

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**Administração de Campus Universitário: Avaliação de Serviços na Percepção dos
Alunos da Universidade Regional de Blumenau**

**Flávia Keller Alves Carvalho
Maria José Carvalho De Souza Domingues**

RESUMO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/1996 facilitou a abertura de Instituições de Educação Superior (IES), que, conseqüentemente, lançaram ao mercado do Ensino Superior novos cursos e maior número de vagas. Neste mercado, já disputado, a qualidade dos serviços e a satisfação dos acadêmicos são fundamentais para a sobrevivência das IES. Por isso, este trabalho tem o objetivo de verificar como os acadêmicos da Universidade Regional de Blumenau (FURB) avaliam atributos da estrutura física da Universidade, bem como investigar como acontece a comunicação entre acadêmicos e Divisão de Administração do Campus (DAC), órgão responsável pelos serviços essenciais do dia-a-dia desta Universidade. De forma mais específica, analisou-se o grau de satisfação dos acadêmicos em relação à alguns atributos da infra-estrutura da FURB e também investigou-se de que modo os mesmos solicitam manutenção dos atributos nas salas de aulas ou laboratórios em que estudam. A pesquisa caracterizou-se como sendo uma pesquisa descritiva e quantitativa, com levantamento de dados, cujo método utilizado foi a aplicação de questionários com acadêmicos de diversos cursos e turnos variados. Com a pesquisa foram identificados os atributos que precisam ser melhorados, bem como se percebeu que a comunicação entre acadêmicos e Divisão de Administração do Campus não acontece de forma direta, mas através de professores, representantes de sala, centros acadêmicos, entre outros. Concluiu-se, então, que nesta IES, a infra-estrutura foi analisada, de forma geral, como satisfatória (graua “bom”), mas existe necessidade de se disponibilizar um meio de comunicação mais eficiente entre Universidade e acadêmicos.

Palavras chave: IES (Instituições de Ensino Superior). Gestão Universitária. Gestão de Campus.

1 INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/1996 facilitou a abertura de Instituições de Educação Superior (IES), que, conseqüentemente, lançaram ao mercado do Ensino Superior, já disputado, novos cursos e maior número de vagas. Esta expansão, segundo Loch e Reis (2004), estimula a concorrência entre as IES, ocorrendo a disputa por um número cada vez menor de candidatos ao preenchimento de vagas e, também, na busca de alunos já matriculados em outras IES.

De acordo com Walter, Tontini e Domingues (2005), o mercado educacional aproxima-se cada vez mais de um mercado onde a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fundamentais para a sobrevivência das IES e que esta satisfação também influencia na demanda, pois os alunos comunicam-se com colegas e com a sociedade em geral. Teoricamente, como em toda prestação de serviços, cliente satisfeito comenta com seus

“conhecidos” aspectos positivos do serviço e da empresa prestadora do serviço, bem como o contrário também é verdadeiro: cliente insatisfeito comenta aspectos negativos do serviço e da empresa, influenciando negativamente sua rede de relacionamentos.

Este artigo visa relatar os resultados de uma pesquisa realizada na Universidade Regional de Blumenau - SC, cujo intuito foi verificar o grau de satisfação dos alunos desta IES quanto a atributos da infra-estrutura da universidade e recursos de sala de aulas, bem como a percepção dos mesmos quanto aos serviços prestados pela Divisão de Administração do Campus (DAC), responsável pela manutenção e conservação das instalações dos Campuses da FURB.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A universidade tem a missão transeular de gerar, conservar, transmitir e ritualizar uma herança cultural de saberes, idéias e valores que promovem o desenvolvimento da sociedade, de acordo com Silveira *et al* (2005). Para Atcon (1980) a universidade é algo mais do que um gene social, chamado para transmitir organicamente a cada nova geração os conhecimentos acumulados do passado. Para ele, a universidade é a legítima formadora do pensamento da comunidade no espiritual, moral, intelectual, social e econômico.

Segundo Sonneborn (2005), as últimas décadas apresentaram grandes desafios para a gestão das organizações em geral. Este autor ainda nos diz que a globalização e o acirramento da concorrência têm exposto as fragilidades dos modelos de gestão das empresas menos preparadas e no mercado da educação superior privada no Brasil não é diferente. Esta concorrência é fruto da significativa expansão das Instituições de Ensino Superior privadas, cuja quantidade nos últimos dez anos mais do que dobrou. Tal fato deve-se também pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/1996, que facilitou a abertura de IES e, conseqüentemente, proporcionou o lançamento de novos cursos e maior número de vagas no mercado da Educação Superior.

As universidades são instituições dotadas de características peculiares que as diferenciam substancialmente das demais organizações, e que exigem que as propostas e/ou modelos de gestão que se pretenda aplicar a elas não ocorram sem que antes sejam consideradas tais particularidades, segundo Andrade e Noriler (2005). No que se refere a estas características peculiares, Andrade (2003) cita as seguintes: estrutura, organização de profissionais (os professores), objetivos e metas, tecnologia e tomada de decisão. Por isso, a gestão de uma IES é diferente de uma empresa.

Segundo Loch e Reis (2004), o ciclo de formação e trabalho com atuais acadêmicos é, em média, de 4 anos e os resultados das decisões tomadas hoje serão conhecidos a médio prazo (acima de 3 anos). Estes acadêmicos sairão da universidade e servirão de “espelho” para outros possíveis acadêmicos. Ainda de acordo com Loch e Reis (2004), somente sobreviverão no mercado as IES com ensino de qualidade, rigorosa organização, obsessão por custos e controles, ética e seriedade, e por fim, profissionalismo.

Para Carvalho (1988), a associação da palavra universidade com a imagem de campus, edifícios, reitores e professores passa longe da idéia da versão corporativa. Talvez seja este um dos motivos pelo qual muitos acadêmicos não visualizam a IES na qual estão inseridos como uma empresa, no sentido econômico e capitalista, com dezenas ou centenas de colaboradores, e com sua responsabilidade social. Os mesmos percebem apenas o espaço acadêmico ao qual estão mais próximos, como as salas de aula, laboratórios, corredores e cantina, esquecendo da estrutura corporativa que é necessária para administrar tais espaços no qual os mesmos circulam.

A definição de campus universitário, segundo Atcon (1980), é um local geográfico que reúne todas as atividades de uma universidade e as integra da maneira mais econômica e funcional

num serviço acadêmico-científico coordenado e da maior envergadura possível, respeitadas as limitações de seus recursos humanos, técnicos e financeiros. O órgão responsável pelo planejamento, elaboração, execução e controle de projetos e reformas relacionados com a estrutura física do campus nas IES, geralmente, é denominado de “Prefeitura do Campus”. Esta denominação se justifica pela semelhança dos serviços que este setor executa no Campus Universitário com o que as Prefeituras Municipais executam nas cidades. Podemos citar, como exemplo, a programação e administração das áreas públicas, manutenção da rede hidráulica, da rede e equipamentos elétrico-eletrônicos, edificações (obras e projetos), limpeza, jardinagem, transporte, segurança, comunicação.

O órgão que faz a gestão do campus universitário é encarregado de administrar e conservar as áreas que são comuns no Campus universitário, coordenando os serviços essenciais do dia-a-dia. Este órgão pode ser diferentemente dividido de acordo com o tamanho da IES à qual pertence, mas, de maneira geral, divide-se da seguinte forma:

- Divisão de Projetos e/ou Edificações: divisão onde acontece o planejamento e administração de ampliação do espaço físico da IES, bem como orçamento de obras, elaboração de projetos de arquitetura e engenharia, execução e fiscalização de obras.
- Divisão de manutenção: divisão onde acontece a coordenação de serviços de elétrica, hidráulica, mecânica, marcenaria, serviços gerais, reformas de imóveis e infra-estrutura, jardinagem, zeladoria, segurança pessoal e patrimonial.
- Divisão de Conservação e Serviços Auxiliares: divisão onde acontece a administração do serviço de limpeza do campus (salas de aulas, laboratórios, banheiros e escritórios), bem como a gestão da frota de veículos da IES (quando existente) e a coordenação do trabalho dos motoristas.

2.1 DESCRIÇÃO DA UNIVERSIDADE EM ESTUDO

Na década de 50, movimentos de opinião pública começaram a acontecer, reivindicando a implantação de unidades de Ensino Superior na região do Vale do Itajaí. Estes movimentos visavam a interiorização do ensino superior em Santa Catarina, visto que os estudantes do interior se deslocavam para os grandes centros para estudar, como Florianópolis, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Além disso, a implantação de uma IES no interior contribuiria para o desenvolvimento da região.

De acordo com o site da FURB (www.furb.br), em 1964 surge a primeira unidade de Ensino Superior do interior do Estado de Santa Catarina: a Faculdade de Ciências Econômicas, em Blumenau, cujo projeto foi levado à apreciação na Câmara Municipal por Martinho Cardoso da Veiga e promulgado pelo Prefeito Hercílio Deeke, sob a Lei Municipal Nº 1233. Pode-se afirmar, portanto, que a criação desta faculdade foi fruto, sobretudo, de um movimento comunitário.

Em 1968, logo após o primeiro encontro intermunicipal Pró-Ensino Superior, realizado no Município de Ibirama, que contou com a presença de Prefeitos, Vereadores e Professores Universitários do Vale do Itajaí, cujo objetivo era o assentamento definitivo das bases para o surgimento da Universidade Regional, surge a Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), promulgada na Lei Municipal Nº 1557.

Em dois de Agosto de 1969 inauguram-se os três primeiros Blocos do Campus I da FURB (A, B e C), construído sobre um terreno desapropriado, que somente foi possível com receita de venda de 50.000 bilhetes de rifa. Para tal êxito, contribuíram homens e mulheres responsáveis, unidos por um ideal comum, transformando o sonho em realidade.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Com sede própria, a FURB foi expandindo e diversificando seus cursos: Ciências Jurídicas, Filosofia, Ciências e Letras, Educação Física e Desportos, Engenharia Civil, Engenharia Química, Processamento de Dados, Administração, Ciências Contábeis, Educação Física e Educação Artística, e ampliaram-se também as instalações da Fundação. Com isso, em 1986, pela Portaria Ministerial Nº 117, o Ministério da Educação reconhece o Ensino Superior mantido pela FURB como Universidade, e em 1995, pela Lei Complementar Municipal Nº 80, a Universidade Regional de Blumenau passa a ser uma Instituição de Ensino Superior, mantida pela Fundação Regional de Blumenau.

A FURB é uma Instituição que goza de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, conforme os seus Estatutos e Regimento Geral, porém é incluída como órgão autônomo na estrutura administrativa do Poder Executivo Municipal, uma instituição oficial de direito público. A comunidade acadêmica da FURB gira em torno de 16.500 pessoas, conforme Tabela 1.

TABELA 1: Distribuição da comunidade acadêmica da FURB

Quantidade de cursos	Vínculo com a IES	Quantidade
39	Graduação	12326 alunos
62 (35 em andamento)	Pós Graduação em Nível de Especialização	1090 alunos
07	Programa de Mestrado	510 alunos
02	Programas de Extensão Setoriais (Educação Permanente e Laboratório de Línguas)	600 alunos
-	ETEVI (Ensino Médio)	459 alunos
-	Servidores	558 técnico-administrativos
-	Servidores	876 Professores
-	Funcionários Terceirizados	324 funcionários

Fonte: Divisão de Registros Humanos, Divisão de Registros Acadêmicos, Divisão de Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Extensão e Relações Comunitárias. 2006.

As divisões que exercem um papel administrativo na FURB estão vinculadas à Pró-Reitoria de Administração e possuem características organizacionais dentro da IES, diferentemente daquelas que exercem atividades voltadas para questões acadêmicas. A Pró-Reitoria de Administração estão vinculadas as divisões conforme Quadro 1.

Divisão	Setores
Secretaria Geral	-
Divisão de Administração de Materiais	-
Divisão de Administração Contábil e Patrimonial	-
Divisão de Administração Financeira	- Seção de Tesouraria
Divisão de Administração do Campus	- Seção de manutenção
	- Seção de Conservação e Serviços Auxiliares
	- Seção de Edificações

Divisão de Recursos Humanos	-
-----------------------------	---

Quadro 1: Divisões vinculadas á Pró-Reitoria de Administração e subdivisões (setores).

Fonte: <http://www.furb.br>

A Divisão de Administração do Campus (DAC) é o órgão responsável pela coordenação e administração dos serviços essenciais ao dia-a-dia dos cinco campus universitários da FURB. Em algumas IES este órgão pode denominar-se “Prefeitura do Campus”. Na FURB, esta Divisão está localizada no Campus I e foi criado há aproximadamente vinte e cinco anos. Inicialmente era denominado “Setor de Serviços Gerais”, e nele estava lotado inclusive os serviços de compras da universidade. Posteriormente, estes setores dividiram-se, assumindo responsabilidades diferenciadas e direcionadas.

De acordo com o setor de Recursos Humanos da FURB, a Divisão de Administração do Campus conta hoje com 431 funcionários, sendo 102 servidores concursados e funcionários contratados, e 324 colaboradores terceirizados. Os serviços terceirizados são representados por vigilantes (85), orientadores de trânsito (15), limpeza (119), pessoal de obras e manutenção (90), eletricitas (7) e pintores (8). As seções e setores da DAC estão divididos conforme mostra o Quadro 2:

DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS		
SEÇÃO DE MANUTENÇÃO	SEÇÃO DE CONSERVAÇÃO E SERVIÇOS AUXILIARES	SEÇÃO DE EDIFICAÇÕES
- Setor de Elétrica; - Setor de Hidráulica; - Setor de Marcenaria; - Setor de Almoxarifado (Manutenção e Limpeza); - Setor de Jardinagem e Limpeza Urbana; - Setor de Mecânica e Solda; - Setor de Pintura; - Setor de Serviços Gerais; - Setor de Comunicação (Telefonia);	- Setor de Cozinha; - Setor de Limpeza; - Setor de Transporte (veículos de passeio e carga);	- Projetos;

Quadro 2: Seções e Setores da Divisão de Administração do Campus da FURB

Fonte: Elaborado pela autora.

3 MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se como sendo uma pesquisa quantitativa, com levantamento de dados, cujo método utilizado foi a aplicação de questionários com acadêmicos de diversos cursos e turnos variados. Sendo a FURB uma Universidade multicampi, com cinco campus localizados na cidade de Blumenau, um localizado em Gaspar (Horto Florestal), e mais três locais de ensino que sevem de apoio às aulas (Gaspar, FUNPIVI (Itajaí), SENAI Blumenau), o campus escolhido para ser aplicada a pesquisa foi o Campus I da FURB.

A escolha do campus justifica-se em virtude deste concentrar 64% do total dos alunos desta universidade, segundo a Divisão de Registros Acadêmicos, e no mesmo acontecem aulas nos períodos matutino, vespertino e noturno em praticamente todos os blocos do Campus e dos mais variados cursos, das diversas áreas do conhecimento. Os questionários foram aplicados

nas salas de aulas e laboratórios, escolhendo-se blocos que se diferenciam pelo tempo de construção dos mesmos e disposição dentro do campus.

Sendo a população do Campus I da FURB composta por 7946 acadêmicos. Foram aplicados 400 questionários, contudo, a fim de obtenção de nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, a amostra corresponde a 381 questionários respondidos e tabulados.

4 RESULTADOS

Com a pesquisa foi possível identificar que os acadêmicos percebem os atributos da infraestrutura da Universidade e são capazes de atribuir a cada um deles um conceito, analisando-os e avaliando-os, conforme pode ser vistos na Tabela 02.

Tabela 2: Grau atribuído aos atributos da infra-estrutura da FURB pelos acadêmicos da FURB.

Atributo	Nota (média)	Atribuída	Grau de satisfação
Estado de Conservação do Mobiliário da sala de aula/ Laboratório	7,0		Bom
Pintura da sala de aula/ Laboratório	7,3		Bom
Iluminação da sala de aula/ Laboratório	7,9		Bom
Limpeza dos corredores e pátio da Universidade	7,9		Bom
Limpeza dos Banheiros	6,5		Regular
Conservação e Manutenção dos Jardins externos e plantas nos corredores da Universidade	8		Bom

Fonte: Elaborado pela autora (baseado nos questionários de pesquisa)

Analisando a Tabela 2, é possível concluir que os acadêmicos consideraram que os atributos da Universidade estão em boas condições. Também é possível verificar que existe a possibilidade de melhoria na forma como vem sendo administrada a limpeza dos banheiros da universidade, pois foi o atributo que recebeu o menor grau na avaliação dos acadêmicos.

O grau “regular” pode ter sido atribuído ao item “Limpeza dos Banheiros” em virtude de a Universidade disponibilizar materiais de higiene considerados inadequados pelos acadêmicos. Como exemplo podemos citar o papel para secar as mãos, que não é um papel toalha especial, e que, ao secar, o papel fica “grudado” nas mãos. Mesmo sendo um item de higiene, e a limpeza dos banheiros estar sendo efetuada da mesma maneira que nas salas de aulas, este item pode ter contribuído para baixar o grau de satisfação dos acadêmicos com este atributo.

Contudo, quando questionados, muitos acadêmicos não sabem identificar qual é o órgão, dentro da IES estudada, responsável pela prestação dos serviços essenciais do dia-a-dia da Universidade. Assim, 70% dos acadêmicos responderem não saber qual é a Divisão responsável pela manutenção da estrutura física, conservação, serviços auxiliares e segurança nos campus na FURB, conforme o Gráfico 1.

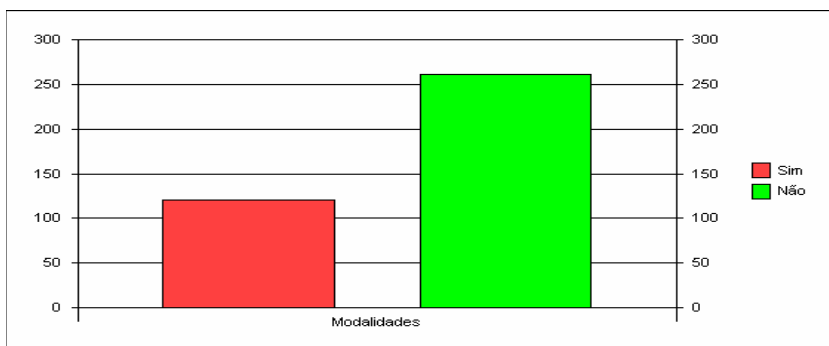


Gráfico 1: Número de acadêmicos que sabe (ou não sabe) qual é a Divisão responsável pela manutenção da estrutura física, conservação, serviços auxiliares e segurança nos campus na FURB.

Fonte: Elaborado pela autora (baseado nos questionários de pesquisa)

Sabendo que um número considerável de acadêmicos respondeu não saber qual é o órgão responsável pela prestação destes serviços, é necessário descobrir a quem os mesmos recorrem quando verificam a necessidade de algum tipo de manutenção nos locais que frequentam. O que se pode verificar, analisando-se o Gráfico 2, é que os professores são “eleitos” como porta-vozes dos acadêmicos quando estes precisam solicitar a manutenção em suas salas de aulas/ laboratórios, tais como troca de lâmpadas, consertos de pontos de energia/rede, entre outros.

O fato dos professores se tornarem intermediários no processo de comunicação entre acadêmicos e universidade é um fator complicador à medida que muitos professores passam poucas horas dentro da universidade, e nem todos pertencem ao quadro de professores da FURB, ou seja, são professores substitutos. Devido a isso, muitos também não têm conhecimento de quem são os responsáveis pela execução dos serviços de manutenção do campus, bem como o local e telefone de contato.

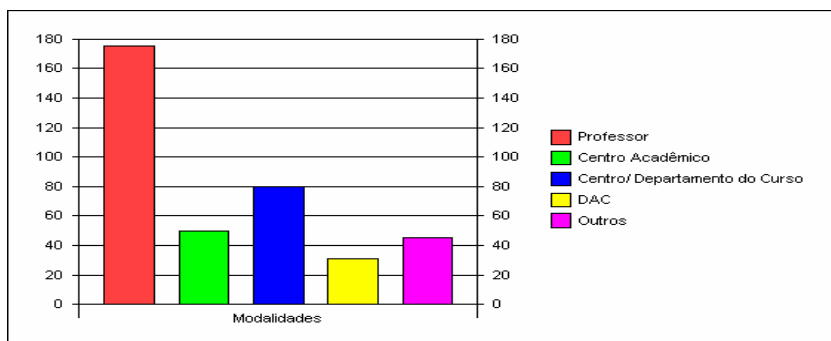


Gráfico 2: Responsáveis “eleitos” pelos acadêmicos para solicitar aos setores competentes da FURB manutenções e reparos na infra-estrutura.

Fonte: Elaborado pela autora (baseado nos questionários de pesquisa)

O fato de 45% dos acadêmicos ter respondido que delegam aos professores a responsabilidade de solicitar tais serviços pode ser justificado pela facilidade de comunicação entre os mesmos. Os acadêmicos convivem com seus professores durante uma considerável quantidade de horas por semana, e acabam se sentindo mais confortáveis em solicitar que os mesmos sejam seus “representantes” perante a IES. Além disso, os professores estão no local e no tempo em que o problema está acontecendo, percebendo também a necessidade de solução para a determinada não-conformidade.

O Gráfico 2 também nos permite saber que 21% dos acadêmicos se dirigem ao Centro/ Departamento do Curso quando sentem a necessidade de solicitar algum serviço de manutenção na infra-estrutura de seus ambientes. O Centro e Departamento do Curso geralmente são constituídos pelos professores que os acadêmicos conviveram, convivem ou ainda terão a oportunidade de conviver no decorrer de sua vida acadêmica na IES e também por servidores técnico-administrativos que, de alguma forma, tem contato com os mesmos.

O que pode ser verificado também no Gráfico 2, é que aproximadamente 12% dos respondentes ao questionário escolheram a resposta “outros” nesta pergunta. Contudo, quando solicitados a descreverem “quais”, os mesmos responderam não tomar nenhuma atitude quando verificam a necessidade de manutenção. Eles simplesmente ignoram o fato e esperam que a IES “descubra” esta necessidade de alguma outra forma, se eximindo desta responsabilidade.

Pode-se também justificar tal comportamento dos acadêmicos com o fato de que muitos chegam à IES apenas para cumprir o horário de aula, ficando limitados a conhecer apenas o Bloco no qual acontece as suas aulas. Desta forma, os mesmos não conhecem o restante do campus universitário nem a localização dos diversos setores que o constituem. Tal fato se confirma na pesquisa, na qual 74% dos acadêmicos responderam desconhecer onde a DAC está localizada, bem como 88% responderam desconhecer o telefone de contato da mesma.

Com a pesquisa, pode-se observar que apenas 19% dos acadêmicos já solicitaram serviços diretamente à DAC e destes pedidos 91% foram atendidos, com atribuição de nota 7,6 (média) como avaliação do atendimento ao serviço prestado.

Ainda analisando o fato de muitos acadêmicos preferirem levar estas questões aos professores ao invés de se dirigirem ao órgão responsável na IES estudada, é possível questionar-se se o nome da Divisão pode facilitar ou dificultar a identificação dos serviços prestados pela mesma para os acadêmicos. Conforme descrito anteriormente, em algumas IES esta Divisão chama-se “Prefeitura do Campus”, em virtude da semelhança com os serviços prestados pelas Prefeituras Municipais em suas cidades. Porém, quando questionados sobre qual denominação que o órgão responsável pela prestação dos serviços essenciais do dia-a-dia da Universidade deve ter, 76% responderam que deve continuar se chamando Divisão de Administração do Campus (DAC), conforme pode ser observado no Gráfico 3.

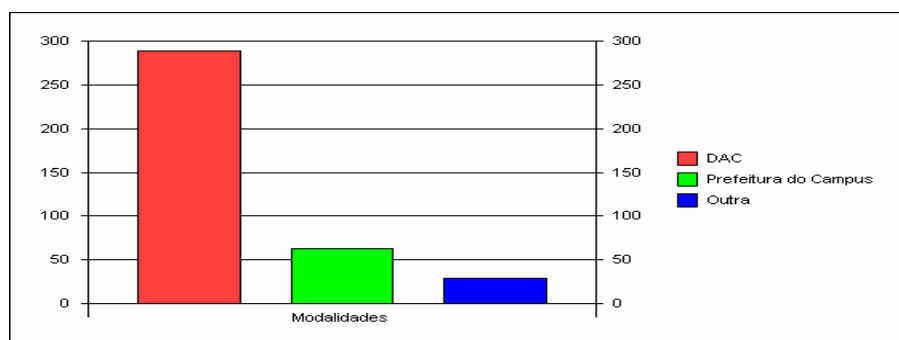


Gráfico 3: Denominação do órgão responsável serviços essenciais do dia-a-dia da Universidade

Fonte: Elaborado pela autora (baseado nos questionários de pesquisa)

1. CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado não somente com a pretensão de descobrir como é que os acadêmicos da FURB avaliam os atributos da infra-estrutura desta IES, mas mostrar que a comunicação entre acadêmicos e instituição pode ser melhorada. Visto que uma quantia considerável dos acadêmicos busca soluções para as questões do ambiente junto aos

professores, a Divisão de Administração do Campus (DAC), órgão responsável por tais soluções, precisa disponibilizar um meio de comunicação direta com os acadêmicos.

Sendo a universidade a legítima formadora do pensamento da comunidade no espiritual, moral, intelectual, social e econômico, ela deve estar preparada também para formar cidadãos críticos e exigentes com a qualidade dos serviços que recebem, bem como participativos. Sendo assim, recomenda-se à DAC a divulgação de telefones e local de contato, nos murais das salas de aulas e laboratórios dos Blocos dos diversos campi. Desta forma, todo acadêmico tem condições de contatar esta divisão e solicitar a execução dos serviços de manutenção necessários em seu ambiente de estudo.

A FURB já disponibiliza no site da universidade (www.furb.br) um serviço de atendimento ao público (SAP) e observa-se que o mesmo é pouco utilizado pelos acadêmicos. Uma sugestão seria colocar nos murais das salas de aulas e dos corredores dos Blocos da FURB cartazes informando esta opção de comunicação entre acadêmicos e universidade.

A divulgação das responsabilidades das divisões e setores da universidade também deveriam ser divulgadas. No site da Universidade, além de constar o Organograma, poderia ser descrito detalhadamente qual o papel de cada divisão dentro desta organização de características tão diferenciadas. Somente desta forma, é possível que a comunidade passe a associar a palavra “universidade”, com a imagem de campus, edifícios, reitores e professores com uma versão corporativa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Las instituciones universitarias como organizaciones complejas: análisis comparativo de instrumentos de planificación y gestión**. Espanha, 2003. 264 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departament d’Organització d’Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, 2003.

_____. NORILER, Ida Luciana Martins. A Gestão Estratégica e a teoria dos recursos e capacidades na universidade Regional de Blumenau e na Universidade do Vale do Itajaí. V COLÓQUIO INTERNACIONAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. **Anais...** Mar Del Plata: 2005. 1 CD-ROM.

ATCON, Rudolph P. **Manual sobre o Planejamento integral do campus universitário**. Florianópolis: Gráfica da Imprensa da UFSC: 1980.

CARVALHO, A. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

LOCH, João Matias; REIS, Dálcio Roberto. Os desafios para a Gestão de Faculdades Privadas frente a Expansão do Ensino Superior Privado: um estudo em Curitiba e Região metropolitana. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. **Anais...** Florianópolis: 2004. 1 CD-ROM.

REINERT, José Nilson; REINERT, Clio. Estudante não é cliente: é parceiro. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. **Anais...** Florianópolis: 2004. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, Luiz Alfredo; COLOSSI, Néson; BATISTA, Luiz Gustavo Alves; SILVEIRA, Maria da Graça Tavares; ESTEVAM, Dimas de Oliveira. *Insituições de Ensino Superior: os desafios no Desenvolvimento da Administração Contemporânea – perspectivas e realidades*.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. **Anais...** Mar Del Plata: 2005. 1 CD-ROM.

SILVEIRA, Amélia; MOSER, Evanilde Maria; CRISTELLI, Nessi Davina; JESÚS, Alberto Pereira de; RODRIGUES, Leonel Cezar; MACARRI, Émerson Antônio. **Roteiro Básico para apresentação e editoração de Teses, Dissertação e Monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

SONNEBORN, Marcelo Jorge. Desenvolvimento de um Modelo de Apoio à Gestão para uma Insituição de Educação Superior baseado em indicadores de Desempenho. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. **Anais...** Mar Del Plata: 2005. 1 CD-ROM.

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU. **Organograma 2006**. Disponível em: <http://www.furb.br>. Acessado em 02/06/2006.

WALTER, Silvana Anita; TONTINI, Gérson; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. Identificação de Oportunidades de Melhoria em IES através do Uso Conjunto do Modelo Kano e Matriz de Importância x Desempenho. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. **Anais...** Mar Del Plata: 2005. 1 CD-ROM.