

Centro Universitário La Salle - UNILASALLE Canoas

Revista de Educação, Ciência e Cultura

v.21, n.2

ISSN 2236-6377

CANOAS, 2016

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE

Reitor

Paulo Fossatti, fsc

Vice-reitor

Cledes Antônio Casagrande, fsc

Pró-reitora Acadêmica

Vera Lúcia Ramirez

Pró-reitor de Desenvolvimento

Renaldo Vieira de Souza

CONSELHO EDITORIAL

Prof. César Fernando Meurer

Prof^a. Cristina Vargas Cademartori

Prof. Evaldo Luis Pauly

Prof. Rafael Knust

Prof^a. Tamara Cecília Karawejczyk

Prof^a. Vera Lúcia Ramirez

Prof^a. Zilá Bernd

CONFECÇÃO TÉCNICA

Coordenação geral: *Editora Unilasalle*

Revisão de Língua Portuguesa: *Marcella Mattar Yunes*

Revisão de Língua Inglesa: *Ana Cláudia Garibaldi Rodrigues*

Diagramação: *Fernanda Barbosa Guimarães*

Capa: *Gabriel Celestino Rosa*

EDITOR-CHEFE / EDITOR IN CHIEF

Prof. Dr. Leonidas Roberto Taschetto

EDITOR ASSISTENTE / ASSISTANT EDITOR

Profa. Dra. Maria Angela Mattar Yunes

Profa. Dra. Vera Lucia Felicetti

COMISSÃO CIENTÍFICA / SCIENTIFIC COMMITTEE

Ana Maria Tomás de Almeida,
Universidade do Minho Portugal

Arlene Grierson, Nippissing University,
Canadá

Benito Bisso Schmidt, Universidade
Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS,
Brasil

Bilge Uzun Ozer, Cumhuriyet University,
Turquia

Carla Monteiro de Souza, Universidade
Federal de Roraima / UFR, Brasil

Carlos Bernardo Skliar, FLACSO Área
Educación - CONICET/Argentina,
Argentina

Cecilia A. Essau, University of
Roehampton England

Cláudio José de Holanda Cavalcanti,
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul- UFRGS, Brasil

Délia Covi Druetta, Universidade
Autônoma do México, UAM

Emilie Phillips Smith, Pennsylvania State
University, Inglaterra

Flor Angeles Cabrera Rodriguez,
Universidade de Barcelona/UB/ES,
Espanha

Georgina Helena Lima Nunes,
Universidade Federal de Pelotas/ UFPEL,
Brasil

Gilson Bispo de Jesus, Universidade
Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Heloisa Szymanski, Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo
(PUCSP)

Jacky Pow, Hong Kong Baptist
University, Hong Kong

Jaime Del Campo Sorribas, Universidade
de Barcelona/UB, Espanha

Jefferson Braga da Silva, PUC-RS, Brasil

José Daniel García Sánchez, Fundación
Universitaria del Área Andina

Juan José Mouriño Mosquera, Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do
Sul- PUC-RS, Brasil

Kinzang Lhendup, Royal University of
Bhutan

Luiz Carlos da Silva Schwindt,
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul- UFRGS, Brasil

Márcia L. Reis, Universidade do Estado de
São Paulo (UNESP)

Marta Nornberg, Universidade Federal de
Pelotas/UFPEL, Brasil

Nuncia Maria Santoro de Constantino,
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul- PUC-RS, Brasil

Pia Wong, Universidade de
Sacramento/Califórnia/USA, Estados
Unidos da América do Norte

Simone Valdete dos Santos, Universidade
Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS,
Brasil

Subhashbhai Vitthalbhai Makwana, N.H.
Patel College of Education, India

Tânia Regina Raitz, Universidade do Vale
do Itajaí/UNIVALI, Brasil

Wivian Weller, Universidade de
Brasília/UNB, Brasil

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE

Revista de Educação, Ciência e Cultura

Av. Victor Barreto, 2288, 90010-000 Canoas, RS, Brasil

 (51) 3476.8500

 revista.educacao@unilasalle.edu.br

 <http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista de educação, ciência e cultura [recurso eletrônico] / Centro Universitário La Salle – Vol. 17, n. 2 (jul./dez. 2012)- – Dados eletrônicos. – Canoas, RS : Unilasalle, 2012- .

Semestral.

Continuação de: La Salle : revista de educação, ciência e cultura.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao>>

Titulo da página da Web (acesso em 21 mar. 2013).

Descrição baseada em: Vol. 17, n. 2 (jul./dez. 2012).

ISSN 2236-6377

1. Educação – Periódicos. 2. Ciência – Periódicos. 3. Cultura – Periódicos.
I. Centro Universitário La Salle.

CDU: 050

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418



Av. Victor Barreto, 2288 | Centro | 92.010-000

Canoas/RS

 +55 51 3476.8603

 editora@unilasalle.edu.br

Sumário

Apresentação 07

DOSSIÊ

Um novo pensar teórico e prático a partir da formação acadêmica integral 15
Evelin Stahlhoefer Cotta, Margarete Panerai Araujo

Prática eficaz de gestão educacional 37
Nelso Antonio Bordignon, Paulo Renato Foletto

Opiniones de expertos sobre el problema de doble rol en las universidades ecuatorianas
..... 57
Francisco Ganga Contreras, Silvia Maluk Urigüen

Formas de elección de rectores en las universidades tradicionales privadas chilenas: una
propuesta de investigación 75
Mariol Virgili Lillo, Katherine Figueroa Aillañir

Governança universitária e o processo de inclusão de professores universitários com deficiência
física, visual ou auditiva 103
Mariana Pinkoski de Souza, Edgar Zanini Timm, Norberto da Cunha Garin

¿De qué hablamos cuando hablamos de *internacionalización universitaria argentina* en
los documentos oficiales? Aportes desde el análisis del discurso 149
Mariana Pascual

ARTIGOS

Camaradas D'água: mestres inventores de um jogo de linguagem matemático
envolvendo um tempo e espaço outro 151
Juciara Guimarães Carvalho, Claudia Glavam Duarte

O encontro reflexivo como possível abertura à alteridade constitutiva do si-mesmo
..... 171
Gilberto Ferreira Barreiros, Henriette Tognetti Penha Morato

Estágio curricular como acontecimento: paráfrase e polissemia na errância dos sentidos
..... 195
Sandra Moura, Dóris Maria Luzzardi Fiss

Artes cênicas na discussão do tema privacidade 227
Daniel Perdigão-Nass, Michelle Zampieri Ipolito

A comunicação científica sobre sustentabilidade ambiental em administração no Brasil
..... 247
*Iara Regina dos Santos Parisotto, Maria Tereza Saraiva de Souza, Celso Machado
Junior, Milton Abreu Campanário*

A resiliência no relato Livre: a jornada de uma mulher em busca do recomeço 269
Marcella Mattar, Maria Angela Mattar Yunes

Apresentação do Dossiê Temático – Governança Universitária

Paulo Fossatti¹

Francisco Ganga Contreras²

Henrique Guths³

Reflexões sobre os fundamentos teóricos e empíricos sobre governança universitária têm um enclave evidente no que se conhece como governança das universidades. Tal conceito é abrangente para se referir a um modo integral de implicações que têm a direção deste tipo de entidade.

Os modernos contextos econômicos e sociais vêm influenciando este segmento do ensino superior em razão das rápidas transformações observadas pelos processos de internacionalização, expansão de negócios, avanços tecnológicos e mudança no comportamento das pessoas (BITNER & BROWN, 2008). As universidades privadas já respondem a estes desafios através de modelos de gestão voltados para resultados.

Todavia, a grande maioria de IES latino-americanas de caráter público-estatal ou público-comunitário ainda necessita adotar ou aperfeiçoar métodos de gestão profissionalizada buscando adequar-se a um novo ambiente em prol da sustentabilidade (SILVA, 2009).

A partir desta contextualização se pode afirmar que este dossiê temático tem como finalidade central lançar algumas reflexões de caráter introdutório aos diversos modos como diferentes instituições de ensino têm enfrentado e debatido sobre a governança.

Esta finalidade primordial se conquista passando revista de forma sintética a cada uma das apresentações, o que implica o uso frequente de fontes secundárias de informação. Desde a perspectiva dos conteúdos, em primeira instância, em sua língua original, se abordam aspectos que colocam em evidência o conceito de governança universitária e a necessidade de estudá-lo, dado o contexto altamente complexo das organizações universitárias; posterior a ele, se passa revista a cada um dos artigos que foram selecionados para compor este dossiê temático de *Educação, Ciência e Cultura*.

¹ Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Pós-doutoramento em Ciências da Educação pela Universidade do Algarve (Portugal). Professor no Programa de Pós-graduação em Educação do Centro Universitário La Salle de Canoas/Brasil. Líder do Grupo de Pesquisa: Gestão Educacional em Diferentes Contextos. Correio eletrônico: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

² Administrador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas. Doctor en Administración de Empresas y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Investigador del Programa de Investigación Sobre Gobernanza e Inclusión Organizacional y académico del Departamento de Ciencias del Desarrollo de la Universidad de Los Lagos de Chile-Campus Santiago. Correo postal: República N° 517, Universidad de Los Lagos, Santiago, Chile. Correo electrónico: fganga@ulagos.cl

³ Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Ciências Cardiovasculares pela UFRGS. Pesquisador do Centro Universitário La Salle de Canoas/RS. Colaborador do Grupo de Pesquisa: Gestão Educacional em Diferentes Contextos. Correio eletrônico: henrique.guths@unilasalle.edu.br

É possível que para muitas pessoas o termo governança universitária seja inútil ou simplesmente um conceito remoto, razão pela qual não recai sobre ele maior atenção. Assumir tal atitude é nefasto, dado que uma boa governança das organizações possibilita a conquista dos propósitos institucionais de maneira mais eficiente e efetiva. Tal realidade responde, portanto, da melhor forma a sua razão de ser ao dizer os motivos essenciais que permitiram sua origem.

Las sociedades y sus múltiples grupos de interés, siempre han apostado por las universidades, cuando se trata de avanzar en la generación y transferencia de conocimiento; para ello, deciden invertir ingentes cantidades de recursos, los cuales debieran ser utilizados de la mejor forma factible, de modo de poder alcanzar óptimamente los propósitos trazados. En este contexto, cobra especial relevancia la gobernanza universitaria, la cual apunta a la manera en que las universidades se encuentran organizadas y estructuradas, y al modo como ellas son administradas desde la óptica de su gobierno y gestión; incorporando además el diseño que tienen para establecer y manejar sus vínculos y relaciones con entes y entidades del entorno; es decir, este concepto necesariamente es de carácter dinámico debido a que se preocupa de manera especial de los procesos, procedimientos, métodos y dispositivos que posibilitan la acción recíproca con los entes gubernamentales, empresariales y no lucrativos (GANGA y ABELLO, 2014, p. 3-4).

Por outra parte se deve destacar que as universidades são organizações altamente complexas e intrincadas dado que se trata de sistemas abertos, homeostáticos, sinérgicos e recursivos (para citar algumas de suas características). Tais sistemas são compostos por uma multiplicidade de elementos que se inter-relacionam dinamicamente, sendo um dos fatores que requerem elevadíssimos níveis de profissionalismo. Tal exigência justifica-se porque são extremamente difíceis de lidar: as pessoas (LAWRENCE y LORSCH, 1967; THOMPSON, 1967; BEER, 1972; NADLER y TUSHMAN, 1999; DESSLER, 2001; URCOLA, 2003; MORIN, 2011).

Nesta ordem das coisas é quase axiomático sustentar que as diversas ações que desenvolvem o mundo acadêmico, na direção de melhorar as maneiras como suas respectivas casas de estudos cumprem apropriadamente com suas diversas tarefas e responsabilidades são bem-vindas. Da mesma forma, é precisamente neste marco onde se tem realizado um evento internacional intitulado Congresso Ibero-americano de Governança Universitária que tende ao intercâmbio de ideias e experiências nestes relevantes tópicos.

Em sua última edição, o referido congresso sobre governança universitária teve como objetivo principal transformar-se anualmente em uma plataforma de encontro para acadêmicos, gestores e profissionais de universidades Ibero-americanas, a fim de compartilharem conhecimentos e discutirem propostas e experiências na área da governança das universidades. Além das palestras, em geral o Congresso propiciou a submissão e apresentação de trabalhos com objetivo de socialização e publicação das pesquisas de professores e alunos do *stricto sensu*.

Os artigos aqui apresentados atenderam às seguintes modalidades: Resultados de pesquisa: artigos que resultam como produto de uma pesquisa realizada em teses, dissertações ou inquéritos que são feitos no âmbito da gestão das universidades.

O presente dossiê temático gira ao redor de 2 grandes eixos que no cenário atual ocupam os investigadores: (1) governança universitária e gestão de pessoas nas universidades; (2) gestão universitária e sua relação com universidade, empresas, governo e sociedade.

Governança institucional (universitária ou não) e gestão de pessoas são temas interdependentes e de grandíssima necessidade a ser considerados no cenário atual das organizações. Desta forma, o êxito de uma boa governança universitária somente pode ser alcançado pela qualidade da gestão das pessoas que a compõe. Para Galbraith; Dowe e Kates (2011), são os recursos humanos coletivos que geram a competência organizacional a partir das diversas competências e habilidades individuais existentes no interior da organização (GALBRAITH; DOWEY e KATES, 2011). Para tanto, precisam estar adequadamente integradas às políticas e aos objetivos institucionais (CHIAVENATO, 2014). Assim o desempenho das pessoas depende não somente das habilidades e competências de cada indivíduo, mas do perfil requerido dos profissionais, a busca constante pelo conhecimento, a maneira de se estabelecer a melhor motivação pessoal e das equipes e da forma como o trabalho está sendo organizado (arquitetura organizacional) em termos da governança (MAXIMIANO, 2011; FALCONI, 2009). O esforço coordenado e integrado em uma equipe de trabalho tem que apresentar um resultado maior do que a soma das contribuições individuais (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, possibilita-se desenvolver uma cultura de excelência baseada em um desempenho superior (FALCONI, 2009).

Uma organização se faz e se consolida com pessoas que estão à frente de processos. Para romper as barreiras e dificuldades que se interpõem contra a colaboração e impostas pela estrutura, as organizações necessitam trabalhar os relacionamentos e os processos de forma a integrar e unir todas as “peças” da organização (GALBRAITH; DOWEY e KATES, 2011).

Da qualidade de sua formação, discursos, práticas, posicionamentos e relações estabelecidas dependem grande parte do sucesso de uma organização, a exemplo da educacional. Tratando-se de instituições educativas, essa preocupação ganha centralidade, pois são pessoas formando outras pessoas. Portanto, visando à qualidade educativa é necessário investir no potencial humano como uma primeira opção no escopo de uma gestão estratégica.

Desde a formação dos gestores ao modelo de gestão institucional é preciso garantir a identidade, os desafios e os cenários locais e globais para assegurar a sustentabilidade e desenvolvimento organizacional. Cuidar do capital humano de uma Instituição de Ensino Superior (IES) é garantir a transferência do conhecimento através do ensino, da pesquisa e da extensão aos acadêmicos, à comunidade e aos governos.

O primeiro eixo temático deste dossiê temático, portanto, problematiza estudos sobre a importância da gestão de pessoas para a boa governança universitária. Considera ainda o reflexo desta gestão nos processos institucionais a exemplo da internacionalização, do planejamento estratégico e da qualificação e desenvolvimento das pessoas.

Neste eixo temos a contribuição de Evelin Stahlhoefer Cotta e Margarete Panerai Araujo com a reflexão sobre um novo pensar e fazer sob a lente da formação acadêmica integral. Tal pesquisa visa a entender possíveis vinculações da formação acadêmica e da construção de um novo *habitus* a partir da educação não formal oferecida no espaço social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Por sua vez, a prática eficaz da gestão educacional universitária é problematizada por Nelso Antonio Bordignon e Paulo Renato Foletto, a partir da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) que tem por foco resultados na conquista de garantias de sustentabilidade administrativa, buscando, assim, a perenidade institucional das Instituições de Educação Superior (IES). O artigo trata do processo de implantação do BSC na Faculdade de Lucas do Rio Verde/MT pela Rede La Salle de Educação Superior. A formulação de indicadores e metas teve presente os critérios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). O artigo apresenta os resultados do desempenho institucional dos anos de 2012, 2013 e 2014. Conforme os criadores do BSC, a motivação e as habilidades dos funcionários são necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos (KAPLAN; NORTON, 1997; GANGA; JARA, 2005).

A experiência equatoriana é apresentada pelos pesquisadores Francisco Ganga Contreras e Silvia Maluk Urigüen com o título *Opiniones de expertos sobre el problema de doble rol en las universidades ecuatorianas*. A pesquisa recupera a percepção de especialistas equatorianos sobre a gestão das instituições universitárias sobre o problema do duplo papel. Trata-se da análise que toma por base teórica o enfoque contratual ou teoria da agência. Os resultados chamam à reflexão sobre as características exigidas para os reitores no exercício de seu cargo.

O olhar de Mariol Virgili Lillo e Katherine Figueroa Aillañir recai sobre as formas de eleição dos reitores das universidades privadas chilenas e suas problemáticas. Quais são as melhores formas de governo? Quais são os fatores intervenientes nos resultados universitários? Como se dá o governo universitário chileno no interior de suas instituições? Os resultados apontam para estas interrogações um governo universitário pautado por práticas democráticas em suas comunidades educativas.

Pela governança universitária também perpassam processos de inclusão de professores. Mariana Pinkoski de Souza, Edgar Zanini Timm e Norberto da Cunha Garin tratam da inclusão de professores com deficiência física, visual ou auditiva na academia do Centro Universitário Metodista – IPA, Porto Alegre. A pesquisa tem por base um estudo realizado no Programa de Pós-Graduação em Reabilitação e Inclusão da referida instituição.

A aproximação entre universidade, empresa, governo, como apresentado no modelo da Tríplice Hélice (LEYDESDORF & ETZKOWITZ, 1998) e sociedade (público) (ETZKOWITZ & ZHOU, 2006) é um desafio e uma necessidade no contexto atual da Governança Universitária.

Desta forma, a existência de interesses comuns entre Universidade (U), Indústria (I), Governo (G) contribuem mutuamente para um processo de alavancagem de recursos

e soluções. A sociedade (S), principalmente no contexto universitário, provoca e estimula este processo participando de interação U-I-G, no que tange ao atendimento de demandas públicas. Em muitos casos, não podem ser satisfeitas unicamente pelas universidades ou pelos governos.

Assim sendo, o esforço conjunto destes atores (U-I-G-S) impõe um papel importante que estimula ações empreendedoras e processos inovadores, não só no desenvolvimento local, mas também em níveis regional, nacional e internacional. (ETZKOWITZ & ZHOU, 2006; LEYDESDORF & ETZKOWITZ, 1998). Este eixo, dentre outros, problematiza estudos sobre o papel das universidades junto às empresas, governo e sociedade. A internacionalização das IES, novas tecnologias e trabalho em rede entre universidades também são temas emergentes aqui discutidos.

As Instituições de Ensino Superior, independente de sua natureza e objetivos que as constituem, ou seja, pública-governamental, comunitária ou privada, possuem como característica comum sua inserção na comunidade, nas empresas e nos governos. Conhecimentos podem ser transformados em produtos geradores da principal atividade econômica na maioria dos países emergentes e desenvolvidos.

Para Bitner e Brown (2008), em países emergentes como China, Índia e Brasil a importância do setor de serviços, e aí incluem-se as universidades, vem crescendo rapidamente. Como abordado, o ambiente econômico e social, do qual a governança universitária participa, está em pleno movimento de mudanças (BITNER & BROWN, 2008).

Para os empreendimentos, a palavra de ordem é tornar-se mais competitivo e a gestão das organizações, com fins lucrativos ou não, tem como desafio a inovação em seus processos, produtos e serviços. Neste contexto, segundo Janeiro; Proença e Gonçalves (2013), as universidades são conhecidas por suas habilidades para formar profissionais e de realizar pesquisa científica, relacionadas ao conhecimento aplicado na instituição.

Desta forma, a universidade constitui-se uma das fontes do desenvolvimento e inovação no mundo da ciência e tecnologia, parceira do avanço do conhecimento junto à sociedade, empresas e governos. Segundo Bernheim (2008), estamos vivendo novo paradigma econômico e produtivo onde o fator mais importante é o uso intensivo de conhecimento e informação.

Dessa forma, as universidades são convidadas a evoluir no conhecimento e a gerar novas informações relevantes para o avanço da ciência e tecnologia. Siveres (2011) nos dá a dimensão da missão da universidade desde seu período fundacional como uma instituição formativa, a qual contribui com as pessoas e aprofunda as relações sociais, políticas e econômicas através de seus processos acadêmicos e sociais (SIVERES, 2011).

A ciência da administração contribui significativamente para a ciência da educação. Ganha força no final do século XX até os dias atuais o modelo empresarial de gestão nas instituições universitárias com sustentabilidade e qualidade nos serviços

ofertados (MORAES, 2006). Neste sentido, cabem às instituições estimularem e investirem na capacitação do corpo docente e do pessoal técnico-administrativo em gestões acadêmicas e de sustentabilidade com estratégias metodológicas.

Tendo por metodologia a Análise do Discurso, Mariana Pascual faz sua contribuição sobre a internacionalização universitária argentina tendo por base os documentos legais. Dentre eles ganha destaque o texto da declaração de Objetivos e Políticas e Ações Impulsionadas do Programa de Internacionalização da Educação Superior e Cooperação Internacional Universitária argentina. Os resultados preliminares são ainda opacos no cenário da educação superior daquele país.

É inegável que estas reflexões asseguram certas bases sobre as quais se devem seguir realizando estudos e investigações. Estes permitem melhorar a maneira como estas entidades educativas são administradas e cumprem finalmente com o mandato e as tarefas que a sociedade está permanentemente exigindo.

Referências

BEER, S. **Cibernética y administración**. México, D.F: Compañía Editorial Continental, S.A., 1972.

BERNHEIM, C. T. **Challengers of the university in the knowledge society, five years after the World Conference on Higher Education**. UNESCO-Brasília, 2008.

BITNER, M. J.; BROWN, S. W. The service imperative. **Business Horizons**, v. 51, n. 1, p. 39-46, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DESSLER, G. **Administración de personal**. México: Pearson Educación, 2001.

LEYDESDORF, L.; ETZKOWITZ, H. The triple helix as a model for innovation studies. Conference Report. **Science and Public Policy**. Surrey, v 25, n. 3, p. 195-203, 1998.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Triple helix twins: innovation and sustainability. Conference Report. **Science and Public Policy: Surrey**, v. 33, n. 1, p. 195-293, 2006.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

GANGA, F.; ABELLO, J. Gobernanza universitaria: una aproximación preliminar y sinóptica a su conceptualización, **Revista Fen Opina**, Espol del Ecuador, n. 56, p. 1-6, 2014.

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. **Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis**. Porto Alegre, RS: Bookman 2011.

GANGA, F.; JARA, M. El balanced scorecard: adopción, aplicación y consideraciones, **Revista Economía y Administración**, Universidad de Concepción, n. 6, Año XLII, 2005.

JANEIRO, Pedro; PROENÇA, Isabel; GONÇALVES, Vitor da Conceição. Open Innovation: Factors explaining universities as service firm innovation services. **Journal of Business Research**, p. 2017-2023, 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAWRENCE, P. y LORSCH, J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, 1967.

MAXIMIANO, Antonio, C, A. **Introdução á administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas. 2011.

MORIN, E. **Introducción al pensamiento complejo**. Editorial Gedisa S.A., Barcelona. 2011.

NADLER, D. y TUSHMAN, M. **El Diseño de la Organización como Arma Competitiva**. México: Ediciones Oxford, 1999.

MORAES, Cláudia Herte de. Apontamentos sobre o contexto do ensino superior. **Educação brasileira**. Brasília, v. 28, n. 56 e 57, p. 13-29, 2006.

SILVA, Renato. **Balanced scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado**. Curitiba: Juruá, 2009.

SIVERES, Luiz. Princípios estruturantes da extensão universitária. In: MENEZES, Ana Luiza Teixeira de; SIVERES, Luiz. **Transcendendo fronteiras: a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES)**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011, p. 26-50.

THOMPSON, J. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

URCOLA, J. **Dirigir personas: fondo y formas**. Madrid: Esic Editorial, 2003.