



GESTOR UNIVERSITÁRIO: UMA REFLEXÃO SOBRE MODELOS MENTAIS

JÊNIFER DE BRUM PALMEIRAS

Universidade de Passo Fundo

jeniferb@upf.br

ROSANI SGARI

Universidade de Passo Fundo

rosani@upf.br

CARLOS LEONARDO SGARI SZILAGYI

Universidade de Passo Fundo

kori@upf.br

Resumo

Este ensaio considera o relevante papel das instituições de ensino superior (IES) na formação do capital humano que atua e atuará na economia globalizada, em que o modo de desenvolvimento informacional passa a ser o diferencial, e aborda as questões pertinentes à gestão universitária que impactam o seu desempenho neste novo cenário. A atuação do gestor universitário estruturada nos princípios da administração e no desempenho dos recursos humanos que atuam na academia (acadêmicos e administrativos), sem prejuízo da liberdade acadêmica, coloca-se como um dos grandes desafios. Partindo do pressuposto de que auto-administrar ou autogerir uma organização significa dar autonomia ou permitir que os membros desta instituição decidam seus rumos e o uso de seus recursos, cabe refletir a forma de gerenciar a Universidade. Este estudo sugere uma definição de um perfil de gestor universitário, com base nos modelos mentais, competências técnicas e comportamentais necessárias para alcançar um domínio teórico e prático para gerir com eficiência a organização. Conclui-se que há necessidade de a gestão universitária atuar em consonância com as exigências do mercado, apropriando-se do aparato de gestão disponível, porém com a ressalva de que as peculiaridades do setor educacional devem ser respeitadas, sob pena de descaracterização deste.

Palavras-chave: gestão universitária, gestão de recursos humanos, modelos mentais.

1 Introdução

As mudanças sociais, políticas, tecnológicas e econômicas que vêm ocorrendo em escala global, refletem-se na vida cotidiana das pessoas, interferindo na realização do trabalho, nas unidades de comércio, nas estruturas empresariais e financeiras, e no setor educacional, incorporando o debate sobre seus efeitos em todas as nações que pretendam participar do fluxo de desenvolvimento (CASTELLS, 1999).

Conforme este autor, o modo de desenvolvimento informacional, utilizado pelos países centrais, tem a característica de aplicar conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade, o que vincula inexoravelmente a educação aos temas globalização e participação das nações nos fluxos de desenvolvimento.

Este cenário evidencia, portanto, a urgente necessidade de inserir o tema gestão universitária nas discussões organizacionais, face ao seu relevante papel na formação do capital humano que atuará nesta nova realidade.

Conforme pesquisa realizada pelo CFA (Conselho Federal de Administração) e corroborada pelo relatório síntese do Exame Nacional de Cursos-1998, e da Avaliação das condições de oferta de cursos de graduação 1998, as instituições de ensino superior estão entrando em uma nova fase de desenvolvimento, impelidas pelas mudanças ambientais (Tashizawa e Andrade, 2001). Segundo este trabalho, as IES (Instituições de Ensino Superior) não mais atendem à necessidade de formação de profissionais autônomos e preparados para lidar com ambientes de mudança e incerteza, e, em sua maioria, não estão preparadas para enfrentar os desafios da concorrência nacional e internacional a que estão expostas.

Fica evidente a exigência de uma postura diferente do gestor, executivo e técnico da educação, voltada para uma gestão universitária estruturada no desempenho dos seus recursos humanos, que considere em suas ações os princípios da administração, sem prejuízo da liberdade acadêmica. Isto as tornaria habilitadas à condução dos processos de mudança e inovação pelos quais organizações industriais e comerciais vêm passando já há algum tempo.

Assim, a gestão dos recursos humanos de uma IES deveria encontrar-se em permanente interação com a sua estratégia, estando centrada na análise sistêmica dos seus processos. Tornam-se então relevantes a aptidão, as habilidades, as competências, a motivação e a criatividade em todos os seus níveis: interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais, as quais, por sua vez, dependem de oportunidades para aprender e experimentar novas capacidades e habilidades (MEYER, 2000)

Considerando este contexto, este ensaio pretende identificar, com base nos conceitos à literatura existente, aspectos da gestão universitária que impactam os elementos acima citados, propiciando ou não as condições para o surgimento de oportunidades de aprendizagem e experimentação de novas capacidades e habilidades, com base nos modelos mentais, para um perfil do gestor universitário.

Gestão de instituições de ensino superior

A organização universitária e seu processo de gestão e decisão são temas de discussões que vêm, aos poucos, inserindo-se nos debates organizacionais, principalmente no que se refere à aplicabilidade ou não dos princípios da administração em seu contexto.

Borges e Araújo (2001) afirmam que o fato de as IES serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento configura um padrão peculiar para a estruturação de suas atividades, o que faz com que a universidade não possa ser vista pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais.

Para justificar esta afirmação, destacam estes autores, como principais características da organização universitária, fatores como um elevado profissionalismo dominar a tarefa, implicando autonomia no trabalho e liberdade de supervisão altas (os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam as decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais) (ZABALZA, 2007).

No que se refere às decisões, colocam-nas como descentralizadas, o que pode fazer com que diferentes partes da organização evoluam de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas. A própria concepção de universidade não é homogênea, em face de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que a compõem, o que traz como consequência dificuldades no estabelecimento de missão, objetivos e metas (DESIDERIO, 2004).

Quanto ao poder, alegam os autores acima que é ambíguo e disperso, há reduzida coordenação de tarefas, pois que as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de diversos atores. Argumentam, ainda, que a universidade tem metas ambíguas e vagas (ensinar, pesquisar, servir à comunidade), prestando-se a diferentes interpretações, dificultando a concordância em alcançá-las (MEYER, 2000).

Finalizando, concluem que a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades, ou uma “multiversidade” (BORGES E ARAÚJO, 2001).

Além destes aspectos, outras dimensões de natureza mais especificamente administrativa somam-se a estas peculiaridades. Há dificuldade em se mensurar os resultados da ação organizacional, pois se questiona qual seria o resultado imediato da intervenção humana nos processos de ensino-aprendizagem e de criação e recriação do conhecimento (ROSSATO, 2005).

Por outro lado, há que se considerar a preocupação de mantenedores e administradores de instituições de ensino superior e demais participantes que interagem neste processo frente aos desafios presentes na sociedade de hoje, frutos da conjuntura econômica, social, política e educacional. Nesse novo cenário um novo modo de pensar e agir começa a se impor no ambiente universitário: preocupação com o mercado, com o negócio, com o cliente, com a gerência dos serviços para evitar a queda na produtividade, a perda de alunos, a perda de rentabilidade, a perda de espaço. O resultado dos exames nacionais de cursos aliado à divulgação dos indicadores de

qualidade que devem ser preenchidos em cada curso oferecido, obrigam as instituições a investirem significativamente na qualificação e recrutamento na área de recursos humanos, na atualização de bibliotecas e laboratórios, no oferecimento de serviços diferenciados (DESIDERIO, 2004).

Há uma preocupação, na maioria das instituições, de não ficar à margem deste processo, e de não ficar na contramão das exigências de produtividade, competência e qualidade.

O desafio que se coloca neste contexto é o gerenciamento da organização educacional com a preservação da liberdade acadêmica.

No passado, segundo Finger (1997), a gestão das organizações acadêmicas no Brasil sempre foi tratada com uma visão burocrática. A própria função administrativa foi tratada por muito tempo como derivativa e secundária. No funcionamento de uma faculdade onde era oferecido ensino, precisava-se de alguém responsável por uma estrutura administrativa. Geralmente as posições eram reservadas a professores, não se admitindo que os cargos fossem ocupados por profissionais não pertencentes à função docente. Este autor afirma ainda que as novas estruturas organizacionais universitárias, numa sociedade altamente competitiva, para serem geridas com eficiência e eficácia, precisam saber e ter claro:

- a natureza e os objetivos da instituição;
- clareza de idéias, no que se refere à filosofia educacional que preside a instituição, que valores e princípios orientam sua ação tanto administrativa como pedagógica;
- objetivos finais da instituição - oferecer que tipo de serviço e em que condições;
- funções formativas da instituição e como identificá-las;
- como a instituição se instrumentaliza para enfrentar uma sociedade competitiva na prática cotidiana;
- como entende seu papel perante outras agências formadoras como rádio, TV, jornal etc; como as propostas da instituição, em termos de convivência social e formativa, se convergem, se intercomplementam com os demais agentes sociais e quais estratégias devem ser elaboradas para atuar nesse meio social;
- o que deve prevalecer, a voz do mercado ou a rigidez normativa das regulamentações, dos currículos padronizados, das fórmulas, ou de forma mais objetiva, como atender a clientela ávida com conhecimentos úteis para enfrentar a vida;
- sua capacidade de gerenciar serviços, de saber organizar, planejar, controlar, avaliar, trabalhar em equipe, dividir responsabilidades, saber dividir para poder somar, capacidade de dizer sim e principalmente de dizer não.

Como se percebe, esta argumentação é parcialmente complementar à de Borges e Araújo (2001), citada anteriormente, e parcialmente oposta a esta, uma vez que parte do princípio que as peculiaridades da universidade serão transpostas em função de uma pressão conjuntural.

Talvez uma síntese de ambas seja um caminho mais viável, pois não se pode tirar das universidades as características que as distinguem de outras organizações prestadoras de serviços, nem tampouco desconsiderar a conjuntura atual.

Administração e Academia: um dilema ou uma relação de complementaridade?

As relações entre administradores e acadêmicos sempre são motivos de conflitos. Cada qual tem uma visão, um comportamento e um entendimento de suas funções. Os administradores têm uma visão específica de gestão voltada, de um lado, para o exercício burocrático de normas, procedimentos para o cumprimento de regras que nem sempre os acadêmicos consideram importantes, necessárias ou mesmo úteis, e de outro lado, prezam os administradores pela competitividade em termos de mercado, e pela saúde financeira das IES. Já os acadêmicos têm uma visão e valores voltados para a área acadêmica dos serviços de ensino, pesquisa e extensão.

Segundo Façanha (1999) exemplo disto é a forma zelosa como a universidade trata as especialidades e as territorialidades, configurando um modelo de organização, que contrasta não raro com outro modelo, mais profissional, no qual as interdisciplinaridades, assim como as interações, manifestam-se como mais proeminentes e mobilizadoras.

Deve-se considerar, entretanto, que esses conflitos na gestão universitária giram em torno do poder e por causa do poder (CARDIN, 2000). De um lado, a autonomia acadêmica determinada pela lei; de outro, o poder da mantenedora que é a responsável jurídica e administrativa pela instituição. Todavia, ambos, poder acadêmico e poder administrativo devem, em tese, obedecer aos regulamentos – Estatuto da mantenedora, estatuto da universidade, regimento da faculdade etc, o que, de certa forma, também tolhe a liberdade de atuação da organização.

Além disso, a pressuposição é que os administradores devem cumprir as diretrizes gerais e específicas traçadas pelos colegiados competentes e a seguir planos, programas, projetos, orçamento – quando existir – e a prestar contas de sua implementação e dos resultados. Assim, em tese, o poder de manobra de um dirigente também sofre limitação. Dessa forma, a articulação entre os diferentes participantes e seus "poderes" sofre tensões que interferem no comportamento tanto dos especialistas como dos administradores no processo decisório.

A discussão proposta nesta seção poderia consumir várias resmas de papel impresso, sem chegar-se a uma conclusão. O que é relevante, neste momento, é captar as várias visões do tema gestão universitária e suas ramificações, a fim de se prover este artigo da maior quantidade de abordagens acerca do tema em questão.

Assim, há ainda que se considerar, nesta discussão, a origem e missão primeira das universidades, conforme Ospina (1990), que é transformar a sociedade através do

conhecimento do potencial humano, sendo suas funções formar ou ensinar, investigar ou pesquisar, e servir ou exercer a atividade de extensão.

Origem e missão da Universidade: um momento de reflexão

Ainda que se defenda a argumentação até este ponto realizada, quanto à necessidade de gerir a universidade considerando o contexto do mundo globalizado, deve-se considerar também o risco de distorção de valores que este proporciona.

Conforme Sleutjes (1999), a universidade, tal como é conhecida atualmente, já passou por inúmeras transformações, desde a fundação da Universidade de Bolonha, há cerca de mil anos atrás. Ortega Y Gasset e Humboldt (apud Sleutjes, op.cit.) a pensaram como universidade da consciência, tendo como missão principal formar a consciência humana. Após 1950, foi considerada, principalmente pelos americanos, como universidade do trabalho, e mais recentemente, caminha-se para um modelo que vincule a cidadania, aos direitos do homem, e à grande necessidade de realizar justiça e equidade.

De acordo com esta visão, pode-se afirmar que o ensino universitário engloba não só a transmissão do conhecimento em sala de aula, mas a pesquisa, que pode ser pura ou aplicada, e a objetivação desta, através da extensão. Assim, estes três eixos configuram os pilares de sustentação, ou os valores essenciais para que a universidade, como agente de transformação e transmutação, seja preservada.

Isto não significa que instituições de ensino sem vinculação com a pesquisa, que basicamente atendem a uma demanda de mercado crescente, ou as chamadas universidades corporativas, como instrumento de geração de conhecimento com fim específico, devam ser desconsideradas. Apenas deve ser questionada a utilização do termo universidade para designá-las, uma vez que não é este o papel a que se propõem.

Assim, chega-se a um ponto em que é necessário recuperar a discussão do real papel que cabe à universidade em qualquer sociedade, posto que este tema vem sendo empurrado para fora dos debates sobre a crise das universidades, em virtude de preocupações mais prementes com a questão do financiamento destas instituições (SLEUTJES, 1999).

É sabido que não é fácil realizar esta articulação, pois ela exige equilíbrio e estabilidade, em um momento pautado pela mudança e pela incerteza. Além disso, a universidade, pela busca de conhecimento que deve realizar constantemente, e que abrange quase todas as áreas do saber, é impactada com mais intensidade por esta realidade, por meio do aumento significativo de áreas de interesse, as quais não são mais apenas científicos e tecnológicos, mas aliam-se ao aumento da informação disponível pela internet.

Da mesma forma, é um desafio buscar a articulação entre o valor do ensino, o equilíbrio entre pesquisa pura e aplicada, os compromissos necessários à livre-investigação e o seu planejamento, e a adoção de meio ou de uma sistemática mais eficiente para tornar estas atividades auto-sustentáveis, e alinhadas com o conhecimento que interessa à sociedade.

Assim, o que se vê é a universidade como reprodutora de um conhecimento pronto e acabado, que propicie aos jovens condições para sua inserção na sociedade.

Alguns autores como Sleutjes (1999) propõem que, no futuro, poderá se chegar a dois sistemas de ensino superior, um universitário, outro profissionalizante. Neste sentido, Souza (1996) afirma que, a partir da autonomia que cabe às universidades, cada uma deverá repensar-se, redefinindo seu caráter e sua vocação. Haverá aquelas que buscarão uma maior vinculação regional, orientando suas pesquisas, cursos e atividades de extensão para esta direção, e outras assumirão mais claramente seu papel de líderes do sistema de geração de conhecimento, através do desenvolvimento de pesquisas em áreas de ponta.

Entretanto, não é objetivo desta pesquisa discutir a missão da universidade, o que sem dúvida configura rica fonte de trabalho, mas torna-se relevante para a autora provocar um contraponto que traga de volta esta questão às discussões acerca de gestão universitária.

5 Modelos Mentais

No best seller de Daniel Goleman, ele define que as fontes dos modelos mentais são a maneira pela qual os seres humanos organizam e dão sentido às suas experiências. Segundo Goleman, o comportamento humano é condicionado por modelos mentais e estes, por sua vez, são definidos com base em quatro pressupostos.(GOLEMAN, 1995)

Para Mendes, parte da seguinte adaptação, para melhor entendimento:

Biologia: rotular a capacidade de realização do ser humano com base nas suas limitações fisiológicas. Será que o fato de alguém ser alto ou baixo, branco ou negro, cabeludo ou calvo, gordo ou magro, bonito ou menos favorecido em termos de beleza deve ser um fator de inclusão ou exclusão no mercado de trabalho? Para muitas empresas, é assim que funciona, infelizmente. Você já leu algum anúncio de emprego no jornal com os seguintes dizeres: precisa-se de Secretária gordinha, baixinha, aparência mais ou menos e de inteligência mediana?

Linguagem: é o meio no qual se estrutura a consciência do ser humano. Quando você ouve um nordestino, um catarinense, um gaúcho dos pampas, um paulista do interior ou um carioca descolado conversando com aquele sotaque típico da sua região, o que lhe vem à mente? Não diga que você nunca rotulou alguém por conta do seu sotaque? Viiiixe! Mas, baaah!!!

Cultura: dentro de qualquer grupo - famílias, indústrias, organizações e nações - os modelos mentais coletivos se desenvolvem com base em experiências compartilhadas. Assim, a cultura pode ser considerada um modelo mental coletivo. Se você é filho de judeu, italiano, grego, alemão ou japonês, não importa, existe um conjunto de valores ou pressupostos típicos de cada cultura. De alguma forma, isso afeta os

relacionamentos, daí as dificuldades de se admitir em algumas culturas a união de pessoas de raízes diferentes.

Experiência pessoal: diz respeito à raça, sexo, nacionalidade, origem étnica, condição social e econômica, influências familiares, nível de educação, a maneira como fomos tratados por nossos pais, irmãos, professores e companheiros de infância. A maneira como começamos a trabalhar e alcançamos a autossuficiência também é fruto da nossa experiência pessoal e isso é determinante para o nosso sucesso. (MENDES, 2010, p.01)

O conceito de modelo mental se disseminou a partir da publicação de dois livros, ambos com o título "Mental Models", publicados em 1983. O primeiro deles, editado por Gentner e Stevens (1983) é uma coleção de contribuições a um seminário sobre o assunto. Nele várias visões do conceito são apresentadas de maneira mais ou menos implícita. O segundo livro (Johnson-Laird, 1983) é um trabalho em que o autor procura explicar o raciocínio dedutivo e a compreensão de texto. A partir daí, o conceito de modelo mental começou a ser usado ao lado de outros como "frame", "schema" e "script" e como resultado, a terminologia empregada nas diferentes áreas não é uniforme. Uma discussão mais detalhada acerca do uso de tais construções pode ser encontrada em Brewer (1987) (BORGES, 1999; GRECA E MOREIRA, 1997; VIEIRA E COLVARA, 2010; DUQUE, et. Al, 2015;).

Para Johnson-Laird (1983, p. 156), um modelo mental é definido por estruturas de conhecimento específicas que são construídas e usadas no momento que o usuário lida com uma nova situação. Ou seja, o autor enfatiza que a cada nova situação o ser humano elabora modelos mentais, baseados em saberes já existentes, para assim analisar o problema e fazer inferências.

Senge (1990), sugere o gerenciamento dos modelos mentais, nas organizações, pode estabelecer um processo pelo qual as pessoas, mediante a reflexão sobre a eficácia de seus modelos e uma atitude de aprendizagem baseada na comunicação interpessoal, sejam capazes de modificar elementos inertes em sua visão de mundo e, assim, abrir mão de modos de pensar e agir que se opõem a outros novos e diferentes, considerados úteis para a organização. Conforme esclarece o autor, quando não são questionados, os modelos mentais das pessoas tendem a estabelecer comportamentos profundamente arraigados, que, apesar de mostrarem-se obsoletos, impedem a organização de colocar em prática novos insights e promover mudanças necessárias à melhoria do desempenho corporativo.

Compreende-se assim, diante de interpretações de diversos autores, que o termo modelo mental remete à ideia de que um indivíduo possui um conjunto de informações que são armazenadas ao longo da vida e estas são aprimoradas pelo surgimento de novos problemas e a necessidade de encontrar novas soluções. A capacidade de solucionar esses problemas depende, portanto, da variedade e da habilidade individual de combinar os modelos existentes em seu estado cognitivo.

A Teoria dos Modelos Mentais tem se constituído em um importante foco de pesquisa, visando melhor compreender esse processo mental da construção do conhecimento (SANTOS, MELO, ANDRADE, 2015). Os modelos mentais são inacabados e evoluem

à medida que o indivíduo adquire conhecimentos (MOREIRA, 1996) e os incorpora a sua estrutura mental. Esse

processo está ligado à capacidade do indivíduo em prever e explicar determinado fenômeno à medida que o seu conhecimento evolui. Dessa forma, os modelos mentais estão relacionados com a capacidade de compreensão do sujeito, os mesmos passam a ser “os mecanismos através dos quais os humanos são capazes de gerar descrições do propósito, forma e funcionamento de um sistema, e os seus estados observados e prever os estados futuros” (BORGES 1999, p. 11).

Considerações finais

O objetivo desse ensaio foi fazer o levantamento do conceito de modelos mentais, em relação ao perfil do gestor universitário, e este, entendido como algo mais amplo do que a implantação de ações de planejamento estratégico, ou qualquer outra forma tradicional de gestão.

Por tratar-se de um tipo de organização complexa, as IES exigem um alto nível de especialização funcional, o que configura um processo permanente de tomada de decisões, no qual são possíveis diferentes tipos de racionalidade: política, religiosa, social e econômica.

Considerando a natureza da instituição prestadora de serviço predomina nas decisões a racionalidade política. Nas Instituições de ensino frequentemente observa-se a participação de diversos grupos de interesse – professores, alunos, funcionários, dirigentes na tomada de decisão. A racionalidade política desse processo de decisão caracteriza-se por ser autônoma, ocorrendo sem maior integração com outros níveis de decisão dentro da organização (CARDIN, 2000).

Na obra *Gestão de Instituições de Ensino*, Taschizawa e Andrade (2001) propõem um modelo de gestão adequado ao sistema universitário, que perpassa todas as etapas de organização de uma empresa de qualquer setor, desde a identificação do mercado, clientes, fornecedores, análises externa e interna.

Borges e Araújo (1999) apontam para alguns fatores estratégicos na gestão universitária, considerando já as peculiaridades desta. Assim, no que se refere à implantação de um planejamento estratégico, alertam para a dificuldade de se aceitar a existência de uma missão, face à estrutura via de regra descentralizada e complexa das IES, e sinalizam a necessidade de se ter um sistema de informações gerenciais que permita incrementar a qualidade das decisões. Já Desiderio (2004, p. 14), referindo-se especificamente às IES, afirmam que “as mesmas precisam prestar atenção às suas competências exclusivas, que são aqueles recursos e habilidades em que a instituição é especialmente forte”.

É de se destacar o tratamento dado por estes autores citados ao longo do ensaio, à questão da utilização dos recursos disponíveis, uma vez que propõem, a adoção de uma certa perspectiva de investimento, ou seja, o hábito de mensurar o retorno dos gastos

como se fossem investimentos. Esta estratégia não visa a ganhar dinheiro, mas sim a poupá-lo, através da avaliação do retorno de seus investimentos, buscando eficiência interna na utilização de seus recursos. Assim, a importância da definição de quais modelos mentais, os gestores universitários possuem e necessitam desenvolver.

Finalizando, com relação à gestão dos recursos humanos docentes, deve-se considerar que estes atuam diretamente nas ações da IES, e, portanto, deve ser dada atenção especial ao planejamento, desenvolvimento, número e composição do corpo docente. Os autores salientam que as atribuições do cargo de professor devem levar em conta necessidades imediatas da universidade, mas talvez, sobretudo, aquelas necessidades que ela pode antecipar e suas prioridades de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D.. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. Revista de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro 35 (4) 63-76 jul/ago 2001.

_____. Autonomia universitária: implicações gerenciais para as instituições federais de ensino superior. Revista de Administração Pública FGV. Rio de Janeiro 33 (4) 7-23 jul/ago 1999.

BORGES, A.T. Como evoluem os modelos mentais. Ensaio – Pesquisa em Educação em Ciências, v.1, n.1, p.85-125, 1999

CARDIM, G. A. O que envolve a gestão universitária em tempos de mudança. Fac. Belas Artes de São Paulo, 2000.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DESIDERIO, Mônica; Desafios da Gestão Universitária. Revista de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro 40 (2) 46-55 jan/jun 2004.

FAÇANHA, O. L. Economia e administração da organização universitária: três modelos de gestão na UFRJ (jul. 1994 – jul. 1998). Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. 33 (3): 67-98. Maio/jun 1999.

FINGER A P. A gestão universitária no Brasil – in gestão das universidades – novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

GENTNER, D.; STEVENS, A.L. (Ed.). Mental models. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente, Editora Objetiva, 1995.

GRECA, I.M.; MOREIRA, M.A. The kinds of mental representations – models, propositions, and images – used by college physics students regarding the concept of field. International Journal of Science Education, v.19, n.6, p.711-724, 1997.

- JOHNSON-LAIRD, P. Mental models. Cambridge: Harvard University Press, 1983.
- OSPINA, G. L. Definição de uma agenda para o ensino superior nos anos 90. In: Crub. Universidade, Estado e Sociedade na década de 90. Brasília, 1990.
- MAXIMIANO, C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, J. O que são modelos mentais. Administradores . Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-sao-modelos-mentais/44235/>> Acesso em: 12 jul.2016.
- MOREIRA, M. A. Modelos Mentais. Investigação no Ensino de Ciências, v.1 n.3, p.193-232, 1996.
- MEYER J. V. Novo conceito e as habilidades do administrador universitário In: MEYER JUNIOR, V. MURPHY, P. Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.
- MEYER J. V. Teoria e Prática de gestão universitária. Cadernos – Centro Universitário São Camilo, São Paulo, v. 4, n.1, p. 49-59, jan./jun. 1998
- MEYER J. V.;MANGOLIM, L. Estratégias em Universidades privadas; Estudos de Casos. In: XXX ENAMPAD, Anais do Encontro da ANPAD, Salvador, BA, 2006. CD ROOM.
- ROSSATO, Ricardo. Universidade: nove séculos de história. 2. ed. Passo Fundo: UPF, 2005.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SLEUTJES, C. S. M. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino – pesquisa – extensão. Revista de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro 33 (3) 99-11, maio/jun 1999
- SOUZA, P.R. Por uma nova universidade. Infocapes. Brasília 4 (4), 1996
- TASHIZAWA, T. E ANDRADE, B. R. O. Gestão de instituições de ensino. 2a. Edição revista. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- VIEIRA JUNIOR, N.; COLVARA, L. D. Os modelos mentais de frações: como universitários lidam com conceitos fundamentais de matemática? Revista Ciências & Cognição, v.15, n.1, p.124-136, 2010.

ZABALZA, M. Ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2007.