

## O processo de mudança em uma instituição pública de ensino superior: contribuições de uma metodologia colaborativa na UNESP

## The process of change in a public higher education institution: contributions of a collaborative methodology at UNESP

## El proceso de cambio cultural en una institución pública de educación superior: contribuciones de una metodología colaborativa en UNESP

Por Célia Retz<sup>64</sup>, Angélica Ruiz<sup>65</sup>

### Resumo

O texto refere-se a uma experiência metodológica participante e colaborativa com servidores da UNESP que procurou compreender as práticas de gestão pública no ensino superior, diante das transformações econômicas e sociopolíticas. Com base nos conceitos de cultura organizacional, processo de comunicação e de mudança, apresenta-se uma análise sistematizada da realidade da instituição, a partir dos relatos e práxis de servidores de doze unidades universitárias da UNESP. A discussão sobre os processos, pessoas, plataformas e as análise das práticas usadas para a gestão dão acesso a uma gama de informações e perspectivas, que dificilmente seria alcançada sem a participação ativa e consciente dos próprios sujeitos. Além disso, o envolvimento dos atores das várias unidades permitiu o protagonismo dos envolvidos na revisão do modelo atual de gestão da instituição, no

<sup>64</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP) Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação do Câmpus de Bauru/SP. Professora e Pesquisadora do Departamento de Comunicação Social. E-mail: celia.retz@unesp.br ORCID: 0000-0003-4473-8122

<sup>65</sup> Universidade Estadual Paulista (UNESP). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação do Câmpus de Bauru/SP. Diretora Técnica Acadêmica e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia. E-mail: angelica.ruiz@unesp.br ORCID: 0000-0002-1113-320X

levantamiento do diagnóstico e na elaboração da proposta de gestão. Os resultados denotam a complexidade de um processo de mudança, apontando para a participação efetiva, como condição essencial para aumentar a relevância da proposta. Outro aspecto importante é o potencial de problematização e de transformação da realidade, que a práticas da pesquisa participativa trouxeram para a formação de um coletivo crítico e ativo, no qual os sujeitos que se engajaram no estudo, além de terem seus conhecimentos valorizados ganharam em formação e mudança de atitudes sobre a gestão acadêmica.

### **Palavras chaves**

Cultura organizacional; processo de mudança; metodologia colaborativa; gestão pública.

### **Abstract**

The text refers to a participatory and collaborative methodological experience with São Paulo State University (UNESP) employees that craved to understand public management practices in higher education, in the face of economic and socio-political transformations. Based on the concepts of organizational culture, communication and change process, a systematic analysis of the reality of the institution is presented, based on the reports and praxis of servers of twelve university campus at São Paulo State University (UNESP). The discussion about processes, people, platforms and the analysis of the practices used for management give access to a range of information and perspectives, which would be difficult to achieve without the active and conscious participation of the subjects themselves. In addition, the involvement of the actors of

the various university campus allowed the protagonism of those involved in the review of the institution's current management model, in the survey of the diagnosis and in the preparation of the management proposal. The results show the complexity of a change process, indicating to effective participation, as an essential condition to increase the relevance of the proposal. Another important aspect is the potential for problematizing and transforming reality, which the practices of participatory research brought on to the formation of a critical and active collective, in which the subjects who engaged in the study, besides to having their knowledge valued, in return, were benefited in training and changing attitudes about academic management.

**Keywords:**

Organizational culture; change process; collaborative methodology; public administration.

**Resumen**

El texto se refiere a una experiencia metodológica participativa y colaborativa con empleados de Universidad Estatal Paulista (UNESP), en Brasil, que buscaron comprender las prácticas de gestión pública en la educación superior, frente a las transformaciones económicas y sociopolíticas. Basado en los conceptos de cultura organizacional, comunicación y proceso de cambio de cultura, se presenta un análisis sistemático de la realidad de la institución, basado en los informes y la práctica de los empleados de doce unidades universitarias de UNESP. La discusión sobre procesos, personas, plataformas y el análisis de las prácticas utilizadas para la gestión proponen una variedad de información y perspectivas, que serían difíciles de lograr sin la



Primera revista digital  
en Iberoamérica  
especializada en Comunicación



Esta obra está bajo licencia internacional  
Creative Commons Reconocimiento 4.0



e-ISSN 1605-4806  
Vol. 24, nº. 108, enero-abril 2020



participación activa y consciente de los propios sujetos. Además, la participación de los actores de las distintas unidades permitió el protagonismo de los involucrados en la revisión del modelo de gestión actual de la institución, en el análisis y producción del diagnóstico y en el planteamiento de la nueva propuesta de gestión. Los resultados muestran la complejidad de un proceso de cambio cultural, apuntando a una participación efectiva como una condición esencial para potencializar la relevancia de la propuesta. Otro aspecto importante es el potencial para problematizar y transformar la realidad. Las prácticas de investigación participativa llevaron a la formación de un colectivo crítico y activo de personas, en el cual los sujetos que participaron en el estudio, además de valorar sus conocimientos, obtuvieron capacitación. nuevas actitudes y visiones transformadoras sobre la gestión académica.

### **Palabras clave**

Cultura organizacional; proceso de cambio cultural; metodología colaborativa; gestión pública.

## Introdução

O artigo objetiva discutir alguns pontos de vista relacionados a atualização e mudança na gestão de uma instituição pública de ensino superior, apresentando uma metodologia colaborativa organizada por uma equipe de funcionários da UNESP<sup>66</sup>. Destaca-se a ênfase na participação dos colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, possibilitando questionamentos, proposituras, opiniões e relatos de experiências, para estimular o comprometimento com os objetivos e resultados organizacionais, a motivação, por esta via, e a produtividade dos serviços propostos.

O estudo se dá a partir de uma análise sistematizada, de uma experiência colaborativa realizada na UNESP (Universidade Estadual Paulista/São Paulo/Brasil), no ano de 2018, no sentido de subsidiar a compreensão e a reflexão sobre as práticas de gestão pública no ensino superior, diante da necessidade de transformação que se apresenta face às prementes demandas econômicas e sociopolíticas.

O termo gestão, surge da necessidade de um conceito sobre administração numa ótica mais interdisciplinar, que pudesse expressar as transformações ocorridas na ação administrativa, especialmente, no que se refere à superação da visão tecnicista desta área incorporando um novo momento social, político e cultural, que trouxe para este campo do conhecimento, não só as tarefas das atividades laborais mais a coordenação, o planejamento, a organização, liderança, direção e o controle.

---

<sup>66</sup> UNESP é a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, uma das maiores e mais importantes universidades brasileiras, com destacada atuação no ensino, na pesquisa e na extensão de serviços à comunidade. Mantida pelo Governo do Estado de São Paulo, ou seja, é uma universidade pública de ensino gratuito. A Unesp tem 34 unidades em 24 cidades, sendo 22 no Interior; uma na Capital do Estado, uma no litoral do Estado.

Assim, este processo político-administrativo de reforma na UNESP, teve como objetivo retratar uma visão estratégica mais ampla, mais descentralizada, com ações mais interligadas e contextualizadas, a fim de conseguir condições mais adequadas, democráticas e participativas, visto que são muitos os sujeitos sociais envolvidos.

É possível verificar que - especialmente no setor público – o modo com o qual o fator humano é gerenciado interfere radicalmente no modelo de gestão e repercute em todas as instâncias da instituição configurando os aparatos administrativos e políticos, os recursos financeiro e humano e as competências e funções.

De fato, a precariedade de alguns serviços públicos é um problema que os brasileiros se defrontam com frequência, embora existam “ilhas de excelência” e muitos profissionais capacitados e dedicados neste setor. Em meio às mudanças ocorridas na gestão pública, que outrora se detinham nos procedimentos internos e na predominância da burocracia, nas últimas décadas, este cenário vem se alterando para uma administração mais focada no cidadão, nos resultados alcançados e no impacto dos serviços prestados na vida da população. As modificações preconizam o melhor atendimento às pessoas, que estão mais atentas aos seus direitos e às instituições, que por sua vez, adotam modelos mais atraentes de compartilhamento de interesses para melhorar seu desempenho.

Contudo, a alteração de processos, sempre tendo como base os modelos já existentes, tem gerado dificuldades de adesão ou de mudança do *status quo*, pois como as políticas internas estão atreladas às regras e normas específicas e particularizadas de cada cargo ou setor, mudar o seu estado atual das coisas é um desafio.

Por isso, inicialmente, vale destacar algumas reflexões que permearam o estudo realizado e que tangenciam o processo de mudança e reinvenção da universidade pública ao qual estamos sujeitos e do qual não devemos e não podemos prescindir. A premissa que deve ser considerada *a priori* é que não é possível obter êxito em nenhum processo de alteração de uma instituição sem que os atores, responsáveis e corresponsáveis pelos serviços prestados pela organização, estejam envolvidos neste processo. E, ainda, é preciso que os contextos institucionais internos, assim como os externos, sejam levados em conta e realçados no processo de transformação que se deseja alcançar.

De tal modo, os autores deste estudo se propõem a apresentar as considerações do trabalho desenvolvido em equipe, como um instrumento de interlocução, interação e comunicação com a comunidade acadêmica da UNESP, almejando incrementar a reforma universitária, de maneira abrangente, densa, processual, estrutural ou, ainda, marcada por alterações significativas de valores e papéis.

### **Aporte teórico para discussão da instituição caso: Universidade Estadual Paulista –UNESP**

O estudo retrata a experiência e as intertextualidades ocorridas junto a um grupo de servidores técnicos-administrativos vinculados às Diretorias Técnicas Acadêmicas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC), Faculdade de Ciências (FC), Faculdade de Engenharia (FE) do câmpus universitário de Bauru; do Instituto de Biociências (IB), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FMVZ), Faculdade de Ciências Agrônômicas (FCA), Faculdade de Medicina (FM)

que integram o câmpus de Botucatu; do Instituto de Biociências (IB), Instituto de Geociências e Ciências Exatas (IGCE) do câmpus universitário de Rio Claro e da Faculdade de Ciências e Letras (FCL), Instituto de Química (IQ) e Faculdade de Ciências Farmacêuticas (FCF) de Araraquara ligados à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, a UNESP, que efetivaram essa proposta.

Embora a UNESP seja composta por trinta e quatro (34) unidades universitárias, inseridas em vinte quatro (24) cidades do Estado de São Paulo, a equipe de trabalho foi composta por representantes de apenas doze (12) delas. A justificativa foi que estas estruturas se caracterizam como câmpus complexos, isto é, encontram-se reunidas em espaços universitários com mais de uma unidade universitária, portanto, com uma estrutura administrativa mais complexa que a dos demais, apresentando, por isso, características particulares.

Assim, a equipe de servidores analisou o cenário atual, suas realidades, o modelo de gestão vigente, as práticas e os processos da área acadêmica da universidade, a partir de uma metodologia de trabalho colaborativa, que se configurou num processo de construção transformador: pelo menos para todos os envolvidos. Utilizou-se de reuniões, grupos focais, observações participativas e sistemáticas, além das múltiplas técnicas de entrevistas coletivas e dinâmicas de grupo, aplicadas às pesquisas participativas, a fim de se pactuar sentidos e rumos comuns (Santos, 2013).

Os estudos e discussões, fruto de uma abordagem participativa na investigação, significou envolver de forma igualitária todos os parceiros do processo e reconhecer o valor de cada um, resultando na elaboração de um documento

apresentado à Reitoria da UNESP, como parte de seu plano de sustentabilidade e desenvolvimento institucional. A finalidade do documento, é contribuir com apontamentos e sugestões que possam em larga medida qualificar propostas de mudança e reforma de instituições públicas de ensino superior, na perspectiva de todos que representam alguns dos ativos de conhecimento da UNESP sustentados por meio de seus valores, experiências vivenciadas, competências e habilidades desenvolvidas e saberes acumulados ao longo de suas trajetórias e atuações, os quais se encontram imersos nas atividades que impulsionam a universidade.

Ao buscar aporte teórico para a compreensão deste processo de transformação, nos deparamos com o conceito de cultura organizacional. De acordo com Castoriadis, citado por Freitas, a cultura organizacional é entendida como: “[...] um conjunto de representações imaginárias sociais [...] construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros” (Freitas, 2014, p. 294-295).

A partir desta definição, é possível observar que qualquer alteração na direção e nos termos de existência de uma instituição precisa necessariamente passar pela reconstrução de uma nova cultura organizacional ou, ao menos, pela resignificação de alguns elementos culturais. Isso implica dizer que é imperativo envolver as pessoas e suas práticas, na medida em que as mudanças afetam suas realidades organizacionais (Marchiori, 2006).

A reforma universitária - modelo de referência simbólica de concepção de uma

universidade com missão acadêmica, compromisso social e gestão democrática (Trindade, 2004) - no mundo contemporâneo tem se mostrado essencial e urgente. O risco que se corre permanecendo-se inerte, cristalizado e paralisado frente ao cenário atual descontinuado, em função da crescente globalização e das novas descobertas no campo tecnológico e comunicacional, é o mesmo que se corre executando-se um processo de mudança organizacional sem atenção a todos seus elementos constitutivos, incluindo sua cultura.

Particularmente, a UNESP, com sua configuração multicâmpus, capilarizada no Estado de São Paulo e formada por meio de um processo histórico de incorporações e expansões, reunindo uma pluralidade de narrativas, culturas e contextos, precisa atentar-se para suas diversas realidades. Há muitas organizações que se descuidam, ignorando a diversidade dos segmentos representativos, as diferenças e as significações que compõem a cultura corporativa. Os autores destacam que:

organizações são feitas de diferentes ocupações e profissões, diferentes classes sociais e gêneros, e são talvez propagadas em diferentes áreas geográficas. Tudo isso pode formar a base de subculturas distintas e contraculturas que competem para a definição da realidade da organização” (Fincham e Rhodes, cit. por Marchiori, 2006, p. 70-71).

Os autores assinalam para este desafio, que é o nosso, enquanto instituição descentralizada e distribuída em diferentes cidades do Estado de São Paulo, que se deve buscar o desenvolvimento da complexidade organizacional, respeitando-se a diversidade de públicos e realidades, por meio da criatividade, da inovação e da comunicação. Espera-se que, aquilatando este cenário diverso (na nossa visão, representativo de grande riqueza e força), sem perder de vista a cultura

organizacional, seja possível em todas as oscilações de conjunturas presentes e futuras, conseguir implementar mudanças radicais, processuais, valorativas ou quaisquer outras, com êxito, eficácia e resultados positivos visíveis para a comunidade interna e para a sociedade em geral.

Neste sentido, pode-se dizer que a mudança organizacional é um componente da cultura organizacional. O conceito de processos de mudança é concebido como:

processos ou intervenções de natureza estratégica que fomentam dinâmicas complexas que, por sua vez, interferem de maneira expressiva na vida das organizações. Em função disso, quando se refere genericamente à mudança organizacional, a literatura especializada geralmente tem em mente essa mudança estratégica; ou seja, aquela que atua sobre os parâmetros vigentes da organização que vivencia o processo, seja buscando otimizá-los, alterá-los ou mesmo, redefini-los” (Reis, 2008, p. 290).

Nesta perspectiva, como o processo de mudança é compreendido predominantemente como de natureza estratégica, seu alcance depende da alteração de fluxos, dinâmicas e padrões estabelecidos na instituição. Tais padrões referem-se às identidades, sentidos, significados, valores, modos de interação, repertório comportamental, os quais são integrantes da cultura organizacional. Portanto, pensar o processo de mudança é pensar a cultura organizacional de uma instituição (Reis, 2008).

É importante mencionar, também, que são elementos complementares do processo de transformação, a comunicação, a inovação e a criatividade. Em primeiro lugar, pode-se registrar que a comunicação é um campo imprescindível e amplo, o qual não se pretende explorar em toda sua magnitude. Contudo, ressalta-se que os processos comunicacionais são base de qualquer interlocução, interação e compartilhamento. Neste sentido, uma política de comunicação estruturada é

essencial no contexto da reforma universitária. São fundamentais o planejamento e o desenvolvimento de ações de comunicação de ordem técnica e instrumental, relacional e funcional e também de natureza estratégica para se alcançar resultados positivos nos processos de mudança (Kunsch, 2008).

A inovação de base tecnológica e não-tecnológica deve ser pauta na agenda da gestão de uma instituição. Ela, é um processo de criação de novos valores, reputação e papéis a partir de ideias, conceitos e técnicas que proporcionem melhorias, soluções e qualidade de desempenho. Todo e qualquer processo de inovação, seja disruptivo ou incremental, requer a participação das pessoas de uma organização, portanto, é necessário incentivar o processo inovativo criando um ecossistema eficiente para isso, que estimule parcerias e interações e que ultrapasse as fronteiras e geografias jurisdicionais. Para isso, é importante que uma organização se estruture e se profissionalize, principalmente, nos campos tecnológico e de gestão de relacionamento. Com a participação coletiva dos atores de uma instituição e base sólida estrutural, a inovação poderá incrementar substantivamente o processo de reforma universitária (Reis, 2008).

Por fim, vale destacar que a criatividade é um elemento presente na vida social e, portanto, junto as organizações também. A partir de suas relações com o mundo, as pessoas ampliam sua capacidade criativa e seu potencial inventivo. A universidade precisa aprender a trabalhar em rede, estimular interações e conectividades, instituir as condições para que seus trabalhadores possam criar e inventar no campo dos instrumentos, processos, técnicas e também no campo das artes. Dessa forma, tornar-se-ão protagonistas num processo de mudança inovador, criativo, sustentável,

no qual as pessoas possam se reconhecer, se identificar e cevar um vínculo de pertencimento com a instituição (Reis, 2008).

O estudo em questão ao considerar os diversos saberes dos sujeitos que integram a instituição, a partir de uma metodologia colaborativa com grupos de trabalhos, promove a criação de uma rede de relacionamento e de confiança importante para a execução rigorosa da trajetória metodológica, como também promove desenvolvimento da comunicação, da criatividade e de habilidades técnicas em cada um dos envolvidos. Esta rede de confiança fortalece os grupos, cria um ambiente de segurança e gerenciamento assertivo de emoções e instabilidades, favorecendo todo e qualquer processo de construção de identidade e mudanças de cultura e de gestão.

Como diz Santos (2015) a consulta das opiniões é importante para se administrar ativos emocionais como a ansiedade e as incertezas presentes no grupo.

Ao mesmo tempo, pode-se buscar por meio da comunicação, a reconstrução da relação de confiança, que é essencial à colaboração, integração e formação de redes de partilha de competências, conhecimento e práticas éticas e eficientes. E estes são os ingredientes necessários para o exercício da liberdade e criatividade que enunciam a natureza humana e enriquecem o relacionamento e convivência em grupos de trabalho, além de promover uma sociedade democrática, transparente e ética” (Santos et al, 2015, p. 180)

É neste contexto de desafios abrangentes e horizontes largos que pensamos num caminho para iniciar o processo de transformação da universidade pública. Seria espetaculoso colaborar com soluções mais robustas e definidas para a área acadêmica da UNESP, a partir do presente estudo, todavia, entendemos que essa transformação é processual. O estudo nos mostrou que é preciso iniciar mudanças de fluxos e dinâmicas de trabalho a médio e curto prazo, num primeiro momento. Na

sequência, teremos um universo de indicadores e diagnósticos mais homogêneos para encaminhar propostas substantivas de inovações incrementais e disruptivas na área, sem perder de vista que precisamos superar as técnicas e modelos tradicionais de gestão e enfrentar a nova conjuntura do ensino superior líquida e fluida que nos impõe esta nova forma de ser e atuar. O diferencial de nossa análise é que ela combina indicação de caminhos com propósitos ativos de desempenho que se prevê serem desenvolvidos de forma célere e comprometida pelo grupo participante.

De tal modo, imbricados neste processo de transformação, apresenta-se esta experiência com etapas bem definidas, alinhada aos novos termos que determinam a existência da universidade e dos segmentos que compõem a academia: agentes públicos e a sociedade. A equipe que atuou nesta proposta colaborativa de gestão acredita ser possível reinventar a UNESP, mantendo como lastro institucional os princípios da democracia, da cidadania, do respeito à diversidade e da luta pelos direitos humanos.

### **Metodologia aplicada e as intertextualidades do processo**

O estudo foi desenvolvido por meio da investigação participativa - grupos focais, entrevistas ou “oficinas” e até mesmo grupos de WhatsApp , oportunizando aos representantes da área acadêmica dos câmpus complexos, o compromisso central com a participação em todas as etapas criadas, sintetizando-se didaticamente em oito passos: 1) Leitura dos documentos; 2) Discussão aprofundada pelos colaboradores da referida área acadêmica; 3) Interlocução com outras áreas e direção da unidade em relação às propostas; 4) Elaboração de documento com as necessidades da área e sugestões de melhorias; 6) Agenda de trabalho conjunto; 8)

Socialização do documento com as respectivas comunidades e encaminhamentos, conforme descrição abaixo.

**Passo 1: Primeira leitura dos documentos** - No mês de setembro de 2018, a comunidade da UNESP pôde tomar conhecimento da “Proposta de Sustentabilidade para a UNESP” e que se refere à Reforma Orçamentária e Financeira (Parte I), Reforma Administrativa (Parte II) e Reforma Acadêmica (Parte III), apresentada pela Administração Central da UNESP.

**Passo 2: Leitura mais aprofundada e discussão dos documentos por todos os colaboradores da área acadêmica** - Após uma primeira leitura dos referidos documentos, cada Diretor Técnico Acadêmico (DTA) das doze unidades universitárias envolvidas reuniu os colaboradores da respectiva área e buscou discutir a proposta, ouvir as manifestações, analisar os dados apresentados e, após amplo debate de ideias, foi possível aquilatar todas as considerações e apontamentos levantados acerca dos documentos.

**Passo 3: Interlocução com outras áreas e direção da unidade em relação às propostas** - A partir deste roteiro de considerações, questionamentos, ideias em relação às propostas elaborado de forma coletiva pelos servidores da Divisão Técnica Acadêmica das doze unidades universitárias da UNESP, iniciaram-se novas discussões, com os interlocutores que atuavam nas áreas de informática, administrativa, biblioteca e diretor e vice-diretor das unidades universitárias participantes do estudo, com o objetivo de ampliar a compreensão dos dados apresentados na documentação.

**Passo 4: Elaboração de documento com as necessidades da área e sugestões**

**de melhorias** - Na sequência, a partir das informações levantadas nas discussões, elaborou-se um documento sobre necessidades da área acadêmica da UNESP com sugestões de melhorias e medidas de economicidade a partir das vivências, práticas e procedimentos das próprias unidades universitárias. Esta etapa foi importante para promover o exercício de que cada seção técnica, por meio de seus colaboradores, analisasse sua atuação e sua dinâmica de trabalho.

**Passo 5: Aproximação das Diretorias Técnicas Acadêmicas de Bauru e Botucatu** - As Diretorias das unidades Universitárias envolvidas sugeriram que os servidores representantes de suas respectivas áreas acadêmicas entrassem em contato com as outras unidades universitárias do mesmo câmpus e de outros câmpus da UNESP com algumas semelhanças e afinidades. Dessa forma, as Diretorias Técnicas Acadêmicas de Bauru e Botucatu, por se caracterizarem como câmpus complexos, aproximaram-se para partilhar suas análises em relação às propostas de reforma universitária apresentada pela Administração Central da UNESP, de modo a qualificar e ampliar o debate, identificando simetrias e assimetrias, perspectivas e modelos de atuação que pudessem aprimorar o processo de mudança.

**Passo 6: Agenda de trabalho conjunto** - A aproximação foi extremamente interessante para que o grupo pudesse constatar a complexidade da instituição e reconhecesse a característica de estrutura multicâmpus da UNESP que foi sendo construída ao longo do tempo, em cidades diferentes, de formas distintas e em momentos diversos. Ao mesmo tempo em que se observou o grande desafio de propor uma política de gestão eficiente para uma universidade com organizações administrativas tão variadas, pôde-se perceber a riqueza de recursos humanos

disponíveis, a pluralidade de ideias, as boas práticas mais diversas que se complementam, modelos de gestão replicáveis, tecnologias desenvolvidas que poderiam ajudar muitas outras unidades universitárias. Diante desta parceria frutífera, buscou-se uma aproximação com o campus de Rio Claro, que também é caracterizado como câmpus complexo e, posteriormente, com o de Araraquara, que apresenta a mesma categorização estrutural.

É imprescindível registrar que, ainda que as diferenças e particularidades tenham sido visíveis e desafiadoras para um trabalho coletivo, a possibilidade de apropriação e coparticipação de soluções para problemas estruturais, de estratégia de gestão de processos e pessoas, de ferramentas tecnológicas inovadoras, de modelos de sistematização de informações e dados, a partir do compartilhamento das experiências vivenciadas em cada uma das realidades foram substancialmente enriquecedora para todo o grupo envolvido. Nesta perspectiva do trabalho em equipe, da construção conjunta e não fragmentada, da compreensão das especificidades do outro e da busca de qualidade e eficiência na prestação de serviço da área, elaborou-se uma agenda de trabalho conjunto para contribuir com o processo de mudança, de modo a fortalecer a área acadêmica e, por consequência, toda a instituição.

Vale frisar que esta agenda de trabalho coletiva incentivou o diálogo entre os saberes práticos e acadêmicos, por intermédio da formação de uma ecologia de saberes universitários e pluriversitários, conceito que segundo Santos (2019), se refere ao conjunto de epistemologias que entendem que a diversidade e a globalização contra hegemônicas podem contribuir para creditar e fortalecer os saberes. Com certeza, esta é uma ferramenta que agrega informação e

conhecimento para mudar uma determinada realidade, que carece de rever sua atuação frente às transformações da sociedade do século XXI. Nesta etapa, foram realizados encontros entre os servidores que atuam como diretores técnicos acadêmicos, reunião de esclarecimento da proposta junto à Administração Central, mapeamento detalhado de cada seção e setor acadêmico em cada uma das unidades universitárias envolvidas e interlocução sobre a temática com os pares.

**Passo 7: Elaboração do documento que visa contribuir com o processo de mudança** - Com as informações levantadas, dados mais apurados e um diagnóstico concreto de cada realidade, foi possível a elaboração conjunta de um documento que pretendia colaborar com a proposta de reforma universitária, a partir da perspectiva da comunidade que atua no ambiente universitário, onde se vive cotidianamente o ensino, a pesquisa e a extensão universitária. As atividades desenvolvidas possibilitaram o alinhamento de algumas diretrizes que nortearam as considerações apresentadas pelo grupo.

**Passo 8: Socialização do documento com as respectivas comunidades e encaminhamentos** - Após a elaboração das considerações dos servidores da área, o grupo promoveu a socialização do documento com a sua respectiva comunidade, buscando aperfeiçoar e ajustar ainda mais o resultado do processo e, principalmente, almejando que as pessoas de cada unidade universitária da UNESP participante do estudo, se sentissem reconhecidas no documento proposto pelo grupo e, a partir deste reconhecimento e identificação, pudessem se comprometer com o processo de mudança. Após esta etapa, foram feitos os devidos encaminhamentos às instâncias superiores da universidade.

## Resultados e discussões: a proposta de mudança

Entende-se como fundamental a necessidade de mudança de algumas dinâmicas de trabalho num primeiro momento e isso implicaria alterar a configuração atual da estrutura administrativa e pensar em novos arranjos. No entanto, pareceu-nos bastante arriscado fazermos sugestões de supressão de algumas seções, fusão de setores, sem que na universidade tivessem estruturadas algumas questões ainda não consolidadas, e, cuja falta poderia prejudicar o sucesso de uma reforma. Verificou-se que seria mais interessante e talvez mais estratégico que o estudo apontasse algumas diretrizes antecedentes que devem compor uma etapa anterior à mudança estrutural, que denominamos **Fase Zero**, como parte do processo de reforma universitária.

### 4.1. A Fase zero

Desta forma, a Fase Zero foi pensada em cinco diretrizes que se apresenta a seguir:

#### 1) Mapeamento das unidades universitárias e câmpus

Entende-se que a construção de uma proposta de reforma universitária que visa à inovação disruptiva precisa, necessariamente, passar pela coleta de informações e dados quantitativos e qualitativos da realidade de cada uma das unidades universitárias, que apontem indicadores concretos das dinâmicas e fluxos de atuação e trabalho nestas estruturas administrativas. Concebeu-se que este diagnóstico é fundamental para uma proposição efetiva e eficiente de qualquer processo de modificação, principalmente quando pensamos a reforma como uma política institucional de inovação, apropriando-se do conceito de sistemas de

inovação apresentado inicialmente por meio da coletânea *Technical Change and Economic Theory* (Dosi et al., 1988, apud Cassiolato & Lastres, 2005, p. 36). Ao apresentar a ideia inicial de “sistemas de inovação” e a evolução deste conceito, chegamos à importância da visão sistêmica em um processo inovativo.

Nesta perspectiva, conhecer as realidades, o modo de funcionamento e operação das áreas em cada uma das unidades universitárias é essencial para uma proposta que concebe a inter-relação e cooperação entre elementos administrativos como parte do processo de desempenho inovativo. O desempenho eficiente e qualitativo de uma proposta inovadora é resultado das relações entre os atores que compõem a estrutura organizacional de uma instituição, levando-se em conta a cultura, a gestão do conhecimento e da informação e o grau de interação e cooperação entre os elementos que compõem o arranjo da organização (Cassiolato & Lastres, 2005).

Além disso, um mapeamento pode verificar com confiabilidade as redundâncias nos processos e estruturas da universidade, identificando os desperdícios e suas origens e auxiliando na gestão eficiente dos recursos. Também, acredita-se que, por meio deste diagnóstico, seja possível identificar procedimentos isolados que não consideram o processo como um todo e fazer correções e ajustes; além de observar modelos replicáveis de soluções eficientes e inovadoras para procedimentos e processos institucionais. Destaca-se, portanto, a urgência em se criar um mecanismo com metodologia, critérios, roteiros e instruções bem definidos que possibilitem um mapeamento de cada unidade universitária da UNESP sobre suas dinâmicas de atuação na área acadêmica que subsidiem algumas proposições

de reformas, alinhadas com o novo cenário socioeconômico mundial e com o novo papel que se espera da universidade.

## 2) Necesidade de planejamento das ações e posterior execução

É importante que em um processo de mudança as ações planejadas sejam concretamente executadas. Há uma crise de credibilidade institucional promovida por fatos históricos e gestões anteriores que organizavam ações estratégicas, criavam expectativa na comunidade e não conseguiam concretizar o planejamento. Seria importante, numa proposta de reforma institucional, desenvolver um plano de mudança da cultura organizacional. Considerando a grandeza e pretensão das modificações e a necessidade de uma nova cultura organizacional capaz de absorver as mudanças e torná-las concretas, é indispensável também pensar em um planejamento para promover uma modificação na cultura organizacional, que é um grande desafio para os gestores. Isso porque o conjunto de valores, crenças e comportamentos de uma organização é algo bastante delicado e disso depende o alcance do êxito na implantação de reformas como estas.

Além disso, faz-se necessário considerar e construir toda e qualquer ação no tempo. Um cronograma de desenvolvimento é componente *sine qua non* de qualquer planejamento. Por isso, é vital mensurar com razoabilidade os tempos para o desenvolvimento de cada uma das fases de um processo, de um projeto como esse. O diálogo com a comunidade em uma instituição pública hierarquizada e colegiada é bastante relevante, prevendo-se prazos para aquilatar sugestões e ideias, as quais, necessariamente, precisam ser discutidas com ponderação, prudência e sensatez, de modo que seja realmente possível construir, a muitas mãos, uma proposta de

reforma universitária de tamanha magnitude e efeitos.

### 3) Desenvolvimento de Plano de carreira com avaliação de desempenho

Para que seja possível criar um clima organizacional favorável à prestação de serviço de excelência é imprescindível que os colaboradores estejam sensibilizados e sintam-se pertencentes e comprometidos com a instituição e compartilhem de seus propósitos. A forma de reconhecimento e valorização do desempenho adequado só é possível por meio de um plano de carreira que permita o crescimento, desenvolvimento e evolução do profissional. Mudar a estrutura administrativa é importante, mas não é possível alterar somente esta configuração sem que concomitantemente se faça um plano de carreira digno para os trabalhadores. O plano de carreira precisa contar com um processo avaliativo eficiente e efetivo, para o qual sugerimos a avaliação 360°. Adotar o feedback 360° como instrumento de avaliação de desempenho, de forma que seja possível a avaliação do servidor por todos ao seu redor, tais como superiores, subordinados, clientes e pelo próprio avaliado.

Acredita-se que este método auxiliará na compreensão das deficiências do servidor e também na evolução de suas competências fundamentais, desde que os resultados mensurados sejam matéria-prima para estratégias organizacionais que visem capacitar e desenvolver progressivamente as competências dos servidores, o que acarretará em aumento de produtividade, melhoria no atendimento geral e satisfação profissional ao avaliado. Entende-se que talvez implantar a avaliação de desempenho 360° em um primeiro momento seja um pouco complexo, considerando a conjuntura institucional, todavia sugerimos que, *a priori*, possa ser implantado um

plano de carreira com avaliação de desempenho 180º e, após um determinado período, possamos evoluir para o processo de avaliação de desempenho 360º, que garanta principalmente, que a comunidade externa, a qual contribui com o financiamento da universidade pública possa avaliar, referendar e reputar credibilidade ao serviço prestado pela instituição.

#### 4) Efetiva integração entre os sistemas

A tecnologia tem se mostrado o melhor recurso para informações e banco de dados. Ganhamos aumento de produtividade e os procedimentos e comunicação entre as seções administrativas ficam facilitados e eficientes. Por isso, é extremamente necessário que todos os sistemas utilizados na UNESP sejam efetivamente institucionalizados e acessados por meio de uma única central de acessos. É importante que haja uma política de acompanhamento e gerenciamento dos bancos de dados e um refinamento das informações compiladas. As áreas de atuação, a quem denominou-se usuários, precisam trabalhar em conjunto com a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para que possam desenvolver produtos tecnológicos que cumpram o papel de facilitar e cooperar com os processos e serviços. Reitera-se que é necessário que haja um esforço de alimentação dos dados, por parte das seções e seus colaboradores e correções de erros de preenchimento, combinado com um suporte célere e adequado aos usuários, para que seja possível avançar e superar problemas e entraves dos sistemas e plataformas e suas funcionalidades.

Ademais, enfatiza-se que o núcleo de desenvolvimento de sistemas institucionais trabalhe em conjunto e de forma compartilhada com a área acadêmica,

e outras áreas para que os desenvolvedores possam obter as informações completas sobre as necessidades dos usuários dos sistemas. É, ainda, imperativo investimentos na área de tecnologia da informação, recursos humanos e materiais, de modo que a prestação de serviço seja realmente profissionalizada e atenda aos novos modelos de gestão da atualidade.

### **5) Desburocratização de procedimentos e trâmites**

Adicionalmente à implantação de sistemas eficientes e integrados, é indispensável que os procedimentos e trâmites da universidade sejam reavaliados e simplificados, de modo a reduzir a burocracia excessiva, otimizando recursos e processos, sem deixar de garantir sua adequada tramitação. No setor público, ainda existe muita burocracia enraizada nos processos e trâmites e que precisam ser revistos, superados e alterados.

### **6) Política de Comunicação Institucional**

O sucesso de um processo de mudança de uma organização e sua consequente reinvenção precisa essencialmente de uma política de comunicação concretamente estabelecida. Internamente, para criar as sinergias necessárias para a integração e interação entre as estruturas que compõem a organização, com vistas à cooperação, ao trabalho conjunto, efetivo e inventivo e que também auxilie a comunidade no reconhecimento de sua identidade e papel na sociedade. Externamente, a política de comunicação é fundamental para posicionar e difundir a legitimidade de uma instituição na sociedade.

Além disso, é por meio deste mecanismo que se pode levar a produção do conhecimento e da ciência a todas as comunidades nacionais e internacionais.

Também, é necessário que a política de comunicação consiga atrair talentos e interesses para parcerias e projetos que promovam desenvolvimento, crescimento, cidadania e igualdade social. Sugere-se acionar o corpo de profissionais da própria instituição com *expertise* no campo da comunicação para desenvolver uma política de comunicação institucional efetiva.

### **7) Uniformização de procedimentos, protocolos, fluxogramas e suporte eficiente da administração central**

Observou-se a necessidade premente de organização dos assuntos atinentes à área acadêmica, de modo que seja possível criar protocolos de procedimentos, fluxogramas e manuais de orientação para tornar os processos, que são comuns a todas as unidades universitárias, uniformes e, portanto, mais legítimos. No decorrer do desenvolvimento da metodologia de trabalho que resultou neste estudo, diferentes supervisores das seções de unidades universitárias distintas compartilharam práticas, vivências e modos de operação de procedimentos e assuntos semelhantes, e verificaram-se muitas divergências de instrumentalização de serviços, processos e procedimentos, inclusive com orientações contrárias por parte da administração central.

Portanto, reitera-se a uniformização de procedimentos com aporte tecnológico e unificação e consolidação do suporte e da assistência técnica da administração central, a fim de que ofereça aos agentes das bases esclarecimentos seguros e confiáveis em relação aos respectivos assuntos. Esta medida é de ordem basal para eficiência e melhoria de desempenho da gestão acadêmica, a qual é entendida neste contexto, como a administração educacional por gestores universitários, que exige a

aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas (Souza, 2009, p.24).

## 4.2 Assessoria de relações institucionais

Além das diretrizes que compõem a Fase Zero, o estudo em questão propõe como estratégia de crescimento e desenvolvimento, a partir da concepção de um novo modelo de universidade, a criação de uma assessoria de relações institucionais, com o objetivo de programar ações que visam ao desenvolvimento institucional, por meio de projetos que promovam a ampliação e o fortalecimento da rede de relacionamentos com entidades públicas, privadas e comunidade interna, pretendendo a visibilidade da instituição e o melhor posicionamento da UNESP como Universidade Pública do Estado de São Paulo.

Cada vez mais é possível perceber que as alternativas para desenvolvimento e crescimento de uma instituição são baseadas em atividades de cooperação, formatos associativos, redes de trabalho e relacionamento, justificando a necessidade de criação de um serviço especializado que possa ofertar as condições favoráveis para que docentes e pesquisadores da UNESP avolumem relacionamentos e parcerias com outras instituições para desenvolvimento de pesquisas, atividades extensionistas e formação de pessoas e profissionais que promovam ganhos para as comunidades minoritárias, empresas, indústrias, organizações públicas e sociedade em geral.

É fundamental que, neste processo de repensar a universidade pública frente às transformações contemporâneas, priorize-se a perspectiva da conjuntura, ou seja, não é possível perder de vista que a universidade não está isolada no mundo: precisa se aproximar das instituições e segmentos sociais para uma atuação colaborativa,

com cooperação. Dessa forma, ela pode buscar numa relação mútua se reinventar a partir da apropriação do conhecimento transdisciplinar decorrente do diálogo ou confronto com outros tipos de conhecimento, o que a torna internamente mais heterogênea e mais adequada para produzir sistemas abertos menos perenes e de organização menos rígida e hierárquica. Isso, nos parece ser o modelo para o qual se deve caminhar a fim de garantir a legitimidade da universidade diante da sociedade.

Neste sentido, entende-se que é importante criar esta assessoria institucional que, a partir das relações e interações com a sociedade e todos os seus segmentos, viabilizará redes de cooperação e projetos em parceria. Além disso, esta assessoria terá como atribuição a divulgação da marca UNESP e a apresentação do cardápio de atuação das pesquisas e atividades desenvolvidas, promovendo a articulação das unidades universitárias com as municipalidades nas quais estão inseridas. Esta atribuição, além de ser uma estratégia para a celebração de parcerias e formação de redes de colaboração, alcançará também a pretensão de trabalhar a imagem positiva da instituição e a importância da universidade para a sociedade.

De tal forma, a assessoria de relações institucionais deve estar articulada com o plano de desenvolvimento institucional e, principalmente, com a política de comunicação da UNESP. O profissional a assumir esta função deve apresentar qualificações específicas, com experiência na área de comunicação, gestão e liderança e reunir competências e habilidades para formação de redes de relacionamento e divulgação e posicionamento de marca. Por fim, o estudo aponta que esta nova estrutura é estratégica e apresenta-se alinhada com a gestão

contemporânea, possibilitando um redirecionamento da atuação da universidade em um horizonte mais alargado, que contribui para a garantia da continuidade de sua existência.

### 4.3. Núcleo regional de melhores práticas da área acadêmica

A partir deste experimento metodológico de realização de um estudo em conjunto com a participação de trabalhadores representantes da área acadêmica das unidades universitárias dos câmpus complexos da UNESP acerca da possibilidade de realização de mudança institucional, observou-se a importância da interlocução e integração entre áreas, setores e pessoas envolvidas nas dinâmicas de trabalho da instituição. A relação estabelecida entre os pares apresentou-se afortunada, na medida em que, em um primeiro momento, as dificuldades e os enfrentamentos puderam ser socializados e acolhidos uns pelos outros, sendo que, neste instante, verificou-se o estabelecimento de um vínculo de confiança e de empatia entre o grupo.

Seguidamente, constatou-se a partilha de soluções, modos de operação, formas de condução, além do compartilhamento de técnicas, recursos tecnológicos que poderiam ser replicados nas diferentes realidades para o incremento do fazer de cada servidor em sua atuação profissional. Este compartilhamento gerou efeitos positivos para todos os participantes que, oportunamente, testaram ou aplicaram e multiplicaram as melhorias e as facilitações em suas rotinas, otimizando procedimentos e criando melhores condições de gerenciamento de processos por meio de boas práticas partilhadas.

Certificou-se, portanto, a formação de uma rede de competências colaborativa

formada por pessoas que interagem entre si, buscando solucionar questões, qualificar os fluxos de informações e dinâmicas de trabalho em seus contextos específicos, a partir das boas práticas e dos bons modelos compartilhados. É importante relatar que houve manifestações empíricas das pessoas envolvidas, indicando ganhos emocionais com a constituição e fortalecimento do grupo que passou a funcionar como uma rede de cooperação, além dos ganhos técnicos e instrumentais relatados por muitos que puderam se apropriar de um novo repertório de atuação com aprendizagem de procedimentos facilitadores do trabalho em suas respectivas seções.

Este experimento tornou-se pano de fundo para a proposição da criação do Núcleo Regional de Melhores Práticas da Área Acadêmica – Câmpus Complexos da UNESP que pode ser replicado em outros núcleos regionais das demais categorias que caracterizam os câmpus da UNESP e outras áreas de atuação. Este Núcleo tem como um dos seus objetivos atuar continuamente para analisar, rever e criar procedimentos, práticas, processos, fluxogramas da área acadêmica, buscando melhorias, inovações e soluções que tornem o serviço prestado pela área mais eficiente, com mais qualidade e compatível com os novos modelos de gestão da contemporaneidade, sem perder de vista dois pontos importantes: a busca pela sustentabilidade financeira da instituição e a necessidade da garantia da legitimidade da universidade pública frente à sociedade.

O Núcleo Regional de Melhores Práticas da Área Acadêmica – Câmpus Complexos da UNESP apresenta-se altamente capacitado para se auto organizar e trabalhar de forma colaborativa com a instituição, lançando mão dos recursos

tecnológicos para realizar seus estudos, análises por meio de uma rede de cooperação e conectividade. Recomenda-se que este Núcleo e outros que surgirem a partir deste experimento piloto possam trabalhar de forma articulada com a Administração Central retroalimentando a assistência técnica central por meios dos *feedbacks*, relatos de ensaios e erros e experiências vivenciadas nas bases, local onde a universidade acontece de forma plena e integral. Dessa forma, possivelmente o Núcleo contribuirá com a melhoria contínua e uniformização dos procedimentos, processos e serviços prestados pela área na UNESP.

### **Considerações finais**

Este estudo se propôs a pensar uma forma de iniciar um processo de mudança em uma instituição pública de ensino superior multicâmpus, na perspectiva da investigação apreciativa, ou seja, buscando realçar as forças e potenciais da instituição e identificar muito mais aquilo que une as estruturas administrativas, do que aquilo que as separa e as distancia. Esta abordagem positiva adotada neste trabalho reuniu as contribuições e percepções dos servidores que atuam e convivem na área acadêmica, nas unidades universitárias dos câmpus complexos universitários da UNESP localizados nas cidades de Bauru, Botucatu, Araraquara e Rio Claro os quais mostraram-se imbuídos pelo propósito de construir um futuro mais eficiente e sustentável.

Destaca-se neste caso, o espírito colaborativo dos servidores envolvidos, representantes da área acadêmica das unidades universitárias já mencionadas, os quais, concebem o processo de mudança como algo imprescindível para a sobrevivência da universidade pública. Nesta perspectiva, evidenciou-se um

proceso de fazer emergir das experiências destes trabalhadores, apontamentos fundamentais para iniciar um processo de mudança organizacional na UNESP com prospecção de resultados exitosos e mensuráveis.

Cabe ressaltar que um dos resultados significativos deste trabalho foi a criação de uma rede colaborativa de pessoas com competências e habilidades específicas que se apoiam e trocam informações técnicas e estratégicas para a gestão acadêmica. Segundo Castells (2003, p.7), ao se considerar a rede como um “conjunto de nós interconectados” mesmo sendo “uma prática humana muito antiga”, ela ganha vida no mundo contemporâneo “transformando-se em redes de informação energizadas pela Internet”. Ainda na ótica do autor, as redes são ferramentas extraordinárias para a organização dos indivíduos devido sua inerente flexibilidade e adaptação necessárias para a sobrevivência neste ambiente de céleres mudanças. Para ele, as redes estão sendo incorporadas em todos os setores da sociedade, seja nos relacionamentos sociais, econômicos, políticos, culturais e até pessoais, “desbancando corporações verticalmente organizadas e burocracias centralizadas e superando-as em desempenho” (Castells, 2003, p. 7).

Este movimento de integração e interação entre pessoas, processos e ambiências, desenvolvido por meio deste estudo, promoveu a construção de um importante conhecimento corporativo, sendo possível notar desde já, qualificação na prestação de serviço da área acadêmica nas unidades universitárias envolvidas nesta rede.

Além disso, o estabelecimento desta rede de cooperação ressignificou a atuação profissional dos servidores técnico-administrativos em seus campos de

trabalho e o papel destes como sujeitos históricos e sociais. Ao se estabelecerem como sujeitos na história passaram a se reconhecer como autores do processo de mudança institucional, capazes de transformar e de inovar, suplantando seus limites, as diferenças e as adversidades que compõem os cenários de nossa instituição.

Posto isto, reforça-se a importância da participação ativa dos colaboradores em um processo de mudança, principalmente no caso de uma instituição pública, que precisa construir seu próprio modelo de programa de reforma e modificação institucional. Neste caso concreto, pode-se destacar o papel do servidores da área acadêmica das doze unidades universitárias da UNESP envolvidos no estudo, como militantes na luta pelo fortalecimento da área acadêmica e pela valorização do trabalho desenvolvido pelo servidor técnico-administrativo, sobretudo, pela continuidade do ensino público superior de qualidade, pela redescoberta de uma universidade pública, livre, sustentável e acessível a todos e todas e pelo compromisso com a preservação deste patrimônio riquíssimo que é a UNESP.

## Referências

- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2005). Sistemas de inovação e desenvolvimento: As implicações de política. *São Paulo em Perspectiva*, 19(1), 34-45. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392005000100003>
- Castells, M. (2003). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade*. Zahar.
- Freitas, M. E. (2014). *Cultura organizacional: O doce controle no clube dos raros*. (Vol. 1). Atlas.
- Kunsch, M. M. K. (2008). *Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* (Vol. 2). Difusão.
- Marchiori, M. R. (2006). *Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão.
- Nery Júnior, N. (1999). Princípios do processo civil à luz da Constituição Federal. *Revista dos Tribunais*.
- Reis, M. C. (2008). *Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação* (Vol. 2). Difusão.
- Trindade, H. (2004 especial de out). A república em tempos de reforma universitária: Os desafios do governo Lula. *Revista Educação e Sociedade*, 25(88), 819-844.
- Santos, C. M. R. G., & Ruiz, A. A. P. L., & Cabral, R. (2015). A consulta de opiniões na gestão da confiança interpessoal em grupos de trabalho multiculturais. *Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*, Porto Alegre, RS. <http://editora.pucrs.br/Ebooks/Pdf/978-85-397-0751-5.pdf>
- Santos, B. de S. (2019 julho/setembro). Ecologia dos saberes. *Revista PUCRS*, (191), <http://www.pucrs.br/revista/ecologia-de-saberes/>
- Santos, C. M. R. G. dos (2013). A pesquisa de opinião e a prática de relações públicas. *En: Relações Públicas, faces e interfaces*. SANTOS, C. M. R. G. dos (Org.). Faac/ Bauru, SP, Brasil, (p. 29-43).
- Souza, I. M. de. (2019) Empreendedorismo na gestão universitária. *VIII Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 2008*, Asunción (Paraguay). INPEAU, 2008. (v. 1). p. 235-249. <https://core.ac.uk/download/pdf/30355038.pdf>

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. (2018). *Proposta de sustentabilidade para a Unesp parte II: Reforma administrativa.*

<https://ape.unesp.br/reforma/pdf/SustentabilidadeParteII.pdf>.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. (2018). *Proposta de sustentabilidade para a Unesp parte III: Reforma administrativa.*

<https://ape.unesp.br/reforma/pdf/SustentabilidadeParteIII.pdf>.