

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**A Teoria dos Recursos e Capacidades Como Base Para a Gestão de  
Universidades**

Arnaldo Rosa de Andrade – e mail: arnaldo@furb.br

**Resumo:** *Na literatura administrativa predominam as abordagens que consideram que a chave do êxito das organizações reside na sua adaptação às condições do ambiente externo. Deste modo, a análise ambiental tem sido considerada como um dos principais “elementos chave” para a obtenção das informações necessárias para se definir o curso de ação que possa conduzir a organização ao alcance dos resultados desejados. Assim, de acordo com este enfoque, as estratégias devem ser formuladas principalmente a partir do desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo com a finalidade de buscar o máximo de informações possível a respeito das condições ambientais que constituem o cenário no qual a organização está inserida e o relacionamento entre ambos (organização-ambiente). Embora este entendimento seja largamente difundido e aceito pela maioria dos executivos e estudiosos da área da administração estratégica, ele vem sendo confrontado pela teoria dos recursos e capacidades. Esta teoria propõe uma visão alternativa segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do “estoque” de recursos e capacidades internos da organização, e não a partir da análise do meio externo. Com o intuito de iniciar um debate sobre a aplicação desta nova tendência no mundo universitário, este artigo objetiva a apresentação dos fundamentos básicos da teoria dos recursos e capacidades e analisa, de maneira teórica e empírica, a sua aplicabilidade como instrumento de suporte aos processos de formulação de estratégias e gestão das organizações universitárias. O trabalho realizado se caracteriza como um estudo exploratório, orientado à busca de informações na área da gestão de universidades,*

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



*tendo como foco de análise a Universidade Regional de Blumenau – FURB, localizada em Blumenau, Santa Catarina, Brasil. Como resultado, verificou-se que as organizações universitárias são dotadas de características peculiares que praticamente impedem que as mesmas possam adaptar-se prontamente às exigências do ambiente externo. Ao mesmo tempo, verificou-se também que estas circunstâncias criam um clima propício à utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para a formulação de estratégias. Assim sendo, foi possível configurar um modelo de gestão universitária baseado na teoria dos recursos e capacidades.*

**Palavras-chave:** *Universidade. Recursos. Capacidades. Estratégia.*

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura especializada em gestão constitui um corpo de conhecimentos que, além de amplo, caracteriza-se por uma variedade de perspectivas. Contudo, ainda que os estudos e pesquisas realizados nesta área apresentem diferentes pontos de vista, a maior parte deles considera que a chave do êxito das empresas reside na sua adaptação às condições do ambiente externo.

A gestão baseada no enfoque externo, entretanto, não é o mais adequado às universidades. Isto ocorre porque estas instituições são dotadas de características peculiares que fazem da teoria dos recursos e capacidades um instrumento gerencial com maiores possibilidades de êxito. Deste modo, este artigo tem por objetivo demonstrar que a formulação de estratégias e gestão a partir do “estoque” de recursos e capacidades internos, tal como propõe dita teoria,

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



caracteriza-se como muito mais apropriado à realidade das organizações universitárias.

### **1.1 Problema de investigação**

Está largamente difundido na literatura administrativa que a adaptação das organizações às exigências do ambiente externo constitui um dos principais elementos chave para a obtenção do êxito esperado.

Apesar de que a maior parte dos estudos e pesquisas realizados neste campo compartilham este entendimento, a teoria dos recursos e capacidades, como já foi dito, vem confrontando esta abordagem, propondo uma visão alternativa segundo a qual as estratégias devem ser formuladas a partir do “estoque” de recursos e capacidades internas da organização, e não a partir da análise do meio externo.

Assim, se detecta de imediato a necessidade de se aprofundar o debate sobre a aplicação desta nova tendência da gestão no mundo universitário, apresentando novas contribuições aos dirigentes das universidades.

Neste contexto, o presente artigo objetiva responder as seguintes questões:

- a. Quais são as características da teoria dos recursos e capacidades?
- b. Considerando as peculiaridades das instituições acadêmicas, qual é a aplicabilidade desta teoria no mundo universitário?
- c. É possível configurar um modelo de gestão universitária que tenha por base os fundamentos da teoria dos recursos e capacidades?

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## 1.2 Objetivos concretos

O objetivo deste artigo é apresentar os fundamentos básicos da teoria dos recursos e capacidades e analisar, de maneira teórica e empírica, a sua aplicabilidade como instrumento de suporte aos processos de formulação de estratégia e gestão das organizações universitárias.

## 2 FUNDAMENTOS DA TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

Desde o início da década de sessenta, quando Chandler (1962) argumentou que a estratégia é uma resposta da empresa às ameaças, necessidades e oportunidades que se originam do ambiente, o enfoque externo vem predominando na literatura especializada na gestão.

A predominância deste enfoque como base para a formulação de estratégias, de acordo com Craig; Grant, (1999), deve-se, em grande parte, a contribuições influentes tais como as de Michael Porter, cujo trabalho destaca a importância da análise estrutural do setor em que a empresa atua, e do seu posicionamento neste setor. Mais recentemente, entretanto, a formulação de estratégias a partir da base dos recursos e das capacidades internas da empresa vem despertando um interesse crescente.

Vários autores, tais como Barney (1991), Itami (1994), Grant (1991; 1996) salientam que, ainda que os processos de formulação de estratégia e gestão que têm por base o enfoque externo incluam a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa, a ênfase é muito maior na análise das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo.

Neste sentido, Wright; Kroll; Parnell (2000) e Itami (1994) salientam que os fatores externos devem ser objeto de importante consideração, entretanto, são os

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



recursos únicos e o clima organizativo que determinam sua capacidade de adaptação ao entorno e de desenvolvimento de uma vantagem competitiva estratégica

Nesta mesma linha de raciocínio, Grant (1996) comenta que, como o ambiente externo está continuamente mudando, os recursos e as capacidades da organização proporcionam uma base muito mais estável para se definir sua identidade e seus propósitos.

Assim, esta teoria enfoca a empresa como um conjunto de recursos e capacidades combinadas e articuladas e que se transformam em fatores potenciais de geração de rendas e vantagens competitivas sustentáveis no tempo. Dita combinação/articulação constitui o "eixo" do processo de formulação de estratégias da empresa.

### **3 RECURSOS, CAPACIDADES E GESTÃO DE UNIVERSIDADES**

As universidades são organizações que possuem características peculiares que praticamente impedem que as contribuições oriundas da administração convencional possam ser aplicadas a elas com sucesso, principalmente aquelas que tem como base o enfoque externo.

As principais peculiaridades das organizações universitárias que conduzem a esta afirmação, de acordo com Baldrige (1971; 1982), Cohen e March (1986), Goulart e Cunha (1999), Kast; Rosenzweig (1987), Lanzillotti (1997), Maassen e Potman (1990), Mintzberg (1991; 1993), Schwartzman (1996) e Vught (1988; 1989) são as seguintes:

De uma forma bastante diferente do que ocorre na maioria das organizações, as universidades têm seus objetivos institucionais estabelecidos de uma

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



forma muito vaga e intangível, o que gera dificuldades intensas para se definir metas operacionais e, conseqüentemente, uma reduzida capacidade de resposta às exigências do ambiente externo (BALDRIDGE, 1971; 1982; KAST; ROSENZWEIG 1987; LANZILLOTTI, 1997; MINTZBERG, 1991; 1993).

As universidades se caracterizam também pela predominância de trabalhos complexos e de tarefas operacionais cuja realização é altamente dependente das habilidades individuais de profissionais altamente especializados, os quais possuem um elevado grau de autonomia sobre suas próprias atividades. (BALDRIDGE, 1971 e 1982; MINTZBERG 1991; 1993).

Além do poder para escolher o conteúdo dos cursos, para adotar os métodos didáticos de acordo com suas preferências, para decidir o que vão pesquisar, e como vão pesquisar, etc., cada professor desenvolve sua própria estratégia de produto mercado, sendo livre para atender aos clientes a sua maneira. (MINTZBERG 1991 e 1993).

Destaca-se também o fato de que, ao contrário da maioria das organizações empresariais, onde predomina uma tecnologia racional e padronizada, nas universidades a situação é muito mais complexa. A multiplicidade e a inconsistência de seus objetivos e a elevada dependência das habilidades individuais de seus profissionais dificultam o estabelecimento de mecanismos de coordenação e controle e a adoção de uma tecnologia racional e padronizada. (BALDRIDGE, 1971 e 1982; SCHWARTZMAN, 1996)

Uma outra importante particularidade refere-se a sua típica estrutura organizacional, que se distingue por uma abundante fragmentação e pelo encastelamento. Em toda a universidade existem *células autônomas* livremente unidas. Assim, enquanto que na maioria das organizações a integração constitui um

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



elemento básico do êxito, as universidades são, por natureza, "organizações não integradas", estruturadas ao redor de especialistas (MAASSEN E POTMAN, 1990; MINTZBERG 1991 e 1993).

Em função deste encastelamento e da autonomia de seus profissionais, e também por possuir uma estrutura descentralizada e fragmentada é mais propício à formulação de estratégias baseadas na perícia e na liberdade de ação de seus profissionais do que na apreciação do relacionamento organização-ambiente.

Finalmente, considera-se importante destacar também que nas organizações universitárias a autoridade e, conseqüentemente, o poder para a tomada de decisões tem sua origem no poder dos conhecimentos. Desta forma, ao invés de apresentar uma clara definição da autoridade escalar desde a cúpula até os níveis hierarquicamente inferiores, o que se verifica nas universidades é uma grande dispersão de poder (KAST; ROSENZWEIG 1987; MINTZBERG 1991 e 1993; VUGHT, 1988 e 1989).

Para Vught (1989), as características estruturais encontradas nas universidades fazem com que suas unidades funcionem como "pequenos estados soberanos" que seguem interesses próprios, com muitos objetivos e estratégias próprias, e que exigem a supervisão direta de acadêmicos especialistas. Este fato figura como mais um elemento facilitador à formulação de estratégias a partir da estrutura de recursos organizacionais e, principalmente das habilidades dos professores.

Todas estas características praticamente impedem que as universidades, da mesma forma que as organizações empresariais, possam responder com rapidez e efetividade às exigências por ações racionais, adaptando-se prontamente às mudanças ocorridas no ambiente externo.

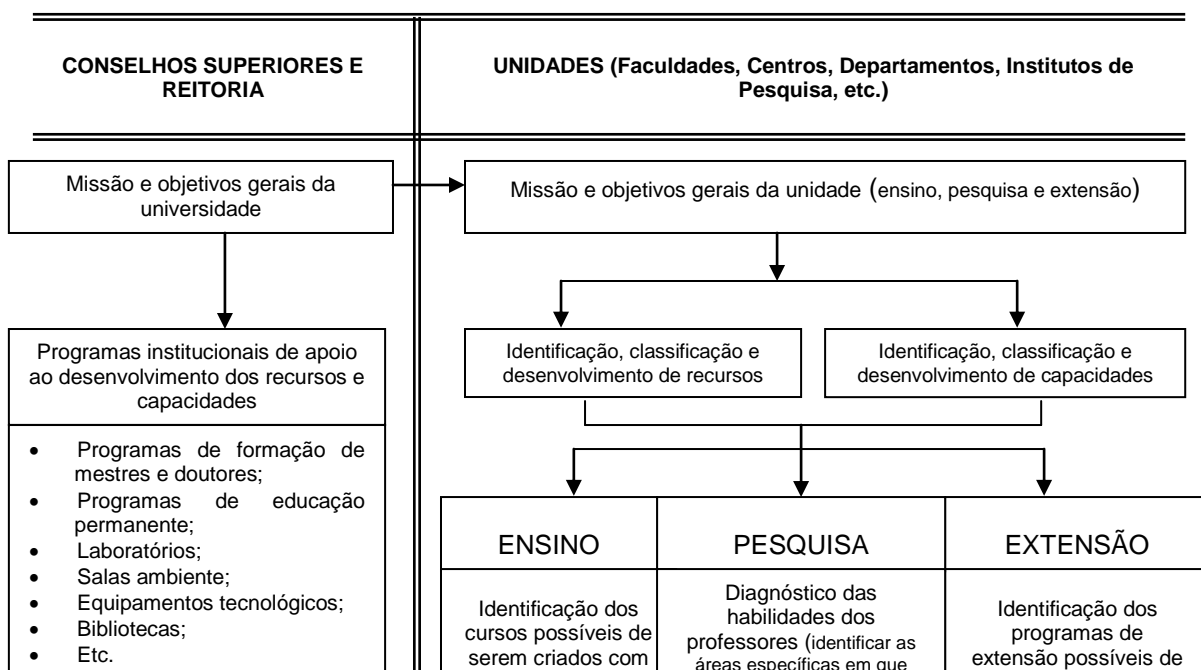
*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Em função destas circunstâncias, apresenta-se uma proposta de modelo de gestão estratégica baseada no enfoque interno para as organizações universitárias, ilustrado pela figura 01:





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Figura 02: **Modelo de gestão universitária baseado na teoria dos recursos e capacidades**

FONTE: do autor

Em linhas gerais, o modelo proposto anteriormente sugere que inicialmente as universidades verifiquem as possibilidades de combinação/articulação de sua base de recursos e capacidades para desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão de uma maneira especialmente bem feita. Em seguida, a instituição deve

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



tratar de formular estratégias capazes de possibilitar uma exploração eficaz destas atividades em relação às demandas externas identificadas.

## 5 METODOLOGIA UTILIZADA

O presente trabalho constitui um estudo exploratório, orientado à busca de informação na área da gestão de universidades, tendo como foco de análise a Universidade Regional de Blumenau - FURB, localizada em Blumenau, Santa Catarina, Brasil.

O presente artigo foi desenvolvido, inicialmente, através de uma abordagem teórica que tratou de apresentar os fundamentos da teoria dos recursos e capacidades, discutindo as possibilidades de sua aplicação no meio universitário.

Por outra parte, este foi levado a cabo a partir da análise da universidade objeto de estudo, utilizando-se como instrumento de coleta de dados a análise documental, tendo como finalidade a obtenção de informações capazes de permitir a descrição dos principais processos de planejamento e gestão da universidade analisada.

## 6 RESULTADOS OBTIDOS

Com análise teórica realizada foi possível descrever os fundamentos básicos da teoria dos recursos e capacidades, e discutir as características peculiares das organizações universitárias. A partir deste marco conceitual, foi possível configurar um modelo de gestão de universidades baseado nesta teoria.

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Quanto ao empírico foi levado a cabo através da análise documental a partir do Estatuto da Universidade, do Regimento Geral da Universidade, do Regimento Geral da Reitoria, do Estatuto do Magistério Superior e do Projeto Político Pedagógico do Ensino de Graduação da Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Através a apreciação destes documentos, foi possível constatar que a administração superior (Reitoria, Pró-reitorias e Conselhos Superiores) é responsável pelo exercício de atividades de natureza normativa, deliberativa, de consulta e de orientação geral, cabendo às unidades a responsabilidade pelos processos de formulação de estratégias e gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No que se refere à gestão das atividades de **ensino**, constatou-se que a mesma se caracteriza como um processo rotineiro, onde os trâmites realizados estão regulamentados pelos Estatutos, pela Regimento Geral da Universidade e por outras normas que devem ser seguidas.

Assim sendo, a estrutura dos cursos (disciplinas obrigatórias e optativas, número de créditos, etc.), as condições de aceitação e a matrícula dos alunos, as transferências, os sistemas de avaliação da aprendizagem, as condições para a obtenção da titulação, a contratação de professores e a distribuição das aulas entre eles estão regulamentados e constituem um conjunto de decisões rotineiras que são levados a cabo pelos departamentos.

De acordo com o que consta no Projeto Político Pedagógico do Ensino de Graduação da FURB (2005, p.15), os cursos instituídos praticamente não passam por transformações relevantes, limitando-se a mudança na carga horária, nomenclatura e posição das disciplinas na matriz curricular.

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Estas reformas, assim como outras mais significativas que eventualmente possam vir a ocorrer, geralmente são realizadas através de comissões especialmente instituídas para este fim, o que implica em reuniões, formação de grupos de trabalho e deliberações diversas, necessitando de tempo para se instituir as mudanças necessárias.

As características identificadas demonstram que dificilmente estas atividades poderiam ser levadas a cabo através da produção de respostas rápidas às exigências do ambiente externo, tal como exige o enfoque externo. Assim sendo, considera-se que a utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para a formulação de estratégias para as atividades de ensino seria mais eficaz.

Sobre as atividades de **pesquisa**, ficou igualmente constatado que praticamente todo o processo de planejamento, de formulação de estratégias e de gestão das atividades de pesquisa constitui uma responsabilidade das unidades. Mais especificamente, constatou-se que as realizações obtidas através desta atividade se originam dos projetos elaborados pelos professores, tendo como base as suas habilidades individuais.

Sendo assim, considera-se que a utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para formulação de estratégias e gestão destas atividades apresenta uma possibilidade de êxito maior do que aquela proporcionada pelo enfoque externo.

Quanto às atividades de **extensão**, da mesma maneira que o ensino e a pesquisa, a alta administração da universidade analisada restringe a sua atuação à definição de políticas, de normas gerais e a supervisão geral. Desta forma, são os departamentos e as unidades estabelecidas especialmente para este fim que se

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



dedicam ao planejamento e a execução das atividades de extensão, tanto de natureza permanente como temporária.

Quanto às atividades de **extensão**, da mesma maneira que o ensino e a pesquisa, são os departamentos e as unidades estabelecidas especialmente para este fim que se dedicam ao planejamento e a execução das atividades necessárias.

De acordo com o que consta em seus documentos oficiais (Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2001b; 2004; 2005) as atividades de extensão existentes na universidade partem de iniciativas individuais de professores, os quais são os responsáveis tanto pela elaboração como pelo desenvolvimento dos projetos.

Desta forma, considera-se que este fato se constitui mais um argumento para que se possa afirmar que a utilização da teoria dos recursos e capacidades se caracteriza como uma base mais eficaz para a formulação de estratégias e gestão do que aquela proporcionada pelo enfoque externo.

## 7 CONCLUSÃO

Com base no que foi apresentado até agora, conclui-se que tanto a análise teórica como o estudo empírico produziram o mesmo resultado. Assim, ainda que não se pretenda fazer generalizações, considera-se que os dirigentes das organizações universitárias podem identificar neste estudo algumas contribuições para o desenvolvimento de suas atividades.

Acredita-se também que as organizações universitárias, tal como se discutiu neste estudo, possuem características peculiares que praticamente impedem que as mesmas possam responder com rapidez e com efetividade às exigências por ações racionais, adaptando-se prontamente às mudanças ambientais, tal como exige o

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



enfoque externo. Por esta razão, considera-se possível afirmar que o desenvolvimento dos processos de formulação de estratégias e gestão das universidades, tendo-se por base a teoria dos recursos e capacidades, apresenta uma maior possibilidade de êxito do que aquela apresentada pelo enfoque externo.

Por último, acredita-se também que o modelo de gestão universitária proposto neste estudo se caracteriza como um instrumento capaz de apoiar aos dirigentes das instituições acadêmicas em sua desafiadora tarefa de conduzir a universidade a um futuro alternativo desejado.

## REFERENCIAS

BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.

\_\_\_\_\_. **Estruturação de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores, 1982.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, Nº 1, p. 99 - 120, 1991.

CHANDLER, Alfred D. Jr. **Strategy and Structure**: chapters in the history of american industrial enterprise, Cambridge, MA: MIT PRESS, 1962.

COHEN, Michael D. ; MARCH, James G. **Leadership and ambiguity**: the american college president. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**, São Paulo: Littera Mundi, 1999.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU. **Estatuto da universidade de Blumenau**. Blumenau: FURB, 2001a.

\_\_\_\_\_. **Regimento geral da universidade**. Blumenau: FURB, 2001b.

\_\_\_\_\_. **Regimento geral da Reitoria da Universidade Regional de Blumenau**. Blumenau: FURB, 2003.

*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



\_\_\_\_\_. **Resolução Nº 22/2003N.** Blumenau: FURB, 2003.

\_\_\_\_\_. **Projeto político pedagógico do ensino de graduação.** Blumenau: FURB, 2005.

GOULART, Flávio A. de Andrade; CUNHA, Rosani Evangelista da. Da burocracia à ad hocracia. **Revista do serviço Público.** Rio de Janeiro, n. 3, p. 59-60, jul./set. 1999.

GRANT, Robert M. **Dirección estratégica:** conceptos, técnicas y aplicaciones, 1. Ed. Madrid: Civitas, 1996.

\_\_\_\_\_. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, **California Management Review**, spring, p. 114-135, 1991.

ITAMI, Hiroyuki. **Los activos invisibles**, em CAMPBELL, Andrew; LUCHS, Kathlenn Sommers. Sinergia estratégica. Bilbao: Deusto, 1994.

KAST, Fremont & ROSENZWEIT, James E. Organización e administração: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1987.

LANZILLOTTI, Viviane de Souza. **Reengenharia na universidade: uma interface possível?** in: FINGER, Almeri Paulo (organizador). Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

MAASSEN, Peter A. M.; POTMAN, Henry P. Strategic decision making in higher education: an analysis of the decion making aspects of the planning system in dutch higher education. Ensched, Center for Hihger Policy Studies (CHEPS), p. 7-9, august, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Mintzberg y la dirección.** Madrid: Ediciones Diaz de Sants, 1991.

\_\_\_\_\_. **La organización profesional**, in: MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall, 1993.

SCHWARTZMAN, Simon. **La universidad como empresa econômica.** Valdivia: Universidad Austral de Chile, 1996.

VUGHT, Frans A. Van. Flexibility production and pattern management: two basic instuments of strategic planning for higher education, Ensched, **Center for Hihger Policy Studies (CHEPS)**, p. 7-8, august, 1988.

\_\_\_\_\_. **Governmental strategies and inovation in higher education.** London: Jessica Kingsley Publishers, 1989.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**, São Paulo: Atlas, 2000.