



PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO: NOVOS DESAFIOS OU VELHAS PERCEPÇÕES?

Everton Das Neves Gonçalves
Joana Stelzer
Marta Elizabeth Deligdisch

RESUMO: O artigo trata de suscitar questionamentos a respeito do planejamento universitário, tendo por objetivo destacar pontos específicos da pragmática na administração universitária brasileira. Trata-se de reflexão acadêmica exploratória qualitativa, embasada em pesquisa bibliográfica e método de abordagem dedutivo. Utilizam-se, como marco teórico principal, as apreciações doutrinárias de Henri Jane e de João David Ferreira Lima. Apresenta, como resultado final, a assertiva de que a discussão a respeito do assunto não é inédita e mais, repetitiva em seu embasamento ontológico-filosófico; reinventa-se na necessidade de percepção da Universidade enquanto *locus* temporal e indissociável do elemento humano, este último sempre inovado e inovador. Especialmente, defende o gerenciamento racional da *Universitas*, inclusive sob o enfoque da análise econômica na administração. Portanto, a Universidade tem de ser gerenciada de forma dinâmica e eficiente, como dinâmica é a evolução do ser social.

Palavras-Chave: planejamento universitário; administração universitária; ensino-aprendizagem; estrutura universitária.

Introdução

Instiga a discussão que se inicia importante assertiva, contextualizadora do trabalho, lembrada nas palavras de João David Ferreira Lima ao afirmar que nunca se debateu, examinou, discutiu e estudou tanto a Universidade quanto no presente momento. Mas, os tempos mudaram, os homens evoluíram e criaram uma nova e extraordinária civilização. O órgão gerador e propulsor dessa civilização – a Universidade – deve se adaptar e se desenvolver, estruturando-se de forma a dar os homens de cultura, os pesquisadores, os cientistas e os técnicos condições para a que a humanidade fique cada vez mais próxima do ideal de liberdade e felicidade que é a meta do homem (FERREIRA LIMA, 1969, p. 263)

Pensar e repensar a Universidade são desideratos sempre presentes, necessários e atuais, até por que, por excelência, trata-se de instituição considerada reduto do conhecimento da humanidade. Urge, assim, investigar como planejar, dirigir, controlar e organizar; enfim, gerir o meio universitário para pragmática difusão do ensino e formação humanista, científica e profissional politicamente democrática, economicamente eficiente, socialmente inclusora, juridicamente equânime e administrativamente moderna e eficaz.

A universidade evolui, desde os primórdios medievos, em meio às experiências palacianas e os cânones dos mosteiros; ainda, segundo a construção de um pensamento científico que, indelevelmente, encontra-se permeado pela religião, pela política, pelo exercício do poder ora temporal, ora secular, pela irracionalidade, pelas vicissitudes da falta de tecnologia instrumental adequada à necessária prova científica e, derradeiramente, pelos vícios da vaidade, do egoísmo e das máculas que corroem o caráter humano. Nesse sentido, a *Universitas* reflete o homem que lhe institui e dá vida, um ser humano histórico e comprometido ou, também e não raras vezes, subjugado pelas circunstâncias de seu próprio tempo.

Efetivamente, não se pode deixar de reconhecer que a liberdade para a difusão do ensino e, em última *racio*, a liberdade para a tomada de decisão na Universidade, estão premidas ou subjugadas, especialmente, pelas injunções próprias, da condição humana fruto de incertezas, de preconceitos e de tantos outros fatores que implicam cerceamento do grau de liberdade humana.

Portanto, influenciam a pragmática universitária, os desejos e as aspirações humanas, esterilmente realistas ou ingenuamente utópicas, as práticas de ensino desconectadas da realidade fática, os métodos científicos inadequados, os conhecimentos tão distantes das reais necessidades, a tautologia que não cria e o vazio que não se preenche (FERREIRA LIMA, 1969, p. 263). Destarte, em que pesem as dificuldades historicamente verificáveis na construção do templo do saber, imperativo se torna empreender ou dar continuidade ao diuturno processo de mudança, adaptação e readaptação dos alicerces, sob pena de obsolescência irreparável e, pior, da perda da capacidade de gerar o conhecimento por excelência.

O estudo consiste em reflexão acadêmica exploratória e qualitativa, embasada em pesquisa bibliográfica e método de abordagem dedutivo (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Utilizasse, como marco teórico principal, as apreciações doutrinárias de Henri Janne e de João David Ferreira Lima.

1 Novos desafios e soluções para a administração universitária

O planejamento é estratégia indissociável da moderna gestão, devendo ser eminentemente técnico e indiferente a qualquer ideologia, politicismo ou tendência que não o estrito comprometimento com a racionalização dos procedimentos em meio às práticas democráticas legitimadoras da tomada de decisão administrativa.

Na universidade, o planejamento é premente, em função dos problemas nela existentes, e plenamente realizável. Entretanto, a administração planejada esbarra, não raras vezes, nas dificuldades intrínsecas e nas tradições acadêmicas bem como na inexistência de uma atitude do espírito conforme ensina Janne (1981, p. 8)

O problema da criação de uma mentalidade capaz de promover o planejamento na Universidade depende, não somente do estabelecimento de estruturas que harmonizem a distribuição do poder e a aplicação de técnicas novas, mas também o desencadeamento de um processo de informação e de participação capaz de dissipar os mal-entendidos e de fazer do planejamento na Universidade o problema de cada um e de todos.

Surge, então, que o processo de planificação passa pela racionalização e pela democratização. É verdade, no entanto, que a administração universitária, historicamente, enfrenta problemas tais como: o crescimento do efetivo estudantil; o crescimento do encargo financeiro requerido pelo ensino universitário; as exigências próprias do desenvolvimento

econômico; as contradições da Universidade; as deficiências orgânicas das Universidades, prédios, equipamentos, entre outros. Essa perspectiva sempre deve atentar para a importância do ensino, ou seja, “a educação de cidadãos éticos, comprometidos com a construção da paz, com a defesa dos direitos humanos e com os valores de democracia” (UNESCO, 2009, p. 2).

No que concerne ao crescimento do efetivo estudantil, fruto das políticas de democratização do ensino superior, são enumeráveis consequências como a insuficiência de meios materiais e de corpo docente adequado; aumento considerável das despesas; priorização das necessidades ocasionando competição política; tensão entre a vontade de democratização dos estudos e o convite à seleção exigida pela limitação dos meios; queda do nível médio dos estudos; clima de contestação; heterogeneidade da cultura, da formação e da aptidão dos estudantes; insuficiência material e técnica da administração universitária e o nivelamento em patamares inferiores da qualidade de ensino em virtude do desmesurado aumento na relação professor-aluno. O ensino, assim, passa a evidenciar obstinado esforço para que se obtenham elevados números de diplomados em cursos que, a distância, ou presenciais, podem não corresponder às expectativas mínimas de difusão e consolidação do conhecimento.

Em relação ao crescimento do encargo financeiro, tem-se, como consequência, que a maior parte desse é arcada pelo Estado, seja aumentando o número de vagas públicas, seja fomentando bolsas de estudo na Universidade particular; fato que aumenta a influência e o controle estatal sobre a Universidade impondo-lhe normas administrativas; políticas, econômicas e, especialmente orçamentárias baseadas em número de estudantes e na renda. É a privatização do ensino superior, restando, porém, ao Estado, mediante pressão da opinião pública e do poder político a necessidade de modernização da administração universitária.

De outro lado, exigências próprias do desenvolvimento econômico tais como o crescimento do efetivo global de estudantes e a especialização profissional questionam a respeito do perfil do profissional a ser formado, bem como, da possibilidade do indivíduo escolher sua profissão em meio à ameaça do desemprego. Tem-se, na realidade, falseada a livre escolha aparente das profissões que exigem, cada vez mais, serem recicladas, levando os indivíduos a abandonarem e recomeçarem seus estudos, bem como, trocarem de profissão segundo suas necessidades.

Economicamente, a autonomia universitária esbarra entre a necessidade de atender à demanda social e a imposição imperiosa da demanda econômica; assim como, reflexivamente, se vê prejudicada referida autonomia segundo seja dada resposta satisfatória ou não à dicotomia pesquisa pura e pesquisa direcionada. Em relação à admissão de alunos, assiste-se a *Universitas*, desejosa, por assim dizer, de garantir o livre acesso em detrimento do número fechado de vagas, ainda, discutindo-se meios alternativos de acesso ao ensino superior como, no Brasil, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). A autonomia gerencial da *Universitas* também perpassa o posicionamento quanto a sua administração interna, questionando-se da possibilidade de um pragmatismo democrático ou a adoção de uma obstinada tecnocracia.

A conquista da autonomia deveria ser precedida por uma reforma administrativa, entendida como a implantação de uma administração central, baseada nos princípios da eficiência da empresa privada e não nos moldes da estagnação centralizada do serviço público, pois uma entidade autônoma é uma grande empresa, não uma repartição pública (CUNHA, 1988, p. 207).

Por fim, em relação às deficiências orgânicas da Universidade, ainda é possível referir à situação de vulnerabilidade da instituição que sofre, não raras vezes, violência quanto ao seu espírito crítico. Paradoxalmente, na *Universitas*, locus do saber racional, a gestão universitária

diuturnamente, ve-se questionada pelo seu apego aos ritos tradicionais próprios de uma burocracia pesada que pugna por reformas urgentes, inclusive por parte dos alunos.

Uma reforma integral da organização e dos métodos de toda a educação nacional, dentro do mesmo espírito que substitui o conceito estático de ensino por um conceito dinâmico, fazendo um apelo, dos Jardins de Infância à Universidade, não à receptividade, mas à atividade criadora do aluno (HORTA, 1982, p. 20-21).

Há, portanto, necessidade de operacionalizar a estrutura gestional da Universidade, sob pena do esvaziamento de seu papel que, em verdade, há muito vem sendo questionado em quanto *locus* único do saber. Hodiernamente, para antes do *status* próprio da titulação acadêmica, interessa a realização profissional e pessoal que meios outros como o ensino médio, os cursos profissionalizantes, os treinamentos em empresas privadas, os serviços e o mundo virtual podem oferecer. Nesse sentido, é salutar que a *Universitas* tenha aderido a processos contemporâneos de ensino como a Educação a Distância (EAD) através de projetos como a Universidade Aberta do Brasil – (UAB) e outros, ou as estruturas multi-campi como as Universidades regionais. Além dessas iniciativas, cite-se também as rotinas administrativas mais enxutas e pragmáticas, próprias dos sistemas informatizados de gestão ou do enxugamento de suas estruturas organizacionais. Do exposto, ainda, é crucial entender que o planejamento da educação é, acima de tudo, na *Universitas*, setor fundamental do planejamento econômico de um País como diferencial de inovação, de amadurecimento cultural e científico e de prosperidade.

2 A universidade como fonte de produção acadêmica

Particularmente, entende-se a necessidade de um maior equilíbrio na proposta de um conservadorismo professoral que defende uma arraigada administração embasada nos órgãos colegiados. Por outro lado, não se pode ver a Universidade como simples unidade de produção que deve, tão somente, ser administrada segundo planejamento embasado na análise econômica e no *scientific management*.

Em verdade, considerações econômicas devem, sim, sob pena de ineficiência, permear a gestão universitária, como opção instrumental orientadora para a tomada de decisão administrativa, assim como devem ser atendidos os imperativos democráticos do humanismo, da cultura e da ciência. A Universidade, então, pode ser vista como unidade de produção, na qual o objetivo geral consiste em satisfazer as necessidades individuais, especificamente propiciando o crescimento da pessoa humana e a difusão do conhecimento.

Posição defendida por Henry Janne (1981, p. 35) consiste no enfoque econômico de sua análise quando afirma que “a empresa-universidade deve adaptar-se às categorias e as técnicas da análise econômica buscando a otimização dos recursos escassos”. Por consequência, deve se almejar a diminuição dos custos sociais que não se limitam às perdas contábeis, mas, também, ao ganho que não se apresenta, como melhoria da educação, elevação do trabalho dos diplomados, entre outros. “A análise econômica, em termos de eficiência na perspectiva da avaliação das respostas às necessidades, deve determinar o campo específico para ser reservado às atividades universitárias.” (JANNE, 1981, p. 8)

Assim, a gestão universitária deve ser baseada em ótica econométrica e de análise racional para a tomada de decisão, embora sempre compromissada com a formação de profissionais qualificados para as presentes e futuras gerações. Ainda por esse motivo, a tomada de decisão deve ser pragmática, mas passível de internalizar as externalidades e ineficiências do sistema de gestão administrativo-acadêmico de forma a otimizar resultados e

expectativas em vista do necessário uso de bens escassos, bem como de sua reponsabilidade social em levar, para o mercado, profissionais competentes e preparados.

Em função do exposto, fator economicamente relevante a considerar é a economia de escala ou dimensão ótima a ser dada à Universidade e que deverá ser aquela em que a mesma atue no ponto mais baixo (de custos constantes) da sua curva de custos médios. Dentro dessa análise econômica, diversos coeficientes técnicos podem estabelecer numericamente as relações funcionais entre os recursos comprometidos e os resultados produzidos. Ainda que defensor de uma política própria ao que se conhece como análise econômica da gestão, Henry Janne (1981, p. 45-46) adverte, especificamente para o caso da *Universitas*:

Confirma-se então que o planejamento implica a opção da análise econômica e do *scientific management*. Se sob estes aspectos a Universidade deve ser tratada como uma “empresa”, constituindo uma “unidade de produção”, isso não significa de modo algum que os aspectos culturais, humanistas e qualitativos de suas atividades se tornem secundários. Eles são componentes de todas as opções, assim como os objetivos próprios da Universidade (...). Isto posto, sob pena de desencorajamento diante da extensão e a profundidade das exigências, adotamos uma atitude relativista: não é necessário colocar todas estas técnicas em execução e segundo as normas mais elevadas: trata-se de um esforço progressivo que deve aprimorar-se cada vez mais com o tempo.

O planejamento universitário, uma vez ombreado por técnicas econômicas, torna capaz a superação dos diuturnos problemas de gestão. Entretanto, adverte-se que o mesmo não pode ser fruto de uma célula de planejadores que, isolados, podem se tornar despóticos tecnocratas. Assim, a despeito da posição conservadora dos defensores da tradicional autonomia gerencial democraticamente legitimada que gozam as instâncias universitárias de tomada de decisão, é possível uma articulação global e integrada no planejamento nacional da educação e no planejamento do desenvolvimento econômico. Considere-se, ainda, que a educação deve ser concebida como processo permanente que englobe toda a vida dos indivíduos, de forma que o planejamento irá requerer estabilidade dos órgãos de decisão, democratização dos estudos e da administração, educação permanente, enfim, orientação e acompanhamento das estratégias gerenciais segundo critérios qualitativos e quantitativos. Tudo isso desde uma elaboração em três etapas: a prospectiva, o planejamento propriamente dito e a programação.

O planejamento é efetiva opção de política gerencial educacional apropriada para a modernização da administração universitária. Em que pese o fato de a Universidade ser considerada como unidade de produção, isso não implica desconhecer a sua autonomia acadêmica e sua necessária adaptação aos tempos presentes. De fato, como defende Morin (2009), a Universidade é uma instituição transecular e transnacional, pois passados mais de 900 anos da fundação da Universidade de Bolonha, considerada a mais antiga de todas elas, a universidade é a única instituição no âmbito planetário que manteve o o monopólio da educação em nível superior, legitimando seu papel de instituição irradiadora do conhecimento.

3 O planejamento universitário

O planejamento pode ser visto como processo capaz de responder às mais variadas perguntas; ou, mesmo, como organização de idéias, previsão de ações, definição de etapas para atingir determinados fins – objetivos e estabelecimento de metas, prioridades e estratégias de ações.

Assim, a partir da obra de Janne, a gestão e organização administrativa da *Universitas* devem pugnar por política de planejamento capacitada para a projeção da Universidade e de suas atividades em relação ao futuro. A tarefa, pois, do plano, é propiciar a projeção

plenamente exequível de modificações institucionais programadas e caracterizadoras de reforma integral que permita o desenvolvimento pleno da Universidade, rompendo-se, ainda, com o *status-quo* conservadorista de exercício professoral do *locus* de poder acadêmico outrora concentrado nos mosteiros e palácios feudais do medievo e, hoje, arraigados nas decisões políticas dos órgãos universitários, tidos como democraticamente colegiados. O planejamento deve ter em vista todos os aspectos acadêmico-científicos, administrativos, axiológicos, estruturais e conjunturais dentro de perspectiva planificadora para a educação e segundo o contexto de desenvolvimento econômico nacional.

O planejamento implica programação prevendo soluções concretas do porvir. Tendo sido a Universidade, durante séculos, órgão gerador e propulsor da civilização; hoje, tem por missão, dar condições aos homens de cultura, aos pesquisadores, aos cientistas, e aos de boa vontade, condições para que desenvolvam seus trabalhos objetivando tornar a humanidade livre e satisfeita em suas necessidades. Para tanto, necessárias são as modificações estruturais e conjunturais que se impõem frente ao dinamismo das relações sociais. O modelo tradicional de gerenciamento universitário não correspondendo com os anseios de modernidade não suporta mais institutos como a cátedra vitalícia, a duplicação de meios para atingir objetivos idênticos, a descentralização irracional dos cursos gerando emprego inadequado de meios, duplicidade de aplicações, etc. (BOGGIO, 1969)

Urge como possível e necessária solução, a implantação de uma administração democrática, mas também racional e que, segundo Janne, analisada conforme enfoque econômico relevando-se a econométrica tomada de decisão embasada na análise de custos, nos gastos *per capita*, nos gastos de infraestrutura, nas perdas em função do abandono de carreiras, na utilização da capacidade instalada e no retorno em termos de resultados sociais e materiais da atividade universitária como unidade de produção do saber. Entende-se, portanto, que a administração deve ser racional, transparente, rápida e qualificada, desabonando a teia burocrática anacrônica e ineficiente. Por sua vez, a planificação acadêmica deve levar em conta modernos princípios, tais como: a promoção da pesquisa e o desenvolvimento das ciências considerando a educação como processo constante, permanente e dinâmico de troca e modificação das relações sociais.

Necessário, portanto, é a reciclagem dos profissionais formados pela Universidade e de seus gestores, fomentando-se a formação técnico-científica racional adequada para o mercado. Deve-se, ainda, motivar o implemento da cultura filosófica, científica e tecnológica, conforme a promoção da pesquisa, e no atuar conforme o desenvolvimento da sociedade a nível regional e nacional e segundo vocação específica. Para tanto, problema a ser vencido é o da pseudodicotomia planificação *vs.* autonomia universitária. Atualmente, e no caso da Universidade brasileira, o Texto Magno (BRASIL, 2011) assegura, em seu artigo 207, que as “universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial”. Ora, percebe-se que não há incompatibilidade entre a diretriz nacional coordenadora da educação superior e da pragmática da tomada de decisão democraticamente colegiada com o planejamento na gestão universitária, desde que a comunidade universitária legitime-se em racionalidade comprometida com a eficiência e o desenvolvimento.

A *Universitas*, antes mesmo de abandonar o livre arbítrio na tomada de decisão por parte de seus órgãos colegiados, pode e deve conciliar suas decisões com a indispensável tecnicidade que otimiza a sua ação, inclusive com as demandas da sociedade como um todo. De qualquer forma, a autonomia é *conditio sine qua non* para o desenvolvimento das atividades fins da Universidade; restando, porém, o problema da administração ou gestão de recursos que, embora sendo independente, na realidade, está inserida no sistema global de orçamentação pública. (BOGGIO, 1969, p.)

Outra dicotomia a ser considerada para fins de planejamento universitário, refere à dicotomia demanda social vs. demanda econômica. É essencial conciliar o desejo e a necessidade de implementar a execução de cursos superiores conforme gostos pessoais e a necessidade de profissionais ditada pelas regras de mercado. Compete, assim, à Universidade perceber efetiva carência de profissionais e administrar seus escassos recursos em função do oferecimento de cursos necessários e adequados ao mercado, sem, no entanto, chegar a soluções que impliquem cerceamento das liberdades individuais de escolha.

A universidade enfrenta uma série de problemas de toda ordem, como, v.g., o crescimento da demanda de seus serviços e o aumento dos gastos para manutenção e investimento cada vez mais vultosos por parte do poder público em detrimento da atividade privada. Prima-se, conseqüentemente, por uma administração, cujas técnicas a própria Universidade domina e cria, porém, não raras vezes não as utiliza. O planejamento universitário, portanto deve ser efetivo, inserido no contexto das políticas nacionais de educação e de desenvolvimento econômico. Tudo isso deve ser feito ao abrigo da otimização das capacidades da *Universitas*, evitando-se o funcionamento ocioso ou a implementação de elevados custos, o que pode ser comprovado através da análise das curvas de custo marginal e de custo médio próprias da Microeconomia e da Econometria.

O ponto ótimo da ação universitária deve ser almejado conforme resposta à pressão da sociedade traduzida por anseios de mudanças conectados com a realidade social que se não realizadas podem levar à total obsolescência e decadência do sistema educativo. É de se considerar, na busca deste ponto ótimo, a necessária injeção de novos recursos que atendam ao crescimento da Universidade, segundo a exigência de investimentos maciços nas diversas áreas, traduzindo melhores instalações, capacitação docente, modernização de técnicas e instrumentos, etc.

Analisando-se as organizações públicas prestadoras de serviços educacionais e entidades privadas sem fins lucrativos, apresentam-se três premissas que dificultam a aplicação de modelos de planejamento na Organização Universitária, a saber: uma organização, como empresa, é competitiva, enquanto a estratégia de desenvolvimento das entidades públicas ou sem fins lucrativos, deve visar à execução de objetivos sociais; nas organizações sem fins lucrativos o processo decisório não é tão racional como na empresa, levando-se em consideração diversos fatores políticos na tomada de decisão; a resposta às mudanças exigidas no mercado por parte das empresas é mais imediata do que a dada pelas instituições públicas.

Conclusão

Acredita-se na possibilidade de utilização do planejamento na gestão da *Universitas*, estabelecendo-se prioridades e distribuindo-se recursos racionalmente para a consecução dos objetivos da Instituição. Nesse sentido, tem-se que planejar e inovar, melhorando o desempenho da IES (Instituição de Ensino Superior) como conjunto integrado e determinado em seus objetivos, através da gerência da escassez.

A administração científica e o planejamento apresentam-se como soluções efetivas para a implementação das rotinas na *Universitas*, devendo se romper com as resistências dos acadêmicos quanto ao uso de aspectos quantitativos em detrimento da única e exclusiva apreciação qualitativa das autônomas e democráticas tomadas de decisões nos órgãos colegiados da *Universitas*. É, portanto, possível decidir racionalmente, segundo critérios preestabelecidos de um plano que considere projeções e dados estatísticos, abandonando-se o empirismo e o conservadorismo da experiência passada.

Inovadora mentalidade administrativa deve ser implementada. O trabalho de Janne, chamando a atenção para problemas como estrutura de poder interno e a orientação para tomada de decisão na gestão universitária faz realçar a ambigüidade de uma universidade democrática. Com efeito, sempre é preciso ponderar que o centralismo tecnocrático decisório é tão prejudicial quanto a atuação corporativista dos órgãos colegiados que levam à diluição da responsabilidade administrativa.

A planificação pode sofrer reveses em função da autoridade dos agentes universitários, professores e pesquisadores, técnicos em administração e alunado que podem ser relutantes em adotar políticas administrativas racionais e que, eventualmente possam contrárias às suas convicções pessoais.

A aplicação de modelos de gestão administrativa na Universidade não é inédita e, repetitiva em seu embasamento ontológico-filosófico; reinventa-se na necessidade de percepção da Universidade enquanto *locus* temporal e indissociável do elemento humano, esse último sempre inovador. Destarte, a Universidade sendo dinâmica, deve destacar a racionalidade econômica como forma de implementação de suas rotinas gerenciais. Para tanto, encontraram-se, no trabalho de Henri Janne, subsídios suficientes para se entender a necessidade do planejamento consciente das atividades acadêmicas, pensando-se a Universidade, assim estruturada, como voltada ao sagrado mister de emancipação de suas comunidades, interna e externa, dentro de perspectiva de progresso e desenvolvimento econômico nacional.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. São Paulo: Sairava, 2011.

BOGGIO, Mario Samame. Comentarios sobre el trabajo del Prof. Henry Janne: Los principios generales de la planificación universitaria. Chile, Sep. 28- Oct. 4 -1969, **Anais...** Primera Conferencia Latinoamericana sobre Planeamiento Universitario: Trabajos y comentarios presentados en la Primera Conferencia Latinoamericana sobre Planeamiento Universitario celebrada en la Universidad de Concepción. Chile: Secretaria General de la Unión de Universidades de América Latina - UDUAL.

CUNHA, Luiz Antonio. **A universidade reformanda**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

FERREIRA LIMA, João David. Princípios Gerais de Planejamento Universitário. Chile, Sep. 28- Oct. 4 - 1969, **Anais...** Primera Conferencia Latinoamericana sobre Planeamiento Universitario: Trabajos y comentarios presentados en la Primera Conferencia Latinoamericana sobre Planeamiento Universitario celebrada en la Universidad de Concepción. Chile: Secretaria General de la Unión de Universidades de América Latina - UDUAL.

HORTA, José Silvério Baia. **Liberalismo, tecnocracia e planejamento educacional no Brasil**. São Paulo : Cortez, 1982.

JANNE, Henri. **Princípios Gerais do Planejamento**. Tradução de Maria Cecília Chaves Machado. Fortaleza: Edições UFC, 1981.

LEITÃO, Sérgio Proença. A Decisão na Academia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 27(1):69-86jan./mar.1993.

MORIM, Edgar. Sobre a Reforma Universitária. *In*: ALMEIDA, Maria da Conceição; CARVALHO, Edgard de Assis (orgs.). **Educação e complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 19(4): 60-75, out./ dez. 1985.

UNESCO. **As novas dinâmicas do ensino superior e pesquisas para a mudança e o desenvolvimento social** (Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009). Paris: Unesco, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborak Moraes (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.