

GESTÃO COM PESSOAS:

UM OLHAR NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

MANAGING WITH PEOPLE:

A LOOK AT THE UNIVERSITY CONTEXT

Monica Scoz Mendes¹
Carla Cristina Dutra Burigo²
Gislene Walter da Silva³

RESUMO

Este artigo se propõe a refletir sobre a concepção de universidade pública e seus reflexos na área de gestão de pessoas, a partir do processo da gestão. É um ensaio teórico, qualitativo, com pesquisa bibliográfica e documental. A interface da instituição universidade com a sociedade e com o Estado, por meio das diretrizes da Política Pública das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior da área de gestão de pessoas, apresenta antagonismos entre o que é necessário fazer e o que verdadeiramente se faz para o desenvolvimento da instituição. Concebemos a universidade como uma instituição social e potencializamos a gestão como um processo gradual e, ao mesmo tempo, contínuo e colaborativo. No âmbito da gestão de pessoas, a gestão colaborativa se sustenta no gerenciar com as pessoas, tendo como essência a pessoa como sujeito da sua ação e não um mero objeto da sua produção. Os resultados deste estudo apontam que a concepção que temos sobre universidade reflete na concepção que gestamos a área de gestão de pessoas. Como a concebemos, assim a materializamos. A área de gestão de pessoas precisa cumprir as suas diretrizes, mas precisa desvelar o como e qual o caminho a seguir nesta perspectiva. No contexto da atuação do gestor, para além das ferramentas de gestão, a formação e suas condições de trabalho são elementos constitutivos para a sua prática. O questionamento de “Que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir?” perpassa pelas pessoas como sujeitos deste processo de construção e desenvolvimento, que é a essência do processo da gestão universitária.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Gestão Universitária; Processo da Gestão.

ABSTRACT

This article aims to think about the conception of public university and its reflections on the area of people management, starting at the management process. It's a theoretical, qualitative, bibliographic and documental essay. The interface regarding the university, society and the State, through the guidelines of the public federal institutions within its area of people management, presents antagonisms between what needs to be done and what is really done in order to achieve the development of the institution. We have conceived the university as a social institution and, within this context, we have potentialized management as a gradual, continuous and collaborative process. While concerning people management, this collaborative process sustains itself on managing with the people while having its essence on putting the subject as the main focus of his action and not only a mere observer of his production. The results of this study point to the fact that the conception held on the university reflects on the conception with which people are managed. The way we conceive it leads to the way we make it real. The area of people management needs to fulfill its guidelines, but it is also necessary to unveil how this is done and which path to follow in this perspective. Regarding the manager actions, beyond the management tools, its formation and work conditions appear as constituent elements to its practice. The question of “What university are we building and what university do we wish to build?” runs through as seeing the person as a subject of this process of building and development, both being the essence of the management process.

KEY-WORDS: People Management; University Management; Management Process.

¹Administradora na Divisão de Acompanhamento da Jornada (DAJOR), no Departamento de Administração de Pessoal (DAP) na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina Mestre em Gestão Universitária pelo Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

² Professor Permanente da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

³ Assistente em Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC.

1. INTRODUÇÃO

A constituição do processo da gestão universitária, no âmbito da universidade pública federal, perpassa por inúmeros fatores e por si só apresenta complexidade. A interface da instituição universidade, com a sociedade e com o Estado, por meio das diretrizes da Política Pública, neste ensaio teórico, voltado para área de gestão de pessoas das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior, apresenta antagonismos entre o que é necessário fazer e o que verdadeiramente se faz para o desenvolvimento da instituição.

A universidade como instituição social (CHAUÍ, 2003) é legitimadora das ações ideológicas da sociedade e do Estado, pois é uma expressão social. Porém, isto não quer dizer que a universidade seja apática a este contexto. Ela vivencia contraditoriamente a relação de ser legitimadora e opositora, por meio do seu processo de gestão.

As Políticas Públicas da área de gestão de pessoas das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior, são as diretrizes das ações que fomentam as políticas institucionais, fundantes ao processo de gestão. O processo de gestão, ainda que limitado, caracteriza-se como um potencializador, uma vez que a gestão precisa gestar ações para o atingimento de resultados que vão ao encontro das diretrizes da política institucional e da Política Pública (BÚRIGO; PERARDT, 2016).

O mercado como balizador da sociedade, gera substancialmente a competitividade, tanto no contexto nacional quanto mundial, levando as organizações independente do seu tipo, a passarem por transformações, objetivando flexibilidade e capacidade de adaptação. A sociedade cobra, cada dia mais, melhorias nos serviços prestados, com maior transparência e eficiência, o que faz com que as instituições, inclusive as universidades, vejam-se diante da necessidade de constantes mudanças no que tange ao processo de gestão (ANDRADE; BURIGO; GONÇALVES, 2022; ROCHA; SHINYASHIKI; PASSADOR, 2012).

Esta interlocução entre Política Pública, política institucional e gestão, é a sustentação e a potencialidade das ações da instituição universidade, quando falamos essencialmente da área de gestão de pessoas. O ato de gestar, por meio do processo de gestão, permite desenvolver atividades, procedimentos e fluxos de acordo com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de que dispõem os profissionais de uma instituição e que os forma para a execução de determinadas funções (PIRES *et.al.*, 2005).

Entretanto, para essa interlocução, é fundamental que se tenha claro a concepção de universidade e sua interface com a sociedade e com o Estado, por meio das Políticas Públicas

da área de gestão de pessoas. Neste contexto, este artigo se propõe a refletir sobre a concepção de universidade pública e seus reflexos na área de gestão de pessoas, a partir do processo de gestão. É um ensaio teórico, fruto de uma pesquisa bibliográfica, documental, a partir de inserções literárias, que permitem esta interlocução entre universidade pública, concepção da área de gestão de pessoas e processo de gestão.

No desenvolvimento do presente artigo, partimos do que dispomos de mais concreto: a concepção de universidade, como instituição social. Após, contextualizamos a área de gestão de pessoas, a partir de pressupostos reflexivos de gestar com as pessoas, por meio da gestão colaborativa. Ao final, buscamos responder ao objetivo proposto de refletir sobre a interface da concepção de universidade pública e seus reflexos na área de gestão de pessoas, a partir do processo de gestão, desvelando novos olhares que esta caminhada teórica reflexiva nos propiciou.

2. A UNIVERSIDADE COMO INSTITUIÇÃO SOCIAL

As universidades surgiram na idade média com os gregos e romanos, mas somente nos Séculos XII e XIII, em Paris e Bolonha, apareceram as primeiras características de uma educação organizada, com a qual estamos familiarizados atualmente, e apesar das universidades medievais possuírem muitos contrastes com as contemporâneas, permanece o fato de serem suas descendentes diretas (HANSKINS, 2015; MORENO, *Ciro Parra*, 2005).

As universidades possuem características que as diferenciam das demais organizações, para Andrade (2007), elas se dedicam a uma das missões mais complexas, que é a preservação, geração e difusão do saber. A complexidade do seu processo de gestão é característica peculiar dos seus objetivos, na interface com a sociedade, a partir do seu papel social, que é a formação.

As primeiras faculdades de ensino superior ou escolas isoladas no Brasil, surgiram com a chegada do Rei D. João VI (1767 – 1826) e tinham o objetivo de atender às necessidades da Coroa Portuguesa. Algumas das faculdades ou escolas isoladas brasileiras que vieram a constituir a instituição universidade, são originárias dos períodos do Brasil-Colônia e Império, quando havia unidades de ensino superior que se manifestava em forma de aulas e/ou cadeiras, de cursos e de escolas, de faculdades profissionalizantes e de academias que, diante de sucessivas reorganizações, fragmentações e aglutinações, deram origem às universidades públicas federais do Século XX (CUNHA, 1986).

No seu processo de desenvolvimento histórico, as universidades foram estruturando-se em forma de instituições, compostas por órgãos administrativos e jurídicos, até, em um período mais recente, onde se caracterizam como instituições sociais (CHAUI, 2003; BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017).

A universidade, para Chauí (2003), é uma instituição social e, por isso, manifesta a forma como a sociedade como um todo está estruturada, além de seu modo de funcionamento. Esta relação se materializa também pela presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes dentro das instituições, expressando as contradições e divisões da própria sociedade.

A Universidade pode ser entendida como o reflexo da sociedade e do Estado e, por ser uma instituição social com autonomia intelectual, pode ter relação conflituosa com esses, de maneira a dividir-se internamente entre os que são favoráveis ou contrários à maneira como a sociedade de classes e o Estado fortalecem as divisões sociais (CHAUÍ, 2003).

Este é o tônus que distingue a universidade de qualquer instituição, ou organização: o seu espaço de liberdade de expressão; de poder pensar além do instituído. Neste mesmo sentido, Rocha (2011) diz que é justamente nessa relação relevante entre universidade e sociedade que se encontra o reconhecimento público de sua legitimidade e suas atribuições, o que lhe confere autonomia perante outras instituições.

O que distingue uma instituição social de uma organização qualquer é a sua finalidade na interlocução com a sociedade e o Estado. A organização, por exemplo, se preocupa somente em alcançar o objetivo para a qual foi criada (dentre eles, o lucro), não cabendo a ela contestar sua função na sociedade. De um outro lado, temos as instituições sociais, cujo principal objetivo é cumprir sua função social, política e cultural. A universidade pública, na concepção de instituição social, deve estar sustentada na gestão com as pessoas e, para tanto, precisa dispor de condições para atingir este fim (BÚRIGO; PERARDT, 2016; CAMPOS, 2017; CHAUÍ, 2003; ROCHA, 2011).

A gestão da instituição é marcada por peculiaridades, visto que a universidade é uma instituição complexa, com traços típicos, fundamentalmente, diferenciando-a de outras instituições do mesmo âmbito da esfera pública (RIBEIRO, 2017). A gestão universitária possui inter-relação com a concepção de universidade; assim, a forma como a universidade é concebida é essencial para o processo de gestão (BURIGO; PERARDT, 2016).

A universidade pública reúne diferentes saberes de variadas áreas do conhecimento, constituindo-se como um espaço passível de coexistirem diversos atores sociais, provenientes de distintas culturas, sendo, por isso – e por fatores intrínsecos à sua estrutura e

funcionamento –, considerada uma instituição social complexa. Assim, a gestão da universidade pública é uma tarefa difícil e um desafio para os gestores na sua relação com a prática laborativa, com o Estado e a sociedade (BURIGO; PERARDT, 2016).

Por outro lado, nessa interface das ações laborativas com o Estado e a sociedade, evidencia-se o aumento da preocupação dos gestores universitários com a eficiência e eficácia, devido à pressão gerada por parte do governo, que supervisiona o sistema de educação superior, e da própria sociedade, por conta da cobrança no nível de qualidade dos serviços prestados, sem considerar neste contexto, o ambiente interno universitário pela sua ambivalência de concepção cultural e ideológica (MEYER; MEYER, 2013).

A gestão universitária, por meio da sua prática materializada pelo saber, do saber fazer, do como fazer e para quem fazer, tendo como princípio base a sua essência formativa e as diretrizes da política pública, sem dúvida, é um dos maiores desafios do ser gestor. É neste momento em que as competências são evidenciadas. Conseguir alinhar as competências necessárias ao processo formativo do gestor, bem como as suas condições de trabalho, são balizadores na condução da ação do processo de gestão (MENDES, 2017).

E é justamente nos meandros desse processo de gestão, que na sua essência, cada gestor independente da área que atua, é um de gestor de pessoas, uma vez que interage com as demandas institucionais e com as pessoas para materialização do seu trabalho. O caminho percorrido para a profissionalização da gestão e o atingimento das suas metas tem uma relação imbricada com a concepção de universidade e de gestão.

Entretanto, não se pode dar esta compreensão inicial como algo acabado, ou seja, que a concepção de universidade como organização, por exemplo, leve a um exercício da gestão de uma organização qualquer. Isto limitaria a análise e a noção de movimento, de desenvolvimento que pode ocorrer na interação do gestor com as condições de realização do seu trabalho, com o seu fazer no processo da gestão.

Há uma tendência para que isto ocorra; todavia, há inúmeros fatores como formação, condições de trabalho, por exemplo, que também determinarão esta prática. Contudo, o que se almeja enfatizar é que a formação do gestor e a sua concepção de universidade é um dos fatores que podem influir no processo de desenvolvimento da sua prática de gestão (FERRADA; VILLENA; TURRA; 2015; BURIGO; PERARDT, 2016).

Concebemos que o processo de formação é o resultado do pensar sobre a realidade constituída historicamente, “[...] significa um movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou à

compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo)” (CHAUI, 2003, p.08).

As condições de trabalho geralmente são complexas e difusas, pois não pode se limitar a alguns fatores. Ela é dada ao trabalhador, ao gestor como uma realidade concreta, não como uma relação linear de causa e efeito, mas uma relação de interação na qual essas condições podem ser mudadas ou transformadas a partir do tipo de relação que este gestor mantém com o seu trabalho (BURIGO, 2003).

Por outro lado, o fato de a gestão universitária ser complexa não significa que não existam alternativas; é compreendido que não basta fazer uma simples escolha de modelos de gestão e adaptar para o contexto da universidade. A gestão não pode ficar desconectada do caráter acadêmico da instituição, mesmo se tratando de aspectos que exigiam bom desempenho administrativo, seja sobre a questão orçamentária, infraestrutura física, gestão de pessoas, que impliquem planejar, executar, avaliar, monitorar e desenvolver (SANTOS, 2017; SANTOS *et. al.*, 2021).

A área de gestão de pessoas é uma das áreas mais complexas das instituições ou organizações pois, além de desenvolver e materializar o processo de gestão, no interior da área, como qualquer outra área da instituição ou organização, ela é responsável por potencializar, por meio das suas diretrizes de ações, o tônus do nível de qualidade de vida dos trabalhadores, pois é responsável basicamente por: admitir; avaliar; desenvolver; cuidar e, administrar a vida funcional do trabalhador. Para além da sua concepção de universidade é fundante a sua concepção de pessoas, de mundo, e de sociedade.

3. A GESTÃO COM AS PESSOAS

A palavra gestão tem sua raiz etimológica em gerir, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Vem do verbo *gestatio* ou seja, gestação (CURY, 2007). Para Cury (2007), gestão é um processo, algo contínuo e não limitado a um produto de estratégias. Na universidade, como instituição social, a gestão se apresenta como um processo constitucionalizado de uma maneira gradual e, ao mesmo tempo, contínua e colaborativa, devido essencialmente aos desafios e à instabilidades das diretrizes da política pública.

No âmbito da gestão de pessoas, este processo da gestão colaborativa se sustenta no gerenciar com as pessoas, negando a ação instrumental do gerenciamento das ações, das

peças. A essência desta concepção colaborativa de gestão é potencializar a pessoa como sujeito da sua ação e não mero objeto da sua produção.

O como pensamos e como agimos são práticas históricas que se constituem a partir da interação com a realidade. Porém, não há prática humana fora do domínio do significado, da interação e da imaginação; nesse contexto, a gestão colaborativa busca potencializar o trabalhador na busca pelo pertencimento à instituição. A prática do homem é objeto da sua vontade, da sua consciência, da relação subjetiva que estabelece com a realidade. Diante das condições de vida e de trabalho que limitam e muitas vezes imobilizam a ação do ser humano, o processo de valorização das possibilidades, de respeito às limitações passa pela dignidade dos sujeitos do seu trabalho e não meros objetos da sua produção, como fazedores isolados de tarefas de um processo de construção, de desenvolvimento (BÚRIGO; LOCH, 2011).

Diante da transformação do mundo do trabalho, dos avanços tecnológicos e neste contexto, da concepção da área de gestão de pessoas, por conta das constantes mudanças com que se deparam as organizações/ instituições, sejam elas públicas ou privadas, Dalmau (2014) destaca que é notória uma crescente valorização das pessoas, haja vista a necessidade de respostas mais rápidas, abrangendo questões mais complexas, como as novas formas de trabalho e a adaptação de postura das próprias pessoas.

A gestão universitária, resguardadas as suas especificidades, não deve fugir a essa contextualização de uma nova forma de gestão com as pessoas; por depender fortemente da competência de seus servidores para alcançar seus objetivos, ela precisa manter o seu pessoal em constante processo de atualização, evitando uma defasagem de conhecimentos que pode levá-la ao fracasso, a frustração e a desintegração enquanto política de desenvolvimento institucional (GRILLO, 2001; SOUZA; KOBIYAMA, 2010).

Ainda sobre essa temática, Sartoretto (2016) defende que o modelo de gestão de pessoas sob a ótica da gestão por competências apresenta-se com o propósito de alinhar a estratégia institucional com as competências individuais de seus trabalhadores, possibilitando que os resultados obtidos atendam às necessidades dos cidadãos, como meta final do setor público.

Belfort, Santos e Tadeucci (2012) destacam que a gestão por competências é uma ferramenta que caracteriza a identificação das competências essenciais, as habilidades e informação causadora da potencialização profissional e contribui para o processo da qualificação de cada profissional para funções estabelecidas, na medida em que disponibiliza elementos fundamentais para o aperfeiçoamento dessas capacidades.

Como um reforço a esta discussão, vê-se que, nas universidades federais brasileiras, dentre as políticas estabelecidas no âmbito federal para a gestão de pessoas, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 2006 (posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019), que apresenta a gestão de competências na Administração Pública Federal, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

Para além da gestão por competências, o PNDP (BRASIL, 2019), define para a Política de Pessoal da Administração Pública Federal, o plano anual de capacitação e o programa de avaliação de desempenho. Foi um marco de concepção de gestão na Administração Pública Federal, ensejando práticas e concepções de organicidade, economicidade, mensuração e otimização, na perspectiva da gestão por resultados (OLIVEIRA; PINTO; MENDONÇA, 2021).

A gestão por resultados é uma prática que imprime abordagens gerenciais adotadas pelo foco da eficiência, que privilegiam a racionalidade econômica, em detrimento muitas vezes, da promoção do conhecimento e aprendizagem inspirados em valores éticos, aspirando a formação de pessoas (MEYER JÚNIOR; LOPES 2015). Neste contexto, os maiores desafios dos gestores universitários, é de uma gestão que possua múltiplas variáveis resultantes da sua complexidade, em especial as de difícil mensuração, como as de caráter subjetivo.

O desejo do Estado de implantar um planejamento mais adequado da força de trabalho, visando a um melhor desempenho nos órgãos públicos e nas Instituições de Ensino Superior se materializou em algumas outras normatizações, como por exemplo, a Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005) e o Decreto 5.825 (BRASIL, 2006).

A Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005) instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições de Ensino Superior vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) e determinou que cada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) deve providenciar avaliação anual para que seu quadro de pessoal seja adequado as suas necessidades, podendo requerer ao Ministério da Educação o redimensionamento de pessoal, levando em conta possíveis demandas institucionais, inovações tecnológicas, modernização dos processos de trabalho e quantitativo de força de trabalho versus usuários.

Já o Decreto 5.825 (BRASIL, 2006), estabeleceu diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação,

a serem cumpridas pelas Instituições de Ensino Superior. Uma dessas diretrizes é fazer o dimensionamento da força de trabalho, que como a própria lei conceitua:

[...] é o processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE (BRASIL, 2006, Art.3º).

É certo que criar uma política pública institucional para gerir e dimensionar sua força de trabalho é um desafio para as universidades, considerando que a Gestão de Pessoas deve ser voltada para as pessoas, que são marcadas por vontades, desejos e perspectivas, e ainda, conforme Rocha e Morais (2013) enfrentam as práticas tradicionais das instituições, que compõem sua cultura, que podem interferir de forma resistente à implementação de novas ferramentas de gestão.

O processo cultural registra tendências e conflitos da história marcados pelas transformações sociais e políticas, que se consolida com ações, sendo tratadas potencialmente como uma realidade (SANTOS, 2017). Diante disso, os gestores possuem um papel importante no gerenciamento de ações junto aos servidores e a gestão, criando e recriando novas perspectivas para a realidade já constituída culturalmente (ROCHA; MORAIS, 2013).

Diante desse cenário de complexidade das universidades, vale ressaltar que para o sucesso da implantação de certas práticas de gestão, como por exemplo o mapeamento e capacitação das competências ou o dimensionamento da sua força de trabalho, faz-se necessária a observação e estudo da sua realidade e de suas particularidades.

Partindo da realidade e da peculiaridade de cada instituição, poderemos conhecer e desvelar as potencialidades das pessoas, dos sujeitos que nela interagem e a materializam. Mesmo diante das diretrizes da Política Pública, de busca de eficiência e eficácia da área de gestão de pessoas, tendo por base as ferramentas de gestão, como a gestão por competências, o dimensionamento, a capacitação, entre outras diretrizes pontuadas pelas legislações vigentes, se faz pertinente saber qual o seu papel, quais os caminhos que precisam seguir, pois sua essência são as pessoas que fomentam e potencializam a essência da universidade que é o processo formativo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao retornar ao objetivo inicial do presente artigo de refletir sobre a concepção de universidade pública e seus reflexos na área de gestão de pessoas, a partir do processo de gestão, podemos pontuar que a concepção que temos sobre universidade reflete na concepção que gestamos a área de gestão de pessoas. Como a concebemos, assim a materializamos.

A instituição universidade, tem uma interface de sustentação e de oposição na sociedade onde está inserida, diante da autonomia inerente a sua natureza. Todavia, as diretrizes da Política Pública essencialmente na área de gestão de pessoas, buscam sua eficiência e eficácia, mediante as ferramentas de gestão. E neste contexto, a área de gestão de pessoas, precisa cumprir as suas diretrizes, mas precisa desvelar o como, qual o caminho a seguir nesta perspectiva.

No contexto da atuação do gestor, para além das ferramentas de gestão, a formação e suas condições de trabalho são elementos constitutivos para a sua prática. No âmbito também das diretrizes da Política Institucional, o Plano de Desenvolvimento da Instituição, o planejamento estratégico, são essenciais para delimitar que universidade estamos construindo e que universidade, desejamos construir.

E neste hiato, o processo de gestão se revela. Acreditamos e potencializamos a gestão com as pessoas. Pois são elas o elo diferenciador da prática da gestão. Pois ao mesmo tempo que a área de gestão de pessoas, é responsável pela implementação das ferramentas de gestão, estas não podem negar a potencialidade das pessoas.

A gestão por competências, o dimensionamento, o mapeamento de competências e capacitação, por exemplo, são ferramentas gerenciais, fundantes para a Instituição. Mas o como e de que maneira implementar passa por conhecer e desvelar o processo de gestão que requer planejamento, amadurecimento da cultura institucional e um querer compartilhado pela gestão com os objetivos institucionais. O questionamento “que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir?” perpassa pela nossa concepção de universidade, de gestão de pessoas, de processo de gestão, mas essencialmente pelas pessoas como sujeitos de construção e desenvolvimento, que se constitui na gestão universitária.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Alexandra Gabriela Zen; BURIGO, Carla Cristina Dutra Burigo; GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo. A concepção de universidade pública e a interface com o processo de formação dos gestores universitários. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, v.6, n.1, p.58-75, 2022.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, 2007.

BELFORT, R. M; SANTOS, E. F. M. S; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por competência: Um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, Imperatriz (MA), a.2, n.2, p. 39-53, janeiro/julho 2012.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commoditydade ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. São Paulo: Mercado das Letras, 2017.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm>. Acesso em 10/12/2020.

BRASIL. **Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 10/12/2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/D5707.htm>. Acesso em 10/12/2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://planalto.gov.br/ccivil_03/Atto2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35>. Acesso em: 18/07/2022.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; PERARDT, Susany. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 19, n. 1, p. 80-93, 2016.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clesar Luiz. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social um olhar sobre a Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.19, n1, p.209-231, jan./jun. 2011.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. 347 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/UFRGS0319.pdf>>. Acesso em: 13/07/2023.

CAMPOS, Lilian Saldaña. La universidad como institucion pertinente el avance de la sociedade. **Educación Médica Superior**. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412017000300022. Acesso em: 13/9/2022.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, dez. 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?lang=pt>>. Acesso em 10/12/2022.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. 2007.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes. Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina. **Projeto de Pesquisa CAPES**. Florianópolis, 2014.

FERRADA, Donatila; VILLENA, Alicia; TURRA, Omar. **Transformar la formacion. Las vocês del professorado**. SANTIAGO: RIL editores, 2015.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas**: Princípios que mudam a Administração Universitária. Florianópolis, 2001.

HASKINS, Charles Homer. **A ascensão das universidades**. Santa Catarina: Danúbio, 2015.

LONGO, Francisco. Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007. Disponível em: <http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Arquivos/arquivosAnexo/1446039345292LONGO_MeritoFlexibilidade.pdf>. Acesso em 10/12/2020.

MENDES, Monica Scoz. **Competências requeridas às chefias intermediárias da PRODEGESP/UFSC**: do mapeamento à capacitação. 2017.152f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MEYER, Bernardo; MEYER JUNIOR, Victor. “Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 1-20, set. 2013.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 40-51, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/SG5FkrvNR6CpdpBMrJ5b5HC/?lang=pt>>. Acesso em 18/12/2022.

MORENO, Ciro Parra. La universidad, institución social. **Estudios sobre Educacion**. 2005, v.9. Disponível em: <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/25578>. Acesso em: 01/03/2022.

OLIVEIRA, Ananias Costa; PINTO, Francisco Roberto; MENDONÇA, Claudio Márico Campos de. Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: estudo de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Administração de Roraima**, 2020, v.10, p.01-25. Disponível em: <https://revista.ufrb.br/adminrr/article/view/6088/pdf>. Acesso em: 13/07/2023.

PIRES, Alexandre Kalil et. al. Gestão por competências em organizações de governo. **Escola Nacional de Administração Pública**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/585077/livro_gestao_competencias.pdf/cd493b19-485e-42b1-bc0e-27578a89faea>. Acesso em 11/07/2022.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos políticos-institucionais, econômicos e culturais. **Rev. Inter. Educ. Sup.** Campinas, SP. v. 3, n. 2, p. 357-278, maio/ago. 2017.

ROCHA, Guilherme Busch; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; PASSADOR, Cláudia Souza. Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira: conflito na mudança do modelo de gestão. **XXXVI Encontro da AnPAD, Rio de Janeiro**, p. 22-26, 2012.

ROCHA, Aurélio. Universidade e a sua função como instituição social. SILVA, C. & S. **Como fazer ciências sociais e humanas em África: questões epistemológicas, metodológicas, teóricas e políticas**. Dakar: CODESRIA, p. 145-155, 2011. Disponível em: <<https://www.codesria.org/IMG/pdf/9-Rocha.pdf>>. Acesso em 24/12/2020.

ROCHA, Andréa Mara da Cruz; MORAIS, Márcia Reynaud. A Construção de uma metodologia para o planejamento da força de trabalho (PFT) no âmbito da Administração Pública do Estado de Minas Gerais. **2º Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 42: Experiências de inovação na gestão de recursos humanos**. Anais. Minas Gerais, 2013.

SANTOS, Jose Luiz. **O que é cultura**. Brasiliense, 2017.

SANTOS, Lais Silveira; LEAL, Fernanda Geremias; Burigo, Emanuel Martins; FREDIANI, Fernanda Riffel; BORGATTO, Adriano Ferreti. Proposta Metodológica de Dimensionamento da Força de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. **XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD**, 2021.

SARTORETTO, M. F. A. T. **Competências gerenciais:** um estudo na Universidade Federal da Fronteira Sul. 2016. 150f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

SOUZA, I. M.; KOBİYAMA, A. R. C. E. **Políticas de gestão de pessoas para as universidades federais.** X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30378002.pdf>>. Acesso em 18/07/2022.