de desenvolvimento, ou à formação do homem para a vida social, dando-lhe condições de responder às necessidades da sociedade.



Observou-se que a universidade deve estar atenta às mudanças do mercado cumprindo o seu papel de desenvolvimento da sociedade oportunizando a capacidade de criar novas tecnologias e alternativas, sem contudo recair no tecnicismo empresarial. Considerando que a universidade moderna é o espaço do aprender a aprender também deve proporcionar ao acadêmico uma visão holística e multidisciplinar desenvolvendo o espírito crítico e habilidades de abstração e inovação.

Espera-se que as informações levantadas nesse trabalho sirvam para fomentar o debate acerca do tema, universidade empreendedora, como também, para serem utilizadas pelos gerentes públicos e privados, direcionando suas ações e para a criação de gestões inovadoras e parcerias constantes e duradouras, viabilizando novos desafios dentro das universidades e das empresas, quanto ao desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços para a sociedade em geral.

4 - Referências

- ALVES FILHO, Antonio; SALM, José Francisco. A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional. **Revista da Ciência da Administração**. Florianópolis, n. 3, ano 2, p. 07-16, abril 2000.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CANDOTTI, E. Universidade e cultura rumo ao ano 2000: projeto político nacional. **Educação Brasileira**. Brasília: CRUB, v. 15, n. 30, 1993.
- DEMO, Pedro. Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. **Educação Brasileira**. Brasília, CRUB, v. 13, n. 227, 1991.
- DRUCKER, P. **Uma bússola para tempos incertos**. Exame. São Paulo, v.30, n.7, p.66-70, 26 mar. 1997. Entrevista
- EBOLI, Marisa. **Universidades setoriais unem empresas**. Disponível em: http://www.fia.com.br/admpauta/152b/univ_setoriais.htm Acesso em: 11 maio 2004.
- MELO, Pedro Antonio de.. **A Cooperação Universidade/Empresa nas Universidades Públicas Brasileiras: Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____; QUINN, James Brian. **El proceso estratégico: conceptos, com textos y casos**. 2 ed. México: Prentice Hall, 1996.
- MORHY, Lauro. **Universidade na encruzilhada**. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni02.shtml> Acesso em: 11 maio 2004.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- SANCHES, Jesus Hortal. A parceria universidade/empresa no preparo de profissionais. **Revista PUC-Ciencia**. Rio de Janeiro, número especial, p. 3-4, dez. 1999.
- SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: Teodoro Rogério Vahl, Victor Meyer Jr., Almeri Paulo Finger (Orgs.) **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 70-77.
- TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.



Universidade Federal de
Santa Catarina



Universidad Nacional de
Mar del Plata

IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



VOGT, Carlos. **Dilemas da universidade pública na sociedade contemporânea**. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/universidades/uni02.shtml> Acesso em: 11 maio 2004.