

## **Organizações, administração pública e instituições de ensino superior no Brasil: uma análise teórica**

Organizations, public administration, and higher education institutions in Brazil: a theoretical analysis

Lidianne Bicalho Almeida<sup>1</sup>

Isadora Abdalla Duarte Ferreira<sup>2</sup>

Gianni Carvalho Machado Guimarães<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar o conceito de organizações sob diferentes perspectivas teóricas, com ênfase na administração pública e sua evolução no contexto brasileiro. Discute-se a transição do modelo burocrático para o gerencial, destacando a descentralização como estratégia de eficiência administrativa. Ademais, aborda-se o papel das Instituições de Ensino Superior públicas no desenvolvimento científico e social, bem como os desafios enfrentados na contemporaneidade. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, com abordagem qualitativa, fundamentada em autores clássicos e contemporâneos da administração e da educação. Os resultados indicam a necessidade de modernização da gestão pública e das universidades, visando maior eficiência, inovação e atendimento às demandas sociais.

**Palavras-chave:** organizações; administração pública; descentralização; ensino superior; gestão pública.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze the concept of organizations from different theoretical perspectives, with emphasis on public administration and its evolution in the Brazilian context. It discusses the transition from the bureaucratic to the managerial model, highlighting decentralization as a strategy for administrative efficiency. Furthermore, it addresses the role of public Higher Education Institutions in scientific and social development, as well as the challenges faced in contemporary times. This is a qualitative bibliographic study based on classical and contemporary authors in administration and education. The results indicate the need for modernization in public management and universities, aiming at greater efficiency, innovation, and responsiveness to social demands.

1 Alegre – ES – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5070-2607>

2 Alegre – ES – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9532-674X>

3 Alegre – ES – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4930-0146>

**Keywords:** organizations; public administration; decentralization; higher education; public management.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações desempenham papel central na estruturação da sociedade contemporânea, sendo responsáveis pela coordenação das atividades humanas e pela produção de bens e serviços essenciais ao funcionamento social. Tradicionalmente, a Teoria Clássica da Administração compreende a organização como uma estrutura formal baseada na hierarquia, na divisão do trabalho e na racionalização dos processos, com foco na eficiência e no controle (CHIAVENATO, 2000).

Entretanto, as transformações decorrentes da globalização, dos avanços tecnológicos e das mudanças nas demandas sociais têm exigido das organizações maior flexibilidade, capacidade de inovação e adaptação a ambientes dinâmicos e complexos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). No setor público, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes, uma vez que a administração pública precisa conciliar eficiência administrativa com a garantia do interesse coletivo e a prestação de serviços de qualidade à população (COSTIN, 2010).

Nesse contexto, observa-se que o modelo burocrático, historicamente adotado pela administração pública, embora fundamental para a consolidação de práticas baseadas na legalidade e na impessoalidade, apresenta limitações frente às demandas contemporâneas, especialmente no que se refere à rigidez estrutural e à baixa capacidade de resposta (PEREIRA, 2006). Em resposta a essas limitações, emergem propostas de modernização da gestão pública, com destaque para o modelo gerencial e para a descentralização administrativa, que buscam promover maior eficiência, autonomia e foco em resultados.

Paralelamente, as Instituições de Ensino Superior públicas assumem papel estratégico nesse cenário, sendo responsáveis pela formação de profissionais qualificados, pela produção de conhecimento científico e pelo desenvolvimento social. Contudo, essas instituições também enfrentam desafios relacionados à burocratização, à escassez de recursos e à necessidade de inovação em seus modelos de gestão e ensino (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Diante desse panorama, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que forma as transformações nos modelos de administração pública, especialmente a descentralização e o modelo gerencial, influenciam a organização e a gestão das Instituições de Ensino Superior públicas no Brasil?

Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar o conceito de organizações, com ênfase na administração pública e nas Instituições de Ensino Superior públicas, destacando suas transformações, desafios e perspectivas no contexto contemporâneo.

Para alcançar esse objetivo, o estudo está estruturado em cinco seções: inicialmente apresenta-se a introdução; em seguida, a metodologia; posteriormente, o referencial teórico; na sequência, os resultados e discussão; e, por fim, as considerações finais.

## **2. METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo-exploratório. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender e interpretar conceitos teóricos relacionados às organizações, à administração pública e às instituições de ensino superior, sem a intenção de mensuração quantitativa dos fenômenos analisados.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já publicado, incluindo livros, artigos científicos e documentos oficiais. Foram selecionadas obras de autores clássicos e contemporâneos da área de administração e educação, tais como Chiavenato (2000; 2012), Maximiano (2011), Pereira (2006), Robbins, Judge e Sobral (2010), entre outros, além de documentos normativos como a Constituição Federal de 1988 e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995).

O processo de levantamento bibliográfico foi realizado com base na relevância temática e na contribuição teórica dos autores para a compreensão dos conceitos abordados. A seleção das fontes priorizou materiais amplamente reconhecidos na literatura acadêmica, bem como publicações que tratam da evolução da administração pública brasileira e da gestão das instituições de ensino superior.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, com enfoque interpretativo, permitindo a identificação de categorias temáticas relacionadas à organização, administração pública, descentralização e ensino superior. A partir dessa análise, buscou-se estabelecer relações entre os diferentes autores e perspectivas teóricas, promovendo uma compreensão integrada dos temas estudados.

Adicionalmente, adotou-se uma abordagem crítica na interpretação dos dados, visando não apenas descrever os conceitos, mas também discutir suas implicações no contexto da gestão pública contemporânea.

Como limitações do estudo, destaca-se o fato de se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, o que implica a ausência de dados empíricos que possam validar, na prática, as discussões teóricas apresentadas. Além disso, a análise está condicionada à interpretação dos autores selecionados, podendo refletir vieses inerentes à escolha das fontes e à abordagem adotada. Ressalta-se ainda que a complexidade do tema não se esgota nas obras analisadas, sendo possível a existência de outras perspectivas teóricas que não foram contempladas neste estudo.

Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras adotem abordagens empíricas, como estudos de caso ou pesquisas de campo, a fim de aprofundar a compreensão sobre a aplicação prática dos modelos de gestão nas organizações públicas e nas instituições de ensino superior.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 Organizações**

A organização, sob a perspectiva da Teoria Clássica da Administração, é compreendida como uma estrutura formal que regula o comportamento dos indivíduos por meio de normas, regras e hierarquias (BERGUE, 2010). Nesse modelo, destacam-se princípios como a divisão do trabalho, a especialização das funções e a unidade de comando, elementos fundamentais para garantir eficiência e controle (CHIAVENATO, 2000).

Entretanto, essa abordagem apresenta limitações ao considerar o indivíduo de forma mecanicista. Em contraponto, abordagens como a Teoria das Relações Humanas passam a valorizar fatores psicológicos e sociais, reconhecendo a importância da motivação, liderança e comunicação para o desempenho organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Além disso, as organizações podem ser entendidas como sistemas abertos, que interagem continuamente com o ambiente externo, sendo influenciadas por fatores econômicos, políticos, tecnológicos e sociais (JONES, 2010). Essa perspectiva reforça a necessidade de adaptação constante e inovação organizacional.

Outro elemento relevante é a cultura organizacional, que consiste no conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas pelos membros da organização, influenciando diretamente o comportamento e os resultados institucionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

### **3.2 Administração Pública e Modelo Gerencial**

A Administração Pública tem como finalidade gerir os interesses coletivos e garantir a prestação de serviços públicos de forma eficiente, equitativa e contínua (COSTIN, 2010). Sua atuação está fundamentada em princípios constitucionais, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que orientam a ação estatal e conferem legitimidade às políticas públicas.

Historicamente, a administração pública brasileira estruturou-se com base no modelo burocrático, inspirado nos princípios da racionalidade formal, hierarquia e padronização de procedimentos (CHIAVENATO, 2000). Esse modelo foi fundamental para a superação do patrimonialismo, ao estabelecer critérios impessoais de gestão e profissionalização do serviço público. Contudo, ao longo do tempo, passou a apresentar disfunções, como excesso de formalismo, rigidez organizacional e lentidão nos processos decisórios, priorizando o controle dos meios em detrimento dos resultados (PEREIRA, 2006).

Diante dessas limitações, a partir da década de 1990, o Brasil passou a adotar o modelo gerencial, inserido no contexto das reformas do Estado. Esse modelo propõe uma administração orientada para resultados, eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, incorporando práticas típicas do setor privado, como planejamento estratégico, avaliação de desempenho e gestão por metas (CHIAVENATO, 2012; BRASIL, 1995).

Nesse sentido, a administração pública gerencial introduz mudanças significativas na forma de atuação do Estado, destacando-se a descentralização administrativa, a

delegação de autoridade e o fortalecimento da autonomia dos gestores. O foco desloca-se do controle rígido dos processos para a avaliação dos resultados alcançados, promovendo maior flexibilidade e capacidade de inovação (PEREIRA, 2006).

Outro elemento relevante é o conceito de governança pública, que amplia a visão tradicional da administração ao incorporar mecanismos de transparência, participação social e accountability. Esses elementos são essenciais para garantir a responsabilidade dos gestores públicos e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições (COSTIN, 2010).

Além disso, a chamada Nova Gestão Pública (New Public Management) reforça a necessidade de eficiência, competitividade e orientação para o cidadão, aproximando a lógica da administração pública da lógica de mercado. Contudo, essa aproximação também levanta críticas, especialmente no que se refere ao risco de redução do papel social do Estado e à mercantilização dos serviços públicos (PEREIRA, 2006).

Por fim, destaca-se que o modelo gerencial não substitui completamente o modelo burocrático, mas o complementa, mantendo princípios essenciais como legalidade e controle, ao mesmo tempo em que incorpora práticas voltadas para resultados e inovação. Dessa forma, a administração pública contemporânea caracteriza-se pela coexistência de diferentes modelos, exigindo equilíbrio entre eficiência administrativa e compromisso social.

### **3.3 Descentralização Administrativa**

A descentralização administrativa constitui um dos pilares da administração pública contemporânea, sendo entendida como o processo de redistribuição do poder decisório dentro das organizações, com a finalidade de promover maior eficiência, agilidade e capacidade de resposta às demandas sociais (MAXIMIANO, 2011). Esse modelo rompe com a lógica centralizadora tradicional, permitindo que decisões sejam tomadas em níveis mais próximos da execução das atividades.

Sob a perspectiva teórica, a descentralização está diretamente associada à delegação de autoridade e à responsabilização dos agentes públicos, possibilitando maior autonomia aos níveis operacionais e incentivando o desenvolvimento de competências gerenciais (CHIAVENATO, 2000). Nesse sentido, as organizações passam a funcionar de forma mais dinâmica, reduzindo a rigidez estrutural característica dos modelos burocráticos.

Além disso, a descentralização pode ser compreendida em diferentes dimensões. A desconcentração refere-se à distribuição interna de competências dentro da mesma entidade, enquanto a descentralização propriamente dita envolve a transferência de responsabilidades para outras entidades administrativas, como autarquias, fundações e empresas públicas, ou ainda para o setor privado, por meio de concessões e parcerias (BINOTTO et al., 2010).

No contexto brasileiro, a descentralização ganhou maior relevância a partir da Constituição Federal de 1988, que ampliou a autonomia dos entes federativos e fortaleceu o federalismo, permitindo maior participação de estados e municípios na execução de políticas públicas (BRASIL, 1988). Esse processo contribuiu para

aproximar o Estado das realidades locais, possibilitando maior adequação das ações governamentais às necessidades da população.

Do ponto de vista gerencial, a descentralização está alinhada aos princípios da administração pública gerencial, ao favorecer a flexibilidade organizacional, a inovação e a melhoria na prestação dos serviços públicos (PEREIRA, 2006). Ao reduzir a sobrecarga dos níveis centrais, permite que a alta administração concentre-se em atividades estratégicas, enquanto os níveis operacionais atuam com maior autonomia na execução.

Entretanto, a descentralização também apresenta desafios relevantes. A ampliação da autonomia pode gerar dificuldades de coordenação entre diferentes níveis organizacionais e entes federativos, exigindo mecanismos eficazes de controle e integração (KOMATSU, 2012). Além disso, há o risco de desigualdades regionais na prestação de serviços públicos, especialmente em contextos em que os entes descentralizados possuem capacidades administrativas e financeiras distintas.

Outro aspecto crítico refere-se à necessidade de equilíbrio entre autonomia e controle. Embora a descentralização favoreça a inovação e a eficiência, ela não elimina a necessidade de mecanismos de supervisão, avaliação de desempenho e accountability, fundamentais para garantir a transparência e a responsabilidade na gestão pública (COSTIN, 2010).

Por fim, a descentralização deve ser compreendida não apenas como uma estratégia administrativa, mas como um instrumento de fortalecimento democrático, ao possibilitar maior participação social e aproximar o cidadão dos processos decisórios. Nesse sentido, sua efetividade depende da capacidade institucional do Estado em coordenar ações, garantir equidade e promover resultados que atendam ao interesse público.

### **3.4 Instituições de Ensino Superior Públicas**

As Instituições de Ensino Superior públicas desempenham papel estratégico no desenvolvimento científico, tecnológico e social, sendo responsáveis por grande parte da produção acadêmica no Brasil (VIEIRA; VIEIRA, 2003). Essas instituições estruturam-se a partir do tripé ensino, pesquisa e extensão, o que permite não apenas a formação de profissionais qualificados, mas também a geração e disseminação de conhecimento voltado às demandas da sociedade (MOREIRA; MOREIRA; SOARES, 2018).

Sob a perspectiva organizacional, as universidades públicas configuram-se como organizações complexas, caracterizadas por elevada formalização, múltiplos níveis hierárquicos e diversidade de interesses internos. Essa complexidade decorre da coexistência de funções acadêmicas, administrativas e sociais, exigindo modelos de gestão que conciliem autonomia universitária e eficiência administrativa (PÔRTO; LÖBLER, 2007).

Entretanto, tais instituições enfrentam desafios estruturais significativos, dentre os quais se destacam as restrições orçamentárias, a burocratização dos processos e a rigidez organizacional (BANDEIRA, 2000). Esses fatores tendem a comprometer a agilidade na

tomada de decisão, dificultar a inovação e impactar negativamente a qualidade do ensino e da pesquisa (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Além disso, a crescente demanda por expansão do acesso ao ensino superior, aliada à necessidade de manutenção da qualidade acadêmica, impõe pressões adicionais sobre a gestão universitária. Nesse contexto, torna-se fundamental a adoção de práticas gerenciais mais eficientes, baseadas em planejamento estratégico, avaliação de desempenho e gestão por resultados, alinhadas aos princípios da administração pública gerencial (CHIAVENATO, 2012).

Outro aspecto relevante refere-se à incorporação de tecnologias digitais e metodologias inovadoras no processo de ensino-aprendizagem, o que exige reestruturação curricular e capacitação contínua do corpo docente. A integração entre ensino, pesquisa e inovação tecnológica passa a ser um diferencial competitivo para as instituições (JONES, 2010).

Ademais, destaca-se a importância da relação entre universidade e sociedade, especialmente por meio das atividades de extensão, que possibilitam a aplicação do conhecimento acadêmico na resolução de problemas sociais concretos. Essa interação reforça o papel social da universidade pública como agente de transformação e desenvolvimento regional (MOREIRA; MOREIRA; SOARES, 2018).

Por fim, observa-se que a modernização das Instituições de Ensino Superior públicas não implica a substituição completa do modelo burocrático, mas sim a incorporação de práticas gerenciais que promovam maior flexibilidade, eficiência e inovação, mantendo-se o compromisso com os princípios públicos e com a função social da educação superior.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise da literatura evidencia que as organizações, especialmente no setor público, estão inseridas em um processo contínuo de transformação, impulsionado pelas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Nesse contexto, observa-se que o modelo burocrático, embora tenha sido fundamental para a estruturação do Estado moderno, apresenta limitações significativas diante das demandas contemporâneas, sobretudo no que se refere à flexibilidade e à eficiência (PEREIRA, 2006).

A transição para o modelo gerencial representa um avanço relevante, ao introduzir práticas orientadas para resultados, descentralização e maior foco no cidadão (CHIAVENATO, 2012). Contudo, a literatura aponta que essa transição não ocorre de forma homogênea, sendo marcada pela coexistência de elementos burocráticos e gerenciais nas organizações públicas. Essa dualidade pode gerar tensões entre controle e autonomia, impactando diretamente a eficiência administrativa.

Nesse cenário, a descentralização emerge como um mecanismo estratégico para modernização da gestão pública, ao possibilitar maior autonomia decisória e aproximação entre o Estado e as demandas locais (MAXIMIANO, 2011). Entretanto, sua implementação requer capacidade institucional e mecanismos de coordenação eficazes, uma vez que a autonomia excessiva, sem controle adequado, pode comprometer a padronização e a equidade na prestação dos serviços públicos (KOMATSU, 2012).

No que se refere às Instituições de Ensino Superior públicas, observa-se que estas enfrentam desafios ainda mais complexos, decorrentes de sua natureza organizacional multifuncional. Além de desempenharem funções administrativas, essas instituições são responsáveis pela produção de conhecimento e formação de cidadãos, o que exige equilíbrio entre eficiência gerencial e compromisso social (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

A literatura evidencia que a burocratização excessiva nessas instituições tende a dificultar a inovação, a flexibilização curricular e o desenvolvimento de pesquisas, impactando negativamente sua capacidade de resposta às demandas da sociedade (BANDEIRA, 2000). Por outro lado, a adoção de práticas gerenciais, como planejamento estratégico e avaliação de desempenho, pode contribuir para a melhoria da gestão universitária, desde que respeitadas as especificidades do ambiente acadêmico.

Além disso, destaca-se a importância da integração entre ensino, pesquisa e extensão como elemento central para o fortalecimento do papel social das universidades públicas. A aproximação com a sociedade, por meio de projetos de extensão e parcerias institucionais, contribui para a aplicação prática do conhecimento e para o desenvolvimento regional (MOREIRA; MOREIRA; SOARES, 2018).

Por fim, observa-se que a modernização das organizações públicas e das instituições de ensino superior não depende apenas da adoção de novos modelos de gestão, mas também de mudanças culturais e institucionais. A incorporação de valores como inovação, colaboração e foco no cidadão torna-se essencial para garantir a efetividade das reformas administrativas e o cumprimento da função social dessas organizações.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar o conceito de organizações, com ênfase na administração pública e nas Instituições de Ensino Superior públicas, à luz de diferentes perspectivas teóricas. A partir da revisão da literatura, foi possível compreender que as organizações, especialmente no setor público, estão inseridas em um contexto dinâmico que exige constante adaptação às demandas sociais, econômicas e tecnológicas.

Observou-se que o modelo burocrático, embora fundamental para a estruturação do Estado moderno e para a consolidação de práticas administrativas baseadas na legalidade e na impessoalidade, apresenta limitações no que se refere à flexibilidade e à orientação para resultados. Nesse sentido, a adoção do modelo gerencial representa um avanço importante, ao introduzir práticas voltadas à eficiência, à descentralização e ao atendimento das necessidades do cidadão.

Entretanto, verifica-se que a administração pública contemporânea é marcada pela coexistência de diferentes modelos de gestão, o que evidencia a necessidade de equilíbrio entre controle institucional e autonomia administrativa. A descentralização, nesse contexto, destaca-se como instrumento relevante para a modernização da gestão

pública, embora sua efetividade dependa da capacidade de coordenação e da existência de mecanismos adequados de controle e avaliação.

No que se refere às Instituições de Ensino Superior públicas, constatou-se que estas desempenham papel estratégico no desenvolvimento científico e social, sendo responsáveis por grande parte da produção de conhecimento no país. Contudo, enfrentam desafios relacionados à burocratização, restrições orçamentárias e necessidade de modernização da gestão, o que impacta sua eficiência e capacidade de inovação.

Diante desse cenário, torna-se fundamental a adoção de práticas gerenciais que promovam maior flexibilidade organizacional, integração entre áreas e aproximação com a sociedade, sem comprometer os princípios que regem a administração pública. A modernização dessas instituições deve estar alinhada não apenas à busca por eficiência, mas também ao fortalecimento de sua função social.

Como contribuição, este estudo proporciona uma análise integrada entre teoria organizacional, administração pública e ensino superior, evidenciando a importância de modelos de gestão mais adaptáveis e orientados para resultados. No entanto, ressalta-se que, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, suas conclusões estão limitadas ao campo teórico.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras explorem abordagens empíricas, a fim de analisar a aplicação prática dos modelos de gestão nas organizações públicas e nas instituições de ensino superior, contribuindo para o aprofundamento do debate e para o aprimoramento das práticas administrativas no contexto brasileiro.

## 6. REFERÊNCIAS

ANANIAS, Patrus. **Gestão pública e cidadania**. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

BANDEIRA, Pedro Silveira. **Universidade, educação e sociedade**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BIANCO, Mônica de; SOUZA, Ricardo; REIS, Ana Paula. **Administração pública no Brasil: desafios contemporâneos**. São Paulo: Atlas, 2014.

BINOTTO, Erlaine *et al.* **Administração pública e gestão governamental**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931. **Estatuto das Universidades Brasileiras**. Rio de Janeiro: [s. n.], 1931.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: MARE, 1995.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

COSTIN, Cláudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, Luiz Antônio. **Ensino superior e universidade no Brasil**. São Paulo: Unesp, 2010.

FARIA FILHO, Luciano Mendes de. **História da educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOMATSU, Bruno Kawaoka. **Administração e organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa; MOREIRA, Herivelto; SOARES, Sandra Regina. **Universidade e formação cidadã**. São Paulo: Cortez, 2018.

PAIVA, Vanilda Pereira. **História da educação popular no Brasil**. São Paulo: Loyola, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 2006.

PORTO, Gilson; LÖBLER, Mauri. **Gestão universitária: teoria e prática**. Santa Maria: UFSM, 2007.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Universidade e sociedade**. São Paulo: Cortez, 2003.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Gestão universitária**. São Paulo: Cortez, 2004.