

GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso Sobre o Processo de Transição da Faculdade UNIVERDE Para Faculdade LA SALLE

Nelci Janielle de Oliveira¹
Marisa Claudia Jacometo Durante²
Janete Rosa da Fonseca³

RESUMO

O presente trabalho teve como propósito verificar a percepção dos colaboradores da Faculdade Univerde no processo de transição para Faculdade La Salle, quanto às melhorias/deficiências nos processos de eficácia e eficiência da Gestão de Pessoas. Foram objetivos específicos: a) Realizar um estudo descritivo da percepção dos colaboradores sobre o processo de transição da faculdade Univerde para faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde; b) Analisar como ocorreu o processo de transição da Gestão de Pessoas da faculdade Univerde para faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde; c) Levantar as melhorias/deficiências no modelo atual de Gestão de Pessoas, tendo por base os métodos de eficácia e eficiência e a percepção dos colaboradores remanescentes do processo de transição; e d) Apresentar possíveis sugestões para a melhoria dos processos na Gestão de Pessoas da Faculdade. Participaram da pesquisa 27 colaboradores remanescentes do processo de transição, sendo 15 docentes, 10 colaboradores da área administrativa e 5 colaboradores de apoio. Para o desenvolvimento de estudo optou-se pelo método monográfico. Como roteiro de coleta de dados utilizou-se um questionário semiestruturado. A coleta de dados foi realizada diretamente pela pesquisadora. Entre os principais resultados encontrados cabe destacar que o processo transitório ocorreu de maneira tranquila, sem prejudicar as atividades da instituição, a partir da total transição começaram a ocorrer mudanças em todos os setores, com um aumento da participação e responsabilidade dos colaboradores no processo decisório. A partir do processo de transição, devido às novas políticas de gestão da Faculdade La Salle, ocorreu o aumento da responsabilidade de seus colaboradores para com suas funções, mas junto com este aumento também ocorreu à valorização do colaborador, o que acarretou um aumento nos níveis de satisfação dentro da instituição contribuindo para os níveis de eficácia e eficiência na gestão.

Palavras-chave: Transição. Eficácia e Eficiência. Ensino Superior. Gestão de Pessoas. Melhorias/Deficiências.

1 INTRODUÇÃO

¹ Graduada em Administração pela Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT – Brasil. cursando especialização em Gestão de Pessoas. e-mail janielleoliveira@bol.com.br

² Doutoranda em Educação. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT – Brasil. e-mail marisa@faculdadelasalle.edu.br

³ Doutoranda em Educação. Coordenadora do Curso de Pedagogia da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde-MT – Brasil. e-mail janete@faculdadelasalle.edu.br

No mundo globalizado atual, processos de transição são extremamente comuns, seja por incorporações, fusões, aquisição ou simplesmente a troca de um processo rotineiro e comum dentro da organização. Porém, quando já consolidado dentro da mesma, cabe ao bom administrador fazer com que este processo de transição cause o menor impacto possível para o bom desempenho da empresa. Assim, habilidades são requeridas para o cumprimento de tal atribuição, onde a gerência do grupo de colaboradores é primordial para que todo o processo transcorra de forma satisfatória. Assim um processo de Gestão de Pessoas é uma ferramenta auxiliar no processo de transição.

A Gestão de Pessoas faz parte da administração e tem como objetivo gerir o maior patrimônio das organizações que é seu quadro de colaboradores. Constitui um processo importante dentro da organização devido ao relacionamento interpessoal. Torna-se fundamental pelo fato de que o relacionamento organizacional possibilita que o trabalho possa fluir sistematicamente, o que se apresenta em benefícios à organização. A Gestão de Pessoas é uma atividade que se espera ser realizada por todos os gestores da organização.

Porém, cada organização apresenta uma característica peculiar que define as suas necessidades quanto ao perfil dos colaboradores por ela adotado. As características e perfis de cada organização variam em decorrência de seu modelo geral de gestão. Empresas que possuem um sistema de gestão familiar apresentam relação interna ligada por laços afetivos, o que gera um ambiente organizacional totalmente diferenciado de empresas com modelo de gestão profissional, onde não existem os laços afetivos e familiares influenciando diretamente a tomada de decisão da organização. Assim, o modelo de gestão se encontra intimamente ligado aos métodos de Gestão de Pessoas, devido a seu padrão de organização.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas

O processo de Gestão de Pessoas teve sua origem pela necessidade do gerenciamento da mão-de-obra dentro das organizações. A partir da Primeira Guerra Mundial, com a escassez de trabalhadores, existia a necessidade de se realizar o gerenciamento dos processos para que as atividades não parassem.

O processo evolutivo da Gestão de Pessoas se deu através da evolução natural dos processos de produção. Antigamente as relações de produção eram mais voltadas ao desempenho e não existia a necessidade de um trato melhor para com os funcionários da organização, os mercados não eram tão competitivos além de o início da globalização ser um fator que não influenciava ainda no início das relações de trabalho.

Para Chiavenato (2006, p. 189):

[...] o conceito de ARH deve desaparecer e ceder lugar a uma nova e recente abordagem: a Gestão de Pessoas. [...] Nas organizações bem-sucedidas, já não se fala em administrar ou gerenciar pessoas, pois isso poderia significar que as pessoas são meros agentes passivos e dependentes das decisões vindas de cima. Fala-se em administrar com as pessoas, como se elas fossem parceiras do negócio e não elementos

estranhos e separados da organização. Isso tem um novo significado. As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados.

2.2 Modelos de Gestão

Gestão por Competência é um processo que consiste na identificação das competências organizacionais que agregam valor a organização, passando essas características a integrar o processo de seleção da organização.

Atualmente o tema Gestão da Estratégia, tornou-se um fator de grande importância para a competitividade das organizações dos mais diversos setores, como Organização não Governamental (ONG), instituições sem fins lucrativos, entidades públicas e governos, estão cada vez mais preocupados em se garantir na atividade em que atuam, assumindo objetivos claros junto aos seus *stakeholders* (MANGELS, 2005 *apud* SCHARMACH, 2010, p.40). A Gestão Estratégica da Mudança visa o gerenciamento eficaz da mudança da organização, de forma que todos os colaboradores trabalhem juntos para atingir com sucesso os objetivos da organização. Têm por objetivo permitir que a organização se torne cada vez mais maleável as mudanças do mercado, permitindo que ela se adapte a medida da necessidade de seu cliente.

A Gestão do Clima Organizacional visa permitir a identificação do grau de satisfação e motivação dos colaboradores, estando diretamente ligado à maneira que o colaborador percebe a organização e seu espaço dentro dela.

A Gestão da Cultura Organizacional é utilizada para garantir as mudanças no sistema conforme o planejado, possibilitando que a organização seja flexível e se adapte de acordo com as necessidades, devidos aos processos de variação continua a cultura também está em um constante processo de mutação, sendo assim passível de erros e necessitando de correções. Tem por objetivo manter a estabilidade dos elementos existentes, para que seja possível seu gerenciamento é fundamental o conhecimento da estrutura da organização, bem como seus potenciais e limitações de mudança.

A Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem é para Bruni (2007, p. 36):

Um processo que permite o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimentos, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas, bem como a alteração do quadro comum de referência dos indivíduos pertencentes à organização, permitindo criar uma atmosfera na qual os seus membros sentem orgulho no trabalho que desenvolvem e procuram constantemente melhorar o seu desempenho conjunto.

É todo o processo que visa facilitar a absorção do conhecimento pelos colaboradores, propiciando assim um ambiente de evolução constante dentro da organização.

No domínio das teorias da administração, a gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos colaboradores na tomada de decisão. Este envolvimento

manifesta-se, em geral, na participação dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução. A gestão participativa pode assumir graus diferentes de poder e responsabilidade e afetar quer a organização no seu conjunto, quer cada colaborador e o seu posto de trabalho, embora esteja sempre orientada para a realização das finalidades da organização. A Gestão Participativa apresenta um enfoque na valorização da opinião dos colaboradores permitindo que estes sejam ouvidos e possam expressar sua opinião quanto aos procedimentos organizacionais.

O termo burocracia tem sido tratado negativamente nas organizações atuais, sendo associado a regras, excesso de papéis e longos períodos de tempo. Por outro lado, regras e outros procedimentos burocráticos proporcionam padrões de como lidar com empregados. Todos recebem igual tratamento e sabem quais são as regras. Isto permite a muitas organizações tornarem-se extremamente eficientes (DAFT, 2006). Burocracia é também um conceito de padronização de regras, o que garante um atendimento igualitário, não permitindo disparidades na execução dos serviços.

A Gestão por Desempenho destaca dentre os processos de identificação das competências, características individuais e organizacionais, é caracterizada como a percepção dos colaboradores sobre as políticas e as práticas organizacionais, regulando o processo de trabalho de toda a estrutura da instituição.

O termo colegiado refere-se a um corpo de pessoas que possui uma finalidade comum, um grupo. É um modelo baseado no consenso, onde a deliberação leva a reiteração de um dado assunto. Para Guivant e Jacobi (2003, p. 67):

A gestão colegiada tende a definir uma dinâmica que permite aos atores integrar suas práticas. Isto ocorre através de negociações sócio técnicas que substituem uma concepção tecnocrática no intuito de ajustar interesses e propostas nem sempre convergentes, mas articulados para um objetivo comum.

2.3 Processo de Transição

Nos processos de fusões e aquisições em alguns aspectos precisam ser levados em consideração quando se pretende levar a cabo um projeto que vise uma fusão ou aquisição empresarial, pois a cultura organizacional existente não pode ser ignorada, devendo seus conflitos ser geridos para permitir êxito no processo de transição.

Para O'Donnell, Schmitter & Whitehead (1986, p. 6) (apud CHIAVENATO, 2006, p. 275) o período de uma transição caracteriza-se como:

um período muito aberto, um momento crítico no decorrer do qual a natureza e a direção da mudança dependem, antes de tudo, das estratégias adotadas pelos grupos de atores implicados nesses processos. Durante esse período turvo, cada ator faz "cálculos de curto prazo" que "não podem ser deduzidos das estruturas", e tende a cometer muitos erros.

Portanto, é de fundamental importância a obtenção preliminar de dados operacionais e comportamentais das organizações envolvidas no processo. Através desses dados será possível identificar áreas de conflito ou de desentendimento potencial. Organizações que pretendam desenvolver negócios nos níveis de fusão ou

aquisição devem se certificar dos propósitos e intenções de seus futuros parceiros, verificando que tipos de resultados são esperados de suas atividades empresariais.

3 METODOLOGIA

Para o presente estudo de caso foi adotado o método de abordagem indutivo. O procedimento adotado neste estudo foi o método monográfico. Com relação aos objetivos a pesquisa se enquadrou como descritiva, onde a coleta de dados utilizou de questionários, aplicando-se a 27 colaboradores remanescentes do processo de transição. A análise das questões se deu pela visão da influência de cada questionamento nos processos de eficácia e eficiência na gestão, onde os questionários serviram para avaliar os níveis de aplicação de tais fundamentos dentro da instituição, tanto antes quanto depois do processo de transição.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Percepção dos Colaboradores Sobre o Processo de Transição da Faculdade Univerde para Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde

A percepção dos colaboradores sobre o processo de transição corresponde ao ponto de vista que o colaborador apresenta da relação entre sua função e de seu setor no processo de transição da instituição.

Na Faculdade Univerde pouco mais da metade dos colaboradores, 53,9% representados pelos responderam sempre e frequentemente, disseram que possuíam autonomia na tomada de decisão com certa frequência, sendo que 30,8% dos colaboradores podiam sempre desenvolver suas atividades com autonomia, 23,1% dos colaboradores tinham essa autonomia frequentemente, 30,8% dos colaboradores às vezes podiam realizar suas funções tomando suas próprias decisões e 15,4% dos colaboradores nunca podiam desenvolver suas funções de maneira autônoma e/ou independente.

Já na gestão da Faculdade La Salle o percentual de colaboradores que possuem uma autonomia maior é de 84,7%, sendo que destes 38,5% dos colaboradores afirmam poder sempre desenvolver suas atividades com autonomia, 46,2% dos colaboradores possuem essa autonomia frequentemente, 7,7% dos colaboradores às vezes podem realizar suas funções tomando suas próprias decisões e 7,7% dos colaboradores nunca podem desenvolver suas funções de maneira autônoma e/ou independente.

Como objetivação da análise da percepção dos colaboradores é importante analisar também a fidelidade quanto à instituição e sua satisfação quanto à função desempenhada e destes, 51,9% se apresentou como satisfeitos quanto ao cargo/função, 37% pretendem seguir carreira dentro da instituição e 7,4% almejam atingir uma promoção dentro da instituição.

Nos processos de eficácia e eficiência, busca-se tanto a condução dos trabalhos de maneira correta quanto à objetivação do resultado final a qualquer custo, com o transcurso positivo e sem conflitos dentro da instituição, não ocorreram alterações significativas nos métodos de desenvolvimento das atividades. Analisando por este parâmetro o processo de transição veio contribuir com as relações

interpessoais dos colaboradores, assim como estabelecer parâmetros para o desenvolvimento das atividades.

4.2 Como Ocorreu o Processo de Transição da Gestão de Pessoas da Faculdade Univerde para Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde

A análise apresenta como se deu o desenvolvimento no processo de transição, melhorias e dificuldades na manutenção dos processos de eficácia e eficiência dentro da instituição durante o processo de transição da Gestão de Pessoas da Faculdade Univerde para a Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde.

A segurança dos colaboradores quanto à manutenção de seu cargo também é um requisito para o bom desenvolvimento de suas atribuições, colaboradores que se sentem inseguros ao menor sinal de oscilação na instituição passam a se preocupar mais com a manutenção de seus cargos do que com suas atribuições propriamente ditas e neste quesito na Faculdade Univerde foram questionados os colaboradores quanto à segurança e estabilidade do colaborador na sua função onde 1% destes se sentia inseguros com as mudanças, 80,8% se sentiam seguros com relação a sua função, pois desempenhavam suas atribuições da melhor maneira possível e 15,4% se sentiam muito seguros, pois estavam sempre em um processo de melhoria constante.

Na Faculdade La Salle foram apontados como 3,7% dos colaboradores se sentem inseguros quanto à manutenção de seus cargos, 55,6% se sentem seguros com relação a sua função, pois desempenha suas atribuições da melhor maneira possível e 40,7% se sentem muito seguros, pois procuram estar sempre em processo de melhoria constante.

Foram realizados questionamentos referentes à como ocorriam às relações entre superior e subordinado, ao qual, na Faculdade Univerde 7,4% apresentaram como se tivessem um relacionamento ruim perante seus superiores, já 33,3% afirmaram ter se tratado de um relacionamento bom, porém o superior não era muito acessível para a troca de experiências e 59,3% disseram que o relacionamento era muito bom, pois possibilitava a constante troca de ideias entre eles.

Deste modo, por meio da pesquisa, pode ser percebido que ocorreu um aprimoramento no relacionamento entre os colaboradores, pois se analisarmos os gráficos dos dois períodos as respostas variaram entre bom e ótimo ocorrendo um aumento no ótimo posteriormente ao processo de transição.

4.3 Melhorias/Deficiências no Modelo Atual de Gestão de Pessoas, Tendo Por Base os Métodos de Eficácia e Eficiência e a Percepção dos Colaboradores Remanescentes do Processo de Transição

O conhecimento de cada colaborador é algo intrínseco, mas ao mesmo tempo essencial à instituição. Considerando o nível de habilidade de conhecimento que cada um possuía no desempenho de suas funções, conforme demonstrado por meio da pesquisa na Faculdade Univerde 38,5% dos colaboradores disseram possuir conhecimento total com relação a sua função, 26,9% o básico e 34,6% razoável. Já na Faculdade La Salle, pós-processo de transição, 69,2% disseram possuir conhecimento total, 7,7% o básico e 23,1% conhecimento razoável com relação ao

conhecimento, habilidades e atitudes necessárias no desempenho de suas funções dentro da instituição.

Em relação aos resultados obtidos com os trabalhos de cada colaborador, na Faculdade Univerde 66,7% dos colaboradores disseram que eram satisfeitos com seus resultados individuais, 33,3% consideraram seus resultados suficientes e nenhum colaborador disse que não possuía conhecimento suficiente para a função. Já para a Faculdade La Salle, a quantidade de colaboradores que dizem satisfeitos com seus resultados individuais é de 88,9%, quanto a colaboradores que estão razoavelmente satisfeitos este valor é de 11,1% e aos que dizem apresentar conhecimento razoável, e nenhum colaborador 23,1%, disse que não possuía conhecimento suficiente para a função.

Quanto às características mais relevantes de cada instituição, na Faculdade Univerde os colaboradores destacaram que se tratava da estrutura e do ambiente e em relação à Faculdade La Salle, os fatores que mais se destacam são a qualidade de ensino, gestão eficiente/eficaz e o ambiente.

Desde modo, por meio da pesquisa, o principal e mais marcante diferencial em relação à Faculdade La Salle e a Faculdade Univerde estão na qualidade de ensino e gestão eficiente/eficaz, pois por se tratar de uma organização com vários anos de tradição, a Rede La Salle agrega a experiência que a Faculdade Univerde não teve, permitindo assim resultados melhores. Quanto à diferença maior na questão estrutura da Faculdade Univerde para Faculdade La Salle era a estrutura. Realmente à época a estrutura da Faculdade Univerde era um diferencial, agora como existem outras qualidades marcantes, esta deixou de ser tão essencial, tendo sido substituída.

Em relação ao grau de satisfação dos colaboradores para com a instituição temos na Faculdade Univerde 77,8% dos colaboradores disseram que eram satisfeitos, 18,5% não puderam opinar e 3,7% se disseram insatisfeitos. Com relação as Faculdade La Salle 96,3% se disseram satisfeitos e 3,7% não puderam opinar.

Com relação à capacidade e necessidade de mudanças, percebe-se, por meio da pesquisa, na Faculdade Univerde 11,1% dos colaboradores disseram que sua principal característica era inovadora, já para 81,5% dos colaboradores atualizada e 7,4% de que defasada em relação aos concorrentes. Com referência a Faculdade La Salle 63,0% apresentar a mesma como inovadora, 37,0% de que ela é atualizada e nenhum colaborador indicou a mesma como defasada.

Já o processo decisório com relação ao setor de um grupo de colaboradores, na Faculdade Univerde 53,8% consultavam sim seus colaboradores, 3,8% não consultavam e 42,3% não puderam opinar. Com relação à Faculdade La Salle 84,6% consultam seus colaboradores para a tomada de decisão e 15,4% não puderam opinar.

No que se refere à importância das decisões que participei na Faculdade Univerde, 24% dos colaboradores consideravam como muito importantes, 44% como importantes, 20% como medianas, 4% sem importância e 8% como irrelevantes. Já na Faculdade La Salle, de acordo com os colaboradores, 45,8% das decisões são muito importantes, 50% importantes e 4,2% como mediana.

Conforme pode ser visualizado, por meio da pesquisa, com relação à emissão de opinião dos colaboradores a respeito de áreas que não eram de seu interesse, na Faculdade Univerde 19,2% podia emitir opinião abertamente e era ouvido, 30,8% podia emitir opinião abertamente mas nem sempre era ouvido, 23,1%

não podia emitir opinião e 26,9% podia mais não emitia opinião. Já na Faculdade La Salle 65,4% emite opinião abertamente e é ouvido, 11,5% emite opinião abertamente mas nem sempre é ouvido, 3,8% não pode emitir opinião e 19,2% pode mas não emite opinião.

Quanto à decisão participativa, o grupo de colaboradores, independente de gestão, cultiva como interessante, pois gosta de participar ativamente dos processos de tomada de decisão.

Na percepção dos colaboradores, os processos de eficácia e eficiência tiveram nítidas melhorias no processo de transição, onde pelas análises apresentadas acima e devido ao comprometimento dos colaboradores para com a instituição, ocorreram grandes evoluções em todos os setores, desde procedimentos de trabalho a relacionamento direto entre colaboradores ou superiores.

Desta forma, pode ser percebido que, dentre as respostas apresentadas, o fato de ter sido aberto o poder decisório influenciou muito para que fosse atingido o estágio atual de ensino e comprometimento. O bem estar coletivo, a facilidade de acesso a coordenadores e diretores da instituição tem se mostrado um grande diferencial apresentado pelos colaboradores, facilidades de comunicação e a busca da integração da faculdade para com a sociedade local aliada a experiência trazida pela Rede La Salle tem se convertido na solução para este caso de sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentação e análise dos resultados considerando a literatura estudada considera-se respondida à pergunta problema. Ocorreram melhorias nas áreas pessoais tais como motivação, melhor interação entre os colaboradores, clima organizacional, satisfação, relacionamentos e facilidades de comunicação. No sentido administrativo de todas as áreas, onde padronizou-se os trabalhos, melhorou-se o acesso aos superiores diretos, os colaboradores possuem voz ativa em sua função e setores, participação dos colaboradores na tomada de decisão, melhoria no desempenho dos colaboradores e constantes cursos de aperfeiçoamento.

Desta forma, o processo de transição não só correspondeu a expectativa dos colaboradores, pois apesar do receio inicial, por se tratar de um método e uma metodologia de trabalho diferente com uma estrutura de coordenação e baseado no fato de se tratar de uma grande rede, a pressão inicial foi substituída pela consolidação de um trabalho, fornecendo assim a base para que os colaboradores pudessem transformar as dificuldades iniciais, como alguns relataram, em um sistema sólido, baseado nos processos de eficiência e eficácia, permitindo agilidade e ao mesmo tempo qualidade de serviço aos colaboradores, acadêmicos e ao público em geral que procura a instituição.

Através do desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso pode-se analisar toda a estrutura intrínseca da instituição, desde os processos de desenvolvimento humano, valorização da pessoa do colaborador, incentivo e novos métodos de trabalho até a valorização do colaborador dentro da instituição, sua satisfação e níveis de comprometimento.

A partir da implantação do novo sistema de gestão, e principalmente pela análise do resultado apresentado pelos questionários propostos aos colaboradores, percebeu-se um maior envolvimento dos colaboradores para com a instituição, o que

evidencia os processos de eficácia e eficiência dentro da instituição, além de uma melhoria contínua pós-processo de transição.

A participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão mostrou-se fundamental para o crescimento tanto do comprometimento, como da autoestima de cada colaborador, é nítida a satisfação no trabalho, proporcionada pela maior quantidade de responsabilidade atribuída a cada colaborador, um método simples e efetivo de motivação, pois pela chamada do colaborador ao processo decisório este se viu não só como mais um na instituição, mas percebeu que poderia fazer algo mais por ela, tal envolvimento é mais claro e percebível junto ao pessoal de apoio, os quais demonstram grande satisfação no trabalho empreendido, mas não menos apresentados por docentes e colaboradores da área administrativa. A autonomia dada na tomada de decisão de cada colaborador em sua função, bem como a possibilidade de externar sua posição quanto ao seu setor e a instituição demonstra a valorização dada pela instituição, o que se traduz para o colaborador em confiança, competência e eficácia/eficiência no desenvolvimento dos trabalhos.

BIBLIOGRAFIA

BRUNI, Marcia. (2007). Aprendizagem organizacional e acidentes de trabalho: Possibilidades e Limites - Um estudo de caso em uma empresa metalúrgica do Vale do Paraíba - SP – Itajubá: EFEI.

CHIAVENATO, Idalberto. (2006). Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações 7 ed. Rio De Janeiro: Elsevier.

GUIVANT, J.; JACOBI, P. R. (2003). Da hidrotécnica à hidropolítica: novos rumos para a regulação e gestão dos riscos ambientais no Brasil. Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Florianópolis: UFSC, n. 67.

MENDES, E.V. (1998). A organização da saúde no nível local. São Paulo: Hucitec.

SCHARMARCH, ANDREIA LUCIANA DA ROSA. (2010). Disponível em: <http://proxy.furb.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2010-05-25T075711Z-598/Publico/Diss%20Andreia%20Luciana%20da%20Rosa%20Scharmarch.pdf>. Acesso em 15/09/2011.

