



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Eliana Ramos de Sousa - UFSC
Marcia Mafra da Silva - UFSC
Evandro Silveira - UFSC
Manoella Torres da Veiga Pereira - UFSC
Tayla Natami Gasperi - UFSC
Elisa Silva de Paula - UFSC

RESUMO: Este artigo teve por finalidade destacar aspectos sobre mudança organizacional e fazer uma reflexão sobre a gestão, ambiente organizacional e o conhecimento como palavra-chave para as relações de trabalho nas Instituições Públicas de Ensino Superior, num momento de tantas transformações por que passam o mundo, a sociedade e a educação. Para tanto, buscou-se uma fundamentação na visão de diversos autores que tratam sobre mudanças organizacionais, a gestão de pessoas, a gestão universitária e o mundo do trabalho. Como metodologia utilizou-se a análise do conteúdo de artigos, por meio de uma pesquisa bibliográfica. Para acompanhar o atual cenário organizacional, altamente mutável, os profissionais das Instituições de Educação Superior precisam estar atentos e receptivos, principalmente a novas formas de raciocínio, à aprendizagem individual e em equipe, bem como à forma como é realizada a gestão das pessoas.

Palavras-chave: Universidade; Gestor universitário; Mudança Organizacional.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 Introdução

Com a intensificação do processo de globalização nas últimas décadas, ocasionada principalmente pela instabilidade econômica, e com as mudanças sociais e ambientais nas instituições e organizações, fica difícil acompanhar os avanços tecnológicos de informação e comunicação, em razão da grande velocidade que ocorrem. Quando se acha uma solução para um problema, esta já está ultrapassada. Isso tem levado as organizações a buscarem uma forma de produção e gestão mais flexíveis.

Num momento em que as IES “passam por um processo de transformação, em consonância com os novos tempos da era do conhecimento”, segundo Tachizawa (2006, p. 22), é oportuno no mundo do trabalho a “inserção de novas técnicas e métodos de gestão”.

Alguns autores apontam o conhecimento como palavra-chave para as mudanças organizacionais: quem detém o conhecimento, isto é, sabe selecionar e utilizar as informações, está em vantagem na dita “sociedade do conhecimento”.

Tachizawa (2006, p. 22), considera que, a cada tipo de organização cabe um enfoque diferenciado e exemplifica, “uma empresa industrial deveria ter um foco de gestão diferente do de uma empresa comercial ou de serviços”, não seria diferente no âmbito da gestão universitária, a inovação deve ser um constante, segundo este autor, devido exatamente à especificidade das áreas de trabalho e do conhecimento que envolve as relações de trabalho entre as pessoas num ambiente educacional.

Considerando esta linha de raciocínio, para as universidades se adaptarem às mudanças, precisariam constantemente refletir e adaptar seu modelo de gestão à realidade externa do mundo do trabalho e a realidade do ensino, da pesquisa e da extensão, que envolvem as atividades-meio e fim de uma universidade. Neste sentido Tachizawa (2006, pp. 22) acredita que as IES “deveriam pesquisar e aferir junto ao mercado de trabalho, quais os atributos e o perfil do profissional formado que o mercado estaria demandando”.

Outros aspectos sobre os impactos dessa globalização são ponderados por Duprat (2005, p. 17), ao afirmar que na complexidade do mundo atual vem ocorrendo uma redefinição das relações entre Estado, sociedade civil e organizações. Estas últimas passam “a atuar de maneira *socialmente responsável*” compreendendo o fato de que não se pode ter êxito quando isoladas de questões sociais e ambientais.

O tema mudança organizacional e gestão nas Instituições de Educação Superior é amplo e complexo. A intenção desse artigo é destacar alguns aspectos relacionados ao assunto, fazendo uma análise de como este tema é tratado pelos gestores nas universidades e uma reflexão sobre as relações de trabalho nas Instituições Públicas de



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Educación Superior, num momento de tantas transformações por que passam o mundo, a sociedade e a educação. A ênfase deste estudo são as instituições (de ensino superior), porém, no decorrer do texto, muitas vezes será adotado o termo organizações, devido à forma abordada pela maior parte dos autores na literatura pesquisada.

2 Mudança e Universidade

Na definição de Wood Jr (2004, p. 35) mudança organizacional é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Para Chiuzi (2006), numa organização uma das primeiras funções dos setores de recursos humanos é o apoio técnico em áreas específicas como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Ainda segundo o autor, “desde a década de 70, com as mudanças que ocorriam na economia renascia a função recursos humanos, ligados a gestão de processos e de mudança para a melhoria organizacional.”

Dentre as mudanças pelas quais as universidades públicas brasileiras nos últimos anos passaram destaca-se as ações de algumas políticas de expansão da educação superior. Como exemplos, podem ser citados programas como o de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, o Programa Universidade para todos – PROUNI, a Universidade Aberta do Brasil – UAB, que foram de grande importância para a educação superior.

De que forma estas mudanças têm ou podem ter influenciado a universidade?

Chauí (2003) entende que se deva adotar uma perspectiva crítica tanto sobre a ideia de sociedade do conhecimento quanto sobre a de educação permanente, tidas como ideias novas e diretrizes para a mudança da universidade pela perspectiva da modernização. Tomando a universidade do ponto de vista de sua autonomia e de sua expressão social e política, cuidando para não correr em busca da ideia de modernização que, no Brasil, sempre significou submeter a sociedade em geral e as universidades públicas, em particular, a modelos, critérios e interesses que servem ao capital e não aos cidadãos.

Assim, é necessário cuidado com a compreensão de adoção de critérios que promovam a eficiência dentro da universidade. A gestão universitária deve ser pautada por critérios de eficiência, mas é importante destacar que a eficiência na gestão de uma universidade não pode ter apenas os parâmetros produtivistas utilizados no setor privado. Dessa forma, é importante buscar informações de autores sobre a gestão organizacional em geral, mas contextualizá-las, aproveitando as ideias de forma adaptada às especificidades da instituição universitária.

Para Drucker (2000), as universidades, nos próximos cinquenta anos, sofrerão mudanças e inovações mais drásticas que nos seus últimos trezentos anos. Quando se



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

organizam em torno de novas tecnologias de informação e comunicação e, a perspectiva da aprendizagem contínua têm criado novas demandas sociais, exigindo das organizações soluções e atitudes inovadoras.

Neste contexto, as organizações têm se deparado com cenários cada vez mais dinâmicos. Essas organizações têm buscado uma adaptação significativa, pois têm “abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação a mudanças” (WOOD JR, 2004, p 31).

De acordo com Drucker (2000, p.7), para que as decisões sejam tomadas rapidamente numa organização e promovam mudanças, se requer um elevado grau de descentralização, mas para isto a organização deve estar estruturada, sendo que “essas decisões devem ser baseadas no seu entorno, levando em consideração o desempenho com o mercado, a tecnologia e todas as mudanças ocorrentes na sociedade, no meio ambiente e no conhecimento que propiciarão as oportunidades para a inovação”.

Com relação a mudanças, Sartor (2004, p.162) ressalta que “as organizações não têm vida própria. São os indivíduos que nelas trabalham, pois sem a valorização do indivíduo, não se pode garantir como elas serão no futuro.” Explica também que “[...] administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou qualquer outro recurso empresarial”.

Segundo Pires e Macedo (2006, p. 44), o mundo do trabalho tem passado por profundas transformações, onde:

“temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações [...] as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, pois, conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações”.

Quando os servidores de uma universidade participam destas mudanças, novos valores culturais podem ser estabelecidos. Essas pessoas sentir-se-ão mais satisfeitas em trabalhar na instituição, pois, como menciona Cordeiro (2009): sentir-se-ão parte dela, mais valorizadas e importantes como pessoas, refletindo nas atitudes e, conseqüentemente, na otimização dos resultados do trabalho.

Pode-se dizer que o indivíduo só passa a perceber uma mudança organizacional na medida em que vai acumulando experiências onde trabalha e, por meio dessa compreensão, percebe a importância do seu papel e a transformação da sua relação com o mundo do trabalho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Complementando, Freire (2011) explica que, no momento em que o indivíduo compreende sua realidade, consegue formular hipóteses sobre os desafios dessa realidade, buscando soluções, propondo ações, propondo mudanças e fazendo a mudança ocorrer, descobrindo coisas novas, sendo criativo.

Bauman (2010) entende que na atual sociedade em transição, o futuro baseia-se no passado e se materializa no presente. Sendo assim, torna-se fundamental conhecer a história organizacional para saber que futuro ter-se-á em determinada organização.

Ricca (2005) esclarece que, nos últimos anos, as transformações nas relações pessoais, profissionais, sociais e ambientais mudaram o eixo da visão de política pública, abandonando a responsabilidade puramente governamental e somente de caráter assistencialista, passando a ser mais aberta, participativa, envolvendo múltiplos agentes, despertando o sentido social e adquirindo força.

No ponto de vista de Chauí (2003), a Universidade Pública, tomada sob a perspectiva operacional, corre o risco de passar por uma modernização que a faça contemporânea do século XXI, sem que se toque nas causas que deram origem a esse modelo universitário.

3 O ambiente organizacional e o gestor na universidade

Um ambiente organizacional pode ser considerado como um organismo vivo pela sua complexidade, na visão de Santos (2004). Assim, definem-se como uma organização, local em que várias pessoas interagem o tempo todo, umas com as outras e, que “se relacionam entre si e com o meio externo, através de uma estrutura hierárquica de poder, constrói uma realidade social que lhe propicia a sobrevivência como unidade” mutável de acordo com Takeshy (2006). Em uma instituição de educação superior não é diferente, há o ambiente, as condições de trabalho, o espaço onde são desenvolvidas suas atividades, a integração entre os profissionais que ali trabalham, com os alunos e com a sociedade, são partes que compõem esse organismo vivo.

Esta realidade vem se modificando à medida que a administração das universidades percebe que as condições de trabalho e o conhecimento são instrumentos úteis para se atingir a qualidade e eficiência no desenvolvimento das atividades.

Segundo Ambrosini (2004), o desenvolvimento da potencialidade do indivíduo demanda uma mudança de mentalidade, uma atitude construtiva tanto para com os outros como para si mesmo. É possível uma mudança com início na expressividade dos indivíduos, por meio de um maior conhecimento e cultura.

Macedo *et al* (2010) conceituam conhecimento como o conjunto completo de informações, dados, relações que levam os indivíduos a tomarem decisões, à desempenharem atividades e a criarem novas informações ou conhecimentos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Atualmente as organizações do conhecimento exigem pessoas com capacidade de identificar informações, interpretá-las e transformá-las em conhecimento. Neste sentido,

“é necessário compreender o comportamento das organizações e das pessoas, tendo por base valores individuais e compartilhados, inspirando processos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimento” (MACEDO et. al., 2010, p. 13).

Macedo *et. al* (2010), nos estudos realizados sobre gestão do conhecimento organizacional, consideram que vive-se um momento de significativas mudanças nas organizações, sendo que estas têm como consequência o impacto direto nas emoções do trabalhador. Porém, o recurso econômico mais desejado pelas organizações atualmente é o conhecimento. Entretanto, seus departamentos de recursos humanos, ainda não perceberam essas mudanças e lentamente vão compreendendo que não podem mais administrar pessoas e sim administrar com pessoas.

Segundo Macedo et. al (2010, p. 67) essas organizações “terão de mudar o foco de sua atuação”, já que as pessoas da sociedade do conhecimento possuem inteligência, criatividade, habilidades mentais e emocionais. É necessário compreender que o contexto da gestão de pessoas é formado pela integração de valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Neste sentido, Loch e Correia (2004, p. 18) mencionam que:

“A organização do trabalho flexível caracteriza-se, aparentemente, pela maior autonomia e conseqüentemente maior controle do processo de trabalho pelo trabalhador; busca da subjetividade do indivíduo; desenvolvimento do trabalho em equipes; produção por demanda; participação e envolvimento efetivo do trabalhador; enriquecimento da tarefa; multifuncionalidade; e polivalência entre outras”.

Dutra (2011) explica que as pessoas oferecem à organização o que ela espera ou necessita, de diferentes formas, porque são diferentes ao articularem seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental. Existem pessoas que proporcionam o que a organização espera destacando suas habilidades com o relacionamento interpessoal, já outras suas habilidades técnicas. Essa diversidade é essencial, pois é com ela que a organização vai aprendendo variadas formas de alcançar sucesso e competitividade.

É neste sentido que os gestores podem e devem incentivar e apoiar seus servidores, pois, conforme expressa Xavier e Dornelas (2006), preparar a organização para o que virá é construir o contexto da mudança. O agente de mudança



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

aparece, então, como líder ou guia da nova situação organizacional, interagindo e nutrindo novos valores, atitudes e comportamentos por intermédio da identificação e internalização das ações do processo de mudança.

Pensando nos servidores universitários, Búrigo e Loch (2011) defendem que é necessário considerar uma política de desenvolvimento humano e social direcionada aos servidores, integrantes do cotidiano universitário, pois entendem como desenvolvimento humano e social a possibilidade do indivíduo ter condições de buscar mecanismos de realização, melhorando seu nível de qualidade de vida.

Ainda, de acordo com os autores (2011, p. 214), existem elementos que subjetivamente compõem as condições de realização do trabalho e que, da mesma forma, perpassam pelo nível de qualidade de vida do trabalhador no ambiente de trabalho, e pelo seu nível de qualidade de vida. Estes são:

a saúde ocupacional, a salubridade, o uso e desenvolvimento das suas capacidades, a oportunidade de crescimento, de poder expandir e desenvolver suas capacidades, o respeito e zelo pelos seus direitos, a integração social, o sentido de equilíbrio existente entre trabalho e vida pessoal, e a relevância social do trabalho, entre outros que vão ao encontro das necessidades do trabalhador.

Outro ponto a ser analisado, segundo Laughlin (*apud* Nascimento e Bulgacov, 1999), é o ambiente, que tem, na visão do autor, uma participação fundamental na mudança organizacional. São distúrbios no ambiente que provocam o desequilíbrio na organização, levando a uma mudança que restaure o equilíbrio. Desta forma, compreender o conceito de ambiente é fundamental para o entendimento da mudança.

Para Chiuzi (2006, p. 52), “as características do trabalho do ser humano afetam sua vida pessoal assim como distúrbios na vida pessoal afetam o ambiente de trabalho”, ou seja, essas mesmas características afetam seu bem-estar subjetivo tanto no trabalho, quando no bem-estar pessoal, é tudo aquilo que o trabalhador realmente “é” na realidade.

Para Fischer (*apud* Coelho e Dellagnelo, 2003), o ambiente competitivo exige das empresas uma nova postura estratégica que afeta não somente os processos produtivos, mas altera também o modo como as pessoas são gerenciadas, onde começa a serem exploradas, o planejamento estratégico, o trabalho em equipe, a qualidade total, a terceirização, entre outros. “Essa reestruturação depende da atuação de pessoas, levando a gestão de pessoas a abordar novas perspectivas de modo que se pode verificar uma forte pressão para que esta área se comporte também de maneira flexível” (LOCH & CORREIA, 2004, p. 14).

Do ponto de vista de Morgan (1996), o ambiente torna-se importante quando a organização passa a ser vista como sistema aberto, no qual existe um processo contínuo de troca com o ambiente, ou seja, o ser humano *versus* ambiente.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O avanço tecnológico altera a rotina dos gestores, surgindo um novo perfil; capaz de promover mudanças culturais nos seus setores de trabalho nas universidades, incentivando os servidores a buscarem novos conhecimentos e conseqüentemente novas soluções em suas atividades.

Neste contexto, podemos encontrar nos argumentos de Loch e Correia (2004) o mesmo pensamento. Para que as organizações sejam flexíveis, capazes de responder rapidamente às frequentes demandas ambientais, precisam de novas tecnologias e de novas formas de gestão da força de trabalho, como círculos de controle de qualidade, trabalho em equipes com ênfase na cooperação, na multifuncionalidade e na polivalência.

Considerando o contexto de estruturas universitárias, Búrigo e Loch (2011), tem a uma visão de que as condições de trabalho na universidade pública federal brasileira não são um fenômeno isolado; são reflexos ideológicos da constituição histórica desta instituição social e das políticas públicas educacionais, que refletem o modo de produção capitalista vigente, ou seja, o capitalismo neoliberal.

Nesse sentido, os gestores do futuro terão de ampliar suas habilidades e capacidades para lidar com essas mudanças. Stoner e Freeman (1999) relatam que a gerência é o elo entre o nível estratégico e o operacional, e afirmam ainda que as principais atividades desse agente comportam as atividades que implementam as políticas da organização, estando ele propenso a sofrer alto impacto das mudanças ocorridas na organização. Acreditam os autores que isso ocorre pela pouca relevância e participação desses agentes no processo efetivo de mudança.

De acordo com Búrigo e Loch (2011), a concepção de condições de trabalho é complexa, pois não se limita a alguns fatores. Ela é dada ao indivíduo como uma realidade concreta que, a partir das relações que ele institui com o trabalho, ele pode manter e/ou transformar essas condições. Alguns elementos compõem as condições de trabalho, sendo estas: a infraestrutura, os recursos materiais, a compensação justa e adequada satisfazendo as necessidades do trabalhador, o regime da jornada de trabalho, as legislações trabalhistas, entre outros.

Na visão de Loch & Correia (2004) a atuação da área de Gestão de Pessoas vem evoluindo de forma a acompanhar as transformações que ocorrem no mundo do trabalho com vista a manter a produtividade em níveis que permitam a competitividade da organização.

Segundo Morin (2001, p. 9),

“a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar”



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

e que, “os momentos de transformação organizacional constituem, potencialmente, uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas” e ainda que as características que se atribuem a um trabalho que tem importância possam orientar as decisões e as intervenções dos responsáveis pelo processo de transformação organizacional (MORIN, 2001, p. 19).

Com o objetivo de auxiliar as organizações nesse momento de constantes transformações, Senge (2006) aponta a visão sistêmica como ferramenta. Esta ferramenta de gestão auxilia na obtenção da visão do todo, levando ainda à interação dos setores, buscando o alcance do objetivo maior da organização, da melhor forma possível e no menor tempo.

A busca de um modelo de gestor de recursos humanos ideal não será bem sucedida, pois atualmente não há um modelo único. Moraes (2004) aponta como um provável modelo ideal cada gestor da organização se tornar um gestor de recursos humanos, gerenciando os indivíduos diariamente em seu microambiente organizacional.

A proposta de Moraes (2004) já é uma realidade no contexto universitário brasileiro, pois o gestor da educação superior atua coordenando, por meio de seus colegiados, os diversos gestores das áreas específicas organizados em centros ou faculdades, os quais atuam com diversos desafios, necessidades e perfis de colaboradores. A complexidade da universidade reside, especialmente, por compreender não apenas a gestão administrativa, mas também a gestão da pesquisa e a gestão da extensão universitária, atividades estas que requerem a multifuncionalidade e polivalência de seus colaboradores, como apontado por Loch e Correia (2004). É exigido da universidade ainda, o cumprimento de sua responsabilidade social, cabendo ao gestor universitário um contínuo realinhamento com as demandas requeridas pela sociedade, tanto para reconquistar a sua legitimidade, já questionada pelo Estado na década de 1990, quanto para justificar a utilização dos escassos recursos públicos que recebe, aos grupos que defendem a democratização da gestão pública e a accountability.

3 Conclusão

A presente pesquisa se propôs a destacar alguns aspectos sobre mudança organizacional, fazendo uma reflexão sobre a gestão, o ambiente organizacional e o conhecimento como chave para a evolução das relações de trabalho nas Instituições de Educação Superior.

Diante de um cenário organizacional altamente mutável, tanto no universo do trabalho como nas diversas áreas do conhecimento que afetam também as instituições de educação superior, deve-se ter cada vez mais gestores flexíveis e com uma visão



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

sistêmica, capazes de orientar e motivar diversos tipos de profissionais, preparando-os para enfrentar novos desafios.

Considerando o pensamento de Santos (2004) que para enfrentar o novo, deve-se ter como referência o que já existiu, torna-se importante neste momento, contar com a colaboração dos gestores, que devem ainda, ter a astúcia de administrar com as pessoas e não, administrar as pessoas.

Programas e ações devem ser desenvolvidos nas universidades, com o intuito de valorizar os servidores, para que estes busquem continuamente a qualificação profissional e institucional, como forma de realização pessoal, pois no mundo globalizado, tornou-se uma necessidade cada vez maior ter o conhecimento como base para formação profissional.

Segundo Senge (2006) deve-se ver o mundo de forma sistêmica, um conjunto de forças que se entrelaçam e se relacionam entre si. Só assim, pode-se transformar a organização em uma organização que aprende, onde, as pessoas abrem suas mentes para novas formas de raciocínios possuindo objetivos cada vez mais elevados, encontrando assim soluções desejadas. Nessa organização aprende-se continuamente e em equipe.

Concluindo, os gestores podem e devem contribuir com a valorização dos servidores universitários, com a melhoria de sua qualidade de vida, com a disseminação do conhecimento, bem como, com a mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

AMBROSINI, Milena. Valorização das Pessoas no Contexto Educacional. In: LANER, Aline dos Santos. CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). **Repensando as Organizações: Da formação à Participação.** - Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo Parasitário.** Rio de Janeiro: ZAHAR, 2010.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.19, n1, p.209-231, jan./jun. 2011.

CHAUI, Marilena. **A Universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação, n. 24. Set/Out/Nov/Dez, Universidade de São Paulo, 2003.

CHIUZI, Ricardo M. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. Dissertação de mestrado. São Bernardo do Campo, SP, 2006, 64 p.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. **Revista RAC**, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: 09-30.

COELHO, K.S. DELLAGNELO, E.H.L. Gestão de pessoas: um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? Um estudo de caso. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. I CD Room.

CORDEIRO, Tati. **Responsabilidade Social nas Organizações**. 24 set. 2009. Disponível em <<http://sobolhardeumrp.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 06 ago. 2013.

DRUCKER, Peter. A nova sociedade das organizações. In: Howard, R. (org.) **Aprendizado organizacional**. RJ: Campus, 2000, p. 1-7.

DUPRAT, Carla Cordery. **A Empresa na Comunidade: um passo-a-passo para estimular sua participação social**. São Paulo: Global: Porto Alegre, RS: IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2005.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed . 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 34. Edição, 2011.

KARKOTLI, Gilson. **Fundamentos da Responsabilidade Social**. Curitiba: Camões, 2008.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

LOCH, Clésar Luiz, CORREIA, Guilherme Silveira. **A Flexibilização do Trabalho e da Gestão de Pessoas Limitadas pela Racionalidade Instrumental**. Florianópolis: Revista de Ciências da Administração – v. 6, n.12, jul/dez 2004. Disponível em: <www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/869/677>. Acesso em: 08 jul. 2013.

MACEDO, Marcelo *et al.* **Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

MORAES, Mario César Barreto. Do homem Aristotélico ao gestor de recursos humanos. In: LANER, Aline dos Santos. CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). **Repensando as Organizações: Da formação à Participação**. - Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Estelle M. **Os Sentidos do Trabalho**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.3. p. 5-19, jul./Set. 2001.

NASCIMENTO, Mauricio R.; BULGACOV, Sérgio. **Mudança organizacional e estresse ocupacional**. Disponível em: <http://www.medtrab.ufpr.br/arquivos%20para%20download/saude_mental/mudan%c7a%20organizacional%20e%20estresse%20ocupacional1.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2013.

PIRES, José Calixto de Souza, MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, 40(1): 81-105, Jan./Fev. 2006.

RICCA, José Luiz. O Desafio da Responsabilidade Social. In: BEDÊ, Marco Aurélio. **Responsabilidade Social nas Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo**. São Paulo: SEBRAE, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. Rio de Janeiro/RJ: Cortez, 2004.

SARTOR, V. V. de B. A Formação de Pessoas na Perspectiva do Humanismo e dos Compromissos Intergerenciais – In: **Repensando as Organizações**. LANER, Aline dos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamin da (org). Repensando as Organizações: Da formação à Participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** – 22ª Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

STONER, James; A. FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. **Gestão de Instituições de Ensino.** 4ª. Ed. Revista e ampliada, 2006. TACHIZAWA

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas. 2004.