

ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

AUTORES:

LUIZ ANTONIO COELHO LOPES

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

lcoelho@finep.gov.br

FRANCESCA RIBEIRO BERNARDES

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

fran@finep.gov.br

RESUMO

As profundas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas aceleraram a obsolescência das estruturas organizacionais e dos sistemas de planejamento das instituições de ensino superior. O problema de estruturação administrativa nas universidades brasileiras deriva da procura de um modelo que atenda às suas especificidades. As universidades são organizações complexas que se caracterizam por: 1) o desejo das comunidades docente, discente e técnica-administrativa de manutenção do pluralismo político, da autonomia universitária e da liberdade acadêmica; 2) execução das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão para a consecução de seus objetivos; 3) ter seu desenvolvimento articulado através de políticas públicas. O presente trabalho discute os modelos de estruturas organizacionais encontrados nas universidades brasileiras, tendo como base aspectos históricos e de teoria geral da administração, e faz um levantamento dos organogramas utilizados atualmente. São comparadas os formatos das estruturas exigidas pela Reforma de 1968, materializada na Lei n.º 5.540 (de 28 de novembro de 1968) e as decorrentes das mudanças possibilitadas pela publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

PALAVRAS-CHAVE: universidade, organograma, reforma universitária

ABSTRACT

Profound technological, social, political, and economic changes have accelerated the obsolescence of management structures and planning systems regarding high education institutions. As far as Brazilian universities are concerned, the main problem lies in the search for a model which comprises their peculiarities. Universities are complex organizations characterized by: 1) the desire of teaching and technical-administrative staffs, as well as students, for maintaining political pluralism, university autonomy and academic freedom; 2) teaching, research, and extension activities for the achievement of their goals; 3) having their development connected to public policies. This article analyzes the models of organizational structures found at Brazilian universities, based upon historical aspects as well as those concerning management general theory. It also gathers relevant information on organizational charts currently adopted. Structure formats are compared, those demanded by the 1968 Reform, according to Law no. 5540 (dated November 28, 1968), and those derived from the changes made possible by the publication of Directives and Bases of National Education Law (Law no. 9394, dated December 20, 1996).

ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Introdução

As duas últimas décadas foram marcadas por profundas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, que aceleraram a obsolescência das estruturas organizacionais e dos sistemas de planejamento das instituições de ensino superior (IES).

É notável o espaçamento entre o desenvolvimento do conhecimento, decorrente das referidas mudanças e sua incorporação aos programas universitários. Torna-se mister, portanto, o estabelecimento de mecanismos de gestão que permitam à universidade: 1) capacidade de reflexão de demandas e exigências sociais, cada vez mais complexas e diferenciadas; e 2) controle dos custos crescentes de suas atividades. Para tanto, sua organização é elemento fundamental para a consecução de seus objetivos.

O problema de estruturação administrativa das IES reside na busca de um modelo que atenda às suas especificidades, que são originadas no pluralismo político e ideológico, que produz dissensões, inclusive, no entendimento do projeto de universidade.

Na comunidade acadêmica, apesar de tais divergências, há concordância e consenso em dois aspectos fundamentais: 1º) A missão universitária está relacionada à produção e disseminação do conhecimento; e 2º) Faz-se urgente e necessária a geração de um processo de organização e planejamento de suas atividades.

A maioria dos pesquisadores da teoria das organizações admite a existência de um forte vínculo entre a estrutura administrativa e o processo decisório. E embora não haja maiores investigações sobre as relações de causa-efeito, é sabido que: ou a estrutura segue a decisão estratégica, ou a decisão estratégica é influenciada pela estrutura. Leitão (1982), baseado no trabalho de Fredrikson, admite que onde não há uma estratégia global institucionalizada há predomínio da estrutura organizacional nos processos decisórios. A relevância do tema proposto, reside, como lembra Zainko (*in* Anais do III seminário de administração universitária), na ausência de um plano global para o desenvolvimento do ensino superior brasileiro. Historicamente, tal desenvolvimento foi articulado através de políticas públicas fragmentadas e desconectadas, dificultando sobremodo o estabelecimento de uma estratégia global da universidade, gerando a expectativa do predomínio da estrutura organizacional na tomada de decisão.

O presente trabalho objetiva discutir os modelos de estruturas organizacionais das universidades brasileiras. Para tanto, além de abordar aspectos históricos e de teoria geral da administração, foram levantados os organogramas de todas as universidades brasileiras, através de pesquisa aos sítios destas instituições na internet. Naqueles sítios onde o organograma propriamente dito não estava disponível, o mapa do sítio foi utilizado para dedução da referida estrutura.

Entende-se por universidade, instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, conforme disposto no Art. 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394, de 20/12/1996.

Aspectos históricos

As características básicas da estrutura universitária foram formadas durante os séculos XII e XIII principalmente em Paris, Oxford, Cambridge e Salamanca. Tais características eram decorrentes de sua missão original - o ensino - e apresentam-se ainda hoje remanescentes.

Muitas das estruturas administrativas conhecidas foram concebidas pelo Estado.

No caso da escola francesa, Napoleão Bonaparte transformou a universidade em organização sócio-política que objetivava, unicamente, a formação profissional. Para tanto, deveria possuir uma rígida hierarquia administrativa, confiada a um corpo docente organizado, devendo ser gerida por administração centralizada. Todo o sistema francês, então, seguindo o modelo adotado pela Universidade Imperial (Paris), obedecia a um programa de ensino uniformizado.

O modelo russo, outro exemplo de universidade arquitetada pelo Estado, que colocava a instituição a serviço da construção da sociedade comunista e seguia um sistema funcional e planejado, era sócio-econômico, pois objetivava maximizar a produtividade, segundo as metas estabelecidas por planos nacionais (Ribeiro, 1977).

No caso brasileiro, os debates sobre modernização da universidade ganharam repercussão nacional no final dos anos 50. Um grupo de trabalho instituído em 1968 apresentou uma proposta de reforma universitária que foi consubstanciada na Lei 5.540 (de 28/11/1968). Tal lei recebeu forte influência dos acordos MEC/Usaid e dos relatórios Atcon e Meira Mattos, sendo, dessa forma, segundo Oliven (1989), uma verdadeira importação de modelos administrativos estrangeiros.

Considerando o pressuposto de que a educação superior é vetor de crescimento econômico e de integração nacional, o consultor Rudolph Atcon recomendou a implantação de uma nova estrutura administrativa universitária baseada no modelo empresarial, cujas principais finalidades deveriam ser o rendimento e a eficiência (Fávero, 1991).

Essa universidade empresa foi representada por Atcon conforme o quadro-organograma (figura 1) onde: o Conselho Universitário (2) trata da política universitária, o Conselho de Curadores (3) trata de assuntos financeiros, as comissões ad hoc resolvem divergências entre 2 e 3, um administrador profissional com cargo de confiança (5) preside o conselho de chefes das unidades administrativas (6).

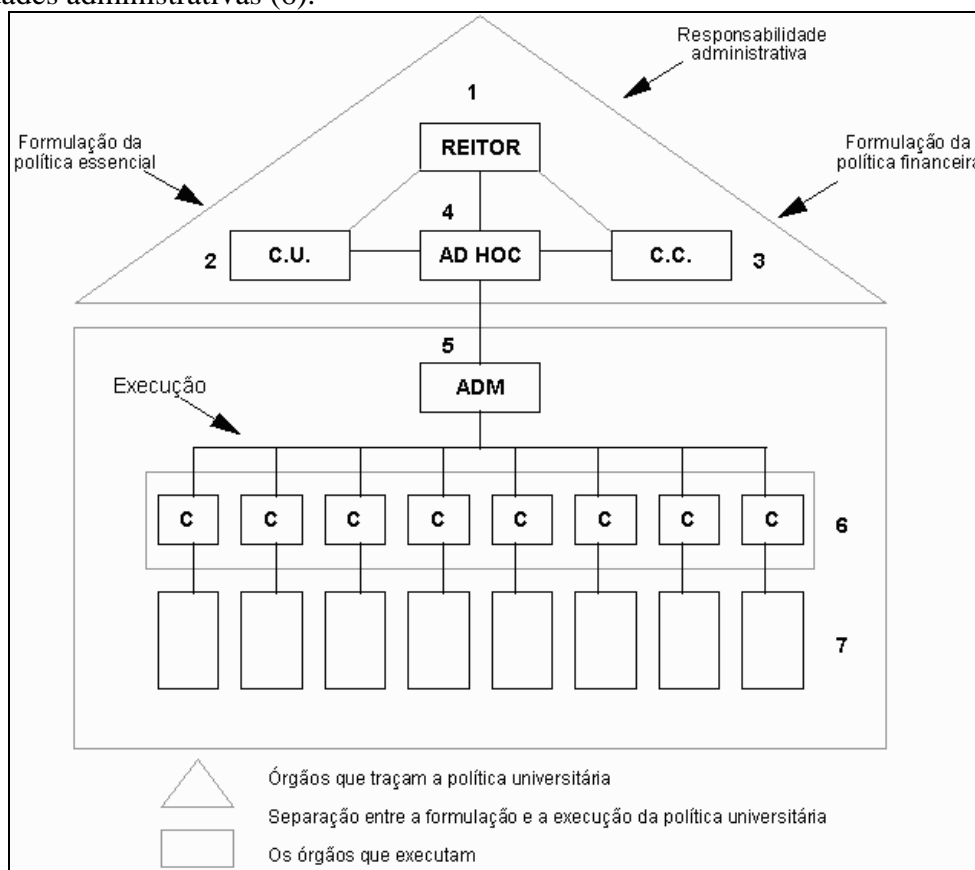


Figura 1. Quadro-organograma proposto por Atcon

Outra proposta de Atcon foi a de integração dos campos básicos de conhecimento em centros universitários de estudos gerais que seriam constituídos de departamentos administrativamente interrelacionados. (Fávero, 1991)

Como o modelo de Atcon, baseado no modelo empresarial, impunha a desvinculação do poder público à universidade, houve restrições governamentais à sua integral implementação. Todavia, muitas das recomendações do consultor foram consideradas pelo legislador brasileiro, quando da formulação do art.11 da Lei nº 5.540, cujos critérios para a organização universitária foram assim resumidos por Ribeiro (1977):

1) Unidade de patrimônio e administração; evitando-se a fragmentação exagerada do sistema patrimonial, dentro da própria instituição, provocando ociosidade de uso de algumas unidades e insuficiência de outras;

2) Estrutura orgânica com base em departamentos, reunidos ou não em unidades mais amplas; adotou o legislador a departamentalização da universidade como um processo dinâmico e contínuo;

3) Unidades em função de ensino e pesquisa; absorveu assim o legislador a concepção germânica da indissociabilidade entre o ensino e a pesquisa, fazendo desta a abastecedora daquele, e do ensino o fator essencial da dinamização da pesquisa;

4) Vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; é a consolidação da universidade como um todo unitário, sem "propriedades" de grupos ou pessoas quanto aos meios disponíveis; preconiza-se, assim, a maximização da utilização dos meios, na perspectiva da universidade como um todo;

5) Racionalidade da organização com plena utilização de recursos materiais e humanos; preocupou-se assim o legislador em fazer da universidade um centro da estratégia de modernização administrativa;

6) Universidade de campo pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos estudantes em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais; é a institucionalização do primeiro ciclo ou ciclo básico, como elemento indispensável na organização curricular do sistema universitário brasileiro; ante a profissionalização estrita, tradicionalmente adotada, como função exclusiva da universidade preconizada pelo modelo napoleônico, optou o legislador em fazer do estudante brasileiro, em primeiro lugar, um universitário, para depois profissionalizá-lo;

7) Flexibilidade de métodos e critérios com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinações dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa; é a institucionalização do regime acadêmico flexível, como princípio norteador da vida universitária brasileira.

A departamentalização imposta por lei fez do departamento de ensino a menor fração da estrutura administrativa das universidades, congregando professores/pesquisadores de um elenco de disciplinas afins.

Conforme já mencionado, as transformações ocorridas a partir da segunda metade do século passado: crescente especialização funcional do conhecimento, pluralismo social e explosão da demanda social por educação superior, fizeram da universidade, antes um órgão de elite, em uma instituição de massa. Tal metamorfose exigiu uma remodelagem institucional e, por conseguinte, dos conceitos de universidade liberal e de liberdade acadêmica.

Outro conjunto de fatores que tornou imperativa a reestruturação universitária foi o surgimento da pesquisa e da extensão como atividades institucionais.

No que se refere à pesquisa, Leitão (1985) apresenta as seguintes modificações provocadas por essa função emergente: a) a matéria-prima passa a ser constituída por idéias, ao invés de pessoas; b) passa-se do orçamento interno aos fundos externos, isto é, procura-se melhorar o

relacionamento com agências governamentais e indústrias, na busca de recursos que a universidade não tem capacidade de prover; c) a avaliação do desempenho não é baseada somente na qualidade do aluno, mas também nas respostas dadas às questões científicas; e d) bibliotecas e laboratórios surgem e são desenvolvidos.

Como observa Oliven (1989), os dinâmicos e autônomos sistemas de pós-graduação implantados nos últimos anos são constituídos de professores que, embora lotados em departamentos, são decisores dos programas de pesquisa e pós-graduação, que, em sua maioria não são da alçada departamental.

De acordo com Perkins (*apud* Leitão, 1985) as dificuldades administrativas da organização universitária decorrem da inadequação entre suas missões conflitantes e a forma organizacional adequada para administrá-las. Em resumo, a evolução do papel da universidade na sociedade não foi acompanhada por mudanças estruturais suficientes.

Aspectos teóricos

Para a compreensão do processo decisório é necessário o exame das relações existentes entre as dimensões poder e estrutura organizacional. As decisões de nível estratégico das universidades no Brasil são fortemente influenciadas pela estrutura de poder e interesses do Estado ou dos grupos hegemônicos nele representados. Tal influência se dá, principalmente, através do controle orçamentário centralizado (no caso da universidade pública) e pelo alto grau de formalização das decisões superiores representadas através de leis, decretos e portarias.

O elevado grau de intervenção do Estado nas universidades de modo geral e nas universidades públicas especialmente, através da consolidação de sua tecnoestrutura, traz como conseqüências imediatas: a hipertrofia das atividades-meio em relação às atividades-fim; o conflito entre autoridades burocráticas e autoridades profissionais; e a inadequação das decisões face ao conteúdo do problema, posto que acabam sendo baseadas unicamente nas regulamentações genéricas. (Leitão, 1989)

Foi através da iniciativa do Estado que as primeiras universidades públicas foram formadas, principalmente, através da integração de faculdades preexistentes.

A integração e a diferenciação são os principais tópicos de estudo da abordagem contingencial da teoria administrativa, no que se refere às questões de estrutura organizacional.

A teoria da contingência, segundo Chiavenato (1987), provocou grande preocupação com o desenho organizacional, por envolver aspectos vitais de como o trabalho da organização será dividido, designado entre divisões ou departamentos e coordenado de forma que sejam atingidos os objetivos empresariais.

Lawrence & Lorsch (1977), dois expoentes da teoria da contingência, apresentam como principais problemas organizacionais: a diferenciação e a integração.

A diferenciação é explicitada pela divisão da organização em subsistemas que desempenham, cada qual, uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Assim, cada subsistema reage àquela porção ambiental que é relevante para sua tarefa, ou seja, a medida que o ambiente específico difere quanto às demandas, aumenta a necessidade de modificações estruturais no tipo de abordagem empregado pelos respectivos subsistemas.

Algumas considerações a respeito desses subsistemas especializados em atendimento das demandas ambientais foram feitas por Cristovão Buarque (*in* Anais do 1º Seminário Internacional sobre Administração e Desenvolvimento Universitários, 1990). O professor Buarque argumenta que nos países desenvolvidos a especialização por categoria do conhecimento cria bases suficientes para solução de problemas, visto que nesses países o

mercado ou o planejamento se encarrega de alocar o profissional especializado na sociedade. Dessa maneira, a estrutura departamental se bastaria. Contudo, os problemas da realidade brasileira exigem uma estrutura administrativa universitária capaz de enfrentar os problemas nacionais. A universidade deve especializar-se não apenas por categorias do conhecimento mas também pelos problemas reais da sociedade (energia, fome, educação, etc). Tal proposta foi ensaiada na Universidade de Brasília, quando o referido professor assumiu a reitoria, sob o nome "universidade tridimensional", onde cada elemento da comunidade universitária participa de um departamento, de um núcleo cultural e de um núcleo temático.

Buarque (1994) considera a estrutura departamental insuficiente para compor uma universidade comprometida com os problemas da realidade. Estes só podem ser enfrentados com base em visão multidisciplinar, ou seja, "indo além das categorias específicas do conhecimento", propondo, então, o estabelecimento de: 1) núcleos temáticos que aproximem professores dos diversos departamentos e possibilitem a colaboração de profissionais externos à universidade, no sentido de provocar a ação conjunta em atividades de pesquisa, ensino e extensão; 2) núcleos culturais que oferecem condições de trabalho nos campos das artes, esportes e reflexão filosófica e metodológica, por considerar que a organização matricial - departamental e temática - por si só, não é capaz de proporcionar a prática humanística.

O debate sobre o padrão das estruturas organizacionais das universidades permanece - e vem ganhando complexidade - principalmente em decorrência da maior especialização (ou diferenciação). Ou seja, a medida que as universidades vão se expandindo, acabam por penetrar nos mais diversos campos disciplinares, incluindo em seus cursos novas matérias, o que, por sua vez, faz crescer a diversidade de seus objetivos organizacionais (Kast & Rosenzweig, 1980).

Todas as universidades possuem parte de suas organizações estabelecida em lei. O dispositivo legal atingiu, diretamente, o modo como as universidades devem organizar suas atividades-fim, atingindo apenas indiretamente as atividades-meio. Desse modo, a história de sua formação, suas vocações, e as demandas sociais da região onde estão estabelecidas, levaram à existência de diferentes modelos de organização.

Pelo acima exposto, as instituições universitárias aproximam-se do conceito weberiano de burocracia.

"As burocracias são unidades sociais baseadas no princípio da racionalidade, organizadas para maximizar a eficiência. Em sua concepção a organização é vista como uma estrutura hierarquizada, mantida por uma cadeia formal de comando e sistemas de comunicação" (Weber apud Leitão, 1985).

As universidades, como organizações complexas, de personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, têm características comuns a outras burocracias. As universidades possuem cargos hierarquizados com conduta regulamentada através de normas, autoridade do tipo burocrático em alguns setores atos administrativos formulados por escrito e outras características do modelo burocrático.

Entretanto, o modelo burocrático não é suficiente para explicar o modo como as políticas são formuladas nas universidades onde há ocorrência do poder não-formal, baseado no conhecimento especializado.

A ignorância desse tipo de poder não-formal, baseado no saber, segundo Tousignant (in Anais do 1º Seminário Internacional sobre Administração e Desenvolvimento Universitários), é causa de muitos dos fracassos no processo de planejamento universitário. Tousignant considera que a configuração estrutural particular desse tipo de instituição não se constitui conforme o modelo vertical das empresas em geral. Em verdade, são pirâmides invertidas onde os docentes estão no alto e os administrados abaixo deles, para servi-los.

Modelos de organização anteriores a LDB

A Reforma de 1968, implementada através da Lei nº 5.540, proporcionou quatro modelos básicos de estruturação para as universidades, no que se refere às atividades-fim: 1) agregação de departamentos em poucos centros; 2) reunião de departamentos em número maior de institutos; 3) ligação direta de departamentos à administração superior; e 4) superposição de centros aos institutos. Tais modelos estão representados na figura 2.

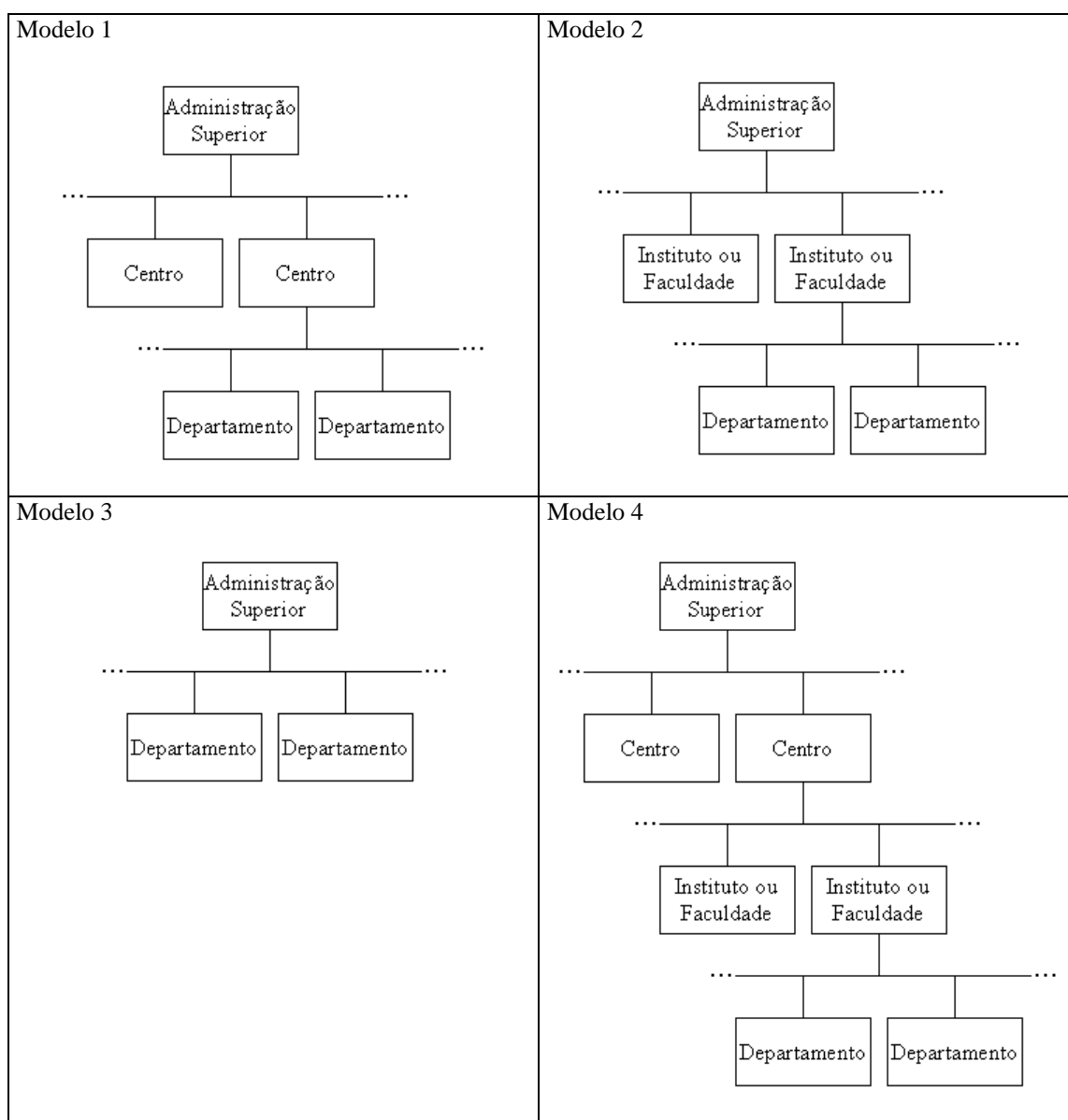


Figura 2. Modelos de estrutura administrativa

Um levantamento feito em 1989 indicou que apenas quatro universidades, das cinquenta observadas, apresentavam as estruturas mais complexas, isto é, as que se utilizam do quarto modelo: UFRJ, UERJ, PUC/SP e UFF (Soares, 1989).

No que diz respeito às instituições que adotam tal modelo, Sucupira (*apud* Soares, 1989) aponta algumas disfunções, além dos inevitáveis conflitos de autoridade e difícil coordenação das unidades integrantes: 1ª- o reforço das faculdades, escolas e institutos em detrimento do departamento, em função da tradição de independência das faculdades profissionais (em sua

maioria instituições isoladas que foram integradas e federalizadas) e dos resíduos do sistema de cátedra; e 2ª- a superposição de centros aos institutos gera a necessidade das decisões departamentais atravessarem os planos da faculdade e do centro, podendo levar a perda de oportunidades, pela demora de sua aprovação pelos órgãos superiores.

A distribuição das universidades segundo os modelos de estruturação apresentam predomínio (86% dos casos observados) das organizações com departamentos agregados em centros ou institutos (faculdades).

Havia apenas três universidades com departamentos diretamente relacionados à administração superior.

A distribuição das universidades estudadas por Cunha, antes da publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20/12/1996), era a representada no gráfico abaixo.

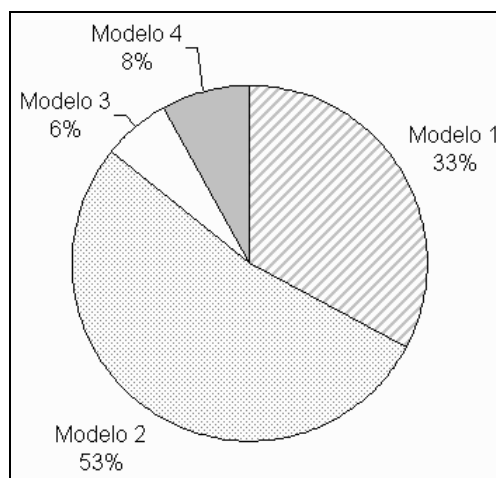


Figura 3. Distribuição segundo modelos de estrutura administrativa

Os regulamentos universitários no Brasil, conforme preconizado por Atcon, indicavam que as autoridades superiores de planejamento e tomada de decisão, no que tange a expansão universitária são: a) os Conselhos Universitários que recomendam ao Governo Federal a criação de unidades acadêmicas, e decidem sobre criação, interrupção e anulação de programas, seguindo orientação dos Conselhos de Ensino e Pesquisa; b) os Conselhos de Ensino e Pesquisa que decidem sobre o planejamento educacional da universidade integrando-o aos contextos sócio-econômico e cultural da comunidade; c) os Conselhos de Curadores que aprovam o orçamento universitário em conjunto com os Conselhos Universitário e de Ensino e Pesquisa, podendo também criar fundos especiais e autorizar mudanças orçamentárias.

Os mesmos regimentos e estatutos universitários que determinam as atribuições supracitadas, não estabelecem relação entre as atividades de planejamento dos referidos órgãos de decisão e as unidades de planejamento, normalmente centralizadas em órgão denominado Pró-reitoria de Planejamento. Tal fato leva a não existência nas universidades brasileiras de qualquer mecanismo de informação que forneça indicadores de planejamento aos órgãos colegiados superiores. (Duarte, 1990)

A situação atual

Quatro novos modelos de estruturação administrativos são observados atualmente, em decorrência, principalmente, de dois fatores: 1º) a publicação LDB que revogou as disposições da Lei n.º 5.540 (Art. 92) e deu autonomia às universidades na organização de

seus cursos e programas (Art. 53); e 2º) a criação de 27 novas universidades desde a publicação da LDB, e 74 iniciadas após o estudo de Soares (1989).

Os quatro novos modelos, basicamente, derivam dos anteriores. Contudo, têm a menor unidade administrativa representada por cursos e não por departamentos. Os modelos clássicos dão aos cursos organização colegiada que demandam disciplinas de diferentes departamentos, como, por exemplo, o curso de Administração demanda disciplinas dos departamentos de Administração, Contabilidade, Economia, Estatística, Matemática, etc. Nos novos modelos as disciplinas estão vinculadas diretamente ao curso.

Estão, portanto, adicionados aos quatro modelos básicos de estruturação os seguintes organogramas, no que se refere às atividades-fim: 5) agregação de cursos em poucos centros (algumas vezes designados como áreas); 6) reunião de cursos em número maior de faculdades; 7) cursos vinculados a administração de um campus (especialização regional); e 8) ligação direta de cursos à administração superior. Tais modelos estão representados na figura abaixo.

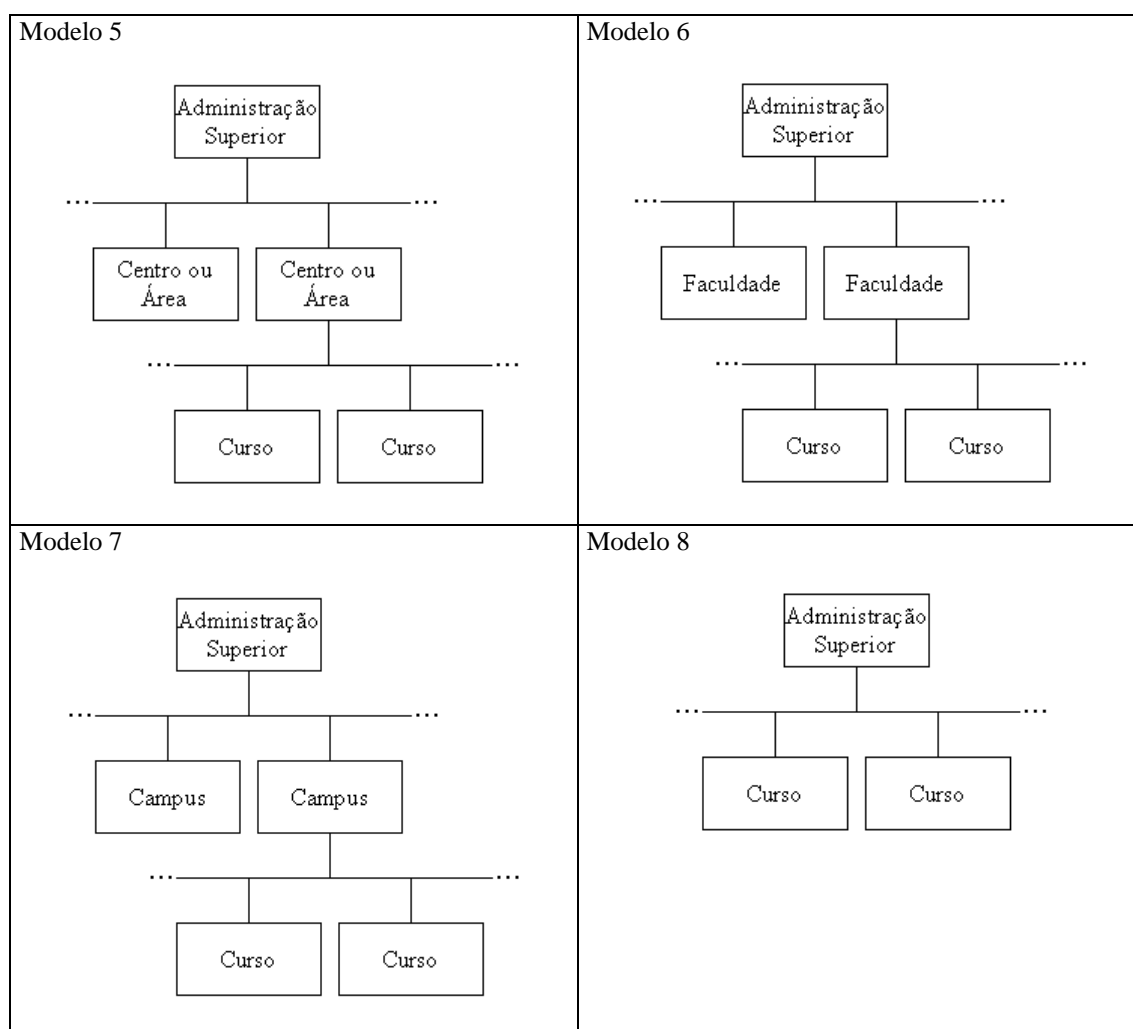


Figura 4. Novos modelos de estrutura administrativa

O levantamento dos modelos atualmente vigentes nas universidades brasileiras mostra uma forte adoção dos novos organogramas, 44% das instituições o implantaram, conforme pode ser observado no gráfico abaixo.

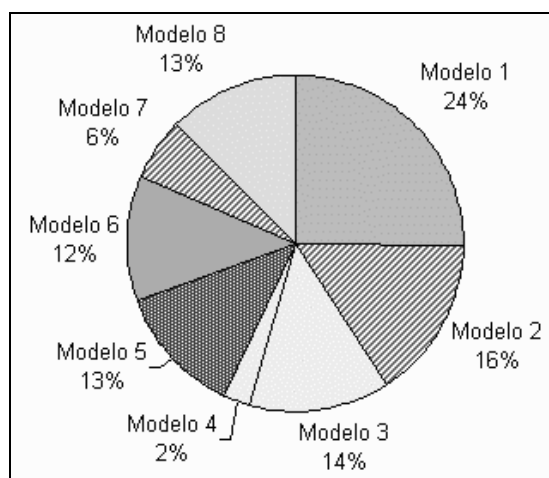


Figura 5. Distribuição do uso de modelos de estrutura administrativa

O levantamento aponta também para o forte conservadorismo das instituições públicas, 82% continuaram abraçando as estruturas administrativas 1, 2, 3 e 4. As universidades federais, de modo geral, excetuando as recém-constituídas, mantiveram os modelos originais. O modelo 4, considerado como o mais propenso a disfunções, foi mantido pela UFRJ, UFF e UERJ.

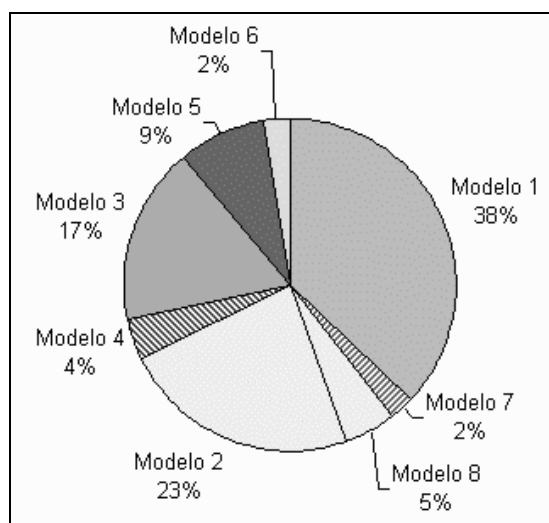


Figura 6. Distribuição do uso de modelos de estrutura administrativa nas universidades públicas

Já nas universidades privadas, principalmente nas recentemente criadas, há uma forte adoção dos novos modelos, calcados em cursos e não em departamentos, como pode ser observado em 67% delas.

O modelo 4 continua sendo utilizado pela PUC/SP, único registrado entre as privadas, e as demais instituições confessionais, de modo geral, assim como as públicas, mantiveram seus organogramas do período anterior a publicação da LDB. O gráfico abaixo apresenta como os modelos estão disseminados nas instituições privadas.

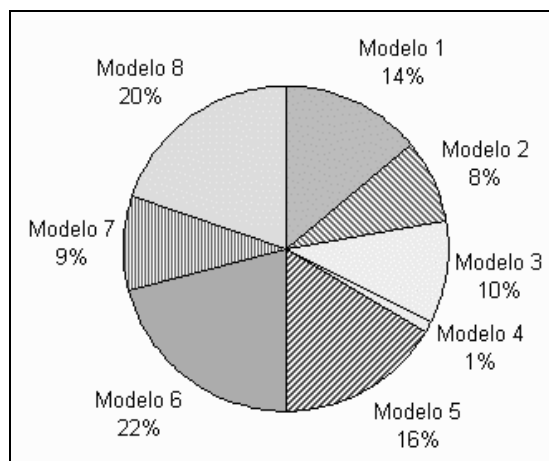


Figura 7. Distribuição do uso de modelos de estrutura administrativa nas universidades privadas

Notas conclusivas e sugestivas

A universidade brasileira ainda busca um modelo de estrutura administrativa que lhe proporcione eficiência e eficácia na condução de suas atividades.

A busca de modelos de organização ainda é calcada na função ensino, conforme pode ser observado na proliferação de modelos baseados em cursos, em detrimento das atividades de pesquisa e extensão.

Os ciclos básico e profissional, conforme preconizado na legislação anterior, desaparecem na organização por cursos, por haver tendência às disciplinas aplicadas às matérias profissionais, contrariando o conceito de “universidade de campo”.

Os modelos exigidos na legislação anterior, fundamentados no departamento como célula básica, absorvem melhor o tripé ensino-pesquisa-extensão.

Não são observados quaisquer modelos matriciais, como, por exemplo, o da tentativa de Buarque (1994) de construir uma “universidade tridimensional”. A única inovação observada é a da especialização regional no modelo Campi/Cursos.

As universidades, como organizações particularmente complexas, além da organização de suas atividades-fim, paralelamente apresentam estruturas colegiadas e de atividades-meio. Sugere-se, para aprofundamento da compreensão dessa organização, estudos posteriores de tais estruturas.

Referências Bibliográficas

BRASIL. Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm. Acesso em 20 de abril de 2005.

_____. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em 20 de abril de 2005.

BUARQUE, Cristovam. Gestão universitária: problemática brasileira. In Seminário Internacional sobre administração e desenvolvimento universitários: problemáticas e estratégias, 1, 1990, Natal. *Anais ...* Natal: Editora Universitária, 1990. 216p. p.19-32.

_____. *A aventura da universidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994. (Universitas)

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 3.ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

- DUARTE, Arédio Teixeira. *Universidade e sociedade: superando o descompasso*. Goiânia: CEGRAF, 1990.
- FÁVERO, Maria de Lourdes A. *Da universidade modernizada à universidade disciplinada: Atcon e Meira Mattos*. São Paulo: Cortez, 1991 (Coleção educação contemporânea)
- INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). Sinopses Estatísticas da Educação Superior. Disponível em <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>. Acesso em 25 de março de 2005.
- KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James. *Organização e administração um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1980.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente – diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. *Revista de Administração Pública da FGV*, Rio de Janeiro, v.4, n.19, p. 3-26, out./dez. 1985.
- _____. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. *Revista de Administração Pública da FGV*, Rio de Janeiro, v.1, n.24, p. 31-43, nov.1989/jan.1990.
- OLIVEN, A. C.. Resgatando o significado do departamento na universidade brasileira. In C. B. Martins (Org.). *Ensino superior brasileiro: Transformações e perspectivas*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: LTC, 1977.
- SOARES, Maria Carneiro T. da C. *Distribuição de recursos para as universidades federais: uma discussão*. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação. Rio de Janeiro: UFRJ, 1989.
- TOUSIGANT, Jacques. Planejamento estratégico na universidade. In Seminário Internacional sobre administração e desenvolvimento universitários: problemáticas e estratégias, 1, 1990, Natal. *Anais ...* Natal: Editora Universitária, 1990. 216p. p.79-96.