

---

## UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DA CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO DE UMA ENTIDADE FECHADA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR, PATROCINADA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA<sup>1</sup>

Humberto Santiago Pazzin

[humpazzini@yahoo.com.br](mailto:humpazzini@yahoo.com.br)

Universidade Federal de Viçosa - UFV

Adriel Rodrigues de Oliveira

[aroli@ufv.br](mailto:aroli@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa - UFV

Maria Inês do Carmo

[micarmo@ufv.br](mailto:micarmo@ufv.br)

Universidade Federal de Viçosa - UFV

---

### RESUMO

No campo da Teoria das Organizações, a discussão a respeito da importância dos objetivos é frequente, atingindo não somente aspectos relacionados ao planejamento, mas atingindo questões ligadas à própria existência da organização. Sendo os fins que se procura alcançar, ou os resultados finais em direção aos quais as atividades são dirigidas, os objetivos orientam as ações organizacionais. Neste trabalho investigaram-se a dimensão e as implicações da mudança de objetivos em entidade fechada de previdência privada. Estudou-se o caso do AGROS, Instituto UFV de Seguridade Social, criado pela Universidade Federal de Viçosa, para complementar os benefícios da previdência oficial dos servidores. Com o advento da Lei do Regime Jurídico Único, que modificou o sistema de aposentadoria dos servidores federais, a existência da instituição passou a ser questionada. Na pesquisa, utilizou-se o método do estudo de caso, sendo a coleta de dados feita através de entrevistas e análise documental. Os resultados indicaram uma significativa mudança de objetivos. Concluiu-se que a adaptação da organização exigiu ajustes na estrutura e nos objetivos, impactando a tecnologia, a cultura e o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Mudança de objetivos; previdência; regime jurídico único; plano de saúde; servidores públicos.

---

## AN ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS AND OF THE CAPACITY TO ADAPT OF A CLOSED ENTITY OF SUPPLEMENTARY PENSION PLAN SPONSORED BY FEDERAL UNIVERSITY OF VIÇOSA

---

<sup>1</sup> Recepção: 19/02/2014.

Aprovação: 26/06/2014.

Publicação: 07/07/2014.

---

## ABSTRACT

In the field of the Organizations Theory, the discussion regarding the importance of objectives is frequent, reaching not only aspects related to planning, but also issues linked to the existence of the organization itself. Being the purposes aimed to be reached, or the final results towards which the activities are directed to, the objectives guide the organizational actions. In this work the dimension and the implications of the change of objectives in a closed entity of supplementary pension plan were investigated. The case of AGROS, UFV Institute of Social Security, created by Federal University of Viçosa to complement the benefits of the employers' official pension plan. After the advent of the Law of Unified Legal System that modified the system of retirement of the federal servants, the existence of the institution started to be questioned. In the research, the case study method was used. The collection of data was done based in interviews and documental analysis. The results indicated a significant change of objectives. It was concluded that the adaptation of the organization demanded adjustments in the structure and in the objectives, changing the technology, the culture and the organizational climate.

**Key-words:** Change of objectives; pension plan; unified legal system; public workers; health insurance.

---

## 1. INTRODUÇÃO

A maioria das atividades desenvolvidas por uma organização relaciona-se com os seus objetivos, sendo estes comumente vistos como a razão de sua existência. Diversos fracassos na implementação de programas de gestão podem ser atribuídos a equívocos nas definições dos objetivos e metas que, muitas vezes, não se mostram claramente para os membros da organização. Outras consequências podem surgir em razão da inflexibilidade da organização em adaptar sua estimativa de rumos às mudanças das condições ambientais.

O desvio dos objetivos pode levar até a insolvência das organizações. Porém, a dissolução da organização não constitui a única solução quando a mesma desvia dos objetivos ou estes deixam de existir. É possível encontrar organizações que permaneceram intactas para trabalhar por novos objetivos ou mesmo para modificá-los acentuadamente.

A Administração Pública não é diferente. A natureza das atividades destinadas ao poder público, impõe-se considerar que as exigências da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, incidindo perante o aparato do Estado uma busca constante por mudança visando à sua adaptação às novas situações.

Se a mudança é uma necessidade constante, subentende-se que é de suma importância a compreensão dos fenômenos associados à comunicação e à cultura organizacional, sobretudo em organizações públicas. No entanto, geralmente, o processo de mudança configura uma ameaça aos valores internalizados pelos indivíduos, às normas, à cultura e estrutura organizacional, gerando resistências diversas. Estes comportamentos prejudicam o alcance dos objetivos pretendidos com a mudança.

Considerando a importância de um processo de mudança para a sobrevivência da organização, e o papel dos funcionários na contribuição para o alcance dos objetivos da mudança, este estudo discutiu e analisou o processo de mudança de objetivos em uma organização de previdência complementar e plano de saúde patrocinada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV.

O estudo teve a finalidade de compreender o processo de mudança do Instituto UFV de Seguridade Social – AGROS, entidade fechada de Previdência Privada ou fundo de Pensão criada pela UFV com a finalidade de suplementar as prestações asseguradas pela previdência oficial e promover o bem-estar dos seus destinatários.

Em 1990, com o advento da Lei 8.112/90, que instituiu o Regime Jurídico Único, alterou-se o sistema de aposentadoria dos servidores federais, que passaram a ter benefícios integrais no caso de aposentadoria por tempo de serviço (Lei n. 8112, 1990). Em razão disso, a função previdenciária do AGROS ficou esvaziada e aplicável a apenas alguns casos especiais, como aposentadoria por invalidez, por idade e pecúlio por morte. Para superar esta perda, a administração decidiu pela ampliação das funções do AGROS, criando, dentre outras medidas, um plano de saúde, o que caracterizou uma significativa mudança de objetivos.

Especificamente, este trabalho se propôs estudar esse processo de mudança, através da identificação de como surgiu a necessidade de mudança organizacional; verificação da ocorrência de resistências durante a implementação das mudanças; verificação do alcance dos resultados pretendidos, identificação das mudanças nas contribuições de participantes e patrocinadores e verificação dos impactos na estrutura, na tecnologia, nos recursos humanos, no clima e na cultura organizacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Administração pública: definições e perspectivas de análise**

Antes de tudo é necessário ressaltar que a separação entre esfera pública e privada não é muito evidente. Em razão disso, a temática pública ou privada não pode ser simplesmente considerada como uma dicotomia perfeita. A construção da esfera pública é, na verdade, consequência de uma convenção social específica que pode ser modificada no espaço e tempo, dependendo da sociedade a que esta se refere.

A abrangência dos poderes do Estado, aliada ao papel da Administração Pública na sociedade, promovem grandes debates e em torno dos quais não se pode admitir consenso, tampouco existência de uma posição predominante. Por se tratar de temas que decorrem de grande reflexão e da prática política, o conteúdo produzido a respeito estará imbuído de uma forte necessidade de compreender a gestão nas organizações públicas.

A despeito das divergências conceituais comentadas anteriormente, para fins deste estudo, depreende-se que enquanto na esfera pública os indivíduos são sempre reconhecidos como cidadãos, independente da posição que ocupam, isto é, sejam servidores, usuários dos serviços ou cumpridores da legislação, na esfera privada estes são idealizados como pessoas físicas em busca da satisfação dos seus próprios interesses, podendo inclusive se fundir e constituir pessoas jurídicas com o intuito de perseguir os mais diferentes fins. Em outras

palavras, enquanto a esfera privada é a de ação dos sujeitos na sociedade civil, à esfera pública refere-se à esfera de ação do Estado. (COELHO, 2009).

De acordo com Leite (2009), desde a década de 1980, incitados pela reforma do Estado, que a descentralização das funções é tida como um dos seus eixos principais. A administração pública brasileira tem passado por um acentuado processo de mudanças. Novas associações entre governo e sociedade, com o envolvimento de novos atores na elaboração, na operação de políticas públicas, apontam transformações nas práticas políticas e organizacionais e, simultaneamente, demandam novos modelos institucionais.

Para sobreviver, adaptar e se defender das novas condições de concorrência, as organizações vem buscando os próprios interesses, quase sempre agindo e mudando conforme a dinâmica do mercado. É esse contexto que surge a necessidade de reforma do Estado e de modernização da administração pública, da qual a UFV, constituída como autarquia federal, consequentemente integrante da administração indireta, é exemplo notório.

Pelo exposto, em uma época em que o tema da mudança e da modernização do setor público ganha espaço na abordagem institucional dos estudos organizacionais, é imprescindível a realização de pesquisas que tenham como propósito as transformações na gestão pública brasileira.

## **2.2 Organização Pública: reflexões acerca do papel do Estado e do servidor público**

A definição de agente público é abrangente, envolvendo as mais diversas espécies de trabalhadores, desde agentes políticos, os quais não possuem vínculo de natureza profissional, mas político; os servidores públicos, os quais possuem vínculo profissional e, até mesmo, os particulares em colaboração com a Administração.

O artigo abordará apenas a discussão em torno dos servidores públicos, uma vez que foram os agentes mais afetados na transformação do Instituto AGROS. Em face da discussão acerca da definição de agentes públicos, seguir-se-á no presente estudo a inteligência firmada por Maria Sylvia Di Pietro. Enquanto, funcionário público é o termo utilizado para designar os servidores regidos pelo regime estatutário, empregado público seria aquele admitido sob o vínculo celetista; assim como os servidores temporários, que são aqueles contratados por tempo determinado, sem vínculo a cargo ou emprego, para atender necessidades temporárias de excepcional interesse público. (DI PIETRO, 2010, p. 45).

Compreende assim que o termo “servidores públicos” inclui os servidores estatutários, os empregados públicos e os servidores temporários. A Constituição Federal de 1988 instituiu o Regime Jurídico Único na Administração Pública, estabelecendo sua adoção pela administração direta, pelas autarquias e fundações, extinguindo a possibilidade do ingresso em outro regime jurídico, universalizando esse regime. Contudo, a Emenda Constitucional nº 19/98 revogou a obrigatoriedade de um regime jurídico único para todos os servidores públicos, podendo, então, a União, Estados e Municípios instituírem regimes jurídicos diferentes, como regimes da Consolidação das Leis Trabalhistas, não contratuais ou ainda de classe administrativa especial (BERGUE, 2010).

Os servidores públicos são submetidos ao regime estatutário, que é o conjunto de regras que regula a relação funcional entre servidor e Estado, e que se diferenciam sensivelmente do regime celetista. O regime estatutário apresenta determinadas

peculiaridades. Enquanto, o servidor público tem seu regime jurídico estabelecido por normas gerais permanentes e impessoais, com funções, regras e remuneração, comumente definidas por lei, o celetista detém uma relação contratual que sempre pressupõe um livre-arbítrio na negociação de valores e condições de fornecimento de utilidades (NOGUEIRA, 2008).

O Regime Jurídico Único também apresenta estabilidade no emprego; adquirida após três anos de serviços e aprovação em estágio probatório; aposentadoria com o valor integral do salário (mediante complementação de aposentadoria) e direito e deveres estabelecidos de acordo com a legislação específica (BERGUE, 2010).

O regime estatutário foi o principal responsável pelas transformações do Instituto AGROS. Quando ele foi instituído, alterou-se o sistema de aposentadoria dos servidores federais, que passaram a ter benefícios integrais, no caso de aposentadoria por tempo de serviço, reduzindo, sobremaneira, a função previdenciária da organização. Então, visando à permanência dos contribuintes do plano previdenciário, mais precisamente dos servidores da UFV, e, por conseguinte a sobrevivência do AGROS, primou-se pela criação, dentre outras medidas, de um plano de saúde, medida que motivou uma significativa mudança de objetivos.

Pelo exposto, foi possível observar a importância da dimensão humana e da legislação no âmbito do serviço público, enfatizando seus elementos condicionantes para uma efetiva gestão pública.

## 2.3 Mudança organizacional como processo complexo e dinâmico

A maior parte das atividades desenvolvidas em uma organização relaciona-se com seus objetivos. O próprio conceito de organização ressalta essa ideia, quando a define como sendo a conjugação deliberada de esforços e recursos de indivíduos que, não ligados necessariamente por laços afetivos, buscam atingir um ou vários objetivos. “Os objetivos das organizações têm muitas funções. Pela apresentação de uma situação futura, indicam uma orientação que a organização procura seguir. Desta forma estabelecem linhas mestras para a atividade da organização” (ETZIONI, 1974, p. 13).

Por esta perspectiva, o objetivo é um alvo a ser atingido, podendo também ser definido como o fim ou a condição futura em que a organização pretende estar. Ainda na visão de Etzioni (1974), um objetivo é uma situação desejada, que a organização tenta atingir. Se for atingido deixa de ser esse alvo orientador, sendo assimilado à organização. Assim, o objetivo nunca existe, é algo que se procura alcançar, mas não é um estado que se possui. O objetivo da organização é a situação futura que ela, como coletividade, procura atingir.

A despeito da profusão de conceitos acerca do termo objetivo organizacional, a abordagem defendida por Kotler (1998) tem sido largamente aceita, sobretudo por identificar diferentes níveis de objetivos organizacionais. O primeiro, mais abrangente e com propósito claro, denomina-se missão do negócio. O segundo é a missão corporativa, em que cada unidade de negócios precisa definir sua missão específica no interior da missão mais ampla da empresa. O último é constituído pelas metas, que seriam os objetivos específicos, quantificados e tornados relativos em termos de magnitude e período de tempo.

De acordo com Etzioni (1974), embora os objetivos sejam a razão de ser das organizações, estas, depois de constituídas, podem adquirir necessidades que acabam se

tornando prioritárias em detrimento dos objetivos inicialmente previstos. Assim, o objetivo pode se tornar servo ao invés de senhor. Porém, se o objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual.

A dissolução não constitui a única solução de que dispõe uma organização, quando seus objetivos são atingidos ou se tornam irrelevantes em face das modificações do ambiente social. Etzioni (1974) afirma ser possível encontrar exemplos de organizações que permaneceram intactas para trabalhar por novos objetivos ou objetivos que tenham sido acentuadamente modificados. A este processo, denominou modificação de objetivos.

O autor ainda defende que uma organização pode ser desviada de seus objetivos originais ou estes podem ser postos de lado quando se procuram novos objetivos. A continuidade organizacional é mais garantida quando a organização reinterpreta e acrescenta novos objetivos ao invés de substituir completamente seus objetivos, até porque mudanças abruptas podem representar maior perigo de dissolução. Tais modificações são vistas por Etzioni (1974, p.35), como “modelo de sobrevivência”, que permitem às organizações manterem-se em funcionamento.

Apesar de fazer parte da vida humana, a mudança, muitas vezes, é vista como uma ameaça pelas pessoas, sendo comum que a cultura organizacional crie disfunções que prejudicam a capacidade de resolver problemas e a adaptação externa das organizações.

Para Maximiano (2002, p. 337), tais disfunções na cultura organizacional “são desvios no comportamento coletivo, que fazem o papel de degenerações sociais”. Para o autor, são exemplos de disfunções da cultura: dificuldade de entender e processar mudanças ambientais; resistência generalizada à necessidade de mudança interna; dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vista alheios, entre outros.

Como a mudança organizacional envolve a modificação dos costumes e dos comportamentos das pessoas, torna-se importante conhecer os modos pelos quais as pessoas desenvolvem seu trabalho, buscando identificar o que pode ser uma possível fonte de resistência para mudança.

A cultura organizacional apresenta-se como um modo de vida, um conjunto de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é composta por um sistema complexo e humano, com culturas e características próprias, formando um conjunto de variáveis que devem ser constantemente observadas, analisadas e interpretadas (BECKHARD, 1972).

Por afetar todos os aspectos da organização, influenciando a maneira de perceber, pensar e sentir-se em relação a determinadas situações, a cultura e o nível de resistência das pessoas devem ser considerados em um processo de mudança.

Para Davis e Newstrom (1996), as pessoas podem aceitar as mudanças passivamente, adotando uma postura de simples aceitação, quando movidas pelos argumentos da direção da empresa, ou quando adotam uma postura pró ativa, em que não apenas aceitam a mudança, mas também tomam a iniciativa pessoal de fazê-la acontecer. Os indivíduos podem também comportar-se negativamente em relação às mudanças que ocorrem nas organizações, aceitando a mudança porque são obrigados; ou acomodar-se à mudança, habituando-se a um comportamento rotineiro e cotidiano.

Quanto à resistência de mudanças, os indivíduos e as organizações tendem a resistirem às mudanças que possam mexer com sentimentos de segurança, estabilidade, permanência,

enfim com o "*status - quo*", isto é, estado de equilíbrio estável que sempre usufruíram (STONER; FREEMAN, 1982).

Ainda para estes autores, as fontes potenciais de resistência são: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções dos objetivos e estratégias da organização. No que tange à cultura organizacional, a identificação dos funcionários com a organização faz com que eles vejam como pessoais as perdas e ganhos da organização. Assim, qualquer mudança radical de cultura organizacional ou no modo de fazer as coisas pode levar as pessoas a sentirem-se ameaçadas, o que pode gerar resistências. Quanto aos interesses pessoais, os indivíduos, quase sempre, esperam algo em troca de um bom trabalho. Portanto, eles temem que a mudança possa ir de encontro aos seus interesses pessoais e então criam grandes barreiras. Na terceira fonte potencial de resistência, os objetivos e as estratégias da organização são fundamentais para organizar e coordenar os esforços das pessoas. Quando não há políticas e procedimentos formais são eles que podem guiar as ações dos empregados. Porém os objetivos e as estratégias podem ser forças em favor da estabilidade tornando difícil a mudança, caso os funcionários não compreendam a necessidade de um novo objetivo ou não tenham a mesma informação dos gerentes.

Analisar os elementos da cultura e a identificação dos objetivos que levam à mudança podem minimizar as dificuldades, levando a um resultado satisfatório na implantação da mudança organizacional.

## **2.4 A previdência complementar e o regime jurídico único: uma visão geral**

A Previdência Social existe em quase todos os países, constituindo-se num progresso significativo de cidadania, pois assegura proteção aos indivíduos nos momentos mais difíceis como a doença e a velhice. Na maior parte dos países em que ela existe, é custeada pelas contribuições dos trabalhadores, das empresas e dos Estados, em proporções variáveis. O Ministério da Previdência Social (2013) define Previdência Social como sendo a medida de proteção social, exercida por um conjunto de instituições públicas que têm a finalidade de substituir ou complementar a remuneração, quando ela deixa de ser recebida por motivo de doença, velhice ou morte, ou quando se torna insuficiente para despesas essenciais, como tratamento médico .

Segundo o Ministério da Previdência Social (2013), o sistema previdenciário brasileiro é constituído por três regimes de previdência. Por uma perspectiva, existem duas modalidades de regimes públicos e obrigatórios: o regime geral de previdência social, operado pelo INSS, e destinado aos trabalhadores da iniciativa privada, aos servidores de entes federativos que não criarem regimes próprios e aos empregados públicos; e os regimes próprios de previdência destinados aos servidores titulares de cargo efetivo dos três esferas públicas, incluídas suas autarquias e fundações, onde se insere o Regime Jurídico Único- RJU.

No RJU os servidores públicos tinham direito à aposentadoria como extensão do fato de trabalharem para o serviço público e, por isso, não contribuía. Somando-se a esse problema, a Constituição de 1988 igualou todos os funcionários do governo. Até a nova Constituição, certos serviços públicos eram regidos pelas regras do setor privado e, portanto, estavam sujeitos ao teto imposto pela previdência do setor privado (Lei n. 8112, 1990).

A Constituição também determinou que todos os servidores públicos, agora pertencentes à RJU, receberiam suas aposentadorias de acordo com a última remuneração. Por outra perspectiva, existe o regime de previdência complementar, privado e facultativo, operados pelas EFPCs - Entidades Fechadas de Previdência Complementar, ou fundos de pensão, sem fins lucrativos e os operados por Entidades Abertas, com fins lucrativos.

As entidades fechadas de previdência complementar se destinam a instituir planos de benefícios de natureza previdenciária e operá-los. Os principais envolvidos nestas entidades são: patrocinadores - pessoas jurídicas de direito privado ou de direito público que decidem oferecer um plano de previdência para seus empregados ou servidores. Os patrocinadores podem ser a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, a administração indireta, ou até mesmo, uma empresa ou grupo de empresas; os instituidores - pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, podendo ser os conselhos profissionais e entidades de classe, sindicatos, federações, confederações; associações profissionais, dentre outras; participante - a pessoa física que adere ao plano de benefícios, e o assistido - aquele que goza do benefício da prestação continuada (LC n. 109, 2001).

Excepcionalmente, entidades fechadas de previdência complementar podem prestar serviços assistenciais à saúde, sendo-lhes vedado, contudo, prestar quaisquer outros serviços que não estejam no âmbito de seu objeto. Nessa perspectiva, os planos de saúde administrados pelo AGROS são planos de segmentação ambulatorial e hospitalar com obstetrícia e, podendo inclusive, dependendo da opção do participante, oferecer procedimentos de odontologia. Os planos de saúde oferecidos pela instituição são coletivos, com adesão espontânea e opcional, administrados por instituto de autogestão, isto é, sistema em que a própria organização institui e administra sem fins lucrativos. Nessa modalidade de gestão, não existe intermediação de empresas do ramo, proporcionando a redução dos gastos com terceirização.

Quanto à previdência complementar, em síntese, como a aposentadoria oficial garante a manutenção dos proventos da inatividade até um limite específico, os planos de previdência privada são indicados para quem tem renda superior a esse valor. Nos planos fechados, ou fundos de pensão, que não podem ser comercializados no mercado, o acesso é restrito a um grupo determinado, funcionários de uma empresa, associação ou grupo de empresas patrocinadoras do plano, por isso a denominação entidade fechada de previdência privada.

Uma empresa patrocinadora é aquela que cria ou contrata um plano de previdência de uma Entidade Fechada, visando complementar os benefícios assegurados aos seus empregados na inatividade. Geralmente a empresa patrocinadora divide com seus funcionários os custos do plano, sendo a sua gestora. Assim, a UFV é a organização patrocinadora que foi responsável pela criação do AGROS para complementação da aposentadoria de seus servidores. Os planos de suplementação de benefícios fazem parte das políticas de recursos humanos das patrocinadoras, contribuindo para a retenção de mão-de-obra qualificada, bem como favorecem a renovação do quadro de pessoal.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Unidade de estudo

O estudo proposto realizou-se no período compreendido entre julho e outubro de 2008, isto é, quase duas décadas após o início dos processos de mudança já comentados, no Instituto UFV de Seguridade Social - AGROS, situado no município de Viçosa (MG). O instituto está localizado no campus da UFV e seu patrimônio é autônomo, livre e desvinculado de qualquer outro órgão ou entidade.

O Instituto foi constituído sob a forma de sociedade civil pela UFV, de acordo com a Lei 6.435 de 15 de julho de 1977 e foi autorizado a funcionar a partir de 08 de maio de 1980 pelo Ministério da Previdência e Assistência Social. O Instituto foi criado com a finalidade de suplementar as prestações asseguradas pela previdência oficial aos grupos familiares dos empregados dos patrocinadores do AGROS e promover o bem-estar dos seus destinatários. (AGROS, 2008).

Durante os dez primeiros anos de existência, o instituto concedeu mais de 400 complementações de benefícios e cerca de 160 pecúlios. Em dezembro de 1990 foi instituído o Regime Jurídico Único - RJU, que abrangeu quase todos os servidores da patrocinadora instituidora UFV. Assim 99% dos servidores ativos da UFV, que antes do advento desta lei eram regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), foram atingidos pelo RJU, excetuando-se somente os estrangeiros sem cidadania brasileira. Dos 3.769 participantes do AGROS, incluindo-se os servidores do próprio AGROS, do Centro Nacional de Treinamento e Armazenagem (CENTREINAR) e os aposentados pelo regime CLT, até 11/12/1990, apenas 421 não foram atingidos pelo RJU.

A despeito de o novo regime ter proporcionado uma aposentadoria mais vantajosa do que a concedida pelo INSS, nem todos os participantes do AGROS foram beneficiados pelas novas mudanças. Essa situação, aliada ao fato de que o novo regime não assegurava aos participantes do RJU benefícios previdenciários integrais na velhice e na invalidez, levou o Instituto a se adaptar às novas circunstâncias.

O Instituto continuou desempenhando o papel de complementar benefícios, mas em função da redução dos seus compromissos futuros, parte do seu patrimônio pode ser direcionado para a constituição de um plano de saúde. Desta forma, em setembro de 1994 foi criado o Plano de Assistência à Saúde dos Participantes do AGROS e dos servidores da UFV, PAS\_UFV, com o propósito de prestar assistência médica, hospitalar e farmacêutica aos funcionários dos patrocinadores e seus dependentes.

A adaptação do custeio, associada à política da Agência Nacional de Saúde (ANS) de promover adaptação dos contratos firmados anteriormente à Lei 9656 de 1998 aos dispositivos da mesma, aliada ainda à necessidade do Instituto de estar preparado para garantir a gestão do plano de saúde, regulamentado pelo decreto nº 4.798/04, alterado pelo decreto 5.010/04, levou o instituto a adaptar o seu Regulamento. O novo regulamento foi aprovado pelo conselho deliberativo, homologado pelo Reitor da UFV e enviado para a ANS, tendo sido registrado em 07/05/2004.

Os membros do AGROS, de acordo com o art.5º do estatuto, são os patrocinadores e os destinatários, que abrangem os participantes ativos e os assistidos. Atualmente, são considerados patrocinadores o próprio AGROS e a UFV, sendo facultada a adesão de novos patrocinadores, conforme consta no artigo 13 da Lei complementar 109, de 29 de maio de 2001. De acordo com o seu regimento, o Instituto pode ser conduzido por qualquer participante com mais de cinco anos de inscrição, nomeado pelo Reitor da UFV a cada

---

intervalo de 3 a 5 anos, para ocupar órgãos de administração, que são o conselho de administração, o conselho fiscal e a diretoria.

### 3.2 Natureza da pesquisa e coleta de dados

O estudo proposto caracteriza-se como descritivo e de campo, pois, o objetivo deste é observar, expor e examinar aspectos de uma conjuntura no local onde o fenômeno ocorre. Fez-se uma abordagem qualitativa, uma vez que o objeto do estudo é melhor explorado com um tratamento dessa natureza. Ainda pode ser caracterizado como um estudo de caso, visto que considerou como unidade de análise uma organização do setor de serviços. O método de estudo de caso, para Gil (1989), possibilita compreender a totalidade de uma organização ou situação. Além disso, apresenta valor didático, que é de significativa importância para pesquisas em administração. A importância se baseia no potencial do método para produzir novos resultados.

A pesquisa descritiva, conforme salienta Vergara (2005, p. 47), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno... não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Quanto às ferramentas de pesquisa, foram entrevistadas 10 pessoas, entre 25 e 64 anos de idade, consideradas peças-chaves no processo de adaptação do instituto. Com o propósito de garantir o anonimato, foi escolhida uma ordem numérica, aleatoriamente, para cada entrevistado. Ainda com este intuito, os entrevistados participantes/usuários do AGROS foram denominados colaborador 1 e colaborador 2, enquanto, os outros oito entrevistados, isto é, funcionários do AGROS, passaram a ser denominados de colaborador 3, colaborador 4 e assim sucessivamente. Os cargos dos colaboradores funcionários do AGROS estão situados no nível operacional e gerencial, tanto do plano assistencial quanto do plano previdenciário. Após a realização das entrevistas, o relato oral foi transformado em texto escrito.

Conforme Thompson (2002), quanto ao número de entrevistas realizadas, obedeceu-se a uma espécie de “lei dos rendimentos decrescentes”, o que significa, quando os depoimentos começam a se repetir e as denotações passam a ser constantes, é o momento de interromper as entrevistas.

A entrevista semi-estruturada foi utilizada para a coleta dos dados, contendo 8 perguntas abertas. As entrevistas foram realizadas na própria unidade de estudo no período de julho a agosto de 2008, previamente agendadas por telefone, conforme conveniências. O objetivo do estudo, e informação sobre a gravação da entrevista foram realizados antes do início das entrevistas.

No que diz respeito às técnicas desenvolvidas para a coleta dos dados, adotou-se a entrevista temática, que aborda especificamente a participação do entrevistado no tema escolhido como objeto principal. Além de um roteiro de entrevista semi-estruturada, as ferramentas utilizadas na obtenção dos dados foram: caderno de campo e gravador.

Os temas que emergiram das entrevistas e que a pesquisa apurou foram: as modificações no sistema de contribuição, na estrutura organizacional, nos recursos humanos e na tecnologia do instituto. Para aferir as contribuições da patrocinadora e dos participantes, foram verificados documentos internos como contratos e regimento e estatuto. Já para averiguar a estrutura organizacional foram examinados alguns organogramas anteriores e

posteriores à mudança. Visando aferir as transformações ocorridas na gestão de pessoas e na tecnologia, foram realizadas entrevistas e examinados relatórios de treinamentos, de clima organizacional e de aquisição de novas tecnologias. Quanto à discussão teórica, a mudança de objetivo do AGROS provocada pela implantação do plano de saúde foi também estudada a luz dos três níveis de objetivos organizacionais de Kotler (1998). O primeiro e mais abrangente denomina-se missão do negócio; esta é específica e seu propósito é claro. O segundo é a missão corporativa em que cada unidade de negócios precisa definir sua missão específica no interior da missão mais ampla da empresa. Já o terceiro nível é constituído pelas metas, que seriam os objetivos específicos, quantificados e tornados relativos em termos de magnitude e período de tempo.

Ainda neste aspecto, foram observados os preceitos dos autores Etzioni (1974), Megginson *et al* (1986), bem como de Stoner e Freeman (1982), que versam sobre objetivos múltiplos, tipos de mudança organizacional e resistência às mudanças, respectivamente.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Impactos no sistema de contribuições

Mudanças significativas foram verificadas na forma de custeio do instituto. As contribuições financeiras de participantes e patrocinadores no período compreendido entre a criação do instituto e a data da análise, ano de 2008, foram significativamente modificadas.

Em 1980, ano da criação do AGROS, as contribuições eram majoritariamente integralizadas pela patrocinadora UFV que destinava 10,33% do total da folha de pagamento dos servidores ao instituto, além de uma contribuição adicional de 4,603% sobre a mesma base, para amortização da dotação inicial.

Os participantes contribuía com taxas correspondentes a percentuais que variavam de 1,5% a 3% do salário de participação, dependendo da idade, e acréscimos de 2% e 7% para os excedentes do salário de participação em relação à metade do teto de contribuição ao INSS e ao próprio teto, respectivamente.

Em 1991, depois da instituição do RJU, as contribuições da patrocinadora ficaram limitadas a 4,603% do total da folha de pagamento dos servidores, correspondente à amortização da dotação inicial, que havia sido especificada em 30 anos na data de sua criação. Os participantes fundadores, vindos do plano anterior, passaram a pagar um terço da contribuição que pagavam anteriormente (taxa média aplicada sobre a contribuição de dezembro de 1990).

Em agosto de 1992, foi criado o novo plano previdenciário: o plano B. A contribuição dos novos participantes para esse plano passou a ser de 1,6% a 15% do salário de participação, de acordo com a idade.

Em setembro de 1993, com o ajuste do plano B, a contribuição da patrocinadora UFV continuou sendo 4,603% do total da folha de pagamento dos servidores, contribuição esta que foi alocada para o plano assistencial. Os participantes ativos e assistidos passaram a pagar uma contribuição simbólica correspondente a 0,2 % do salário de participação.

Em 1994, com a implantação do plano de saúde e ajustes no plano B (previdenciário), as contribuições da patrocinadora ao mesmo se mantiveram em 4,603% do total da folha de

pagamento dos servidores. O participante passou a pagar para o plano previdenciário uma contribuição simbólica correspondente a 0,2 % do salário de participação, pagando também uma contribuição assistencial de:

- ativo participante do plano previdenciário: 1,76 % da remuneração;
- ativo não participante do plano previdenciário: 6,36% da remuneração;
- assistido do plano previdenciário: 4% da suplementação recebida.

Em 1995, a partir do mês de setembro, a patrocinadora UFV deixou de contribuir para o instituto.

Em 2005, as contribuições dos participantes ao plano de saúde passaram a ser diferenciadas em função da idade, da remuneração, do número de dependentes e do plano escolhido. Todas as mudanças ocorridas nas taxas de contribuição ao instituto foram calculadas atuarialmente, como definido em lei.

As modificações ocorridas no sistema de contribuição afetaram significativamente o fluxo de entrada de recursos na entidade. Notadamente, a falta de contribuição da patrocinadora ao plano de saúde do AGROS, ocorrida a partir de outubro de 1995 (embora tal contribuição venha sendo provisionada pelo instituto desde essa data), levou o mesmo a apresentar déficit, tendo surgido, segundo a avaliação da direção do instituto, a necessidade de aumento da contribuição dos participantes.

O aumento da contribuição foi visto de maneira diferenciada pelos participantes/usuário do AGROS, conforme assinaladas pelos colaboradores:

*Depois que a universidade deixou de contribuir com o plano de saúde, tive que desembolsar uma maior parcela do meu salário, e assim deixei de comprar outras coisas.* (colaborador 1)

Apesar da questão financeira também ter sido levantada pelo outro participante/usuário, este foi mais abrangente e preocupado com a saúde financeira do plano, conforme assinado abaixo:

*[...] os maiores custos da participação oneram minhas contas, mas entendo também que depois que a UFV deixou de auxiliar no plano e ainda com os maiores custos do plano (pois agora é saúde e previdenciário) não existe outra maneira senão aumentar a participação dos usuários do plano ...* (colaborador 2)

O aumento da contribuição provocou uma série de demandas judiciais contra o instituto impetradas pelos associados do plano de saúde, muitas delas estando ainda por serem julgadas, conforme relatada pelo colaborador:

*Entrei na justiça porque é meu direito, meus amigos entraram contra o plano, e daí eu também entrei.* (colaborador 1)

Esses fatos aumentaram a instabilidade da organização como um todo, gerando um *stress* acentuado entre os seus membros.

## 4.2 Impactos na estrutura organizacional

Para a criação do plano de saúde, tornou-se necessário que a estrutura organizacional do instituto passasse por transformações.

*Para atender o Plano de Saúde , foi necessário criar novos órgãos e cargos e uma nova estrutura organizacional. Foram criados setores como auditoria, serviço social...* (colaborador 4)

Pelo relato dos entrevistados e pela análise e comparação de documentos como o organograma vigente em 1990 com o de 2008, observou-se que órgãos como Secretaria Geral, Auditoria Interna, Assessoria Jurídica, Serviço Social, Gerência de Assistência à Saúde, Gerência de Informática e de Tesouraria, antes inexistentes, passaram a figurar na estrutura organizacional do AGROS.

Apresentam-se os recortes significativos das falas que expressam mudanças na estrutura de cargos e funções observados pelos colaboradores:

*A nova estrutura requereu cargos de auditor médico, motorista para levar os pacientes, além da gerencia de assistência à saúde.* (colaborador 3)

*[...] o AGROS criou os cargos de motorista de ambulância, secretárias com maior conhecimento de enfermagem ...* (colaborador 6)

Conforme assinalados pelos colaboradores houve mudanças estruturais no AGROS e assim cargos como Auditor Médico, Motorista de Ambulância e outros relacionados à saúde, também antes inexistentes, foram então criados, passando a fazer parte da estrutura.

Por meio de entrevistas, averiguou-se que a Auditoria Interna e a Tesouraria surgiram em decorrência da evolução natural da organização, e não apenas das mudanças ocasionadas pela implantação do plano de saúde. Já a criação da Gerência de Assistência à Saúde e do Serviço Social foi decorrente da mudança do regime jurídico e da instituição do plano de saúde.

### **4.3 Impactos nos recursos humanos e no clima organizacional**

A criação do plano de saúde, em 1994, foi vista, pela maioria dos entrevistados, como necessárias e imprescindíveis à manutenção da entidade.

Quanto aos impactos no clima e na cultura organizacional, foram mencionados o aumento na demanda por serviços e o maior volume de trabalho, ocasionados pelo incremento no número de pessoas que passaram a procurar o instituto diariamente. As mudanças culturais e as diferenças operacionais entre previdência complementar e plano de saúde, aliadas ao aumento do volume de trabalho, aumentaram, sobremaneira, as reclamações acerca de *stress* no ambiente organizacional.

De acordo com os entrevistados, o grau de complexidade das tarefas aumentou em função do tipo de trabalho executado, pois surgiu a necessidade de convivência diária com problemas de saúde do associado e de sua família, bem como a exigência de negociação permanente com prestadores de serviços na área de saúde, conforme aparece no recorte selecionado abaixo:

*[...] a cobrança foi bem maior, não mexíamos com essa área e tivemos que aprender na marra.*(colaborador 4)

A intensificação na fiscalização por parte de órgãos públicos, tais como a Agência Nacional de Saúde - ANS e a Secretaria de Previdência Complementar - SPC, agravou o *stress* e a insegurança sentidos pelos envolvidos, na visão da maioria dos entrevistados. Também foram mencionadas diversas situações conflituosas, entre os associados e os

funcionários do AGROS que, muitas vezes, tinham que fazer restrições a alguns atos médicos, não previstos nas coberturas do plano de saúde.

Embora, a maioria dos entrevistados mencione a realização de treinamentos para o exercício das novas atribuições, foi relatado que os impactos psicológicos das mudanças, além de relevantes contribuíram, sobremaneira, na formação de um novo clima organizacional conforme se observa na afirmação de um depoente :

*[...] não conseguíamos separar a doença do participante/usuário do plano de saúde e nos envolvíamos emocionalmente...* (colaborador 7)

Outra consideração relevante foi a mudança da sede para um edifício maior, com dois andares. Isso foi mencionado por alguns como uma necessidade decorrente da implantação do plano de saúde, sendo responsável por uma separação entre os funcionários do AGROS, conforme relatado:

*[...] houve um certo distanciamento entre os colegas que agora, às vezes, passam até uma semana sem se encontrar.* (colaborador 6)

A despeito de ser reconhecida pela maioria dos funcionários como uma mudança necessária à sobrevivência da organização, a criação do plano de saúde gerou certo “ciúme” nas demais áreas, uma vez que, conforme relatado por um dos entrevistados:

*[...] agora tudo era para a saúde, móveis novos, treinamento, viagens.* (colaborador 8)

Em relação à cultura organizacional, foram constatadas mudanças decorrentes da instituição do plano de saúde, como um comportamento mais formal, verificado pelo uso de uniformes e crachás, bem como o aumento do número de procedimentos e normas a seguir.

#### **4.4 Impactos na tecnologia e nos serviços de apoio**

Independentemente das mudanças ocasionadas pela evolução da tecnologia no período analisado, o fato de ter sido incluído um novo serviço que demandou sistemas de informações com maior rapidez, segurança, precisão, e volume de dados, levou o instituto a contratar outras empresas prestadoras de serviços na área de informática, bem como a ampliação dos serviços internos. Questionados sobre as mudanças tecnológicas, sobretudo da ampliação dos serviços internos, os colaboradores assim responderam:

*Com a implantação do plano de saúde as rotinas e procedimentos tornaram-se mais complexas.* (colaborador 7)

*As mudanças mudaram a maneira de trabalhar [...] agora podia errar menos, muito menos.* (colaborador 5)

Além da área de assistência à saúde, outras áreas como a de Seguridade, Contabilidade, Administrativa e de Aplicações Financeiras, tiveram que se ajustar para atender a nova realidade a partir da implantação do plano de saúde.

Para Megginson *et al* (1986) as mudanças nos elementos organizacionais envolvem a estrutura, a tecnologia e as pessoas. A mudança na estrutura caracteriza-se por modificar e rearranjar os relacionamentos internos da organização. Já a mudança tecnológica envolve a alteração de alguns fatores da organização como suas ferramentas, equipamentos, layout, métodos e procedimentos, entre outros. A mudança das pessoas, por sua vez, geralmente inclui modificações nas políticas e procedimentos de recrutamento e seleção, atividades de treinamento, sistemas de recompensa, e outras características dos empregados.

Nesse sentido, as mudanças observadas no AGROS estão sintetizadas no Quadro 1 e corroboram com a teoria de Megginson *et al* (1986).

**Quadro 1** - Mudanças gerais no AGROS decorrentes da implantação do plano de saúde

<b>Mudanças na estrutura</b>	Criação de órgãos como Gerência de Assistência à Saúde e do Serviço Social, bem como de cargos/funções de Auditor Médico, Assistente Social, Analista de Saúde e Motorista de Ambulância. Aumento dos níveis hierárquicos com maior fluxo de responsabilidade e autoridade.
<b>Mudança de tecnologia</b>	A criação do Plano de Saúde demandou: Serviços de Tecnologia de Informação mais rápidos, seguros, precisos, além de tratamento de grandes volumes de dados. Ademais foi necessária a contratação de mão de obra especializada na área de informática; redesenho de procedimentos e rotinas. Mudança de sede.
<b>Mudança das pessoas</b>	Impactos no clima e na cultura organizacional; comportamento mais formal, verificado pelo uso de uniformes e crachás; bem como o aumento do número de procedimentos e normas; diferenciação dos funcionários da área da saúde em detrimento das demais áreas. A intensificação de auditorias e fiscalização, aliado a complexidade das tarefas gerou stress e desconfortos nos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor à luz de Megginson et al (1986)

O Quadro 1 denota que as principais mudanças decorrentes da implantação do plano de saúde corroboram com a teoria de Megginson *et al* (1986). Observa-se que as mudanças ocorridas no AGROS estão inclusas nos três elementos organizacionais de mudanças propostos pelo autor.

Apesar de impactar sobremaneira AGROS, conforme já relatado, as mudanças no sistema de contribuições não pertencem a nenhum elemento de mudança específico. O aumento da contribuição dos membros do AGROS, verificado após a criação do plano de saúde, provocou uma série de demandas judiciais contra o instituto impetradas pelos associados do plano de saúde, que por sua vez, gerou stress nos envolvidos, bem como instabilidade da organização como um todo.

## 5. CONCLUSÕES

A lei 8112/90 (Regime Jurídico Único) provocou mudanças significativas no AGROS, tendo levado a instituição a estabelecer um novo objetivo como um modelo de sobrevivência. Apesar desta guinada estratégica, a inclusão de novos serviços, como os de assistência à saúde, não alteraram a missão original do instituto.

À luz de Kotler (1998) e diante dos impactos das mudanças provocadas pela implantação do plano de saúde, observou-se o seguinte: enquanto no primeiro nível a missão do Agros permaneceu sendo a promoção do bem estar social dos seus participantes, no segundo e terceiros níveis foi necessária a criação de um novo objetivo relacionado à

assistência à saúde, bem como adaptações necessárias ao ajuste das metas e objetivos departamentais.

A mudança de objetivos no AGROS, ou melhor, a incorporação de um novo objetivo ao antes existente, confirmou que as organizações podem servir a mais de um objetivo de cada vez, conforme abordado por (ETZIONI, 1974). A continuidade organizacional tornou-se possível quando a organização reinterpreto sua missão, e acrescentou novos objetivos, em função de contingências externas.

Numa interessante guinada estratégica, o instituto reinventou-se criando outro objetivo, ampliando sua área de atuação, antes restrita à previdência complementar, passando a atuar também no campo da saúde suplementar, incorporando novas atividades e direcionando parte de seus recursos para elas. O AGROS permaneceu, no entanto, dentro de seu negócio, que é o da seguridade social, tendo se alinhado ainda mais com a política de recursos humanos da patrocinadora, e a ainda preservou sua missão original estabelecida para prover o bem estar social de seus participantes.

No entanto, as mudanças ocorridas no AGROS, como estabelecimento de um novo objetivo e a reinterpretação da organização geraram resistências. A razão disso corrobora com as teorias de Stoner e Freeman (1982), que apregoam que indivíduos e as organizações tendem a resistirem às mudanças que possam mudar e mexer com sentimentos de segurança e estabilidade, modificando o *status quo*.

A mudança ocorrida com a implantação do Plano Assistencial, gerou transtornos e desconforto nos funcionários do AGROS, conforme relatado:

*[...] não sabíamos para qual setor iríamos, o que teríamos de aprender, e muito menos o que iríamos fazer. Além disso, não houve qualquer tipo de treinamento...* (colaborador 3)

*A situação de mudança sem treinamento gerou ansiedade e stress nos funcionários. Tinham muitas pessoas preocupadas e tristes ...* (colaborador 6)

Percebe-se no relato desses colaboradores que o que realmente lhe confere sofrimento e ansiedade foram as indecisões, a instabilidade, a falta de informação e de treinamento, que foi, certamente, um dos maiores equívocos do corpo gerencial responsável pela implantação das mudanças.

Outra consideração importante se refere aos impactos da gestão pública (UFV e Lei do RJU) na organização privada (AGROS). Primeiramente, as mudanças observadas no instituto foram provenientes da criação da Lei 8.112/90, uma lei instituída para servidores públicos. Além da UFV, patrocinadora do AGROS, ser um ente da administração pública indireta, seus funcionários são os principais contribuintes, beneficiários e razão de ser do instituto. Como se não bastasse, o AGROS, dentre outros motivos, foi constituído para reduzir a insatisfação e rotatividade dos funcionários da patrocinadora. Salienta-se que os conselheiros e diretores do instituto são exclusivamente provenientes dos funcionários da UFV, normalmente docentes.

Os impactos da implantação do plano de saúde foram nitidamente observados, principalmente pelos participantes/usuários, conforme assinalado:

*[...] existe uma espécie de novo AGROS. Tudo é diferente agora, desde atendimento aos novos funcionários...* (colaborador 1)

*O plano de saúde mudou o AGROS. Uniformes, funcionários, sede da empresa não eram mais os mesmos. Até parecia uma nova empresa!* (colaborador 2)

O estudo apontou “mudanças significativas”, levando a concluir que existe um “novo AGROS”, quando se compara com o ambiente organizacional anterior às transformações. Antes da Lei de 8.112/90, o instituto era caracterizado por um clima de relativa estabilidade, pouca turbulência e menores pressões por parte dos agentes envolvidos (clientes, prestadores de serviços e outros), enquanto depois da criação do plano de saúde prevaleceu um ambiente de pressões, conflitos e incertezas.

Os resultados deste estudo revelam como ocorreu a implantação do plano de saúde, bem como as suas implicações. É importante lembrar que existem profissionais qualificados, como consultores, profissionais de gestão de pessoas e de organização e métodos aptos para implantar e acompanhar as mudanças organizacionais. No entanto, visto que estes profissionais não foram contratados, os gestores do AGROS, deveriam estar mais bem preparados para gerenciar estas mudanças.

A pesquisa contribui à reflexão sobre a necessidade de apoio adequado a mudança organizacional, considerando as dificuldades do processo, a vulnerabilidade, a fragilidade, das pessoas que organizam e que sofrem essas mudanças, sem, portanto, deixar de considerar a necessidade das organizações que, para sobreviverem, precisam se adaptar a novas realidades e contingências.

## REFERÊNCIAS

- AGROS – Instituto UFV de Seguridade Social. Estatuto e Regulamento Básico. Viçosa. 2008.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- BERGUE, T.B. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC; [Brasília]: CAPES, UAB, 2010.
- BRASIL. Lei n 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, poder executivo. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2013.
- \_\_\_\_\_. Lei Complementar n. 109, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o regime de previdência complementar e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, poder executivo. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp109.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp109.htm)>. Acesso em: 05 jun. 2013.
- COELHO, R.C. O público e o privado na gestão pública. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC; [Brasília]: CAPES, UAB, 2009.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010, 32.p.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Atlas, 1974.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- LEITE, A.D. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC; [Brasília]: CAPES, UAB, 2009.

- 
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração; da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JUNIO, H. P. (1986). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo. Harbra Ltda.
- MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL. Regulamento. Disponível em: <<http://www.mpas.gov.br>>. Acesso em: 4 mai. 2013.
- NOGUEIRA, R.P. **Problemas de gestão e regulação do trabalho no SUS**. Brasília, 2008. Disponível em:  
<[http://www.observarh.org.br/observarh/repertorio/Repertorio\\_ObservaRH/NESP-UnB/Problemas\\_gestao\\_regulacao.pdf](http://www.observarh.org.br/observarh/repertorio/Repertorio_ObservaRH/NESP-UnB/Problemas_gestao_regulacao.pdf)>. Acesso em: 23 mai. 2013.
- STONER, J. A. F e FREEMAN, E. R. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC Livros técnicos e Científicos, 1999.
- THOMPSON, P. **A voz do passado: história oral**. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.