

UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

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

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

**A GESTÃO ESTRATÉGICA E A TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES NA
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU E NA UNIVERSIDADE DO VALE DO
ITAJAÍ**Arnaldo Rosa de Andrade – FURB – arnaldo@furb.br*Ida Luciana Martins Noriler – FURB – ida@furb.br****RESUMO**

A formulação de estratégias tem sido, comumente, levada a cabo a partir da consideração das condições do ambiente externo e, sobretudo, da análise do setor em que a empresa está inserida. De acordo com este enfoque, o exame das influências do meio externo caracteriza-se como o principal instrumento de apoio à obtenção de informações necessárias para que se possam definir os rumos possíveis para o alcance dos resultados pretendidos pela organização. Assim, a análise das possíveis conjunturas e ameaças futuras, com o objetivo de explorá-las ou combatê-las respectivamente, constitui o cerne da maior parte dos trabalhos que tratam deste tema. Surge recentemente, uma abordagem alternativa, denominada de teoria dos recursos e capacidades (enfoque interno ou análise interna). Esta teoria propõe que a formulação de estratégias deve ocorrer a partir do potencial dos recursos e das capacidades internas da empresa, e não a partir da análise externa. Portanto, ainda que a abordagem do enfoque externo seja predominante na

* Doutor em Administração de empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya

** Mestre em Administração de empresas pela Universidade Regional de Blumenau

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



literatura especializada em estratégia, a mesma vem sendo confrontada pela teoria dos recursos e capacidades. Quando se trata de instituições universitárias, pode-se dizer que estas se diferenciam das organizações empresarias porque possuem características próprias, as quais dificultam sua rápida adaptação ao meio externo. Parece então, que as características destas instituições facilitariam a utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para a formulação de estratégias. O objetivo geral é, então, verificar se na FURB e na UNIVALI, os gestores tomam como base para a formulação de suas estratégias nas funções de ensino, pesquisa e extensão, seus recursos e capacidades internos. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com método quantitativo. Os resultados da pesquisa indicam que para a formulação de estratégias em determinadas funções a teoria dos recursos e capacidades já vem sendo utilizada. Já em outras funções, o enfoque externo é mais utilizado pelas universidades pesquisadas.

Palavras-chave: Teoria dos recursos e capacidades. Gestão universitária. Características das universidades.

1 INTRODUÇÃO

A análise das influências do meio externo caracteriza-se, comumente, como o principal instrumento de apoio à obtenção de informações necessárias para que se possam definir os rumos possíveis para o alcance dos resultados pretendidos. Surge recentemente, uma abordagem alternativa, denominada de teoria dos recursos e capacidades. Com o intuito de ampliar o debate sobre a aplicação desta nova tendência da gestão no mundo universitário, busca-se verificar se o enfoque da teoria dos recursos e capacidades poderia ser utilizado como base para a formulação de estratégias e gestão das instituições universitárias.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa constitui-se em que, ao que tudo indica, há ainda certa dificuldade de adaptação das universidades ao ambiente externo, principalmente, em função de suas características peculiares. Esta dificuldade poderia estar sendo solucionada e/ou modificada pela teoria dos recursos e capacidades. Diante do problema de pesquisa, cabe levantar a seguinte questão de pesquisa central que norteia o trabalho: Esta dificuldade poderia estar sendo solucionada e/ou modificada pela teoria dos recursos e capacidades? De forma mais específica, cabe ainda questionar: Até que ponto a FURB e a UNIVALI estariam utilizando o enfoque interno para a formulação de suas estratégias, diante da dificuldade de adaptação das mesmas ao ambiente externo?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é verificar se nas universidades objeto deste estudo predomina o enfoque interno e/ou externo para a formulação de estratégias e gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Conseqüentemente, os objetivos específicos podem ser assim definidos:

- a) Caracterizar a teoria dos recursos e capacidades;
- b) Apresentar as características das organizações universitárias quanto à gestão estratégica;
- c) Verificar se o estoque de recursos e capacidades internos, bem como, as informações do ambiente externo, tem sido utilizado pelas universidades objetos deste estudo como base para a formulação de estratégias nas funções de ensino, pesquisa e extensão;

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



2 A TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

Segundo esta teoria, os recursos (tangíveis e intangíveis) e as capacidades (agrupamentos/ combinações de recursos tangíveis e intangíveis) de uma empresa são as bases para sua vantagem competitiva. Conforme afirmam Hitt; Ireland; Hoskisson (2003, p. 23): “este modelo pressupõe que toda organização seja um conjunto de recursos e capacidades únicos, que possam gerar a base para a sua estratégia e que seja a principal fonte de seus retornos”.

Os recursos e capacidades são a base para formular uma estratégia que deverá ser criada frente ao melhor uso das competências essenciais (recursos e as capacidades integrados), em relação às oportunidades do ambiente externo.

Em se tratando do alcance de uma vantagem competitiva por parte de uma empresa, a teoria dos recursos e capacidades prega que esta somente será alcançada quando a empresa desenvolver capacidades diferentes do que seus concorrentes. Se algumas ou todas capacidades encontradas são comuns aos concorrentes, será improvável que as mesmas tornem-se fonte de uma vantagem competitiva para a empresa.

Deste modo, para que os recursos e capacidades possam caracterizar-se como fontes reais de vantagem competitiva sustentáveis, Amit; Schoemaker (1993), e Barney (1991) destacam que os recursos organizacionais devem ser valiosos, permitindo que a empresa explore as oportunidades do ambiente e neutralize suas ameaças; devem ser duráveis, para compensar o investimento exigido; devem ser raros (ou pouco comuns), de maneira que os concorrentes não tenham facilidade de acesso a eles e, devem ser difíceis de imitar ou substituir, para evitar que outras empresas utilizem outros recursos que possam produzir o mesmo efeito.

Da mesma forma que os recursos, as capacidades organizacionais, de acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2003, p. 115-115), devem ser: valiosas, na

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



medida em que ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades; raras, não existindo em um grande número de empresas; de imitação dispendiosa, e não substituíveis.

Na medida em que todos estes requisitos são preenchidos, tanto os recursos como as capacidades organizacionais passam a caracterizar-se como fonte de vantagem competitiva sustentáveis, colocando a empresa em uma posição mais confortável em termos de concorrência.

Nesta mesma linha de raciocínio, Kotler (1991) argumenta que as organizações devem buscar oportunidades em uma determinada área de produto/mercado na qual as mesmas possam desfrutar de uma "vantagem diferencial", em função de poder fazer mais por esta oportunidade do que seus concorrentes. Isto é, a possibilidade de êxito torna-se maior quando as estratégias são desenvolvidas com a finalidade de "explorar" as atividades que a empresa pode "fazer especialmente bem", em função de suas "características especiais" (ou seja, em função das características de sua base de recursos e capacidades).

Portanto, de acordo com a teoria dos recursos e capacidades, a empresa deve buscar as oportunidades de mercado que explorem suas competências essenciais, o que permite o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

2.1 AS CARACTERÍSTICAS DAS UNIVERSIDADES

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. Neste sentido, Zabalza (2004, p. 67) comenta isto quando afirma que "ninguém pode entender com clareza o que

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



ocorre nas universidades e, menos ainda, pode pretender fazer propostas válidas para seu aprimoramento sem considerar como estão organizadas e como funcionam”.

No que se refere às características peculiares apresentadas pelas instituições universitárias, Andrade (2003) cita as seguintes: estrutura, organização de profissionais (os professores), objetivos e metas, tecnologia e tomada de decisão. Apresentar-se-á cada uma destas abaixo:

* Estrutura: quanto à estrutura pode-se dizer que, conforme Maiochi (1997), Kast; Rosenzweig (1994), Machado; Silveira (1998), Romero (1988) e Mintzberg (1991), as universidades utilizam-se de diversos tipos de estruturas. Não há uma única base de departamentalização aplicável uniformemente a toda à instituição. A estrutura de autoridade é dinâmica e mal definida. Isto faz com que as universidades sejam em sua maioria descentralizadas, pois a cúpula administrativa não concentra o poder em suas mãos.

* Organização de profissionais - os professores: conforme Zabalza (2004), Moncada (1971), Andrade (2003), Finger (1988), Kast; Rosenzweig (1992 e 1994), os profissionais nas universidades realizam tarefas altamente especializadas, o que lhes proporciona um elevado grau de autonomia sobre suas próprias atividades.

* Objetivos e Metas: conforme Kast; Rosenzweig (1994), Finger (1988), Andrade (2003), Maia (1995), Lanzillotti (1997), Araújo (1996) e Maiochi (1997), os objetivos são definidos principalmente a partir das funções de pesquisa, ensino e extensão. Logo, além de uma multiplicidade de objetivos, há também o predomínio de objetivos amplos, vagos, pouco definidos, confusos e ainda preferências inconsistentes, o que ocasiona dificuldades para se definir metas operacionais.

* Tecnologia: conforme Kast; Rosenzweig (1994), Andrade (2003), Finger (1988), a tecnologia nas universidades inclui técnicas intelectuais (métodos de ensino e pesquisa dos professores), ocorrendo assim, dificuldades na padronização

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



das tecnologias. Porém, há também a chamada tecnologia de processo, onde ocorre o uso de tecnologia estáveis e uniformização de procedimentos, como as funções de pagamento aos professores, organização de estacionamento para os automóveis, sistemas bibliotecários, etc. Assim, em função de suas tarefas serem complexas e, conseqüentemente, difíceis de serem padronizadas e uniformizadas, as universidades possuem uma tecnologia problemática, complexa, pouco clara, dinâmica, baseada no conhecimento e holística.

* Tomada de decisão: conforme Maiochi (1997), Rizzatti; Dobes (2004), Lanzillotti (1997) e Andrade (2003), o maior número de decisões (tanto administrativas, quanto acadêmicas) é tomado pela cúpula das universidades. Os professores adquirem muito controle coletivo sobre as decisões que lhes afetam. A racionalidade política é a que mais predomina nas organizações universitárias, onde professores, alunos e funcionários participam na tomada de algumas decisões. Devido a todas suas características próprias, o processo de tomada de decisões nas instituições universitárias, é pouco preciso e mal articulado. Cada indivíduo possui seus propósitos e objetivos, que nem sempre coincidem com os da instituição. Logo, os conflitos de interesses são fatores preponderantes que interferem no processo decisório destas organizações.

Sendo assim, em função das características apresentadas acima, o processo de formulação de estratégias nas instituições universitárias ocorre de maneira diferenciada, conforme afirma Andrade (2003, p. 108): "... se pode afirmar que 'é evidente' que a aplicação do planejamento estratégico nas universidades deve apresentar-se de uma forma diferenciada, a respeito da forma que se desenvolve nas organizações empresariais".

Todas estas características praticamente impedem que os processos de formulação de estratégias e gestão destas instituições possam ser levados a cabo da mesma forma que o fazem as demais organizações. Neste sentido, Andrade

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



(2003, p. 108) afirma que “... se pode afirmar que ‘é evidente’ que a aplicação do planejamento estratégico nas universidades deve apresentar-se de uma forma diferenciada, a respeito da forma que se desenvolve nas organizações empresariais”.

Assim, ainda que autores consagrados como precursores da estratégia, tais como Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Steiner (1994), afirmem que a estrutura é determinada pela estratégia, a teoria dos recursos e capacidades defende a idéia de que a estratégia é que é determinada pela estrutura.

Quando uma universidade, por exemplo, decide criar um curso de enfermagem, o faz porque a estrutura de recursos e capacidades disponíveis em função do curso de medicina e outros da área já existentes, facilitam tal decisão.

Assim, ainda que existam cursos que possam ser criados em função de pesquisas de mercado realizadas, também constitui uma prática entre as universidades a criação de cursos novos a partir da estrutura de recursos e capacidades existentes. Nestes casos, a estratégia está sendo determinada pela estrutura.

Desta forma, pelo que se tem discutido até agora, considera-se válido afirmar que a utilização da teoria dos recursos e capacidades como base para a formulação de estratégias poderá trazer contribuições significativas às organizações universitárias, principalmente em função de suas dificuldades para estabelecer respostas rápidas e para estar se adaptando sistematicamente ao ambiente externo. Neste sentido, a pesquisa empírica buscou verificar se a teoria dos recursos e capacidades caracteriza-se como um modelo de gestão estratégica que vem sendo utilizado pelas universidades UNIVALI e FURB.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

O método de estudo foi quantitativo, o qual “retrata a sociedade por meio de emprego de variáveis e estudos estatísticos”. (SILVEIRA, 2004, p. 109). A pesquisa foi descritiva.

As duas instituições escolhidas foram a Universidade Regional de Blumenau (FURB) e a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), devido ao fato de serem universidades e, estarem localizadas na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, Brasil. A FURB é uma instituição de direito público. Segundo o Perfil ACAFE (2004), a FURB possui em torno de 14.000 alunos e 817 professores. A UNIVALI é uma instituição de direito privado e dispõem sua estrutura acadêmica a um universo de mais de 30.000 alunos, contando com um quadro de 1.741 professores.

A amostra foi definida como não probabilística, de caráter intencional, conforme descreve Barros; Lehfeld (1986), haja visto que os elementos da amostra são escolhidos, pois se relacionam intencionalmente com as características estabelecidas. Os entrevistados foram as figuras máximas de maior representatividade em cada uma das duas instituições. Foram ao todo 15 gestores entrevistados na FURB e 17 gestores na UNIVALI.

Utilizou-se da entrevista estruturada como instrumento para a coleta de dados, sendo esta fonte de evidência primária. A coleta dos dados para a pesquisa, ocorreu de maio de 2005 a junho do mesmo ano.

Os dados coletados foram examinados utilizando-se a estatística descritiva, elaborando-se para tanto, tabelas de freqüência, nos quais as respostas dos entrevistados foram apresentadas através de números absolutos e relativos, com o objetivo de facilitar a análise crítica.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



4 RESULTADOS DA PESQUISA

Analisando-se as questões que tratam de verificar se as universidades objeto de estudo utilizam o enfoque interno e/ou externo para formular suas estratégias, procurou-se identificar as tendências das duas universidades objeto de estudo neste sentido. Assim, as respostas obtidas dos entrevistados foram agrupadas em cinco classes: (1) Utilização de recursos e capacidades; (2) Utilização de ambos, porém os recursos e capacidades são determinantes; (3) Utilização de ambos, concomitantemente; (4) Utilização de ambos, porém as pesquisas são determinantes; (5) Utilização de pesquisas. As figuras 1, 2 e 3 apresentam os resultados encontrados.

4.1 ANÁLISE COMPARATIVA FURB X UNIVALI, QUANTO AS BASES UTILIZADAS PARA A CRIAÇÃO DE CURSOS DE NOVOS

A figura 1 demonstra que, em ambas as universidades, a utilização do enfoque interno e externo é tomado como base para a criação de cursos novos. Percebe-se que, não há concentração de respostas nem do lado direito (pesquisas) e nem do esquerdo (recursos) para as duas instituições. É admissível comentar também que, em nenhuma das duas instituições, os entrevistados acreditam que somente os recursos são a base para a criação dos cursos novos. O que não ocorre com as pesquisas, já que um número significativo de entrevistados da UNIVALI afirma que somente as pesquisas é que são a base para a criação de cursos novos.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA FURB X UNIVALI, QUANTO AS BASES UTILIZADAS PARA CRIAÇÃO DE LINHAS DE PESQUISA.

Da figura 2 percebe-se que, grande parte dos respondentes da UNIVALI afirmaram que, tantos recursos e capacidades quanto as pesquisas, são a base para

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



a criação de linhas de pesquisa. Já na FURB, percebe-se um número significativo de respostas indicando para a utilização dos recursos (lado esquerdo da figura 2).

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA FURB X UNIVALI, QUANTO AS BASES UTILIZADAS PARA CRIAÇÃO DE SERVIÇOS DE EXTENSÃO.

Da figura 3, conclui-se que, grande parte dos respondentes da UNIVALI, afirmaram que, as pesquisas são determinantes para a criação de um serviço de extensão. Há o predomínio de respostas do lado direito (pesquisas) da figura. Já na FURB, pelo que demonstra a figura 3, tanto recursos e capacidades como as pesquisas, são importantes, já que não há predomínio de respostas em nenhum dos dois lados.

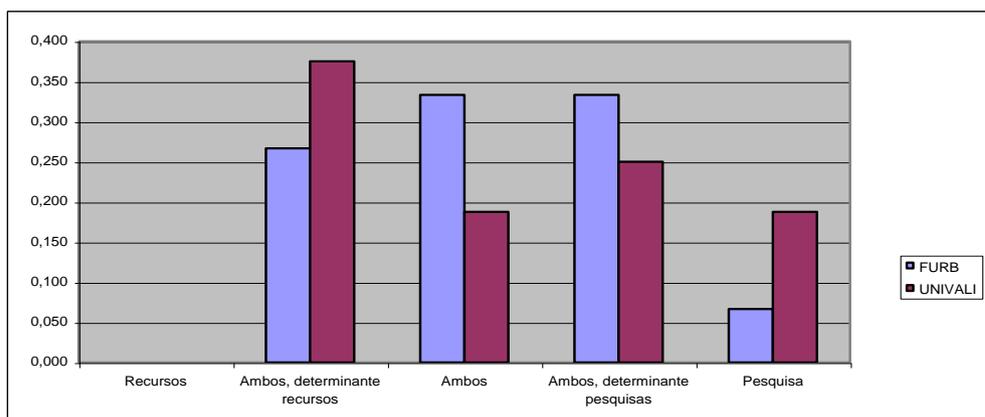


Figura 1: Bases para a criação de cursos novos

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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

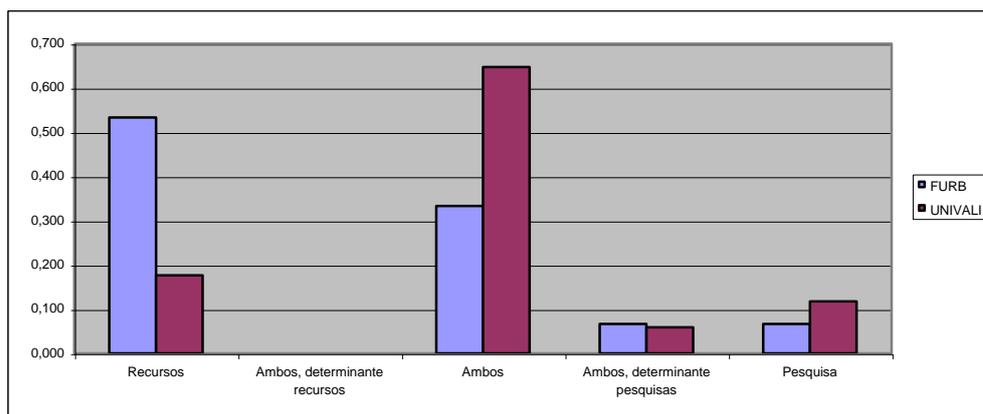


Figura 2: Bases para a criação de linhas de pesquisa

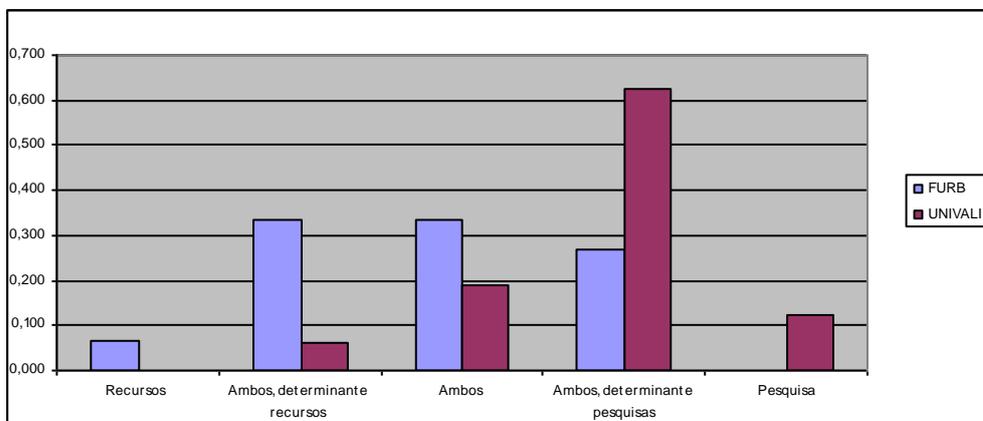


Figura 3: Bases para a criação de serviços de extensão

5 CONCLUSÕES

A análise dos fatores do ambiente externo e interno que as universidades tomam como base para a formulação de suas estratégias, foi o alvo deste estudo, como forma de verificar se a teoria dos recursos e capacidades poderia explicar a maneira como as universidades formulam suas estratégias, em função de sua dificuldade para adequar-se rapidamente ao meio externo.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



Com base na análise e na interpretação dos dados obtidos com a pesquisa realizada na FURB e na UNIVALI, buscou-se resposta à questão de pesquisa, tendo-se, em síntese, constatado que: (1) no que se refere à criação de cursos novos, tanto a FURB como a UNIVALI utilizam os dois enfoques (interno e externo) para criação de cursos novos, isto é, ao mesmo tempo que procuram utilizar a base dos recursos e das capacidades existentes, também realizam pesquisa de mercado para identificar as demandas da sociedade, (2) quanto a definição das linhas de pesquisa, constatou-se que na FURB predomina o enfoque interno, isto é, a estrutura dos recursos e das capacidades existentes é que servem de base para tal definição, enquanto que na UNIVALI, predomina os dois enfoques (pesquisa externa e utilização da base de recursos e capacidades existentes) e, (3) no que diz respeito a criação dos serviços de extensão, constatou-se que na FURB predominam os dois enfoques, enquanto que na UNIVALI, predomina a utilização de pesquisas (enfoque externo).

Por último, percebe-se que, na FURB, há uma tendência para uma maior utilização dos recursos/capacidades para a formulação de estratégias, visto que, há utilização dos dois enfoques e dos recursos unicamente nas decisões quanto a linhas de pesquisa. Já na UNIVALI há uma tendência para uma maior utilização de pesquisas, visto que faz uso dos dois enfoques, e na função de extensão, faz uso unicamente da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Las instituciones universitarias como organizaciones complejas**: análisis comparativo de instrumentos de planificación y

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



gestión. Espanha, 2003. 264 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departament d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, 2003.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, p. 33-46, 1993.

ACAFE. **Perfil ACAFE 30 anos**. Florianópolis: ACAFE, 2004, 134 p.

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

BARROS, Aidil Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

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

FINGER, Almeri Paulo. Gestão acadêmica. In: Finger, Almeri Paulo (Org.). **Universidade**: organização, planejamento, gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2003.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. 4.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

_____. **Administración en las organizaciones**: enfoque de sistemas y de contingencias. México: McGraw-Hill, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing**, São Paulo: Atlas, 1991.

V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

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

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



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

MAIA, Almir de Souza. As muitas faces de um reitor. In: Organização Universitária Interamericana. **A gestão universitária brasileira: a visão dos reitores**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

MAIOCHI, Neusa Fátima. As organizações universitárias e o processo de decisão. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

MINTZBERG, H. **Mintzberg y la dirección**. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 1991.
_____. **La organización profesional**, in: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall, 1993.

RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantalícia E. I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, Pedro A. de.; COLOSSI, Nelson. (Orgs). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

ROMERO, Joaquim J.B. Concepção de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo (Org.) **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

SILVEIRA, Amélia (Coord.). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2.ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

STEINER, George A. **Planificación de la alta dirección**. Barañáin (Navarra): EUNSA., 1994

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.