

Um modelo de gestão universitária para Instituições Estaduais Cearenses de Ensino Superior

LUDMILA APOLIANO GOMES ALBUQUERQUE

(Universidade Estadual Vale do Acaraú) ludmilaapoliano@hotmail.com

GERSON LUIZ APOLIANO ALBUQUERQUE

(Universidade Estadual Vale do Acaraú) gersonapoliano@hotmail.com

ROGEANE MORAIS RIBEIRO

(Universidade Estadual Vale do Acaraú) rogeanemoraes@yahoo.com.br

Resumo: Este estudo objetivou propor um modelo de gestão que possibilite maior eficiência administrativa às Instituições Estaduais Cearenses de Ensino Superior. O modelo proposto foi estruturado com base em pesquisa teórica e pesquisa empírica. A primeira apoiou-se nas reflexões sobre gestão universitária referentes ao modelo burocrático de Solino (1996), ao modelo político de Baldrige (1971) e ao modelo sistêmico de Tachizawa (2002). Considerou ainda o pensamento de autores como Millet (1962), Finger (1998), Marcovitch (1998), Borges (2000), Estrada (2000), Tachizawa (2002), Bello (2004), Tamayo (2005) e Lima (2008). Os resultados desse procedimento inspiraram o modelo Gestão das Universidades Cearenses – GUC, apoiado nos núcleos administrativo e pedagógico que dão suporte ao gestor institucional em suas decisões e ações. O novo modelo de gestão ampara-se ainda na perspectiva tridimensional combinada à tecnologia (processos) e à socialização na execução das tarefas. Privilegia a forma de organização linear, departamental e matricial, no sentido de possibilitar o aprimoramento técnico; enfoca mais especialidade nas atividades desenvolvidas; adequa os recursos; cumpre prazos e orçamento, estimulando o sentimento de apropriação do todo institucional por cada componente da comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Ensino Público. Universidade Cearense. Eficiência Gestora.

A management model for health State University Cearense Higher Education

Abstract: This study aimed to propose a management model that allows greater administrative efficiency Cearenses State Institutions of Higher Education. The proposed model was structured on the basis of theoretical and empirical research. The first was based on the reflections on university management for the bureaucratic model of Solino (1996), the political model Baldrige (1971) and the systemic model of Tachizawa (2002). It also considered the thought of authors such as Millet (1962), Finger (1998), Marcovitch (1998), Borges (2000), Estrada (2000), Tachizawa (2002), Bello (2004), Tamayo (2005) and Lima (2008). The results of this procedure inspired model Expatriate Management Universities - GUC, supported the administrative and educational centers that support the institutional managers in their decisions and actions. The GUC also provides guidelines and indicators more suitable for the desired efficiency. The new management model is also bolsters the three-dimensional perspective combined with the technology (processes) and socialization in performing the tasks. Pointing to the linear form of organization, departmental and matrix, in order to allow the technical improvement, focus more expertise in the activities undertaken, allocate resources, and meet deadlines and budget, stimulating the sense of ownership of the whole institution for each component of academic community.

Key words: University Management. Public Education. University of Ceará. Efficiency Management.

INTRODUÇÃO

A demanda por educação aumenta progressivamente em todos os países do mundo contemporâneo, estimulada pelas mudanças tecnológicas, sociais, políticas, econômicas, que exigem processo dinâmico de reestruturação das organizações. Dessa forma, o aumento do nível de escolaridade tornou-se imperativo, pressionando os sistemas de ensino a democratizarem o acesso à educação, oportunizando-o a classes sociais bastante heterogêneas.

A Universidade tornou-se, então, um lugar propício à realização de ideais da comunidade de professores, estudantes e graduados, transformando-se em instituição necessária para o meio sócio-cultural, porquanto dela ser esperada a capacitação da força de trabalho sob os novos paradigmas de produção.

As aproximações entre organizações universitárias e empresas passaram a ser experimentadas desde a administração científica de Taylor, perpassando outros modelos teóricos como: o behaviorista das relações humanas, a abordagem estruturalista, a teoria de sistema, a gestão participativa, gestão do conhecimento, reengenharia, *benchmarking*, qualidade total e outros ditos novos paradigmas da gestão.

Investigando o descompasso entre o ensino universitário e as demandas da sociedade contemporânea, Borges (2000) notou que nos contextos universitários, ao contrário do que ocorre no de outros tipos de organizações, revela-se a ausência de propósitos claramente declarados, isso ocorrendo porque “[...] a descoberta e transmissão de conhecimentos são alcançadas por muitos e com variados enfoques, e a busca de novos conhecimentos é frequentemente dirigida a metas inespecíficas”.

A partir do achado de Borges, percebemos que, de fato, há certa aproximação entre as instituições de ensino superior e as demais empresas. Daí porque vêm sendo comuns processos administrativos e gerenciais daquela inspirar-se em teorias nascidas no universo destas, pois, diz Marcovitch (1998), a gerência de qualquer instituição acha-se impreterivelmente relacionada com a questão do planejamento de ações, e este, em princípio, emana de objetivos pretendidos.

Hoje, a complexidade e a natureza de suas atividades fazem com que as IES busquem um modelo de gestão educacional consoante com sua identidade e com o direcionamento estratégico da instituição. Esse modelo deve nortear-se por um conjunto amplo de critérios e prever indicadores de desempenho que possibilitem averiguar a qualidade de seus resultados.

Sander (1984) aponta quatro critérios de gestão que devem orientar as práticas de gestão educacional. São eles: eficiência (critério econômico), eficácia (critério pedagógico), efetividade (critério político) e relevância (critério antropológico).

Côncios da pertinência dos critérios acima apontados e amparados no pensamento de estudiosos como Millet (1962), Finger (1998), Marcovitch (1998), Borges (2000), Estrada, (2000), Tachizawa (2002), Bello (2004), Tamayo (2005) e Lima (2008), desenvolvemos o presente estudo sobre gestão universitária, cujo resultado final é a proposição de um modelo de gestão voltado para a busca de otimização das ações cotidianas das universidades cearenses.

Por fim, pretende-se ter uma perspectiva colegiada de gestão, não só no que tange à tomada de decisões, mas também no que corresponde à viabilização compartilhada dessas ações, estimulando o sentimento de apropriação do todo institucional por cada componente da comunidade acadêmica.

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Loureiro (1990) conceitua universidade com base na origem etimológica da palavra latina *universitas*, que significa um conjunto integrado e completo dos seres particulares que constituem uma coletividade determinada. Essa coletividade é representada pelos professores, alunos, gestores e servidores técnico-administrativos que, numa atuação conjunta e por meio do desenvolvimento de um espírito crítico acerca da reflexão dos diversos acontecimentos sociais, políticos, econômicos e ambientais, buscam soluções para possíveis problemas identificados nestas esferas.

Uma visão retrospectiva sobre as organizações acadêmicas, genericamente denominadas instituições universitárias, desde o seu surgimento, na Idade Média, aponta que elas surgiram para responder a determinadas expectativas da sociedade que as originavam, fosse pelo papel social que desempenhavam, fosse pelas características que assumiam. Tubino (1997, p.10) afirma que o primeiro registro de tais instituições corresponde à Universidade de Quarawigin, em Rabat (Marrocos), no ano de 859. Este sistema iniciou com as universidades medievais da Bolonha (precedentes das universidades italianas) e a de Paris (precedente das universidades de Oxford e Cambridge).

Ao longo de sua história, as instituições universitárias brasileiras foram centralizando-se em torno de valores, princípios, prioridades culturais e sociais, procurando defender a tese de uma gestão democrática, incluindo a escolha de seus dirigentes. Luckesi (1996, p. 36), diz que os centros universitários, “[...] sem medir esforços, lutam por conquistar a possibilidade de construção de uma personalidade universitária livre e crítica, aliando a ânsia do mais alto nível do saber aos efetivos problemas nacionais”.

Para Marcovitch (1998, p.151), a gerência de qualquer instituição acha-se impreterivelmente relacionada com a questão do planejamento de ações, e este, em princípio, emana de objetivos pretendidos:

Uma boa Gestão é o meio para viabilizar objetivos. Quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi planejado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi projetado com os resultados obtidos.

Os objetivos institucionais, por sua vez, dependem das funções previstas às instituições. No caso do ensino superior, Loureiro (1990) atribui-lhe as funções de estimular, em sua comunidade, a discussão sobre os diversos aspectos que a envolvem, tais como o homem e o mundo, transmitindo-lhe mais do que informações e conteúdos, mas proporcionando reflexões sobre a necessidade do auxílio mútuo entre as pessoas e as comunidades, assim como o respeito à diversificação da cultura e a integração entre o homem e o universo.

Comparando instituições, Borges (2000, p.34) notou que nas universidades, ao contrário de outros tipos de organizações, revela-se, de fato, a ausência de propósitos claramente declarados. Isso ocorrendo porque “[...] a descoberta e transmissão de conhecimentos são alcançadas por muitos e com variados enfoques e a busca de novos conhecimentos é frequentemente dirigida a metas inespecíficas”. Dentro das distinções feitas pelo autor, podemos constatar que os múltiplos interesses de grupos que fazem a universidade, tais como, alunos, professores e administradores, produzem impactos na estrutura organizacional da universidade e condicionam o seu processo administrativo interno, fazendo com que cada universidade possua suas próprias características de organização.

A dificuldade universitária em definir objetivos claros, para Romero (1988, p. 11), demanda do fato da universidade se dividir em dois grupos com pontos de vista diferenciados. Do ponto de vista *interno ou idealista*, a ideia de universidade se desenvolve a partir das regras próprias da instituição; do ponto de vista *externo ou funcional*, as regras lhe são impostas pelo exterior e são mais orientadas por uma preocupação de utilidade coletiva do que por exigências interiores à instituição.

No caso das universidades, todos os fatores acadêmicos interferem na gestão e na coordenação dos esforços em nível organizacional. Em vista disso, os modelos teóricos relativos à administração universitária refletem dimensões de uma realidade organizacional multifacetada, pois fazem parte da história da sociedade, podem apresentar maior ou menor nível de consolidação de suas estruturas em função desse patrimônio histórico e de seu efeito na formalização do organograma e das redes relacionais.

Há, portanto, características próprias que diferenciam as organizações universitárias das demais organizações, o que demanda um tratamento específico dentro da teoria organizacional.

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA PARA AS INSTITUIÇÕES ESTADUAIS CEARENSES DE ENSINO SUPERIOR

O modelo de gestão aqui delineado partiu de pesquisa teórico-diagnóstica sobre os processos de gestão de instituições de ensino superior. Volta-se, em primeira instância, para as universidades públicas do estado do Ceará - Brasil, onde deverá ser testado e validado. O modelo proposto, contudo, poderá ser aplicado a qualquer organização acadêmica brasileira, independente de seu modo de organização (universidade, centro universitário, faculdades integradas, faculdades isoladas, escolas ou institutos), bem como da região na qual se insira (sul, sudeste, norte, nordeste e centro-oeste).

Ressaltamos que a base teórica do modelo em questão fora antes descrita por Millet em 1960, para quem a forma organizacional de faculdades e universidades depende não só de sua tradição acadêmica, mas também das diferentes funções que a organização educacional desempenha. Em face dessas funções, a tomada de decisão torna-se complexa devido à existência de duas estruturas atuando em paralelo: a relação do presidente ou reitor com os diretores de vários departamentos administrativos e, destes últimos, com diretores e chefes de departamentos acadêmicos. No modelo que propomos, a conexão entre as duas estruturas permite que as tomadas de decisões sejam determinadas pela conectividade, colegiadamente, das duas estruturas.

O modelo em questão abrange três aspectos do processo de gestão universitária: a gestão administrativa, a gestão pedagógica (acadêmica) e o desempenho de uma Instituição de Ensino Superior Pública. Isso implica um repensar da própria estrutura organizacional na maioria das instituições públicas de ensino superior. De acordo com a pesquisa de campo realizada, a Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA apresenta uma tendência de gestão baseada na organização *linha-staff*, onde há uma hierarquização da autoridade e da responsabilidade, ou seja, linear-funcional onde envolve os órgãos de execução e de assessorias (CHIAVENATO, 1999, p.289).

O MODELO GUC – GESTÃO UNIVERSITÁRIA CEARENSE

No modelo proposto neste estudo, denominado Gestão Universitária Cearense – GUC, apresentamos um modelo de estrutura linear-departamental-matricial, centrada na responsabilidade compartilhada dos gestores institucionais. É linear por apontar as tarefas ou atividades determinadas pelo reitor aos diretores de centro, coordenadores de curso,

docentes e discentes; departamental matricial, por interagir com os gestores nos projetos de conhecimento científico.

A integração de tais aspectos estruturais nos núcleos administrativo e pedagógico (acadêmico) possibilita o aprimoramento técnico; maior especialidade nas atividades desenvolvidas; adequação de recursos; cumprimento de prazos e orçamento.

A figura 18 possibilita inferir-se a estrutura genérica do GUC.

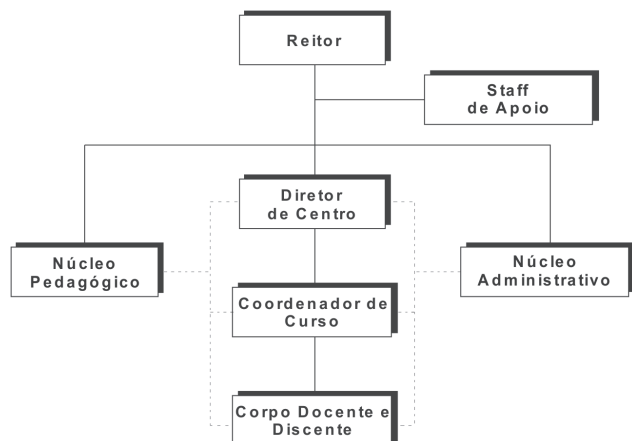


Figura 18 – Proposta de Estrutura Organizacional do GUC
Fonte: Autoria Própria

No modelo de gestão proposto, o *staff* de apoio ao reitor (assessoria jurídica, informática, avaliação institucional, marketing) permanece semelhante ao modelo das IES públicas brasileiras e da UVA. Entretanto, aparece o núcleo pedagógico (acadêmico) e o núcleo administrativo servindo a todos os níveis hierárquicos desde o reitor, diretor, coordenador de curso, corpo docente e discente.

O núcleo pedagógico (acadêmico), a ser gerenciado pelo pró-reitor acadêmico, refere-se à estrutura do *staff* próprio apoiando às atividades acadêmicas dos cursos. Dentre suas atribuições estaria a definição das políticas e diretrizes da área e a supervisão geral dos planos e programas de ensino, pesquisa e extensão. Integradas ao núcleo pedagógico (acadêmico) estariam a Diretoria de Graduação, a Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa, e a Diretoria de Extensão. São exemplos de ações do citado núcleo: o apoio docente, o controle acadêmico, a estrutura de estágio curricular e trabalho de conclusão de curso, a empresa júnior, a estrutura de convênios e parcerias com empresas da região, avaliação institucional-acadêmica e demais estruturas de suporte às coordenadorias de ensino, pesquisa e extensão.

O núcleo administrativo, gerido pelo pró-reitor de administração, teria por atribuição a definição das políticas e diretrizes da área e a supervisão das atividades administrativas, em cumprimento aos objetivos gerais, estatutários e regimentais da instituição. Também lhe competiria superintender, coordenar e supervisionar todas as atividades de administração e finanças. À estrutura do *staff* adminis-

trativo, estariam sujeitas as atividades administrativas, das quais o planejamento institucional, a coordenadoria financeira e tesouraria; de recursos humanos; de marketing; de tecnologia da informação.

A estrutura organizacional e a criação dos núcleos administrativa e pedagógica (acadêmica) visam sustentar a base do modelo conceitual de gestão universitária proposto neste trabalho, a partir do Perfil do Gestor Institucional, do Modelo de Gestão Tridimensional e da Estrutura Organizacional do GUC, representado na figura 20.

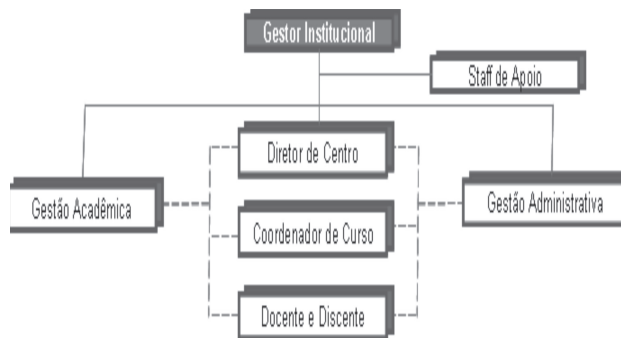


Figura 20 - Modelo Proposto GUC
Fonte: autoria própria com base no modelo de Mastella (2004)

GESTOR INSTITUCIONAL

O Gestor Institucional, por ser responsável diretamente pela gestão pedagógica (acadêmica) e administrativa, sua atuação nestas duas frentes irá resultar no desempenho global da instituição. O desempenho institucional, por sua vez, servirá para retroalimentar o sistema, atuando como um balizador da gestão pedagógica (acadêmica) e administrativa, e, conseqüentemente, da atuação do gestor institucional.

O perfil do GI acha-se previsto pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação (ANGRAD,1999), na forma de habilidades que um gestor, em especial de instituições públicas, deve desenvolver: técnicas (atuar na administração além das atividades específicas da prática organizacional – saber como fazer); humanística (compreender o meio social, político, econômico e cultural – saber o que e por que fazer), e, conceitual (conhecer e integrar a todos os interesses e atividades da instituição, enxergando como um todo, compreendendo que suas partes dependem uma da outra e prevendo mudanças – querer fazer).

GESTÃO ADMINISTRATIVA

É desempenhada pelo gestor institucional e o pelo gestor do núcleo administrativo, podendo ser o pró-reitor de administração, pois a sua condução implicará no desempenho da instituição, que, conseqüentemente, afetará o desempenho dos cursos. O resultado da atuação administrativa auxiliará o gestor institucional na tomada de novas decisões administrativas.

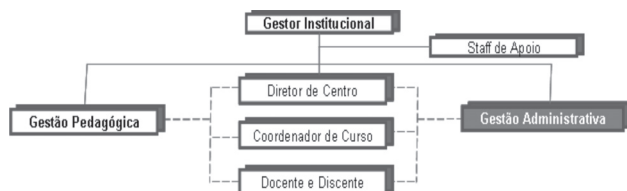


Figura 22 – Modelo proposto do GUC - Gestão Administrativa
Fonte: autoria própria

A gestão administrativa deve ainda, estar em sintonia com a gestão pedagógica (acadêmica), afinal o desempenho favorável só será alcançado a partir do sucesso da gestão como um todo.

Nesta proposta, a gestão administrativa será delineada a partir de alguns parâmetros como: modelo de gestão adotado, estrutura organizacional, presença de instrumento de auto-avaliação do curso, presença de sistema de informação e foco equitativo do gestor (planejamento estratégico).

No modelo de gestão adotado pela instituição e a estrutura organizacional já apresentado nos itens acima, iremos nos abster de mais detalhes. Quanto a:

GESTÃO PEDAGÓGICA (ACADÊMICA)

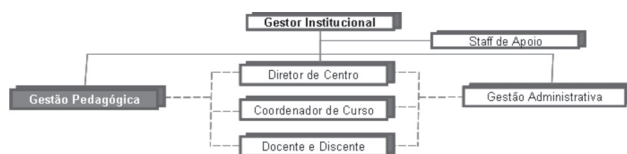


Figura 24 – Modelo proposto do GUC - Gestão Pedagógica
Fonte: autoria própria

É desempenhada pelo gestor institucional e o gestor pedagógico (acadêmico), podendo ser um pró-reitor pedagógico. Sua condução implicará diretamente no desempe-

nho dos cursos que, conseqüentemente, afetará o desempenho institucional. O resultado da atuação pedagógica auxiliará o diretor de centro na tomada de novas decisões pedagógicas (acadêmicas) dos seus cursos, bem como, o desempenho dos cursos auxiliará na tomada de decisões pedagógicas (acadêmicas) nas coordenações de curso.

A gestão pedagógica (acadêmica) contempla uma gama de decisões que devem ser tomadas pelo gestor institucional, relacionadas ao projeto pedagógico e demais ações de ensino, pesquisa e extensão com envolvimento de docentes e discentes.

No que diz respeito às questões da gestão pedagógica do curso, o gestor deverá considerar, inicialmente, alguns documentos propostos pelo Ministério da Educação. São balisadores da ação de todo gestor, documentos como: as Diretrizes Curriculares do Curso, Avaliação dos Cursos (ENADE e CAPES), Avaliação das Condições de Ensino (Avaliação institucional), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e a regulamentação interna da instituição, pois não podemos esquecer da autonomia das instituições de ensino superior em criar e extinguir cursos.

Nesta proposta, o gestor de curso, além de participar e decidir a respeito das questões pedagógicas do curso, deve também implementá-las. A complexidade da gestão pedagógica envolve muitas outras questões que vão além do ensino e se estendem para a pesquisa e para a extensão. Uma forma de contemplar essas questões será o acompanhamento das ações executadas pelo gestor pedagógico nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Por fim, todo o apoio docente, o controle acadêmico, a estrutura de estágio curricular e trabalho de conclusão de curso, a empresa júnior, a estrutura de convênios e parcerias com empresas da região, avaliação pedagógica

INDICADORES DE DESEMPENHO

O desempenho institucional configura como resultante do somatório de desempenho dos cursos oferecidos na instituição. No entanto, isso não é uma questão matemática, pois se deve considerar que, além da gestão de cada curso, há também a gestão do todo institucional, as sinergias e o compartilhamento de recursos entre os cursos.

O desempenho do curso será consequência da gestão administrativa e da gestão pedagógica e implicará no desempenho institucional. Por outro lado, o desempenho do curso servirá como balizador para que o gestor institucional utilize indicadores capazes de auxiliar sua atuação tanto administrativa quanto pedagógica.

A partir do modelo proposto, é possível desdobrá-lo de acordo com os seus principais itens: gestão administrativa e gestão pedagógica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor um modelo de gestão para as instituições públicas cearenses de ensino superior. A restrição a esse contexto, no entanto, não invalida a possibilidade dele ser implantado em outros contextos congêneres. O foco nas instituições supracitadas deveu-se a dois importantes aspectos: a) possuírem mantenedor comum, o que tende a unificar certos procedimentos de gestão; b) maior possibilidade de acesso às informações.

No GUC, os núcleos administrativo e pedagógico dão suporte ao gestor institucional, cujas decisões e ações, tanto no âmbito administrativo como no pedagógico, conta com diretrizes e indicadores mais adequados à eficiência das ações gestoras.

A proposta GUC, em sua versão completa, não se exige de permanecer como objeto de pesquisa; pelo contrário, sua implementação, sobretudo nas universidades públicas cearenses, deve ser processualmente monitorada, avaliada e otimizada em atenção aos objetivos precípuos que a motivaram.

O modelo, com as tomadas de decisão de forma colegiada com as duas estruturas, apresenta as vantagens abaixo com relação ao modelo tradicional adotado pela universidade estadual pesquisada:

1. Possibilita o aprimoramento técnico, pois as atividades seriam direcionadas para o acadêmico e o administrativo;
2. Melhor adequação de recursos humanos, de infraestrutura ou pessoal, pois as ações de ensino pesquisa e extensão são interligadas e muitas vezes comuns às áreas;
3. Otimização no cumprimento de prazos e orçamento previsto.

Quanto às possíveis dificuldades que poderão surgir na implantação do GUC nas universidades públicas, são:

1. A otimização de recursos humanos, pois as ações comuns seriam consolidadas e automaticamente reduzidas o número de pessoas;
2. A redução de cargos e salários, bem como, a extinção de cargos de confiança do gestor institucional atual.

Podemos perceber que o gestor trabalha com responsabilidades compartilhadas, com maior confiança e capacidade na solução de problemas, procurando, de forma sinérgica com a equipe, desenvolver os projetos de conhecimento científico.

A sinergia das gestões gera o desempenho do curso que conseqüentemente fornece informações estratégicas para a gestão administrativa, gestão pedagógica e desempenho institucional

O desempenho institucional servirá para retroalimentar o sistema, atuando como um balizador da gestão pedagógica e administrativa, e, conseqüentemente, da atuação do gestor institucional

REFERÊNCIAS

- BELLO, João Dal. **Gestão Sistêmica de Processos Educacionais na Construção de uma Instituição de Ensino Superior Privada Auto-Sustentada**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. p. 144.
- BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Reforma do Estado, Universidade Pública e organizações sociais. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Fundação Cesgranrio. Rio de Janeiro: A. Fundação. v. 8, n. 26. p. 124, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade de Santa Maria**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Universidade: Organização, Planejamento, Gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1998. 88 p.
- LIMA, Marcos Antonio Martins; MACIEL, Terezinha de Jesus Pinheiro. (Orgs.). **Avaliação, gestão e estratégias educacionais: projetos e processos inovadores em organizações**. Fortaleza: Edições UFC, 2008.
- LOUREIRO, M. A. S. **História das Universidades**. São Paulo: Estrela Alfa, 1990.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. [et al.]. **Fazer Universidade: uma proposta Metodológica**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- MARCOVITCH, Jacques. **Universidade (Im)possível**. São Paulo: Futura, 1998. 182 p.
- MILLET, John. **The academic community: An essay on organization**. New York: McGraw-Hill, 1962.
- ROMERO, Joaquim J. B. In: FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Universidade: Organizações, Planejamento e Gestão**. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy.; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. 278 p.
- TAMAYO, Horacio Vicente Barreda. Características Distintivas en la Gestion Del Servicio Educativo. Peru. **Edição da Gestão Universitária na América Latina**. 2008. v. 1. Disponível em: <http://www.gual.ufsc.br/site/ed_v1_2007/edicao_br.htm>. Acesso em: 04 fev. 2009.
- _____. Planejamento Estratégico na Educação. **TICs na Educação**. Universidade Virtual Projeto 2005. Arequipa, Peru: Editar. p. UNSA 247-269.
- TUBINO, Manoel José Gomes. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed., 1997. 88 p.