



ADM 2006
19° Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil,
19 a 22 de Setembro de 2006

Uma análise crítica do modelo de gestão adotado na Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG

Célia Alejandra Pais Zyskowski (UEPG) celiazysk@uepg.br
Dirlene de Andrade Hermann (UEPG) dirleneh@uepg.br
Karin Gomes Margraf (UEPG) kgmargraf@uepg.br
Marilisa do Rocio Oliveira (UEPG) marilisa2@bol.com.br

Resumo

Historicamente no Brasil a Administração Pública atua no modelo de gestão burocrático. Seguindo a mesma regra a UEPG tem como modelo de gestão em alguns de seus setores o burocrático. Com a evolução da sociedade e da comunidade universitária, tal modelo não se encontra em sua forma pura, sendo quebrado pelo modelo participativo e pelo empreendedor. O modelo participativo existe em diversos órgãos colegiados da universidade os quais decidem mediante o consenso de sua maioria e tem seus dirigentes sempre eleitos por seus pares. Já o modelo empreendedor aparece na atuação direta dos professores os quais diante das atividades de pesquisa, extensão e prestação de serviços desenvolvem projetos com a finalidade dupla de obter recursos financeiros e atender a comunidade externa. Embora o modelo burocrático venha sendo muito criticado, a sua extinção não é aconselhável, pois traz segurança para a Administração em determinados procedimentos vinculados, dando cumprimento aos princípios da Administração Pública. A busca do modelo ideal é constante sendo que a mescla dos três modelos já citados daria um bom resultado, desde que a sua implantação fosse corporificada por todos aqueles que participam da Administração Pública seja a nível docente, discente e administrativo.

Palavras-chave: UEPG ; modelo; gestão

1. Introdução

Nas últimas décadas, iniciou-se um processo de transformação dos modelos de gestão das organizações privadas e públicas, com vistas ao atendimento das necessidades de seu público interno e externo.

No que tange especificamente à Administração Pública Brasileira, é incontestável que atravessa uma crise, decorrente, precipuamente, do fato de o Estado haver se desviado de suas funções primordiais, em razão do modelo de desenvolvimento econômico adotado desde a década de 30. Tal modelo, que ensejou forte intervenção do Estado na economia, resultou em “inchaço” da máquina estatal, crise fiscal e econômica. E deixaram de ser atendidas as demandas essenciais da população, tornando inadiável, a partir dos anos 90, que se buscassem

soluções de forma a equacionar a ineficiência da atuação estatal. Surge, então, a “*idéia de reforma ou reconstrução do Estado, como forma de resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de implementar políticas públicas*”.(BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Estado, Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, 1995, p.16).

De início, cabe distinguir entre reforma do Estado e reforma do Aparelho do Estado. A primeira é um projeto amplo, que abrange o conjunto da sociedade brasileira. Já a segunda visa tornar a Administração Pública (entendida como a estrutura organizacional dos três poderes do Estado, nas três esferas de Governo), mais eficiente no atendimento aos cidadãos, os verdadeiros “clientes” do Estado.

A Administração Pública evoluiu do patrimonialismo, em que o aparelho do Estado servia a interesses particulares, caracterizado pela corrupção e pelo nepotismo, para uma Administração burocrática, em que a profissionalização do servidor, os rígidos controles dos processos, o legalismo, a impessoalidade, foram levados a extremos. Atualmente, o modelo almejado é o da Administração Pública gerencial, orientado para a eficiência do atendimento ao cidadão-cliente e ao controle de resultados.

No que concerne ao Brasil, a Administração Pública ainda conserva traços de corrupção e clientelismo, por outro lado, a rigidez do modelo burocrático fez com que os serviços públicos deixassem de ser prestados da forma devida à população. Predominam a falta de criatividade, a ineficiência, o desestímulo ao servidor público. A Administração Pública passou a ser vista com desconfiança pelos administrados, e, o que é pior, os próprios funcionários passaram a cultivar uma auto-imagem negativa.

Com vistas a corrigir tais distorções, exsurge a tentativa de implantação de um novo modelo de Administração Pública Gerencial, aproveitando os aspectos positivos do modelo burocrático, e acrescentando novos valores, de forma a alcançar-se uma nova Administração, mais flexível e eficiente.

O objetivo deste trabalho é, de forma sintética, abordar o modelo de gestão adotado pela Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, autarquia estadual, integrante da Administração Indireta do Estado do Paraná, bem como propor um modelo o mais adequado possível ao alcance de sua finalidade precípua: ensino superior público de qualidade, de forma eficiente, buscando o aumento da qualidade do serviço com o menor custo possível.

2. Modelos de Gestão existentes na Universidade Estadual de Ponta Grossa

Tem-se que modelos de gestão são formas pelas quais se administra determinada estrutura composta por bens e pessoas, os quais conjugados buscam o atingimento de uma finalidade.

As teorias administrativas ou modelos de administração surgiram junto com a história das civilizações. Segundo Kwasnicka (1989, p. 22): “*O estudo da Administração é um desdobramento da história das transformações econômicas, sociais e políticas de várias culturas, necessidades que o homem tem em sua natureza que precisam ser satisfeitas através de esforços organizados.*”

Assim verificando-se a história das civilizações pode ser abstraído de diversas passagens a existência de princípios administrativos que até hoje são utilizados e defendidos pelos teóricos da administração. Todas as formas de administração surgiram junto com as necessidades da

civilização de cada época, fato este que pode ser utilizado como justificativa para a inexistência de um modelo de gestão que perdure no tempo sendo considerado eficiente.

Diante de uma análise de cada teoria de administração frente a história pode ser verificado que a elaboração de determinada teoria vem sempre ao encontro do anseio da sociedade em determinado momento. No entanto, com a evolução da sociedade tal teoria “passa de moda”, ou seja, não evolui junto com a sociedade, ficando defasada. Uma vez defasada passa a receber críticas, as quais se devidamente analisadas podem gerar uma nova teoria, ou apenas um aperfeiçoamento da teoria anterior. Assim não há teoria que possua o “manequim” exato de determinada organização, ela sempre deverá ser reformada, de tempos em tempos, de forma a acompanhar a evolução dos anseios da sociedade seja no plano político, econômico ou social. Na mesma linha, não há teoria que não possa ser aproveitada, todas teorias trazem seu direcionamento voltado para um enfoque principal, diante disso, reunindo todas pode-se formar uma única adaptável ao caso concreto.

Analisando-se alguns modelos de gestão pode-se afirmar que a Universidade Estadual de Ponta Grossa, organizada em forma hierárquica, ainda adota predominantemente o modelo de gestão burocrático, com ênfase nos procedimentos, controle interno dos meios de execução das tarefas, apego aos métodos de execução das mesmas, rigidez de normas.

Tal assertiva encontra respaldo no estudo do conceito de gestão burocrática dado por Kwasnicka (1989, p. 22): “A administração burocrática propriamente dita constitui-se na determinação clara de um tratado onde são definidos aspectos como”:

Um conjunto de normas: em que são especificados rigorosamente deveres, responsabilidade e autoridade daqueles que ocupam o cargo, ou seja, a cada cargo está associado um conjunto de deveres, responsabilidade e autoridades e quando um indivíduo ocupa aquele cargo ele assume esse conjunto de atributos.

O princípio de hierarquia: os cargos obedecem a uma hierarquia de importância e essa hierarquia é conhecida pelos elementos que os diferenciam. Esses elementos são o poder de mando e o valor da remuneração atribuído ao cargo.

A competência profissional: associada à divisão clara de tarefas e, dessa forma, definida a competência de cada um, a preparação formal das pessoas para que desempenhe suas tarefas, segundo padrões esperados. Com isso garante-se a forma, também definida de acesso a cargos superiores, baseado exclusivamente na capacidade.

O conhecimento técnico: entendem-se aqui por conhecimento técnico todas as regras que definem o sistema social em que o indivíduo está envolvido e que determinam o desempenho do cargo. (Os grifos não constam no original)

Segundo a melhor doutrina, com a adoção da burocracia a administração não seria questionada, não sofreria interferência de fatores externos e se concentraria na consecução de seu objetivo principal, a eficiência. O fato de serem traçados procedimentos estáticos para a solução das situações enfrentadas pela administração trazia uma segurança jurídica. O modelo burocrático mostrava para a sociedade na visão de uma administração correta, que agia dentro da lei, que se traduzia em seus próprios procedimentos. Não havia questionamentos por parte da sociedade quanto à forma como se administrava qualquer órgão público. A sociedade não era culturalmente madura para questionar qualquer ato advindo da Administração Pública.

Aspectos inerentes ao modelo burocrático podem ser encontrados na Universidade Estadual de Ponta Grossa, a qual tem todos os seus cargos, bem como as atribuições a eles inerentes, previamente definidos no regimento interno de cada órgão, sendo que estes mesmos órgãos encontram-se atrelados a uma estrutura hierárquica, a qual esboça todo o *modus operandi* da instituição, deixando bem claro quem são os administradores e quem são os administrados.

Tais regras são rígidas e com estas é que cada órgão tem sua competência distribuída dentro do organograma da Universidade.

No entanto, a rigidez característica do modelo burocrático já foi vencida pela mudança da forma de acesso a alguns cargos da instituição, os quais são providos pela vontade de determinada maioria, através de eleição e, também, pela atuação diferenciada de diversos órgãos, os quais revisaram seu modelo de gestão implantando o participativo.

A fim de se analisar o modelo de gestão utilizado por cada órgão da universidade cumpre trazer a lume a sua estrutura básica a qual é composta de: Reitoria, Vice Reitoria, cinco Pró-Reitorias atuando de forma específica na área de Recursos Humanos, Pesquisa e Pós-Graduação, Administração, Graduação e, Extensão e Assuntos Culturais. Cada uma destas Pró-Reitorias é subdividida hierarquicamente em Divisões e Seções. O provimento das Pró-Reitorias é de livre escolha do Reitor. As chefias das divisões e seções são providas pelo consenso dos dois escalões superiores. Dentro da competência de atuação exclusiva dos docentes está a Universidade dividida em seis Setores de Conhecimento, quais sejam: Ciências Jurídicas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Letras e Artes, Ciências Exatas e Naturais, Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Agrárias e Tecnologia, os quais são dirigidos por um Diretor. Cada Setor é composto de diversos cursos, sendo que cada curso possui um Departamento e um Colegiado de Curso. Todos os ocupantes destes cargos são eleitos por seus pares e as decisões destes órgãos são tomadas por consenso da maioria.

Como se percebe há uma diversidade muito grande de órgãos na Universidade Estadual de Ponta Grossa, fato este que torna extremamente dificultoso a análise da instituição como um todo, considerando-se, as peculiaridades intrínsecas existentes em cada Pró-Reitoria, Divisão, Seção, Setor de Conhecimento e Departamento de Ensino.

De modo geral, o modelo adotado pelas Pró-Reitorias, Divisões e Seções é predominantemente burocrático, modelo herdado da época da criação da UEPG, época em que não existiam tecnologias avançadas, não havia intercâmbio de conhecimento, e os clientes eram poucos e não eram tão exigentes. A instituição era um sistema fechado, não estava aberta para o mundo. Assim o único modelo passível de ser adotado era o mais usual em todas as esferas da Administração Pública, o burocrático.

No que se refere aos Departamentos de Ensino a gestão é mais participativa, considerando-se que o Chefe de Departamento é eleito e, todas as decisões, excluídas as atividades de rotina, são discutidas em reuniões departamentais com participação de todo o corpo docente e um discente eleito por seus pares.

Na estrutura da universidade, e acima dos órgãos citados tem-se três Conselhos Superiores.

O Conselho de Administração, a quem compete exercer a orientação administrativa da instituição e tem como membros o Reitor, o Vice Reitor, os Pró-Reitores, os Diretores de Setor, representantes docentes, discentes e técnicos administrativos eleitos para este fim.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão delibera acerca das atividades voltadas para o ensino, pesquisa e extensão, regulando toda a vida acadêmica do corpo discente da instituição, tem como membros o Reitor e o Vice-Reitor, representantes docentes e discentes eleitos para este fim.

E, por último e de maior hierarquia entre os conselhos, se constitui o Conselho Universitário. Sua competência é bem específica, traça as vigas mestras da instituição e em grau de recurso analisa as questões advindas do emprego de normas pelos demais Conselhos. Sua composição é o conjunto dos membros do Conselho de Administração e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão acrescido de representantes do Estado, do Município e dos servidores aposentados.

No que tange às decisões dos Conselhos Superiores, busca-se uma gestão participativa, na medida em que se tem representantes de todos os setores da Universidade e representantes da sociedade. Todos têm direito a voz e voto. No entanto, mesmo sendo esta participação garantida a todos os segmentos da Universidade, o que se verifica é que há um desinteresse muito grande por parte do corpo docente na discussão da vida acadêmica. Nos últimos anos a indicação de representantes discentes em todos os níveis de participação tem sido ínfima, sem qualquer representação. Assim a busca de uma universidade melhor ficou resumida na atuação do corpo docente e do corpo administrativo da instituição.

Além da falta de participação acadêmica a Universidade ainda carece de participação da sociedade em suas decisões, em parte pelo “fechamento” decorrente da adoção do modelo burocrático, em parte pela ausência de vontade da própria sociedade de participar efetivamente da vida universitária.

Gize-se que este “encerramento” da Universidade em si mesma não decorre de má-fé de seus administradores, e não apresenta apenas uma conotação negativa. Surgiu de uma necessidade, em um dado momento histórico, de organização da instituição, com vistas à melhoria do desempenho de seus serviços, como retro mencionado.

Ressalte-se que a autonomia da entidade é restrita, devendo obediência a uma série de normas de direito público, que, se descumpridas, acarretam sanções a seus dirigentes e danos à entidade. Por isso, não se pode cogitar de simples abandono do modelo burocrático de gestão, pois é necessário cumprir as normas, controlar os procedimentos, serem definidos métodos de trabalho, enfim, “profissionalizar-se” a gestão. Mas este modelo não deve ser adotado de forma absoluta, como um fim em si mesmo, mas sim contrabalançado por características de outros modelos de gestão, a fim de alcançar-se o melhor modelo possível, com vistas à satisfação dos “clientes” da Universidade, a comunidade que necessita da instituição para melhorar sua educação, cultura e condições de vida.

Nestes termos depreende-se que devidamente utilizados tanto o modelo burocrático como o de gestão participativa são salutareos para uma organização como a Universidade Estadual de Ponta Grossa.

No entanto, ainda pode-se buscar no modelo de gestão japonesa um complemento. Deste modelo é essencial apropriar-se do conceito de “qualidade total”, ou seja, a preocupação com o público que a Universidade visa atender. Neste ponto, deslocar-se-ia a preocupação com os procedimentos, a rigidez das normas, o controle excessivo, inerente ao modelo burocrático, (que certamente fazem com que o serviço não seja prestado de forma tão eficiente quanto deveria e poderia, considerando-se o potencial da instituição), para a satisfação dos clientes da Universidade, com ênfase no controle dos resultados. Como se sabe, a filosofia da “busca contínua da perfeição” é um dos pilares para o desenvolvimento da prática da “qualidade total”, e certamente seria de grande valia para a Universidade, que carece de maior conscientização de seus servidores acerca da necessidade de prestar o melhor serviço possível, apesar de todas as dificuldades existentes.

Imprescindível para o sucesso de um modelo de gestão ideal é a característica do modelo japonês de trabalho em equipe e busca do consenso, a fim de alcançar-se o comprometimento individual dos funcionários com o resultado do trabalho. Esta característica também está presente no modelo de gestão participativa e vem sendo uma grande batalha para todos os órgãos da Administração Pública que buscam maior eficiência.

No que se refere à UEPG a busca pelo comprometimento de seus servidores é constante. A reversão das conseqüências do modelo burocrático no servidor são o maior empecilho para a implantação da universidade participativa. Com o passar do tempo a burocracia, que deixava a decisão sempre a cargo dos superiores, impediu que uma grande gama de servidores tivessem um crescimento pessoal e alcançasse o total desenvolvimento da maturidade da personalidade. O simples ato de cumprir ordens tirou do servidor a possibilidade de usar a sua criatividade para a busca do exercício de sua tarefa com maior satisfação e, conseqüentemente, maior comprometimento e responsabilidade com a instituição como um todo.

Hoje o resgate do comprometimento do servidor com a missão da instituição é o morro mais alto a ser escalado e, o mais cheio de obstáculos, pois as políticas desenvolvidas para a gestão de pessoas são muito recentes e, infelizmente não tem o poder de mudar a mentalidade daqueles que foram criados num serviço público onde as pessoas faziam parte do serviço público como um simples mobiliário.

A adoção desta filosofia básica sem dúvida geraria grandes benefícios a qualquer órgão da Administração Pública. Isto porque ainda se verifica, em alguns setores institucionais, uma certa falta de conscientização quanto à imprescindibilidade deste comprometimento para o sucesso da organização. Há uma certa desmotivação decorrente, entre outros motivos, da falta de investimento na capacitação do funcionário, da baixa remuneração, da ausência de progressão na carreira. Mas, indubitavelmente, o sucesso das atividades de ensino, pesquisa e extensão depende, em grande parte, do investimento em seus recursos humanos, e do incremento de sua participação na vida universitária.

Em alguns setores da instituição, como por exemplo, na Procuradoria Jurídica, nota-se predomínio do modelo de gestão participativa. Neste setor, o trabalho em equipe é a tônica, grande parte das decisões é tomada por consenso, há uma preocupação de toda a equipe com o resultado do trabalho desenvolvido, considerando a missão do órgão dentro da Universidade. Certamente, tornou-se mais fácil adotar este modelo na Procuradoria Jurídica em face do pequeno número de funcionários (quatro advogados, duas secretárias), de poucos níveis hierárquicos (uma chefia, à qual se subordinam advogados e secretaria), e pelo comportamento da chefia anterior, que implantou o modelo, e foi a principal mobilizadora do pessoal no que tange às responsabilidades e comprometimento de cada um, além de delegar efetivamente autoridade à equipe para tomar decisões.

Retomando-se a referência aos elementos formadores de um modelo “ideal” de gestão para a Universidade Estadual de Ponta Grossa, não se pode deixar de mencionar o modelo de gestão empreendedora, no qual, assim como no japonês, é traço distintivo a satisfação do cliente. Para tanto, este modelo defende o incentivo à inovação, à criatividade, como forma de satisfazer o mercado, cada vez mais exigente. Na Universidade Estadual de Ponta Grossa, o empreendedorismo tem todos os motivos para dar certo. Não faltam criatividade e espírito inovador; isto pode ser facilmente constatado pelo constante envolvimento de docentes e funcionários técnico-administrativos em projetos de ensino, pesquisa e extensão, e na busca de recursos que possam financiar a Universidade e incrementar a sua estrutura. Certamente, o incentivo ao empreendedorismo é uma das soluções para o crescimento da instituição, e melhoria da qualidade de seus serviços. A prestação de serviços, com participação dos

servidores nos resultados auferidos, é permitida pela legislação estadual, e constitui uma das saídas para a escassez de recursos. Outra característica deste tipo de modelo, e que deveria ser adotada pela Universidade em maior escala, é a parceria com outras instituições, sejam públicas ou privadas.

Por outro lado, a adoção de traços do modelo de gestão empreendedora no âmbito da UEPG pode esbarrar, primeiramente, na ausência da noção de universidade como um todo, devido a uma certa rivalidade existente entre alguns departamentos de ensino, setores de conhecimento e unidades administrativas. Apesar do tamanho da instituição, é mister, para que o empreendedorismo deslanche, que aqueles que serão responsáveis pelo desenvolvimento de novas oportunidades, pela criação, pela busca de parcerias, o façam em prol da instituição, e não em benefício de determinados grupos. Se assim não for feito, jamais a Universidade alcançará um desenvolvimento integral, que a coloque na vanguarda das instituições de ensino.

Neste sentido, interessante o modelo de Administração Holística, a respeito do qual muito vem sendo escrito, mas pouco foi implantado. A visão da instituição como um todo, seja interna ou externamente, independente da função que cada servidor exerce, parece algo difícil de ser alcançado, quando se olha a Universidade hoje. Difícil, mas não impossível, tal mudança de mentalidade passa, necessariamente, pelo já mencionado engajamento dos funcionários com a missão da instituição, seu total comprometimento com os resultados do trabalho. Cabe ressaltar que fator primordial para o sucesso deste modelo é a satisfação pessoal de cada trabalhador. Na Universidade, tal satisfação passa, além de uma mudança de mentalidade, necessariamente por melhorias salariais, investimento em capacitação, chances de progressão na carreira.

Acrescendo-se aos comentários acima, acredita-se que não basta eliminar as resistências, é preciso que se obtenha a aceitação e sobretudo a participação de todos, pois o respeito aos valores e cultura da organização são indispensáveis para qualquer mudança.

Acreditando na possibilidade da mudança do modelo burocrático da Administração Pública, Yamauti (2004) assevera:

{...} O modelo burocrático gera conformismo, desmotivação, falta de envolvimento e de um verdadeiro compromisso com os fins da instituição. O funcionário condicionado pela cultura burocrática pode se tornar robotizado, só cumprindo obrigações e nada além disso. Se os controles não forem eficazes, ele descobrirá, então, uma forma de burlar as normas. Os administradores da cúpula, ao perceberem que os controles não estão funcionando perfeitamente e que os objetivos da instituição não estão sendo atingidos satisfatoriamente, procuram desenvolver normas mais detalhadas a fim de aprimorar estes controles e aguçar a coerção sobre os funcionários.

Entretanto, se ainda existem experiências interessantes sendo realizadas na Universidade é pelo fato de o modelo burocrático de controle não apresentar eficácia integral. Aperfeiçoar os controles burocráticos para impedir abusos pode ter o mesmo efeito de pesticidas na lavoura: pode destruir também a autonomia desfrutada por aqueles professores e alunos que tentam resistir à burocratização das relações acadêmicas preservando o prazer de criar, ensinar e aprender. E este prazer só subsiste porque a autonomia para estes professores e alunos lhes possibilita realizar trabalhos por motivação pessoal e não por sofrerem coação de superiores hierárquicos.

Para o autor citado a Universidade poderia aplicar os conceitos advindos das empresas que implementaram uma nova forma de gestão, deixando que seus operários participassem mais das decisões nos locais de trabalho a fim de elevar a produtividade e a qualidade como

incentivo, além de prêmios especiais e a participação de lucros na empresa. Desta forma, a Universidade poderia aplicar estes mesmos conceitos para criar uma nova forma de gestão no processo pedagógico. E assim a busca de qualidade e da produtividade do ensino não teria como finalidade beneficiar agentes particulares privados, mas toda a sociedade.

3. Conclusão

Pode-se concluir, então, que a transformação do modelo burocrático de gestão da Universidade Estadual de Ponta Grossa não é tão simples assim, já que existem regras que não podem ser descumpridas, sob pena de responsabilização do ordenador da despesa. O que se deve ter em conta é que, não existe um modelo ideal de gestão, pronto e acabado, que possa ser implantado na Universidade Estadual de Ponta Grossa e, magicamente, solucionar todos os seus problemas. Todavia, pode-se, através do estudo dos diversos modelos de gestão, tomar alguns elementos de cada um deles, como alternativa ao modelo burocrático atualmente predominante. Não seria necessário o abandono do modelo burocrático, o mesmo poderia ser adaptado e aos poucos se tornar menos rígido, dando autonomia àqueles que incorporaram a missão da Universidade. Ao lado deste voto de confiança dado a determinadas pessoas caberia uma conscientização que a Universidade é de todos e que a única forma de se atingir o interesse público é com a participação dos que possuem interesse neste processo. Não seriam necessárias grandes mudanças no modelo participativo trazido pela UEPG, bastaria que aqueles que possuem tal representação, realmente o façam, mas com um objeto certo a ser perseguido, o bem comum da comunidade universitária.

Diante de tudo isso uma certeza existe, de que a UEPG caminha para um modelo de gestão próprio. O que falta é traçar de modo claro e preciso qual é a sua missão, e conscientizar todos da mesma, a fim de que, em conjunto, dentro de suas competências, busquem o mesmo fim, ou seja, “puxem a corda para o mesmo lado”.

Referências

BRASIL. Presidente Fernando Henrique Cardoso. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1996.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Biblioteca Central Prof. Faris Michaelle. **Manual de normatização bibliográfica para trabalhos científicos**. Ponta Grossa: UEPG, 2005.

YAMAUTI, Nilson Nobuaki. È possível transformar o modelo burocrático de gestão da Universidade? **Revista Espaço Acadêmico**, ano 4, n. 42, nov. 2004. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/042/42cyamauti.htm>. Acesso em: 09 maio 2006.