

Área 2: Ensino em Pesquisa em Administração

**Gestão Estratégica em Universidades: um estudo empírico com reitores**

**AUTORES**

**EDSON KEYSO DE MIRANDA KUBO**

Universidade Cruzeiro do Sul - UCS  
edsonkubo@uscs.edu.br

**JOSÉ CARLOS VICTORINO DE SOUZA**

Centro Universitário Módulo  
victorinosouza@uol.com.br

**LAÉRCIO BAPTISTA DA SILVA**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
lasilva@uscs.edu.br

**Resumo**

As Universidades Brasileiras vêm passando por intensas transformações devido as exigências do Ministério de Educação e Cultura (MEC) para implementar documentos institucionais que auxiliem na formulação de seus respectivos modelos de gestão. Esses documentos são respectivamente o Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e as Dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Não obstante, apesar desse esforço do governo há escassez de pesquisas que mostrem como é o modelo de gestão adotado pelas Universidades Brasileiras. Através de uma pesquisa exploratória que se utilizou da técnica de coleta de dados baseada em entrevistas semi-estruturadas com oito reitores e posterior análise de conteúdo destas entrevistas, objetivou-se ao entendimento da configuração destes modelos de gestão. Os resultados de pesquisas mostram que ampla maioria das Universidades tende a adotar o modelo de gestão estratégica com maior compartilhamento de objetivos e participação de todos os membros da organização na elaboração da estratégia, graças às pressões institucionais do MEC que deixam de lado o tradicional enfoque do planejamento estratégico, na qual prevalece a separação entre quem planeja em quem apenas executa a estratégia (ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 2000).

Palavras-chave: Gestão universitária, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica

**Abstract**

The Brazilian Universities are facing sweeping changes due to the requirements of the Ministry of Education and Culture (MEC) to implement institutional documents to support the formulation of their respective management models. These documents are respectively the Institutional Development Project (IDP), the Institutional Educational Project (IPP) and the dimensions of the National Superior Education Evaluation (SINAES). However, despite this

effort from the government, there is a lack of research on the management model adopted by Brazilian Universities. In order to comprehend the configuration of these models, this research was conducted through an exploratory study that relied on data collection techniques based on semi-structured interviews with eight deans, followed by the content analysis. The research results show that a large majority of universities tends to adopt the model of strategic management with greater sharing of objectives and participation of all members of the organization in the strategy formation, due to the institutional pressures from the MEC which is detached from the traditional focus on strategic planning, in which prevails the separation between those who only plan on those who only implement the strategy (ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 2000).

Key-words: University Management, Strategic Planning, Strategic Management.

## 1.Introdução

A gestão universitária tem sido um tema de amplas discussões, congressos e palestras nos últimos tempos, em virtude de sua importância no cenário competitivo atual das Instituições de Ensino Superior (IES). O sistema universitário brasileiro, nas últimas décadas, vem passando por uma grande expansão. Em consequência disto, estratégias, reformulações e mudanças se tornam prementes para as Instituições de Ensino Superior (IES) tais como a exigência de um modelo de gestão (ROCHA, 2004; ZIMMER, 2005; KAMEL, 2005; MEC 2012).

Para subsidiar e avaliar o modelo de gestão existente nas instituições, o Ministério de Educação e Cultura (MEC) tem se utilizado da avaliação de documentos institucionais que toda IES deve possuir: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e as dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O PDI trata basicamente da identidade da IES, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão e a sua estrutura organizacional (MEC, 2005). Já o PPI aborda a concepção de currículo e sua pertinência na ótica das práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino; a formação e capacitação docente, a interdisciplinaridade, as inovações didático-pedagógicas e a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o ensino. E por último, o SINAES (criado pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, regulamentado pela Portaria nº 2051 do MEC) avalia as condições de ensino através da checagem da qualidade do corpo docente, da organização didático-pedagógica e da infraestrutura dos cursos de graduação, sendo realizada *in loco*, por uma comissão de especialistas, previamente capacitada e escolhida pelo INEP. É composto, ainda, pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) que teve seu primeiro momento em novembro de 2004, sendo aplicado aos estudantes (sorteados pelo MEC/INEP) do primeiro e do último período do curso a ser avaliado (PACHECO, 2004).

Não obstante a todo esse esforço de avaliação por parte do MEC/INEP, há escassez de pesquisas que tratem objetivamente dos modelos de gestão adotados pelas Universidades Brasileiras diante da obrigatoriedade de observação destes documentos institucionais. Embora não se saiba ao certo qual o modelo de gestão adotado pelas Universidades Brasileiras, observa-se sob esse novo contexto que a gestão universitária não pode ser estanque, restrita às

áreas administrativas, nas quais as questões educacionais nem sempre são consideradas como interdependentes.

Assim, tomando como referencial teórico a gestão estratégica (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; McHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 1998; BERTERO et al, 2003) que defende a eliminação da separação tradicional entre planejamento (gestores) e execução (nível operacional) e a ampla participação de todos os atores organizacionais na formulação e acompanhamento da estratégia, objetivou-se a investigar se os modelos de gestão das universidades brasileiras têm se aproximado ou não do modelo de gestão estratégica.

Para identificar o modelo de gestão das Universidades Brasileiras realizou-se uma pesquisa exploratória com entrevistas semi-estruturadas com reitores de Universidades Brasileiras. Os resultados da pesquisa indicaram que embora esses documentos institucionais sejam percebidos por muitas IES como essencialmente burocráticos e normativos, observa-se que tais documentos exigem integração de competências organizacionais (FERNANDES; FLEURY; MILL, 2006) e ampla participação e comunicação entre todos os atores da gestão universitária, sejam eles os reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, professores e até mesmo estudantes, o que implica no esforço de adoção da gestão estratégica em ampla maioria das instituições pesquisadas.

Este artigo está dividido em seis partes. Após esta introdução, serão apresentados respectivamente o problema de pesquisa, a revisão da bibliografia, a metodologia de pesquisa adotada, a análise dos resultados, a conclusão e a bibliografia. A seguir, o problema de pesquisa será reapresentado à luz do contexto da gestão universitária nos dias atuais.

## **2. Problema de Pesquisa**

Ao observar que na gestão de cursos havia a falta de um fio condutor e de procedimentos pedagógicos para embasar as ações dos envolvidos no processo educativo, o MEC passou a enfatizar a formulação e adoção de documentos institucionais (ROCHA, 2004; MEC, 2012), PDI e PPI que estivessem alinhados com as ações, planos e metas dos gestores da IES, a fim de garantir eficiência no processo educativo e na gestão universitária. Esse movimento iniciado pelo MEC implicou na discussão a respeito do modelo de gestão a ser adotado por uma IES. Em 2004, a implantação do SINAES, como sistema de avaliação implantado pelo MEC veio a ratificar a interdependência destes documentos institucionais com o modelo de gestão.

Diante deste cenário, os autores passaram a questionar se as diretrizes dos documentos institucionais – PDI e PPI e as dimensões /indicadores do SINAES estão vinculados à construção de um modelo de gestão universitária que atenda às exigências do ambiente universitário brasileiro, que é caracterizado por constantes mudanças. Para isso seria necessário realizar um estudo sobre as diretrizes dos documentos institucionais – PDI, PPI e das dimensões/indicadores do SINAES e sua articulação na formação de um modelo de gestão universitária.

Observou-se também que há ausência de estudos na literatura pesquisada que abordem os modelos de gestão das Universidades Brasileiras diante da adoção destes documentos institucionais. Apesar disso, observa-se que esses documentos institucionais parecem ter incentivado maior aproximação entre a cúpula dos gestores universitários (Reitores, Pró-Reitores, Diretores, etc.) com o nível da base da instituição (Professores, Estudantes, Funcionários) para discussão e formulação de políticas institucionais que envolvam toda a IES, diminuindo a clássica separação entre pensamento (gestores) e execução (nível da base da organização) que caracteriza o tradicional conceito de planejamento estratégico (ANSOFF, 1965). Os autores passaram a observar que ao invés do tradicional modelo de planejamento

estratégico, as Universidades Brasileiras estariam se aproximando do modelo de gestão estratégica (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; McHUGH, 1985; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998; BERTERO et al, 2003).

Diante da necessidade de identificar o modelo de gestão das universidades brasileiras, o problema de pesquisa que este artigo pretende resolver é: Como se configuram os modelos de gestão das Universidades Brasileiras diante das exigências dos novos documentos institucionais (PDI, PPI e SINAES)?

Para responder a essa questão, realizou-se uma pesquisa exploratória envolvendo reitores de IES de natureza diferenciadas (privadas, confessionais, laicas e autárquicas). Na próxima seção será apresentado o referencial teórico que norteou a elaboração dessa pesquisa.

### **3.Revisão Bibliográfica**

Nesta seção serão apresentadas as pesquisas que subsidiam a pesquisa em torno do modelo de gestão adotado pelas IES no Brasil. Para isso, faz-se inicialmente uma reflexão sobre as IES Brasileiras através de um breve histórico e características de sua gestão sob o contexto dos documentos institucionais (PDI, PPI e dimensões/indicadores do SINAES). Após isso, esta seção abordará o modelo de gestão tradicional clássico de Ansoff (1965), frente ao recente modelo de gestão estratégica (MINTZBERG, 1994) que se apresenta como uma nova forma de conduzir a estratégia empresarial e a organização para lidar com os desafios do ambiente. Pretende-se com isso mostrar subsidiar a análise e identificação do modelo de gestão adotado pelas IES Brasileiras a partir do referencial teórico do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica.

#### **3.1. Formação de um modelo de Universidade Brasileira**

O crescimento significativo das IES no Brasil tem como fator motivador, em grande parte, o fato de haver um número insuficiente de vagas nos cursos superiores públicos para absorver o crescente número de estudantes (MEC, 2010). Isso tem provocado, ao longo do tempo, um aumento da procura pelas instituições privadas de ensino superior, que também, apresentaram crescimento considerável. De acordo com o MEC (2007), houve a identificação de mais de 2500 IES privadas no país em 2006.

Diante desse quadro, a avaliação de uma IES passou a ser alvo de preocupação do MEC, que estabeleceu documentos orientadores para a sua constituição, gestão e acompanhamento e avaliação de seu processo e de seus resultados.

A avaliação antes se dava pela variação das taxas de retenção, das taxas de promoção, dos egressos dos cursos e dos resultados do Exame Nacional de Cursos (ENC). A Avaliação Institucional é, hoje, um dos pilares que estruturam a Educação Superior no Brasil e uma das prioridades do Governo Federal, embasada pela Lei 10.861 de 14/04/2004, que implanta o SINAES, sendo, deste modo, parte constituinte das políticas das IES e do Estado.

Esse sistema de avaliação visa a observar a IES em todas as suas instâncias, considerando a articulação de seus setores, seus gestores e seus atores com as diretrizes impressas no seu PDI e no seu PPI; apresenta um documento orientador, no qual aparecem as dez Dimensões do SINAES a serem observadas no processo avaliativo, subdivididas em Indicadores que norteiam a articulação dos setores/áreas/atores com os documentos institucionais, na observância da gestão Institucional.

Inúmeros problemas associados à atividade de gestão abrangem questões que vão desde a sala de aula, para qual o docente precisa conhecer as metodologias existentes, até as áreas da administração superior, no tocante às macro decisões tomadas para toda a Instituição.

Os séculos XII e XIII foram os “períodos do nascimento das primeiras universidades” e, no decorrer do tempo, foram surgindo novas universidades. Na América Latina, surgem em meados do século XVI. Eram claramente fundações coloniais e missionárias. Esse modelo de ensino superior disseminou-se por toda a Europa e, a partir do século XVI, sobretudo dos séculos XIX e XX, por todos os continentes, tornando-se o elemento central dos sistemas de ensino superior (LOPES, 2003)

No Brasil, fora os colégios reais dos jesuítas, a inexistência da Universidade era notória. A proposta do modelo burguês, segundo Noronha (1988:44): “incluía a adoção de disciplinas técnicas, tais como estatística, hidrostática, hidráulica, arquitetura civil e militar”, e estava respaldada nas reformas iniciadas em 1761, pelo Marquês de Pombal, com a criação do Real Colégio dos Nobres. Acontecia o primeiro esforço no sentido de proporcionar a transformação do modelo de ensino de humanístico em profissional.

Só em 1808, com chegada da Corte Portuguesa ao Brasil, criaram-se as escolas superiores – formação profissional – necessárias para atender às demandas da corte, dos militares, de profissionais e de burocratas do mercado de trabalho da época, que serviram de base para o sistema hoje existente. (NISKIER, 1989).

Segundo Francisco Filho (2001):

Com a Proclamação da República, em 1889, o ensino superior continuou recebendo os principais cuidados, formando a elite e as demais lideranças do país, [...] dando início às primeiras mudanças na área da educação. (FRANCISCO FILHO, 2001:71, 73)

Segundo Cunha (2003), as mudanças decorrentes da Proclamação da República ocorreram em virtude da demanda gerada pelo novo regime. Os latifundiários, por exemplo, queriam uma formação desejável aos seus filhos para aumentar a inserção política e o aumento do prestígio familiar, prevenindo assim possíveis situações de destituição social e econômica. Da mesma forma, guardando-se as proporções devidas, esses dois aspectos também eram almejados por trabalhadores urbanos e por colonos estrangeiros, como via de acesso para alcançarem melhores condições de vida, por meio do sucesso de seus filhos.

Buarque (2003) afirma que a Universidade Brasileira foi à última a surgir na América Latina e é irônico que ela tenha sido criada para que fosse concedido o título de Doutor Honoris Causa ao Rei Leopoldo da Bélgica em visita ao Brasil, no ano de 1922. A primeira grande universidade Brasileira nasceu em 1934, não mais pela vontade de um rei belga, aliado ao servilismo de políticos brasileiros. A Universidade de São Paulo resultou da vontade de intelectuais brasileiros aliados a intelectuais franceses: “O Brasil passou a olhar para dentro, e não mais para fora” (BUARQUE, 2003:20). Segundo Sguissardi (2004):

[...] quando se refere ao modelo de universidade instalado no país, pode-se inferir que, a cada época, esta se apresentou com muitos traços de algum modelo ideal ou idealizador dentre os predominantes nos países centrais. Hoje, entretanto, talvez seja mais seguro afirmar, que o perfil da universidade “pública” e da privada evolui para uma abordagem do tipo neoprofissional, heterônoma e competitiva. (SGUISSARDI (2004:33)

A partir do surgimento das Universidades, surgiram então as leis e diretrizes, legislações diversas e projetos de lei que tinham como objetivo principal configurar as novas relações do Estado, Sociedade (empresas) e Universidades. As reformas continuam na trajetória da educação do Brasil, dando ênfase ao ensino superior. Em 2004, o MEC formula



uma ampla proposta de reforma do ensino Universitário no Brasil através da Lei nº 10.861. Esse documento ressaltava a reforma da Educação Superior como um estímulo à inovação do pensamento brasileiro e ao fortalecimento de sua inserção no cenário internacional (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1998, MEC, 2004). Enfatizou-se assim a autonomia das IES na gestão, na edição de normas próprias, na escolha de dirigentes e na administração de recursos humanos (SCHMIDT, 2004; ROCHA, 2004). Concomitantemente a isso, buscou-se a criação de um Conselho Comunitário Social que pudesse garantir a participação da sociedade em assuntos relativos ao ensino, à pesquisa, à extensão, à administração e ao planejamento da universidade, estabelecendo prerrogativas, sem prejuízos de outras que lhe possam ser conferidas, dentre elas, emitir relatório de avaliação quanto ao PDI, elaborar e encaminhar subsídios para a fixação das diretrizes e da política geral da universidade, que a presidirão, bem como opinar sobre os assuntos que lhe forem submetidos (KAMEL, 2005).

Em suma, a nova reforma priorizou a garantia de visibilidade do PDI, do PPI, da missão das IES, ou seja, a sua identidade; o respeito à autonomia das IES: manutenção do constante na Constituição Federal de 1998, que contempla a autonomia nas universidades, também citada na Lei 9.394 de 1996 – LDB, que confirma a autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e sua forma de gestão, o diálogo aberto entre IES e órgãos avaliadores. Assim buscou-se a implementação de um modelo crítico de Universidade no Brasil, que pudesse interagir com a sociedade, e formar cidadãos preparados para lidar com a realidade nacional:

#### Quadro 1 – Modelos de Universidade

Modelo Tradicional	Modelo Crítico
1) Separação entre Universidade e sociedade. A Universidade como lugar privilegiado do saber, dos estudos superiores.	1) A Universidade tem consciência de si como parte da sociedade e reflete em sua organização as contradições da sociedade.
2) A Universidade tende à inércia e à dependência.	2) A Universidade tende a ser independente e dinâmica. Inquietação permanente.
3) A Universidade permanece neutra em relação aos problemas sociais e não os discute.	3) A Universidade se coloca diante dos problemas sociais concretos e os discute.
4) A Universidade sanciona, com a prática, o modo de relação social vigente.	4) A Universidade produz uma crítica social e, ao mesmo tempo, uma auto-crítica.
5) A prática científica é fracionada em "generalização" que nada têm em comum. A complexidade do real é fragmentada na visão do especialista.	5) A prática científica é integrada (integração curricular e interdisciplinar). Os currículos integrados tentam captar uma realidade complexa.
6) A participação estudantil é restringida.	6) A participação é estimulada.

Fonte: Adaptado de CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, (1989), p.113.

A partir das mudanças do modelo Universitário no Brasil, seria efetiva a apresentação de dois modelos clássicos de gestão que subsidiam a análise e identificação dos rumos dessas mudanças. Assim, o próximo tópico tratará do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica.

### 3.2. Modelo de Planejamento Estratégico versus Modelo de Gestão Estratégica

Embora o modelo de “Planejamento Estratégico” tenha sido alvo de inúmeras consultorias e discussões ao longo dos anos, com destaque para o intervalo entre a década de 60 e 80, foi apenas na década de 90 que este modelo passou a ser alvo de críticas e questionamentos por parte de empresas que tiveram dificuldades em implementá-lo (BERTERO ET AL, 2003; MINTZBERG, 2000). O Planejamento estratégico enquanto modelo a ser adotado pelas organizações surge ao longo da segunda metade da década de 60, impulsionado pela obra “Corporate Strategy” de Igor Ansoff em 1965. Na década de 70, por exemplo, o planejamento estratégico passou a ser visto como modelo imprescindível de qualquer organização que objetivasse a uma *performance* superior a da concorrência e isso passou a influenciar as práticas de gestão e mesmo a formulação da estratégia.

Vale ressaltar que em seu livro, Ansoff (1965) restringe a aplicabilidade do conceito de planejamento estratégico à alta cúpula das organizações. O planejamento estratégico seria na visão de Ansoff (1965) um modelo de gestão a ser implantado e delineado puramente pela elite gerencial das organizações (presidentes, diretores, gestores de primeiro escalão), que teriam a primazia do “pensamento” e o poder de “formular os principais objetivos da empresa” e a “estratégia” propriamente dita, que seriam transmitidos unilateralmente de cima para baixo na hierarquia das empresas. O planejamento estratégico, de caráter prescritivo, seria portanto um modelo no qual haveria uma separação clara entre o pensamento (cúpula dos gestores) e ação (execução pelo nível operacional da organização). Assim, sob o planejamento estratégico, a estratégia apareceria de um modo pronto, sem a participação de outros atores organizacionais (principalmente do nível operacional) na formulação desses objetivos e compartilhamento de responsabilidades para formular a estratégia.

Mintzberg (1994) passa a criticar o planejamento estratégico e o chama de “programação estratégica” ao enfatizar o seu caráter estático e dissociado do dinamismo das organizações. De acordo com Mintzberg, o planejamento estratégico não seria adequado às organizações que passam por mudanças constantes e exigem mais aproveitamento das competências internas para inovar e oferecer diferenciais competitivos. Mintzberg (1994) ressalta que o planejamento estratégico peca ao tentar estabelecer pontos fortes e francos de uma organização sem testá-los adequadamente; deixa de considerar a história e a relação entre a estrutura criada pela organização e sua estratégia; compromete a qualidade da estratégia ao manter a separação entre planejamento e execução, pois parte do pressuposto de que a cúpula da organização pode decidir sobre o futuro da organização mantendo-se distante e desconhecendo grande parte dos problemas operacionais do cotidiano da organização.

Para Mintzberg (1994) o planejamento organizacional deveria ser substituído por outro modelo que permitisse maior aproveitamento dos recursos internos (FERNANDES; FLEURY, MILLS, 2006) e maior sintonia com o dinamismo do mercado. Esse modelo seria a Gestão Estratégica. Assim, Mintzberg (1994) apregoa o modelo que a parte responsável pela formulação da estratégia deveria também se responsabilizar pela sua implementação, com a participação ativa nas etapas posteriores à formulação da estratégia. Simultaneamente, os demais executores da estratégia localizados na base da organização (nível operacional) deveriam participar efetivamente do processo de formulação da estratégia, tornado assim a gestão um processo mais coletivo e de responsabilidade geral. Assim, para Mintzberg, o Planejamento Estratégico poderia engessar as organizações, provocando dissonância entre a estratégia e os requisitos do ambiente.

O atual momento de reformas e exigência de um modelo de gestão das Universidades Brasileiras perpassa essa discussão em torno da pertinência do modelo de Planejamento Estratégico frente ao modelo de Gestão Estratégica. As IES passam a considerar princípios

gerenciais e os implantam em suas áreas funcionais para racionalizar processos, aumentar a eficiência e competitividade. As IES sofrem pressões por eficiência, eficácia, qualidade, flexibilidade e ações participativas, o que as pressiona para adoção de um modelo de gestão (MARBACK NETO, 2001, MEC 2012). Não obstante pouco se sabe sobre o modelo adotado na prática pelas Universidades Brasileiras diante do contexto de avaliação contínua do MEC, da exigência dos documentos institucionais já mencionadas e da competitividade acirrada que enfrentem principalmente as IES privadas. Para investigar se prevalece o modelo de planejamento estratégico ou o modelo de gestão estratégica torna-se necessária uma pesquisa exploratória que será melhor explicada na seção a seguir.

#### 4. Metodologia

Para compreender o modelo de gestão vigente nas Universidades optou-se pela pesquisa exploratória, visto que há escassez de estudos sobre esse tema específico na literatura pesquisa em gestão. Vale ressaltar que de acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa exploratória tem seu caráter investigativo que irá propiciar melhor compreensão do problema a ser resolvido com sugestões de hipóteses e modelos para futuros trabalhos. Trata-se na realidade do mapeamento inicial do campo, quando pouco se sabe sobre um determinado fenômeno.

Berger e Luckmann (2005) enfatizam que a realidade é uma construção social e nesse sentido as pessoas (gestores) com suas intenções e comportamentos constroem as experiências organizacionais. A figura do reitor representa um ator peculiar que cria e recria comportamentos que influenciam a gestão.

A importância das entrevistas com Reitores para este trabalho se dá pelo fato de serem eles os profissionais responsáveis por aglutinar os diversos setores da IES para que juntos definam um modelo de gestão, sempre articulado ao PDI, ao PPI e às dimensões do SINAES. Foram selecionadas oito Instituições de ensino que estão assim divididas: 2 confessionais, 2 autarquias municipais não gratuitas e 4 privadas. Essas entrevistas semi-estruturadas foram realizadas *in loco* e gravadas. O quadro a seguir apresenta as perguntas feitas aos entrevistados (reitores)

#### Quadro 2- Roteiro de questões semi-estruturadas aplicado aos entrevistados

1	Há implantado na IES um modelo de Gestão Universitária ?
2	Em caso positivo, como se constitui?
3	Como a IES se utiliza das Dimensões e dos indicadores do SINAES como referência na Gestão Universitária?
4	Como o PDI e o PPI contribuem na implementação da gestão universitária de sua IES?
5	Como os instrumentos citados são utilizados, pelos diversos atores, para o desenvolvimento da IES?
6	Com relação aos documentos institucionais, de que modo eles foram elaborados na sua IES?
7	Como os vários setores de sua IES tomam ciência do PDI, do PPI e do SINAES ?
8	Como os indicadores citados são importantes na definição do modelo de gestão universitária implantado?
9	Como é feito para que as estratégias definidas e alinhadas com o seu PDI e com o seu PPI sejam claramente entendidas por todos os setores da IES?



10	Como você, enquanto Reitor, privilegia a articulação entre a construção coletiva e a institucionalização do conjunto de projetos e práticas construtivas da identidade da IES?
11	dimensão nº 6, que aborda a <b>Organização e a Gestão</b> na Avaliação estabelecida na Lei do SINAES, é cumprida totalmente, mesmo levando em consideração seu conceito relativo no resultado do processo final?
12	Como é percebido o modelo de gestão universitária antes e depois do estabelecimento do PDI e do PPI?
13	Quais as principais alterações do novo modelo?

Fonte: elaborado pelos autores

Após a transcrição das entrevistas realizou-se uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977), pois as citações (falas dos reitores) foram codificadas em torno de temas que se tornaram a categoria (GODOI;BANDEIRA DE MELLO; SILVA, 2006) que os autores intitularam de modelo de gestão.

Para garantir a confidencialidade dos entrevistados, optou por identificá-los pelas siglas equivalentes à Instituição 1, Instituição 2, Instituição 3, etc. Assim as citações mais representativas serão expostas neste artigo para ilustrar os sentidos que os reitores atribuíam ao modelo de gestão. A partir da análise das categorias foi possível observar o modelo de gestão vigente nas Universidades abordadas e a partir daí sugerir novas abordagens para futuras pesquisas. O próximo tópico descreve a análise dos resultados e na sequência encontra-se a conclusão do estudo.

## 5. Análise dos dados

Nesta seção serão apresentadas as citações mais representativas dos reitores sobre a realidade de suas respectivas instituições, que contribuíram para formar a principal categoria desta pesquisa “modelo de gestão adotado pela IES. Para facilitar a visualização, as instituições serão apresentadas aleatoriamente em relação à ordem exposta na seção de metodologia (Instituição 1, Instituição 2, Instituição 3, etc.)

### Instituição 1

[...]. “É evidente que quando falamos em modelo de gestão, tem a parte acadêmica e a parte financeira e esse modelo mais amplo é que é a gestão compartilhada, que é traçada pela mantenedora em conjunto”.

As reuniões do planejamento estratégico que foram em 2003, elas só ocorreram porque nós tínhamos substância para levar, porque todo mundo ali participava. Lembra que saiu um documento, que era um documento síntese e foi em cima desse documento que depois nós formatamos o PDI, nós formatamos pelos itens que o MEC propunha que nada mais era do que nós fazemos agora...interessante, você lembrou das reuniões, eu acho que na dinâmica tem sempre uma proposição que eu acredito que seja papel do líder fazer isso, do gestor, em torno daquela proposição faz-se uma reunião inicial, as pessoas saem com o objetivo de pensar as questões e depois voltam, quer dizer cada um vai para sua área, discute com seu grupo e trás de volta o resultado da discussão, foi um pouco isso que aconteceu.

É uma visão de um modelo sistêmico, onde constantemente ele está em contato com os atores para poder mudar o seu processo”.

A instituição 1 se utiliza das avaliações internas e externas para, em discussões conjuntas com toda a comunidade acadêmica, promover mudanças e alinhamentos de sua estratégia. A IES partiu de um planejamento estratégico, do âmbito da Mantenedora, que tem no corpo “vários aspectos relacionados à área acadêmica, diria que 90% do planejamento estratégico é relacionado à área acadêmica mas com uma análise da Mantenedora” elaborada com base nos desafios e oportunidades de mercado. Embora a instituição 1 utilize o termo “planejamento estratégico”, nota-se que a estratégia é criada e recriada a partir da dinâmica interna (reuniões, discussões) e interação da empresa com o ambiente. Esta instituição se utiliza de um conselho que reúne membros acadêmicos e membros da comunidade para discutir os objetivos que pretendem realizar. Há indícios de um modelo de gestão que se aproxima da gestão estratégica.

### **Instituição 2**

Eu acho que todas as instituições de ensino superior têm um sistema de gestão. Só que a maioria no meu modo de ver segue um modelo de gestão das instituições públicas e para mim é aí que está o ponto delicado. O modelo de gestão desta IES é diferente, completamente diferente, nós temos que distinguir a tríplice, Ensino, Pesquisa e Extensão do problema de gestão, que é um problema da Mantenedora, diferentemente das universidades públicas.

[...] O nosso modelo é um pouco diferente, o ensino é feito na faculdade, mas a pesquisa é feita no Instituto de Pesquisa, porque somos uma instituição privada e pequena. Então não justifica que a gente em cada unidade de faculdade que cuida do ensino, cuide também da pesquisa, porque o que acontece é que o ensino é mal cuidado. Então nos criamos um modelo diferente na tríplice, o ensino é feito na faculdade, mas a pesquisa é feita no Instituto de Pesquisa, todos aqueles que têm vocação para pesquisa, vão para o Instituto e fazem a pesquisa.

Esta IES aponta a existência de um sistema de gestão que busca a eficiência financeira a partir da modernização de métodos e processos de trabalho e ênfase na inovação. Esse sistema de gestão é avaliado por uma auditoria externa e pela Pró-Reitoria de Assuntos Jurídicos. Observou-se que nesta IES, o modelo de gestão é produto das reflexões de parte de seus membros. Embora haja certa preocupação com os indicadores do SINAES e com a questão da capacitação de seu corpo docente e administrativo, prevalece o foco na gestão financeira. Não se observa nessa instituição vestígios do modelo de gestão estratégica, visto que o planejamento tem caráter essencialmente financeiro e parece haver pouca participação de outros níveis hierárquicos na formulação da estratégia que deliberada pela alta cúpula de gestores.

### **Instituição 3**

[...] mas o PDI que nós elaboramos acabou dando a direção da gestão universitária, a gente manteve nossa história, a nossa trajetória, mas sem dúvida eu diria que tem um modelo de gestão, que leva em conta o planejamento estratégico sendo implantados, nós pela primeira vez em 60 anos de IES elaboramos um orçamento, e isso foi de certa forma motivada por uma crise financeira, mas também por uma visão de que uma instituição do nosso porte, com a nossa complexidade precisa ter um projeto coletivo compartilhado, de modo que os co-gestores consigam saber quais as prioridades, onde está sendo investido, quais as grandes metas que temos, então eu diria que temos sim um modelo de gestão sendo implantado”.

Primeiro pela nossa gestão compartilhada, porque você tem a Reitoria, que eu diria que é o executivo e é seguida de todos os Diretores, mas você tem o legislativo, essas câmaras, Conselho Universitário, Conselho de Ensino e Pesquisa, Conselho Comunitário, Conselho de Administração e Finanças em que todas as metas são discutidas, então o Reitor ele participa do Conselho Universitário, como Presidente, que é digamos a câmara alta, mas ele digamos elabora com os seus Vice-Reitores as pautas específicas acadêmicas, administrativas e comunitárias, a nossa tentativa é de transformar essa gestão em cada vez mais divulgado para toda comunidade, através de boletins, até de sessões específicas, a situação que a universidade está, as metas e para que de fato seja um cotidiano como construção coletiva, então se você tem uma política de bolsas, que foi aprovada na câmara própria, essa política é extremamente divulgada.

Na instituição 3, identifica-se claramente um modelo de gestão que parte do planejamento estratégico em direção a um modelo de gestão estratégica, no qual há um projeto coletivo compartilhado. Isso porque sua elaboração começa hoje a ser feita por meio de uma construção coletiva, juntamente com a elaboração do PDI e do PPI. Esses documentos institucionais foram amplamente divulgados nos colegiados, que são eleitos com representação de todos os seus atores, que são os estudantes, professores e funcionários.

#### **Instituição 4**

Nós começamos a trabalhar com o PDI a partir de projetos. Então os professores têm que apresentar aos coordenadores os projetos aos colegiados e de acordo com o que foi aprovado no Conselho Universitário do PDI. E nós estamos em uma das etapas de implantação, então há um modelo de gestão universitário implantado”.

[...] a gestão da instituição se faz, da forma mais democrática possível e em todos os níveis, inclusive os membros dos diversos conselhos são eleitos dentro e fora da Instituição e todos eles são responsáveis, não só pelos itens que estão aqui.

[...] Eu diria que o modelo de gestão nesse caso afetou mais os Colegiados, porque o PDI e o PPI acabam atingindo a parte didático-pedagógica e administrativa da forma como estavam compostos os colegiados, eu não diria na alta administração da instituição [...] foi necessário que se fizesse essas reuniões das quais eu estou me referindo e que os coordenadores de cursos sobretudo tivessem uma consciência maior do papel que eles passaram a assumir a partir desse novo modelo de gestão e do papel que eles assumem a partir dessas propostas.

Na instituição 4, a construção de um modelo de gestão compartilhada caracteriza a gestão estratégica. Esse modelo de gestão não sofreu muitas mudanças advindas do processo de avaliação do SINAES, uma vez que passou a ser Centro Universitário recentemente e que as alterações sofridas ocorreram de uma só vez. Essas alterações foram advindas da implantação do PDI e do PPI e se deram principalmente nos colegiados, impactando mais no âmbito didático-pedagógico e na área administrativa, para isso foi necessário que esse modelo fosse feito com toda a comunidade acadêmica, conscientizando-os da responsabilidade e da importância do papel que desempenham na IES. O modelo de gestão apresentado na IES procura acompanhar o modelo da avaliação que o INEP/MEC propõe, considerando as dimensões do SINAES. Desse modo, busca-se discutir e adaptar coletivamente as inovações administrativas, sempre considerando a característica “comunitária” da Instituição, que enfatiza a participação e envolvimento de todos na gestão.

## Instituição 5

Então...a busca da pesquisa que e a gente sabe que toda pesquisa é cara, a gente está procurando crescer nela desafiados por esses instrumentos e por isso mesmo fazendo com que cada vez mais professores apresentem projetos para agências de fomento. Eu acredito que nós demos saltos qualitativos muito sensíveis, a gente percebe a melhoria permanente. Não no sentido que já atingimos o que era para ser atingido, mas no sentido em que sentimos todos provocados, chamados para frente, desafiados para cumprir isso. Há uma constante percepção de que o *status-quo* no mundo atual, especialmente no cenário do ensino superior brasileiro é o caminho da morte, quem não inovar, quem não melhorar, sai perdendo, e eu estou falando isso olhando muito o contexto da cidade.

A IES 5 entende que a construção coletiva é um desafio constante e que o reitor é o grande articulador, preocupado com a construção coletiva de um modelo de gestão universitária. A sua avaliação se dá por sua comissão interna, constituída por membros da comunidade acadêmica, que auxilia no papel de ponderar, avaliar, criticar o modelo estabelecido. A construção conjunta dos documentos institucionais e do modelo de gestão sofreram mudanças significativas após o estabelecimento do PDI e do PPI, no sentido de alcançar as metas inovadoras propostas, permitindo assim a sua permanência no cenário do ensino superior brasileiro. Identificou-se também a partir da percepção da citação deste reitor a conotação de um modelo de gestão estratégica.

## Instituição 6

Eu acho que sim, nós temos em primeiro lugar o conceito de planejamento estratégico, é um conceito dominante aqui na universidade e eu quando vim pra cá eu já tinha implantado o primeiro planejamento estratégico feito numa universidade brasileira.

Então a partir do planejamento estratégico que começa com o planejamento estratégico da própria mantenedora eu participei desse processo porque eu era membro do conselho deliberativo [...] nós nos guiamos também pelo Plano de Desenvolvimento Institucional que é de certo modo uma consequência e claro nós nos pautamos também pela legislação nova, que surgiu no país e nisso eu tenho muita vivência, porque eu fui Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras por dois anos.

Geralmente funciona nas duas alças, se há sucesso eu chamo todo mundo e digo, olha está bom, podemos melhorar ainda, mas vamos discutir essa questão ao longo do tempo. A maioria das distribuições da IES está muito mais na direção do Bom, poucos estão nesse limite mais baixo, não diria nem do insuficiente, digamos em torno do regular, então a partir daí, nós fixamos metas, trabalhamos com aqueles operadores, Diretor, Coordenador, Chefe de Núcleo, se é em pesquisa eu quero saber de que maneira essas pesquisas estão sendo desenvolvidas, se é no ensino, o que nós podemos fazer para melhorar.

Na instituição 6, o planejamento estratégico foi o mote para a elaboração de um modelo de gestão compartilhada, pautado nas legislações vigentes, no SINAES, no PDI e no PPI. A construção coletiva não é muito facilitada na IES, uma vez que a mantenedora participa das decisões e que nem sempre as opiniões sobre prioridades estão em perfeita concordância com os demais níveis hierárquicos.

Embora, na entrevista, fale-se muito de uma gestão compartilhada, também se nota uma centralização na figura do reitor e em sua forma de gerenciar as ações e comandos, o que caracteriza a separação entre pensamento (reitores, gestores da alta cúpula) e ação (níveis hierárquicos operacionais tais como professores e funcionários)(MINTZBERG, 1994). Quando se fala da socialização dos dados, na construção coletiva dos documentos e do modelo de gestão, deve-se lembrar tudo isso ocorre após uma negociação envolvendo os Decanos e o Vice-Reitor, que resultará num trabalho a ser discutido junto à Mantenedora, o que ao final nem sempre atende às propostas apresentadas.

### **Instituição 7**

Não, não existe ainda um modelo definitivo, estamos tentando montar esse modelo de gestão, nós estamos em fase de uma construção, inclusive de um planejamento, de uma política dentro da universidade, ainda não tem um modelo de gestão definitivo.

Essa instituição ainda não parece dispor de um modelo de gestão definitivo de acordo com seu reitor. Devido ao fato de ser uma autarquia, vincula-se ao Conselho Estadual de Educação e ainda não reformulou seu PDI e seu PPI implantados apesar de acreditar que esses documentos serão importantes na avaliação e no direcionamento do modelo de gestão das IES.

### **Instituição 8**

Sim. Há um modelo de gestão universitária implantado na IES.

A Gestão da Instituição é participativa, constituída por comissões permanentes e provisórias, em todos os níveis hierárquicos, que contam com a participação das Pró-Reitorias, das Coordenadorias de Curso e de Núcleo e das Chefias de Setores Administrativos, além dos Conselhos e Colegiados previstos no Estatuto da IES, que deliberam periodicamente sobre assuntos de interesse da instituição, [...] constituindo-se em mecanismo de gestão estratégica, com níveis hierárquicos definidos, para decisão durante o trâmite de todos os processos acadêmicos e administrativos.

Na instituição 8, a gestão é participativa, compartilhada por todos os setores da comunidade acadêmica e administrativos. Utiliza-se dos indicadores do SINAES e dos resultados das avaliações internas e externas para traçar os objetivos, as metas, visando ao aprimoramento contínuo da instituição. A construção conjunta dos documentos institucionais e as avaliações internas e externas subsidiam dados importantes para a gestão da IES.

A partir da análise de conteúdo, observou-se que para a maioria das instituições, o modelo de gestão é relevante para garantir a sustentabilidade acadêmica e financeira e sua construção deve ser feita de modo compartilhado, com a atuação de toda a comunidade acadêmica. Há diferenças estruturais que alteram um pouco o foco dado ao enfoque participativo do modelo de gestão, que varia entre intenso e fraco quando se leva em consideração as instituições privadas e as autarquias.

Na análise de conteúdo com os reitores das IES da amostra desta pesquisa, as IES estão profundamente envolvidas com a construção coletiva de seus documentos institucionais (PDI, PPI), além de estarem atentas às diretrizes do SINAES e preocupadas com a auto-avaliação e as avaliações externas que nortearão a construção de seu modelo de gestão.



Algumas se utilizam de um planejamento estratégico e das avaliações internas e externas para o levantamento de fragilidades e potencialidades, visando à reflexão, discussão e questionamento que facultem inovações, redimensionamentos em seus modelos de gestão, outras usam apenas os instrumentos de avaliação internos e externos para esse norteamto.

No entanto a maioria concorda que para uma instituição de ensino superior se destacar e permanecer no mercado atual, haveria a necessidade de um modelo de gestão participativo, passível de ser avaliado, reavaliado e modificado, alterado conforme se verifique deficiências, desajustes, fragilidades, tomando a inovação como meta e diretriz a ser seguida. Isso vai ao encontro do conceito de estratégia emergente (LINDBLUM, 1959; MINTZBERG, 1978, MARIOTTO, 2000). O conceito de “estratégia emergente” remete ao modelo de gestão estratégica, pois se acredita que a estratégia se forma a partir de padrões de atuação que seriam incrementalmente produzidos pela dinâmica interna da organização e da sua interação com o ambiente. Assim, a estratégia precisaria da participação coletiva de todos os interessados na IES para ajustá-la e revisá-la a todo momento, garantindo assim maior aderência com o ambiente externo.

As entrevistas também apontam que há uma consonância entre o que está nas dimensões do SINAES e os procedimentos adotados ou a serem adotados pelos reitores para a gestão, tornando-se assim uma preocupação para que o modelo de gestão seja orientado por aquilo que vai ser avaliado pelo INEP/MEC.

Apesar de alguns reitores não apresentarem falas muito claras sobre a estruturação do PDI, análises do conjunto de respostas nos permitiram observar que em primeiro lugar, os reitores têm plena consciência de que o PDI e o PPI não podem ser pensados como estruturas hermeticamente fechadas. O PDI uma vez finalizado, não pode ser considerado um documento pronto e acabado. Na verdade, os reitores entendem que esse documento deve ser compreendido como algo que atenda às necessidades reais das IES.

Em segundo lugar, a maioria das IES afirmou que não é possível pensar o PDI dissociado do SINAES, e que esses dois instrumentos juntos contribuem para o modelo de gestão da instituição. Assim, torna-se efetiva a observação das características da IES e sua identidade; a construção do PPI e a valorização de seus indicadores como norteadores da avaliação institucional e a gestão de forma participativa que conduzirá a um modelo de gestão estratégica.

A análise das respostas permitiu verificar que a gestão universitária está alinhada aos documentos institucionais como o PDI, o PPI e as dimensões do SINAES. Observou-se que todos os reitores foram unânimes em apontar a importância da gestão universitária no momento atual e o seu modelo como consequência do PDI, do PPI e, também, da necessidade da observação das dimensões do SINAES, com a finalidade de formar um modelo de gestão que objetive a uma educação superior de qualidade.

## 6. Conclusão

No tange ao modelo de Gestão Universitária implantado nas IES pesquisadas, foi possível observar que em primeiro lugar, todas as IES, seguindo ou não um modelo de gestão, apontaram um dado comum: aquelas que se envolvem efetivamente na elaboração e implementação do PDI e PPI têm plena clareza da importância e significado da gestão para a IES e suas múltiplas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Já aquelas IES que sentem dificuldades em implementar o PDI e o PPI, ou estão em fase de implementação, ainda não têm clareza da importância da gestão universitária ou, de fato, não pararam para discutir a respeito.

Em segundo lugar, as IES que afirmam possuir um modelo de gestão universitária, indicam uma preocupação com a gestão e participação de toda a organização no processo de

formulação da estratégia. A forma como os reitores elaboram as suas respostas denota uma preocupação educacional que visa a formar cidadãos, e que, sem o devido direcionamento de recursos, sem levar em conta as necessidades específicas do ensino, da pesquisa e da extensão, sem a devida elaboração do diálogo entre o pedagógico e o administrativo, sem a possibilidade de contextualizar o ensino e aprendizagem e sem considerar sua identidade e gestão a partir da participação de todos os atores organizacionais poderá incorrer em insucesso.

Respondendo a pergunta de pesquisa, observa-se que o modelo de gestão vigente nas IES tende a ser em ampla maioria o modelo de gestão estratégica. Os entrevistados deixaram bem claro que é preciso ter um modelo de gestão que seja orientador das ações das IES, possibilitando uma integração entre seus atores, por meio de uma construção compartilhada e valorização da estratégia emergente.

O MEC parece ter fornecido direcionamentos para que as IES evitem formas tradicionais de gestão, que são geralmente baseadas na alta distância de poder ou distância entre pensamento (gestores) e ação (nível operacional). Além disso, o MEC também se preocupa com aquelas IES que demonstram uma gestão empírica, pouco focada em planejamento. Historicamente, como apontado na revisão da literatura, foram observadas as dificuldades das IES em organizarem seu funcionamento, dentro das estruturas de tempo, governos e realidades diversas em cada sociedade, como no caso particular do Brasil.

Portanto, observa-se que o funcionamento das IES em geral tem sofrido impactos da realidade de um mercado competitivo e globalizado, que exige modernidade, inovação e velocidade nas ações. A sociedade coloca as IES frente à necessidade de adaptações e observações de seus documentos institucionais orientadores, seu compromisso com sua identidade local e seu modelo de gestão.

## **Bibliografia**

ANSOFF, H.I. *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin, 1965.  
BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERTERO, C.O; VASCONCELOS, F.C.; BINDER, M.P. Uma Década de Estratégia no Brasil: O que se produziu entre 1991 e 2002. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol.43, n.4, 2003.

BRASIL/MEC. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Diretrizes para Elaboração**. 2004.

BRASIL/MEC. **Diretrizes de avaliação externa de instituições de educação superior**. Brasília-DF: MEC, 2005.

BRASIL/MEC. **Diretrizes de avaliação externa de instituições de educação superior**. Brasília-DF: MEC, 2007.

BRASIL/MEC. **Diretrizes de avaliação externa de instituições de educação superior**. Brasília-DF: MEC, 2010

BRASIL/MEC. **Diretrizes de avaliação externa de instituições de educação superior**. Brasília-DF: MEC, 2012.

BRASIL/MEC. **SINAES Da concepção à regulamentação**. Brasília, DF:INEP, 2004.

BUARQUE, Cristovam. **A Universidade numa encruzilhada**. – UNESCO, MEC, 2003.

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988.
- CRUB. **Educação Brasileira**. Brasília: Conselho de reitores das Universidades Brasileiras - CRUB, V.18, Nº 37, jul/dez, 1994.
- CUNHA, L. A. **A reforma em crise: Gestão, estrutura e território**. Revista Avaliação. Campinas v.e, n.2. 1998.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed.
- FERNANDES, B.H.R; FLEURY, M.T.L; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol.46, n.4, 2006.
- FRANCISCO FILHO, Geraldo. **A educação brasileira no contexto histórico**. Campinas: Editora Alínea, 2001.
- GODOI, C.K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KAMEL, Ali . **Vocação para tutela**. Revista do Ensino Superior, pp.12 e 13, fev.2005.
- LINDBLOM, C.E. The science of “muddling through”. **Public Administrative Review**, v.19, n.2, p.79-88, 1959.
- LOPES, Eliane Marta Teixeira et all (Org). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2003.
- MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação Institucional como instrumento de gestão universitária**. Tese de doutorado apresentada à Universidade Estadual Paulista Julio Mesquita Filho. Campus de Marília, 2001.
- MARIOTTO, F.L. Mobilizing emergent strategies. **Relatório n.10/2000**. Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), 2000.
- MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York/ Toronto: Free Press/ Maxwell Macmillan Canada, 1994.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation (in strategy formulation). *Management Science*, v.24, n.9, p.934-948, 1978.
- MINTZBERG, H; WATERS, J.A. Of strategies, deliberate and emergent *Strategic Management Journal*, v.6, p. 257-272, 1985.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NISKIER, Arnaldo. **Qualidade do ensino**. Rio de Janeiro: Editora Consultor, 1991.
- ROCHA, Ivan. **Gestão de organizações do conhecimento**. Brasília: Universa, 2004.
- SGUISSARDI, Valdemar. In: MANEBO, Deise e FÁVERO, Maria de Lourdes Albuquerque (Org). **Universidade – Políticas, Avaliação e Trabalho docente**. São Paulo: Cortez, 2004.

SCHMIDT, Benício. **Autonomia Universitária**. Brasília:MEC - Cadernos do MEC:junho de 2004.

ZIMMER, Lauro. **A tentação da mudança**. (Entrevista) Revista Ensino Superior, n.76, jan/2005, 36.