

Introdução

PPGAd faz 10 anos

Claudio Gurgel¹

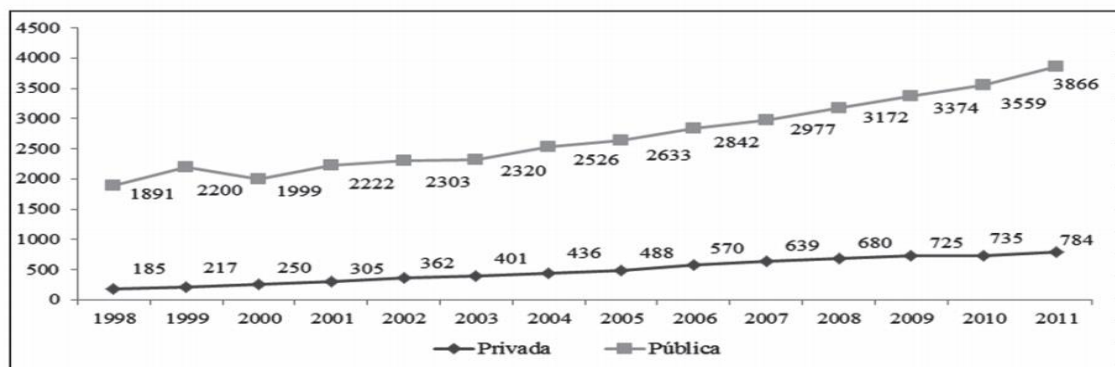
À Marielle Franco, nossa egressa mais simbólica de um projeto esperançoso

O programa de pós-graduação em administração, PPGAd, da Universidade Federal Fluminense, UFF, foi uma conquista extraordinária, ocorrida há dez anos, no mês de dezembro de 2010. Não se trata de uma expressão enfática. Foi extraordinária no sentido figurado da palavra, mas também no sentido específico.

No sentido figurado, porque foi de grande emoção todo o processo que culminou com a aprovação do projeto encaminhado. Voltaremos a isso, mais adiante.

No entanto, é no sentido específico que precisamos explicitar. Foi extraordinário, nesse sentido estrito da palavra, porque, no contexto da região metropolitana do Rio de Janeiro, já pontificavam grandes programas de pós-graduação de administração. Lembramos da Fundação Getúlio Vargas, da Pontifícia Universidade Católica, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, IBMEC, da Universidade Estácio de Sá, da Universidade do Grande Rio, UNIGRANRIO, enfim, de várias instituições públicas e privadas poderosas que ofereciam programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Figura 1- Evolução do número da pós-graduação senso estrito por categoria administrativa - Brasil 1998-2011.



Fonte: Elaborada a partir da base de dados CAPES (2013).

¹ Professor Titular aposentado da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFF, foi vice-Diretor, Chefe do Departamento de Administração e Subcoordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGAd. É economista, especializado em administração de empresas, mestre em administração pública, mestre em ciência política e doutor em educação. Atual professor do quadro permanente do PPGAd e do Curso de Especialização em Administração da UFF, CEAP/UFF.

Além desse aspecto, a expansão da pós-graduação *stricto sensu* parecia ter vivido seu *boom* nos anos passados e para alguns teríamos perdido a *janela de oportunidade*. Segundo essa apreciação, dificilmente conseguiríamos entrar nesse processo de expansão de modo tão tardio. Em 2009, quando iniciamos a corrida de cem metros (já havíamos começado a *maratona* em 2007), acabávamos de atravessar a crise de 2008 e muitos desconfiavam da capacidade do governo manter as taxas de crescimento do PIB e por extensão as taxas de crescimento da Universidade e da pós-graduação. Pode-se realmente observar na Figura 1 anterior que um considerável crescimento da pós *stricto sensu* se verificou naqueles anos que vinham de 2003 (CIRANI; CAMPANÁRIO; SILVA, 2015). Mas a verdade é que, passada a crise, a taxa de incremento, um pouco acima de 9% ao ano, se manteve. Hoje, olhando esse gráfico, vemos que estávamos certos quando decidimos acreditar que a *janela* continuava aberta.

Nosso problema, como se comprovaria mais tarde, estava menos no macro-ambiente público e mais no micro-ambiente do negócio, digamos assim.

Apesar da civilidade com que os programas se tratam, não é possível negar que o espírito concorrencial, que o próprio modo de produção capitalista estimula, está presente nesse contexto. É uma concorrência que se verifica de modo discreto. Mas a discriminação é a forma de competição mais difícil de ser enfrentada e ela se estende de modo invisível, alcançando espaços não imaginados. Inclusive aqueles espaços de avaliação e decisão que selam a sorte dos programas.

Nossa proposta, portanto, seguiu caminho em direção à CAPES, sabendo-se que nos encontrávamos nesse contexto - de aparentemente muitas e influentes ofertas.

Por isto, nosso projeto adotou a estratégia genérica de diferenciação (Porter, 1986) de certo modo óbvia, nas nossas circunstâncias. Mas nesse posicionamento (Mintzberg, 2001) evitamos a artificialidade de *criar* o diferencial e investimos em características autênticas de nossa proposta. A primeira dessas características é de ordem natural: estamos em outro campo geográfico, o antigo estado do Rio de Janeiro. Destacamos nosso vínculo com o interior desse antigo estado subnacional, que até 1974 tinha uma vida própria, de cultura diferenciada em relação ao que haveria de ser seu parceiro de fusão, o Estado da Guanabara. Por isto, em nosso projeto (PROJETO/APCN PPGAd, 2010) se lê que a admissão deste Programa no Município de Niterói responde a uma demanda importante no Estado do Rio de Janeiro, estendendo-se para o interior do estado, uma vez que não existe Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração nestas localidades (MEC, PROJETO DE MESTRADO/APCN/, 2010).

De fato, naquela oportunidade, os programas de pós graduação estavam concentrados no antigo estado da Guanabara, onde se destacavam a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, EBAPE/FGV, a COPPEAD/UFRJ, o Instituto de Administração e Gerência/PUC e o Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais, IBMEC.

Para consolidar a estratégia, abrimos uma segunda frente de diferenciação, qual seja o caráter crítico do programa; crítico no sentido de leituras da realidade administrativa que oferecessem aos futuros mestres e doutores a formação adequada para, não só dominar o *menstraim*, o conhecido e conservado, mas também a alternativa generosa e capaz de ajudar a construir uma sociedade desconcentrada, menos desigual, humanizada e inclusiva. Sabíamos que esse espaço social, no âmbito dos programas de pós-graduação em administração, passava por estreitamento com as inflexões conservadoras sofridas na academia pelos cursos que contemplavam essa proposta crítica. No Rio de Janeiro eles pareciam estar desaparecendo. Por isso, nosso projeto se propôs à formação de profissionais que tenham capacidade de dar respostas críticas ao funcionamento das organizações que atuam em território nacional. Este profissional deverá ser capaz de compreender os contextos macro e micro da realidade social, política e cultural brasileira, com ênfase nos aspectos organizativos e administrativos dos mesmos (MEC, PROJETO DE MESTRADO/APCN/, 2010).

Mais uma vez, não havia nessa diferenciação nada inautêntico. Nosso corpo docente, aquele que se apresentava para constituir o corpo permanente do Programa, tinha formação suficiente e alinhada com esse posicionamento estratégico. Eram e em grande medida continuam sendo quadros acadêmicos sólidos, de mentalidade aberta e progressista, com qualificações acadêmicas diversas e em certos casos multidisciplinares. Administradores, economistas, sociólogos, educadores, cientistas políticos, um grupo de escol, alguns deles com passagens por empresas e todos com inserção no campo da administração, *lato sensu*.

Mas uma terceira diferenciação foi incluída em nosso projeto: a brasilidade. Nesse sentido, nosso Projeto anunciou que “a constituição deste Programa também objetiva fomentar análises críticas sobre as teorias produzidas dentro e fora do país que auxiliem na compreensão da realidade nacional” (Idem).

Não se tratava de uma postura reativa ao pensamento externo ao Brasil, alguma restrição ao que se costuma classificar como eurocentrismo ou americanismo, mas uma postura acolhedora para o que se verifica nos planos teórico e prático da nacionalidade – o contexto brasileiro. Essas palavras – o contexto brasileiro – conscientemente alude ao título conhecido de Alberto Guerreiro Ramos, seu livro *Administração e contexto brasileiro* (1983).

É a mais precisa definição desse terceiro posicionamento: o contexto brasileiro. O Programa assume-se como a expressa adesão à formulação metodológica de Ramos, apresentada por ele como a “redução sociológica”, conceituada como “um método destinado a habilitar o estudioso a praticar a transposição de conhecimentos e de experiências de uma perspectiva para outra” (RAMOS, 1996, p. 42). Para maior precisão, acrescenta: “o que a inspira é a consciência sistemática de que existe uma perspectiva brasileira” (Idem).

A presença histórica da velha EBAP/FGV, a Escola Brasileira de Administração Pública, que antecedeu a EBAPE, com sua proposta de formar quadros para a gestão pública da “administração brasileira” pesou consideravelmente. Egresso da EBAPE, estreitamos nossas ligações com colegas como Fernando Tenório e Paulo Emílio Martins, que nos ajudaram a apontar para a linha de Administração Brasileira, uma das duas linhas de pesquisa do PPGAd – exatamente a linha que imprimia o traço *ebabiano* e *guerreirista* do Programa.

Em síntese, anunciávamos o nosso projeto com essas duas diferenciações epistemológicas, que estão sintetizadas na passagem, a saber:

Priorizou-se como área de concentração o Estudo das Organizações no Brasil, com reflexões vinculadas a duas linhas: “Administração Brasileira” e “Estado, Organizações e Sociedade”. A divisão por linhas de pesquisa cogita uma necessidade de ordenamento das reflexões sem prejuízo dos diálogos necessários e estimulantes entre estas linhas. As linhas propostas visam à formação de profissionais que tenham capacidade de dar respostas críticas ao funcionamento das organizações que atuam em território nacional. Este profissional deverá ser capaz de compreender os contextos macro e micro da realidade social, política e cultural brasileira, com ênfase nos aspectos organizativos e administrativos dos mesmos. A constituição deste Programa também objetiva fomentar análises críticas sobre as teorias produzidas dentro e fora do país que auxiliem na compreensão da realidade nacional (MEC, PROJETO DE MESTRADO/APCN/, 2010).

Foi com essa proposta que nos submetemos às instâncias internas, inicialmente à plenária Departamental, a seguir ao Colegiado da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, após isto, ao então Conselho de Ensino e Pesquisa, CEP, e finalmente à instância externa, do Ministério da Educação, a Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior-CAPES.

Em nenhum desses espaços encontramos facilidade. Um movimento interno ao Departamento e à Faculdade, que por motivos políticos e financeiros se opunha ao projeto do mestrado acadêmico, operou intensamente. Na Plenária Departamental, tentou impedir a formação do *quórum* necessário a debater, votar e aprovar o projeto; no Colegiado da Faculdade, uma proposta de Mestrado Profissional, com pretensões a ser uma fonte de rendimento adicional para alguns professores, em detrimento do caráter público do ensino superior, nas instituições federais de ensino, apresentou-se. Ainda que não tivesse sequer algum esboço de projeto, essa proposta de Mestrado Profissional foi posta em confronto com o nosso Projeto e por muito pouco não nos derrotou. Mais adiante, no CEP, tivemos de última hora que fazer a defesa oral do projeto, porque se pretendia adiar a aprovação para maiores esclarecimentos, o que inviabilizaria a submissão à CAPES no prazo exigido.

Na CAPES, tivemos inicialmente o projeto rejeitado, com algumas observações importantes, em especial sobre a infraestrutura disponível. A infraestrutura – instalações, laboratórios, salas de aula e de professores, equipamentos, etc - de fato era um ponto fraco, dado o processo de sucateamento das universidades públicas vivido em anos anteriores, especialmente os anos 1990. Mas o projeto fazia referência, com compromissos expressos do

reitor, às obras em andamento na universidade e aos recursos financeiros empenhados na aquisição de meios materiais e tecnológicos. Recorremos. Juntamos as plantas arquitetônicas das obras em andamento e outras projetadas, reunimos orçamentos executados e programados, declarações de compromisso do reitor, apoios de outros programas, internos e externos à UFF, e com tudo isto junto e mais alguma coisa circulamos nas esferas de decisão, demonstrando que nosso projeto era viável. Argumentamos contra outras observações que nos pareciam infundadas e enfatizamos esse magnífico processo de reconstrução da UFF, que estava em curso, como parte dos planos de expansão das instituições federais, levada a efeito pelo governo central.

Foi uma intensa sucessão de movimentos e viagens, tendo em vista convencer à CAPES de que o projeto de programa de pós-graduação em administração da UFF tinha capacidade de se colocar com qualidade para formar profissionais do campo, com o mesmo padrão dos demais programas do Rio de Janeiro.

Vale dizer que, passado o processo de aprovação interna, recebemos muito apoio dos dirigentes da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação-PROPPI, a principiar pelo seu pró-reitor, à época, o professor Antonio Claudio. Mas igualmente fomos apoiados por seus adjuntos, a professora Andréa Latgé e o professor José Walkimar e, de resto, pelos servidores técnicos e administrativos da pró-reitoria.

Ao fim de uma tarde de dezembro, exatamente 17 de dezembro de 2010, sexta-feira, já anoitecendo, depois de monitorar o site da CAPES por vários dias, em busca de notícia sobre os recursos em julgamento, tivemos a informação de que nosso pedido de reconsideração foi aceito. A assessoria de imprensa dava a notícia do resultado de todos os recursos em trâmite. Estava aprovado o projeto do PPGAd. Um clima de festa invadiu nosso Departamento e as comemorações tomaram à noite e a madrugada.

Daí em diante, contrariando algumas opiniões, aceleramos as providências para a implantação do Programa e decidimos fazer o primeiro concurso público de acesso ao nosso mestrado já no primeiro semestre de 2011, em março, imediatamente. Foram 10 turmas criadas ao longo desses 10 anos que nos separam da aventura ocorrida naquele 2010 e os dias de hoje.

Uma reconstrução

É claro que um processo lento e longo antecedeu aquela vitória. Como se lê em nosso projeto, encaminhado à CAPES:

No primeiro momento, a estratégia centrou-se na reconstituição do corpo docente, dado que, em 2007, o curso de Administração dispunha de apenas 19 professores, dos quais 09 tinham doutorado, 08, mestrado e 2, especialização. No final de 2009, passamos a contar com 35 docentes. Destes profissionais, 22 são doutores, 11 são mestres e 2 são especialistas. Isto reflete uma ampliação de 84% do corpo docente. O percentual de doutores aumentou 44%. Assim, contamos com um corpo docente composto de 63% de doutores. Como se verifica, através de concursos realizados nos anos de 2008 e 2009, priorizamos, na seleção, profissionais com nível de doutorado e experiência em ensino e pesquisa (MEC, PROJETO DE MESTRADO/APCN/, 2010).

Não foi um trabalho fácil. O esforço para construir um quadro docente qualificado, na quantidade exigida pela CAPES, também encontrou obstáculos, além daqueles que ordinariamente compreendem os processos de conquista de vagas e sua transformação em concurso e nomeação de um novo professor na universidade pública. Tratava-se de uma competição política, administrativa e acadêmica, principalmente àquela época em que cada vaga era disputada em todas as frentes, dada a carência geral.

Como chefe do Departamento de Administração cabia-me conduzir esse processo. Tínhamos vários professores-substitutos, uma categoria criada pelo governo federal, nos anos 1990, para evitar as nomeações de pessoal permanente, de acordo com o Estatuto dos Servidores Públicos. O governo federal tinha a intenção de converter as universidades públicas em Organizações Sociais, figura criada pela reforma do Estado de 1995/6. Em 1998, ao final da disputa para reitor na UFF, fui procurado pelo candidato vitorioso professor Cícero Fialho, por intermédio do professor Luiz Coelho, para esclarecer o que significava Organização Social, OS. Conforme narro em artigo para a revista Universidade e Sociedade (GURGEL, 2007), o

candidato vitorioso, primeiro na lista tríplice apresentada ao governo federal, dependendo agora da escolha do ministro da educação, estava encontrando oposição à sua nomeação. Uma luta surda se realizava nos corredores e gabinetes do palácio e dos parlamentares. O reitor eleito da UFF foi indagado por importante autoridade do governo se ele se dispunha a ser uma primeira experiência de transformação da Universidade em OS. O professor Cícero, diante daquela proposta, queria saber do que se tratava e procurava um especialista em administração pública para esclarecê-lo. Punha-se diante de mim a comprovação de que estava realmente em curso um plano nacional de transformação gradual das universidades públicas federais em OS. Bresser-Pereira, comandante da reforma administrativa de então, chamava a isto de “publicização”. Na verdade, era a passagem de ativos, orçamento e pessoal das instituições públicas ao controle e usufruto de associações privadas, especializadas na área (BANDEIRA DE MELLO, 2005). Um procedimento que não vingou na educação, mas que na área da saúde se expandiu bastante. No Rio de Janeiro, têm-se notícias de muitas OSs da saúde – postos e hospitais - não raro relacionadas a escândalos de corrupção, malversação de recursos públicos ou irregularidades do gênero – para não falar do mau atendimento. Essa digressão que acabamos de fazer é para explicar porque tantos professores substitutos, provisórios e precarizados, tínhamos em nosso quadro docente.

Nos anos seguintes ao governo de Fernando Henrique, de 2003 em diante, a partir do primeiro governo Lula, a reconstrução do Estado favoreceu a substituição gradativa dos professores substitutos por professores efetivos, selecionados de acordo com os padrões públicos tradicionais. Mas era um processo demorado e alguns professores do nosso Departamento julgavam melhor fazer novos contratos precários de professores substitutos, para que disciplinas não ficassem a descoberto. Porém isto não nos levaria ao programa de pós-graduação, dado que a CAPES não acolhia projetos acadêmicos com professores substitutos, em face destes não poderem permanecer na instituição por mais de dois anos. A nossa decisão de não refazer os rápidos contratos precários encontrou resistência, porque enquanto não havia o provimento do professor substituto, tínhamos que assumir disciplinas, acumulando carga horária. Mas a maioria do Departamento foi solidária e entendeu que o nosso projeto de pós-graduação acadêmica necessitava do sacrifício de assumirmos uma ou duas disciplinas a mais, enquanto andavam, com a lentidão conhecida, os processos de abertura de concurso público, seleção e nomeação dos aprovados.

O governo criou o Banco de Professor Equivalente; um sistema de pontuação em que professor substituto de 20 horas valia 0,50 ponto e professores de 40h, 1 ponto. Nesse “banco”, os créditos de ponto podiam ser convertidos em 1 vaga de professor efetivo, uma vez reunissem 1,10 pontos. Vaga por vaga, fomos transformando os pontos que tínhamos, em cargos para concurso. Ao longo de dois mandatos de chefe do Departamento, 4 anos, de 2007 a 2010, fomos realizando concursos públicos com critério e foco na formação de um novo quadro de docentes, com doutorado e publicações.

Assim foram selecionadas aquelas e aqueles que viriam a formar, com alguns professores antigos, o corpo docente de nosso projeto. Nominadamente, pela ordem, Aurélio Murta, Eduardo Camilo da Silva, Fernanda Sauerbronn, Isabel Cherchiaro, Joana Ferraz, Joysinett Moraes da Silva, Joel Pereira Castro Júnior e Sidinei Rocha de Oliveira. A eles fui, eu próprio, incluído, assim como o professor Fernando de Oliveira Vieira, já veteranos no Departamento. O projeto incorporou ainda os professores da EBAPE/FGV Fernando Tenório e Marcelo Milano Falcão, enquanto colaboradores. Mais tarde, seria admitido por concurso, ainda em 2010, o professor Frederico Lustosa da Costa, hoje editor desta revista; e retornaria à UFF, em regime de dedicação exclusiva, o professor Paulo Emílio Martins – ambos imediatamente se integrando ao corpo permanente do PPGAd.

Há um ano atrás desses últimos acontecimentos, em dezembro de 2009, chamei para uma reunião a técnica Sandra dos Anjos, que nos ajudava nessa caminhada, com sua experiência, conhecimento e dedicação à Universidade. Instalada ao meu lado, na sala do Departamento, a 701 do velho prédio da Faculdade de Administração, no campus do Valonguinho, centro de Niterói, cidade metropolitana do Rio de Janeiro, Sandra era a minha interlocutora mais frequente. Fizemos um balanço de como andara o projeto e sua base: o processo de reconstrução do quadro docente. Tínhamos uma vaga disponível e dispúnhamos de candidatos aprovados, mas não classificados, no concurso destinado pelo REUNI ao curso de Administração Pública. Eu tinha o apoio da PROPPI, empenhada em ampliar o espectro da

pós-graduação acadêmica na UFF. O Diretor da Faculdade, Fernando Bloise, de quem éramos vice-Diretor, também se interessava pelo projeto. Realmente eu podia contar com aquela vaga. Não havia risco de uma frustração. Sandra comentou comigo que um professor aprovado, mas ainda não chamado, tinha boa experiência de elaboração de projeto de pós. Fomos examinar o seu currículo e concordamos com ela. Resolvemos chamá-lo imediatamente. Em vésperas do Natal, liguei para o professor Joel Castro Jr. e lhe dei a notícia.

O professor Joel, desde o início de 2010, passou a coordenar o projeto do mestrado, destinado à CAPES, para sua Avaliação de Propostas de Cursos Novos (APCN), que inauguraria o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFF, o PPGAd. Isso deu mais consistência à proposta e me liberou para as movimentações necessárias ao andamento do processo decisório. Passamos a ter os nossos problemas, não no âmbito técnico, mas nos campos acadêmico e político. Algumas lacunas acadêmicas - como a infraestrutura necessária à pesquisa - se revelariam e muitas resistências, interna e externamente, se manifestariam. Diante de tudo que viria, o professor Joel, que seria o primeiro Coordenador do PPGAd, de quem eu seria o vice-Coordenador, até a primeira sucessão, foi parceiro incondicional nos atos e fatos de 2010 e nos anos imediatamente posteriores.

Os passos seguintes, já relatados – obstáculos no Departamento, no Colegiado da Faculdade, no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, na CAPES – foram uma sucessão de vitórias trabalhosas, difíceis, que trouxeram decepções, mas, principalmente e ao cabo, muitas alegrias.

Hoje, passados 10 anos, temos muitos egressos em cargos importantes da esfera privada e pública; outros são nossos colegas em universidades e escolas; terceiros continuaram seus estudos, fazendo-se doutores e pós-doutores. Nosso corpo de professores, inicialmente com 12, número bíblico que talvez nos tenha abençoado, cresceu bastante. De início, cresceu gradualmente, para se expandir nos últimos 4 anos, chegando, no recente relatório SUCUPIRA/CAPES, a registrar 31 docentes. Melhoramos muito no plano material, com instalações condignas e recursos tecnológicos que estimulam o estudo e a pesquisa. Cabem muitos créditos, nesse desenvolvimento, ao professor Eduardo Camilo, o atual coordenador do Programa, que assumiu com entusiasmo seus desafios.

Avançamos também no plano institucional: temos uma revista bonita e qualificada, reconhecimento no espaço acadêmico como um Programa diferenciado; critérios de acesso de bom padrão, buscando reduzir ao mínimo a subjetividade das escolhas; regras que contemplam as políticas de cotas mais praticadas no mundo; liberdade de expressão e respeito pela diversidade de pensamento. Temos uma boa base, certamente. Claro, temos problemas. Esses problemas serão resolvidos se acreditarmos nas instâncias democráticas da Universidade e forem enfrentados com espírito coletivo e absoluta atenção para com os princípios republicanos. Fora disto, lançaremos nossas conquistas no abismo da história. Todo cuidado é necessário. Especialmente pelos que conduzem os processos decisórios e têm nele papel protagonista. No essencial, temos muitas afirmações, já descritas, e algumas perguntas que precisam ser bem respondidas.

Para onde vamos? Teremos capacidade de manter a proposta? Mantê-la com todas as adaptações ao tempo que necessárias, mas garantindo a grandeza original de ser uma aposta na capacidade dos administradores como agentes da construção de um mundo justo? Nossas novas lideranças, que nos sucedem e nos sucederão, compreenderão esse valor distintivo do PPGAd?

Referências

- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. Curso de direito administrativo. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2005.
- CIRANI, Claudia Brito Silva; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; DA SILVA, Heloisa Helena Marques da Silva. A evolução do ensino da pós-graduação senso estrito no Brasil: análise exploratória e proposições para pesquisa. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior. Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 1, p. 163-187, mar. 2015. <https://www.scielo.br/pdf/aval/v20n1/1414-4077-aval-20-01-00163.pdf>
- CARVALHO, Cristina Helena. Política para a educação superior no governo Lula: expansão e financiamento. Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, no. 58, São Paulo, Junho, 2014. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-901X.v0i58p209-244>

GURGEL, Claudio. A educação superior entre o valor e a mercadoria. *Universidade e Sociedade (Brasília)* v. 39, p. 17, 2007.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Trad. porto Rio de Janeiro, Campus, 1986

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A redução sociológica*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro, 1983.

MINTZBERG, Henry. & QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEC. Projeto de mestrado/APCN de Administração SS da UFF. Brasília: CAPES, 2010.