



**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

**Centro Sócio-Econômico**

**INPEAU - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária**

**IGLU - Instituto de Gestão e Liderança Universitária**

# **GESTÃO DE PESSOAS EM IES**

**Prof. Carla Cristina Dutra Búrigo**



**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

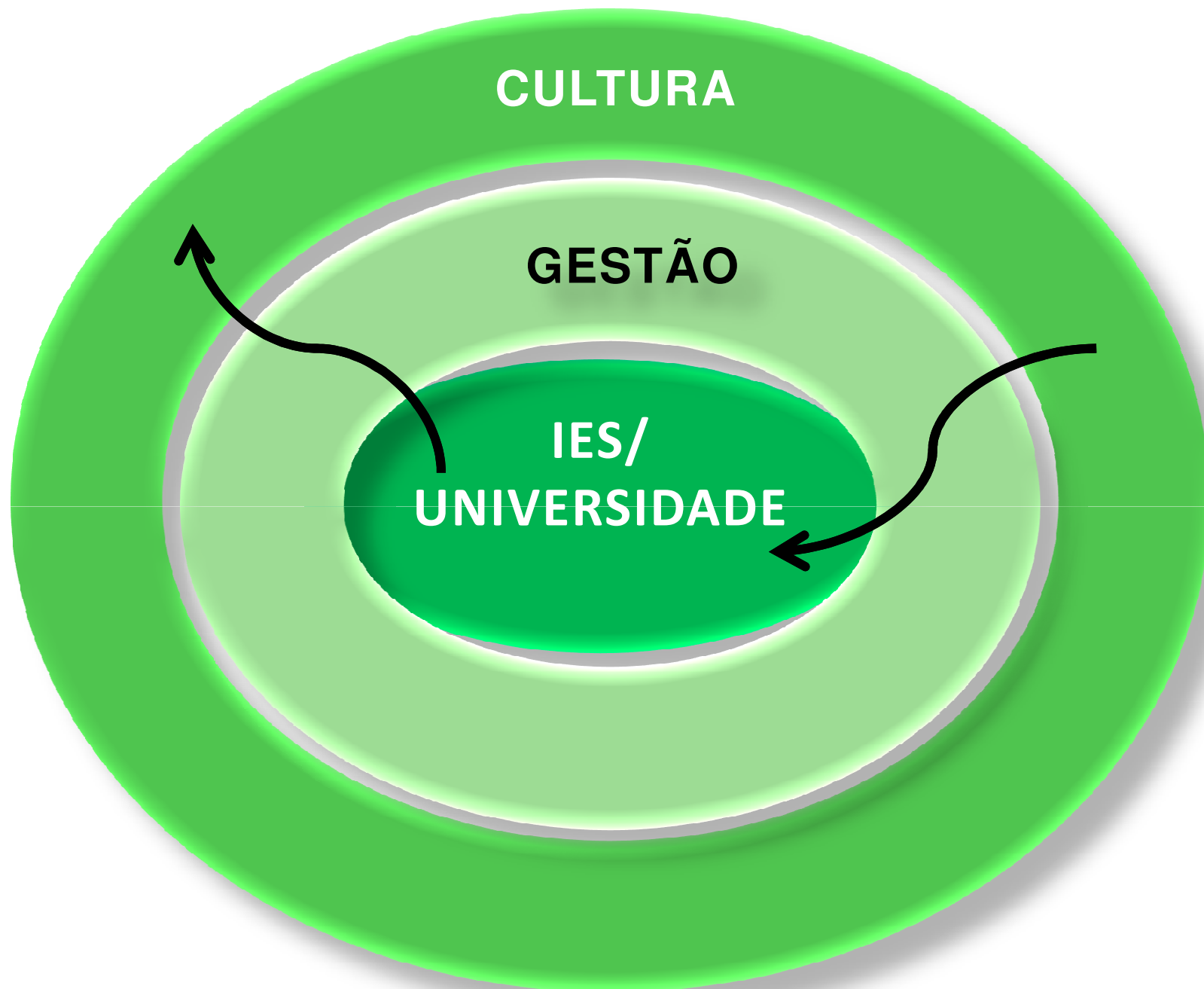
**Centro Sócio-Econômico**

**INPEAU - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária**

**IGLU - Instituto de Gestão e Liderança Universitária**

## **OBJETIVO:**

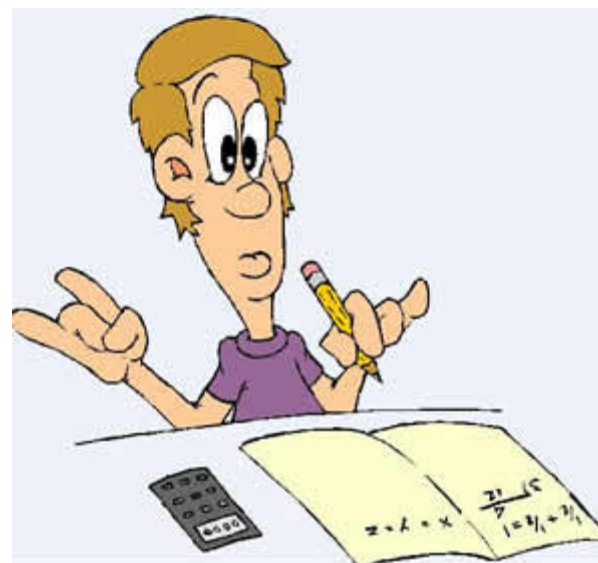
**REFLETIR SOBRE A CONCEPÇÃO E O  
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE  
GESTÃO DE PESSOAS EM IES.**





UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

✓ **QUE IES ESTAMOS CONSTRUINDO?**



IES/  
UNIVERSIDADE

*PRÁTICA  
EDUCATIVA E  
SOCIAL*

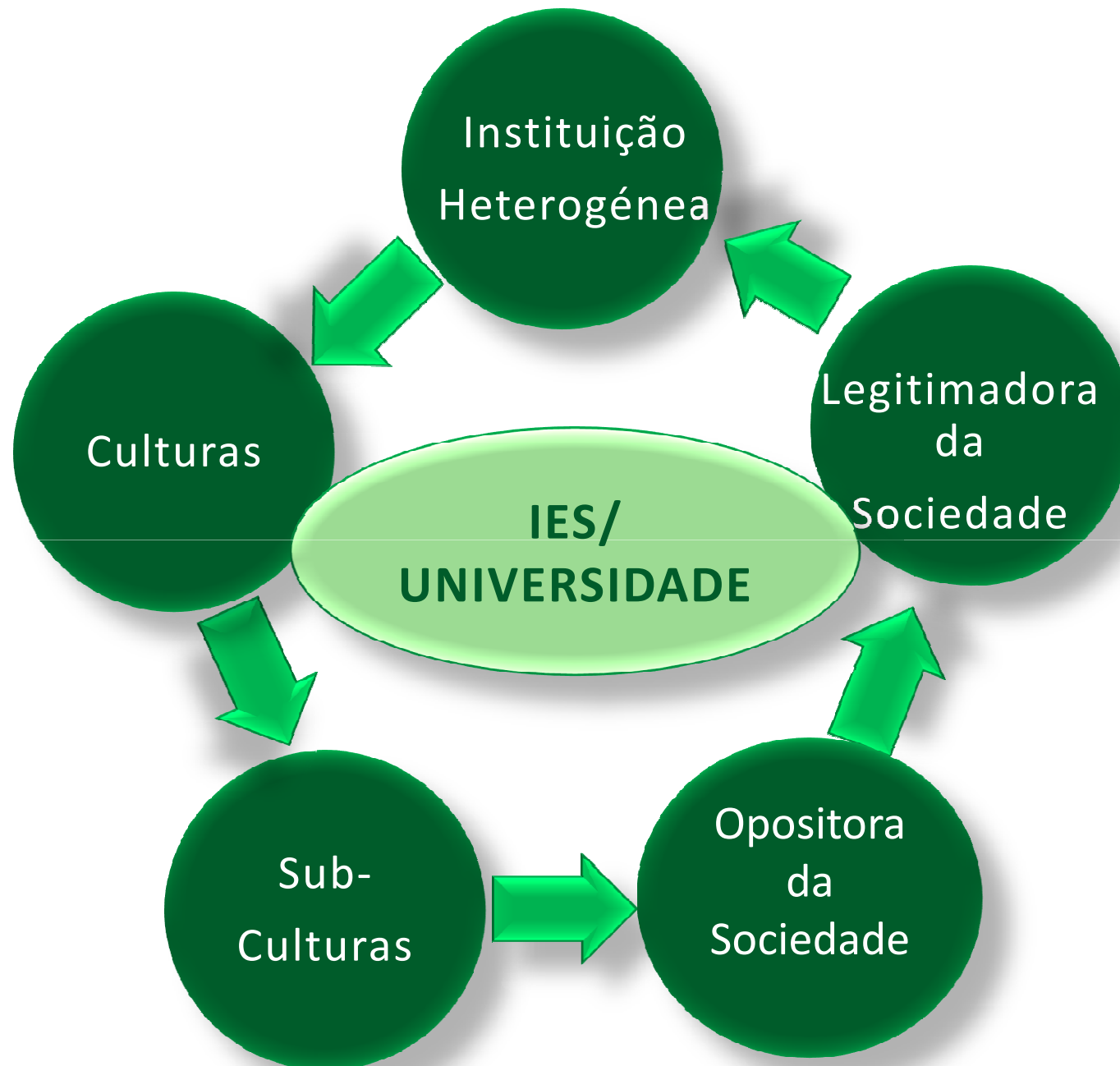
Está voltada para a **Ação Social**, para o reconhecimento público de sua legitimidade, inseparável da idéia de democracia e socialização, como fruto da conquista da **Educação** e da **Cultura**, como direitos, nos últimos séculos.

**IES / Universidade**



**Prática Educativa e Social**

- ✓ A prática social é mediada por relações sociais e não pode estar efetivamente dissociada de uma realidade social concreta, que lhe possibilite condições de realizá-la.
- ✓ Uma das ações que materializa as IES, a Universidade como uma prática educativa e social, é o próprio processo da Formação, ou seja, a sua essência.



✓ IES/  
✓ Universidade

*Instituição  
Social*

Chauí (2003)

## **INSTITUIÇÃO SOCIAL ≠ ORGANIZAÇÃO SOCIAL**

### **➤ Instituição Social**

- inserida na divisão social e política da sociedade.**
- reflete a estrutura e funcionamento da sociedade.**
- presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade – pluralidade.**
- busca definir os princípios universais que lhe permite analisar as contradições, impostas pela divisão social.**



✓ IES  
✓ Universidade

*Organização  
Social*

Chauí (2003)

## ➤ **Organização Social**

- gera seu espaço e tempo particulares aceitando sua inserção num dos pólos da divisão social.
- seu alvo não é responder às contradições e sim vencer a competição com seus supostos iguais.

**Universidade**



**Desenvolvimento da  
Sociedade (Utilidade)**

- ✓ **Século XIII – Século da Universidade**
- ✓ **Século XIV – Subordinação a Igreja**
- ✓ **Renascimento – Torre de Marfim**
- ✓ **Estado – Aristocratização da Universidade**

**Universidade**



**Desenvolvimento da  
Sociedade**

## **UNIVERSIDADE:**

Confraria.

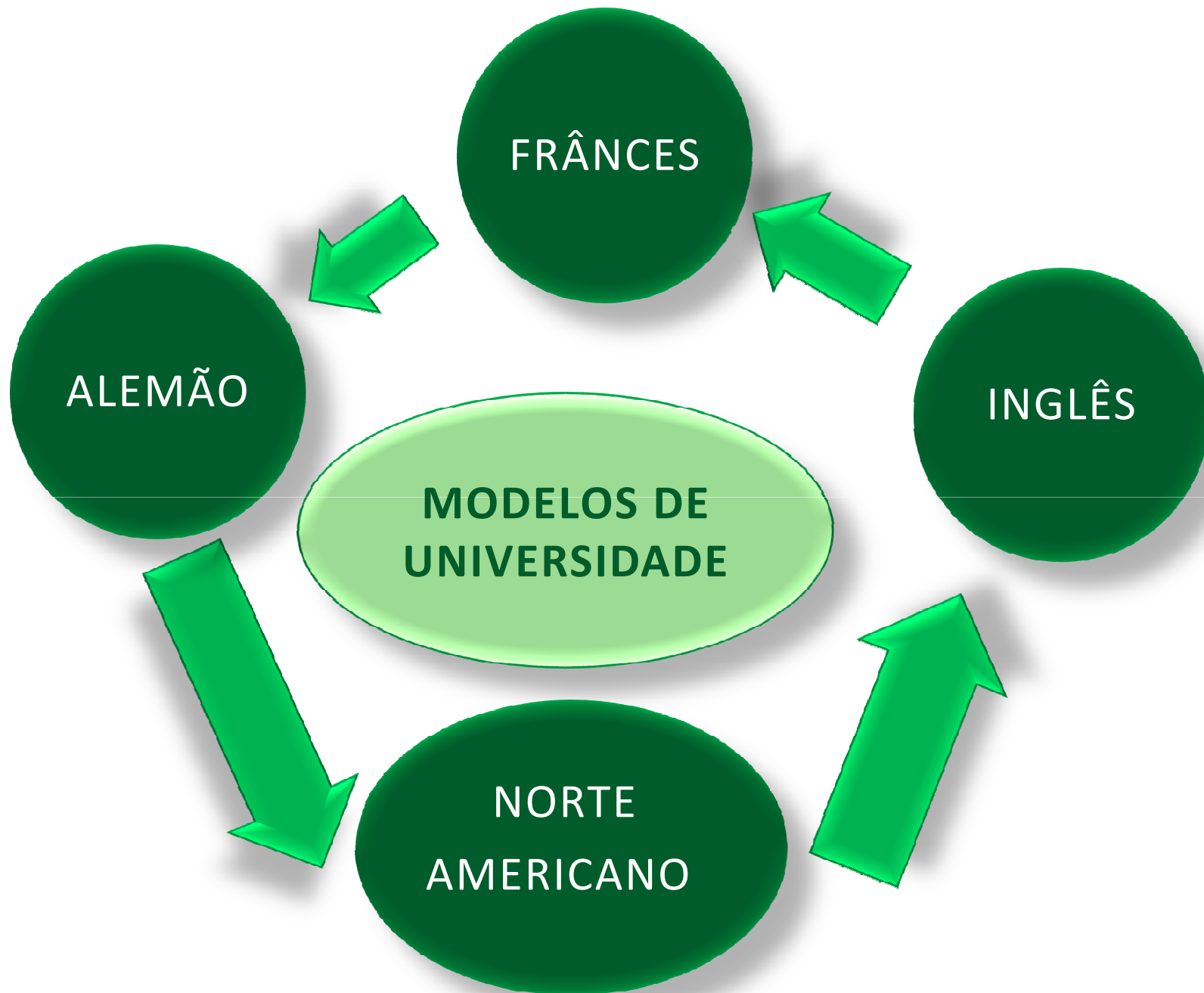
Associação de Defesa dos Interesses Comuns.

*Communio.*

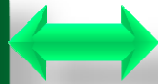
*Consortium.*

*Studiun generale.*

*Universitas.*



**IES/  
UNIVERSIDADE**



**DESENVOLVIMENTO DA  
SOCIEDADE**

- ✓ Espaço privilegiado para a discussão da opressão política, social e econômica.
- ✓ Espaço para o diálogo, para o desenvolvimento da liberdade acadêmica.
- ✓ Sua função crítica, ainda que com ameaças diante da cultura produtivista da sociedade de mercado, é o fio condutor da sua aventura intelectual, fruto da tradição com variação de tempo e lugar.

UNIVERSIDADE/ IES



GESTÃO

- ADMINISTRAR PESSOAS
- ADMINISTRAR COM AS PESSOAS

- ✓ TRABALHADOR OBJETO
- ✓ TRABALHADOR SUJEITO
- ✓ FERRAMENTAS DE GESTÃO

## CONTEXTO – MODO DE PRODUÇÃO

- **Modo de Produção Neoliberal:**

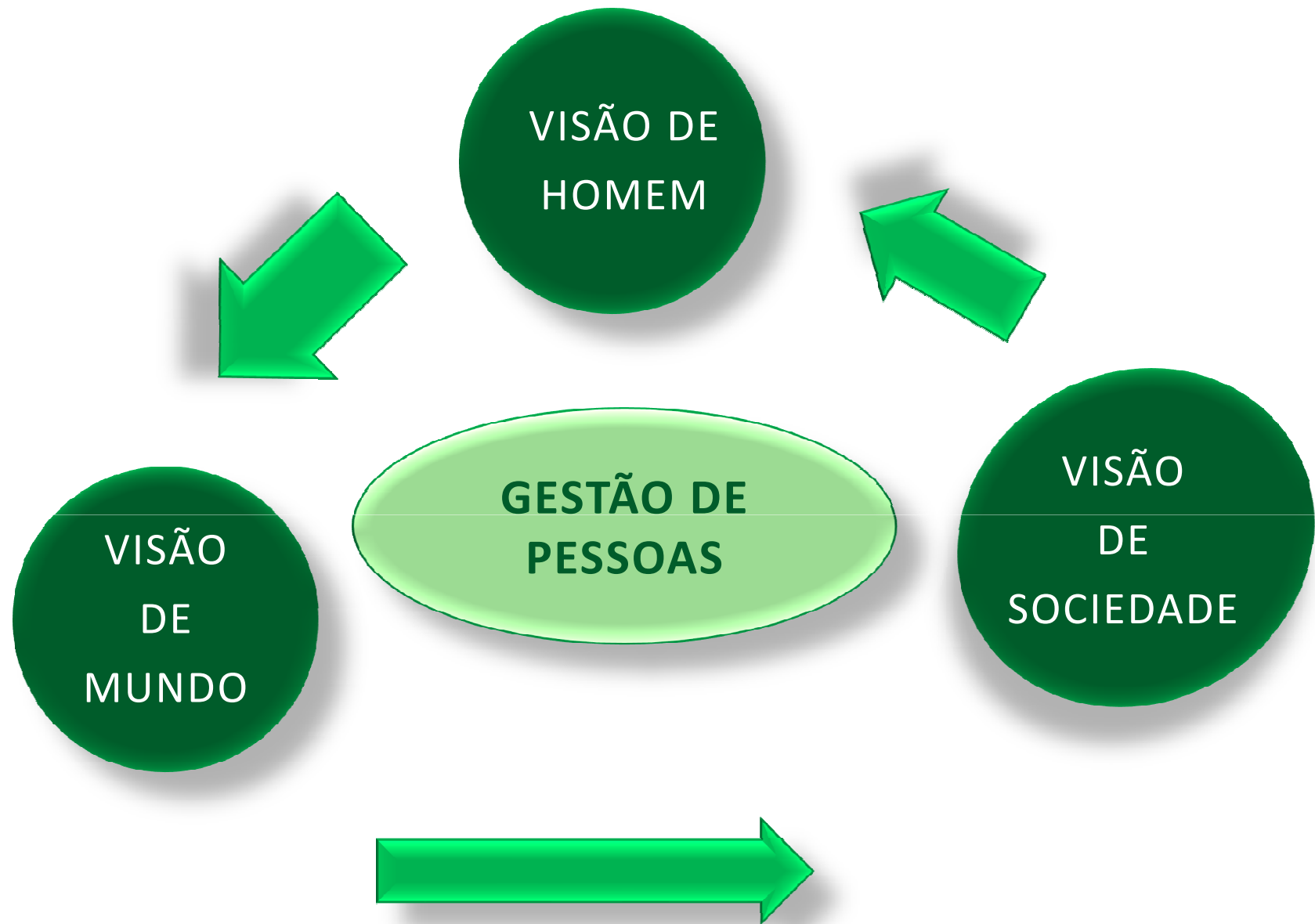
Mudança na Concepção de Trabalhador:

- **Trabalhador Objeto**, no sentido de que apenas executa as determinações da cúpula da instituição.
- **Trabalhador Sujeito**, no sentido em que tem autonomia para planejar o próprio trabalho, criar e inovar a serviço do capital.

# Contexto Neoliberal:

- Desenvolvimento de Ferramentas Gerenciais.
- Resgate do Trabalhador situando-o como **Sujeito nas Relações de Trabalho**, ou seja, **como Agentes de Desenvolvimento das Ações do Trabalho e não apenas Objetos de sua Produção.**

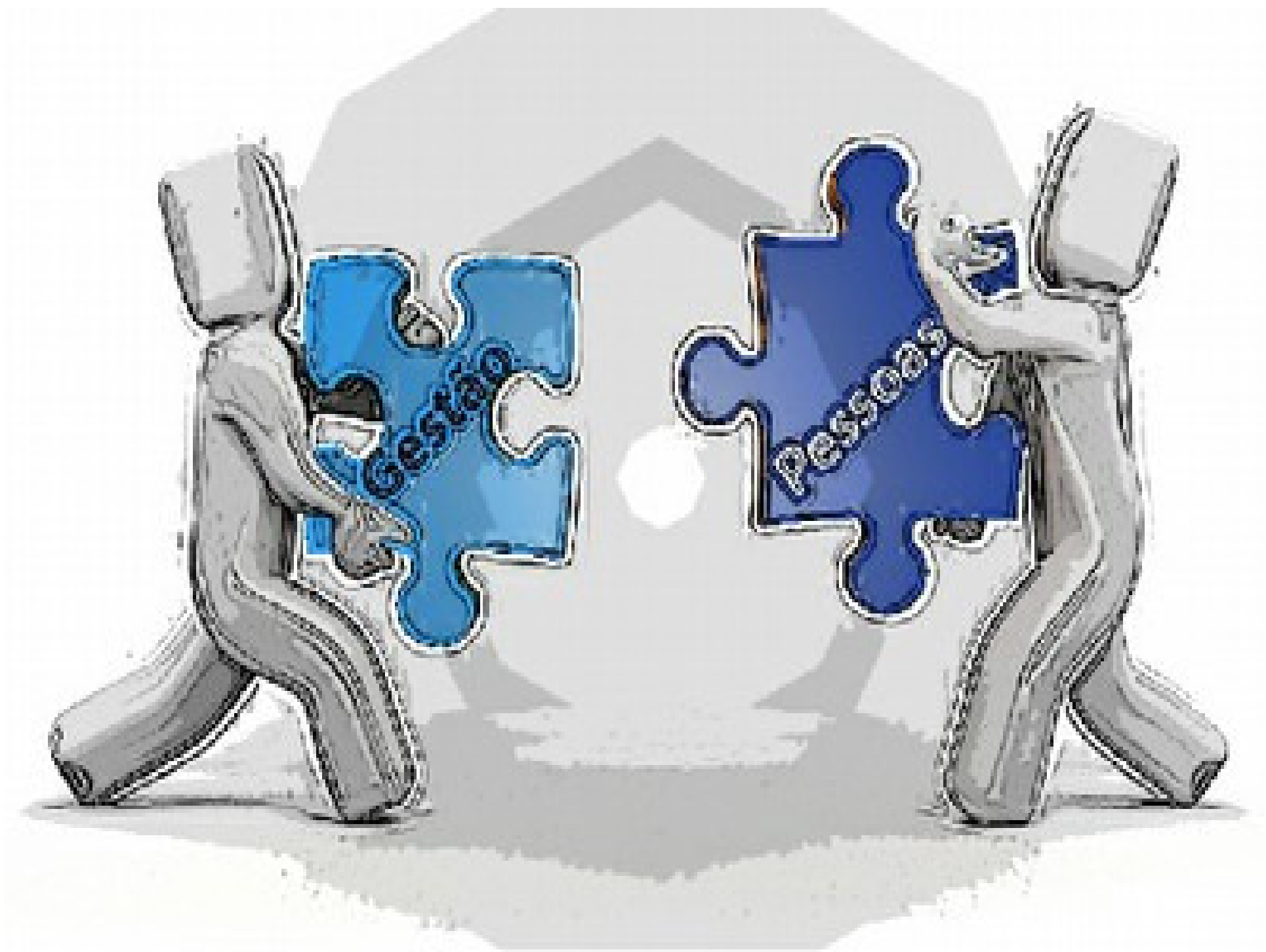




# GESTÃO DE PESSOAS

➤ Em Movimento, Dinâmico e Contextualizado. Não como um Recurso Isolado, mas como algo Integrado em um Processo Maior: Social, Econômico e Político.

➤ **Trabalhador**, como um **Ser Social** que ao interagir com sua Realidade, na qual Conhece, Vivencia, pode Mudá-la e quiçá Transformá-la. Para tanto, necessita se Mesclar a ela, Conhecendo seus Desafios, Limitações e Possibilidades.



**CONTEXTO:**  
**CONDIÇÕES DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO**

- Elementos objetivos e subjetivos que perpassam pelo nível de **Qualidade de Vida do Trabalhador** (QVT) no Trabalho, e o seu nível de **Qualidade de Vida**.

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

- **Concepção Ampla:**
  - **Fatores Pessoais:** como Necessidades e Expectativas.
  - **Fatores Situacionais:** como Condições de Trabalho.

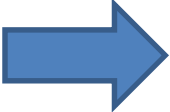
## **ELEMENTOS DA QVT**

- Saúde Ocupacional.
- Salubridade.
- Uso e Desenvolvimento das Capacidades.
- Respeito e Zelo pelos direitos.
- Integração Social.
- Equilíbrio existente entre Trabalho e Vida Pessoal, e a relevância Social do Trabalho.
- Compensação Justa Salarial.
- Outros, que vão ao encontro das necessidades do Trabalhador.

# QUALIDADE

- Conjunto de propriedades que caracterizam o fenômeno, sendo a propriedade apenas um aspecto do fenômeno. A estrutura que toma a propriedade é determinante para definir o nível de qualidade do fenômeno.
- Fenômeno em movimento, histórico.

# RELAÇÃO COM O TRABALHO

- MELHORES CONDIÇÕES TRABALHO  MELHORES CONDIÇÕES DE DE VIDA
- A Relação do Trabalhador com o seu Trabalho não se limita apenas à busca da Sobrevivência; essa é a Condição Aparente; a Condição Essencial, a Necessária para Viver.



# RELAÇÃO COM O TRABALHO

## ➤ ALIENAÇÃO

- Divorcia o Trabalhador da Natureza, de seu Produto e do Próprio Processo de Trabalho.
- Estimula o Formalismo.
- O Trabalhador Alienado, Inseguro e Frustrado, fica na Forma e não no Conteúdo; na Superfície e não na Essência.

# RELAÇÃO COM O TRABALHO

- Valorizar o Ser Humano, não é Tarefa Difícil. Potencializá-lo é o Grande Desafio.
- Pois diante das Condições de Vida e de Trabalho que Limitam e muitas vezes Imobilizam a Ação do Ser Humano, o Processo de **Potencialização** passa, inevitavelmente, pelo Processo de Valorização das Possibilidades, de Respeito às Limitações e pela Dignidade **como Sujeitos históricos**.

# RELAÇÃO COM O TRABALHO - QVT

- A Potencialização do Ser Humano, passa pela melhoria do nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
- A QVT é a percepção da Qualidade de Vida, pois o Trabalho não pode estar isolado da Vida das Pessoas.

# DESENVOLVIMENTO

- Passagem do Inferior ao Superior. Esta passagem ocorre apenas em condições adequadas.
- É diferente do Movimento Circular, Evolução ou Mudanças Regressivas.

# TRABALHADOR

- **Ser histórico, construtor da história.**
- Negar este Movimento é Negar a Possibilidade de Desenvolvimento de Níveis de Qualidade de Vida e no Trabalho.
- Negar a Possibilidade de um Processo de Desenvolvimento Humano e Social.

# MITOS SOBRE O HOMEM

- **Homem Natural** – Nasce bom e a sociedade corrompe.
- **Homem Isolado** – Não Social, que desenvolve gradualmente a necessidade de relacionar-se com o outro.
- **Homem Abstrato** – Suas características independem da sua situação de vida.

## COMPROMISSO COM O TRABALHO

- Ser capaz de Agir e Refletir.
- Estar inserido na Realidade, **Pertencimento**.
- Consciência de Estar.
- Somente um **Ser Histórico** é capaz de Comprometer-se.

## **COMPROMISSO COM O TRABALHO**

“Não há Homem sem Mundo, nem Mundo sem Homem, não pode haver reflexão e ação fora da relação homem-realidade”.

(FREIRE, 2011)



# COMPROMISSO COM O TRABALHO

- Os homens que criam as relações, podem transformá-las, transformando também a si próprio.
- **Compromisso** – não é um ato passivo, mas práxis – Ação e Reflexão sobre a Realidade.

# PERTENCIMENTO e IDENTIDADE

- Não tem solidez de uma rocha, não são garantidos para a toda a vida, são negociáveis, renováveis da interação do homem com o meio.
- **Identidade** depende das condições de **Pertencimento**.

(BAUMAN, 2005)

## DESENVOLVIMENTO HUMANO

➤ Está marcado por contatos e conflitos entre modos diferentes de organizar a vida social, de se apropriar dos recursos naturais e transformá-los, de conceber a realidade e expressá-la.



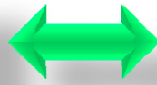
## **POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS**

## **E a CULTURA no Processo da Política de Gestão de Pessoas?**

➤ Dimensão da nossa realidade vivida e sua transformação, ao mesmo tempo a expressa e a modifica, diante da interação com o meio.

✓ **Cultura Dimensão do Processo Social**

GESTÃO DE PESSOAS



CULTURA

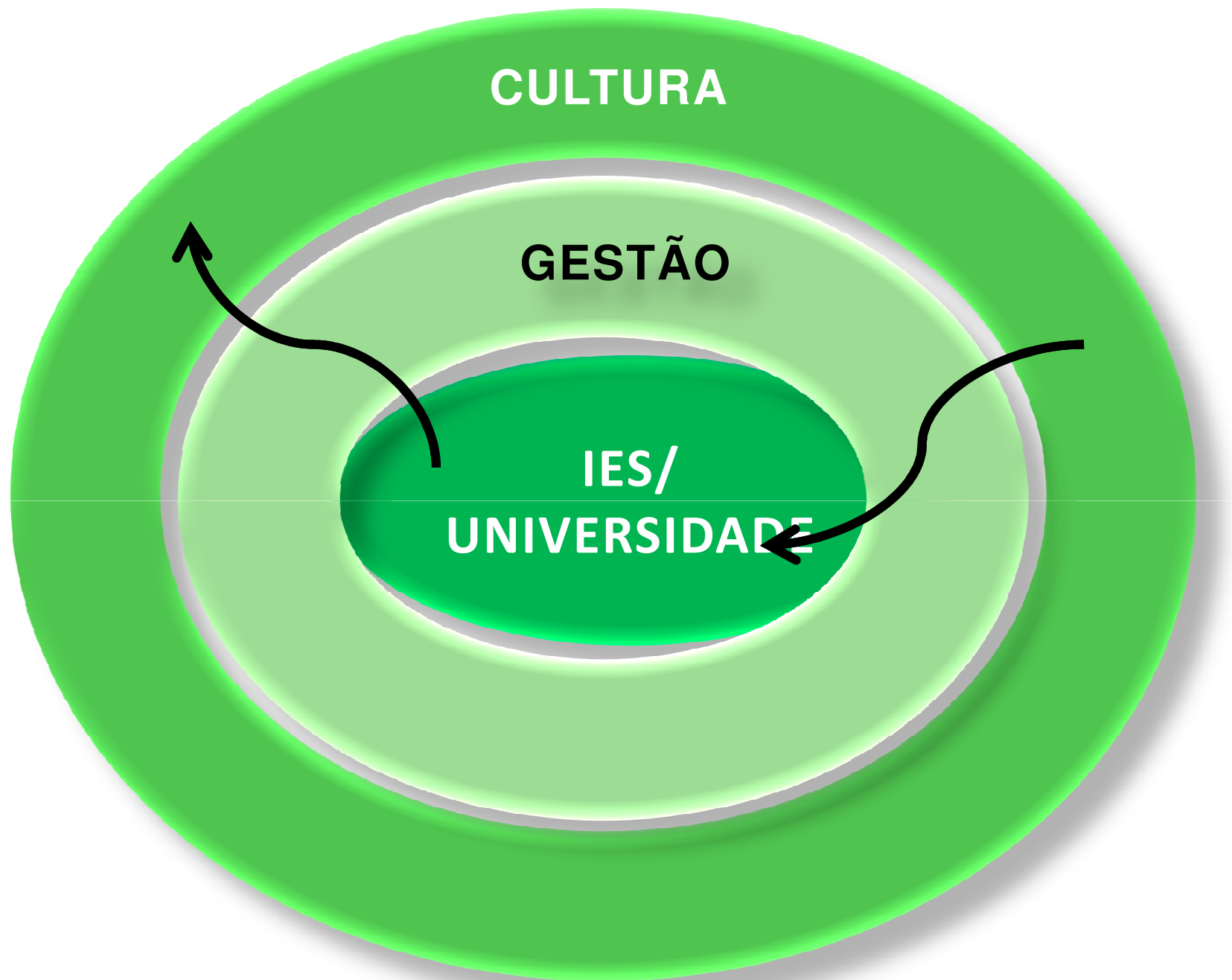
➤ PALAVRA LATINA – *COLERE* (*CULTIVAR*)

A **Cultura Institucionalizada**, expressa seus conflitos e interesses dominantes da sociedade. Pois a cultura como processo social, também legitima e se opõe as relações de poder que dominam o próprio processo social.

## CULTURA

➤ Diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos.

➤ A Cultura / As Culturas movem-se não apenas pelo que existe, mas também pelas possibilidades e projetos do que pode vir a existir.





# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- ***Capacitação dos Gestores:***
  - Diante da competência técnica e do compromisso político há um longo caminho a ser trilhado de amadurecimento da visão institucional da Política de Desenvolvimento de Pessoas.

# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- ***Integração, das unidades administrativas e acadêmicas:***
  - O Trabalho em feudo nega a essência do desenvolvimento, da integração, na busca do bem comum.
  - Necessitamos conhecer e compartilhar por meio de nossas ações a essência da filosofia proposta na dinâmica do desenvolvimento institucional.
  - Todo Gestor é um Gestor da área de Desenvolvimento de Pessoas.

# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- ***O trabalhador como intelectual orgânico:***
  - Homens e Mulheres são seres fazedores de suas histórias, seres da decisão, da ruptura, da opção; seres intelectuais (GRAMSCI, 1974).
  - Forma-se, historicamente. Há os que mantêm a filosofia e a ideologia de sua classe social, os chamados *intelectuais tradicionais*, e os que lutam pela transformação de sua prática, os chamados *intelectuais orgânicos*.

# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- ***A história como uma possibilidade e não como um determinismo***
  - A história é um processo de construção dos homens, a partir da interação com a realidade.
  - Futuro de possibilidades e não inexorável como nos fazem crer os dilemas fatalistas da sociedade mercantilizada.

# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

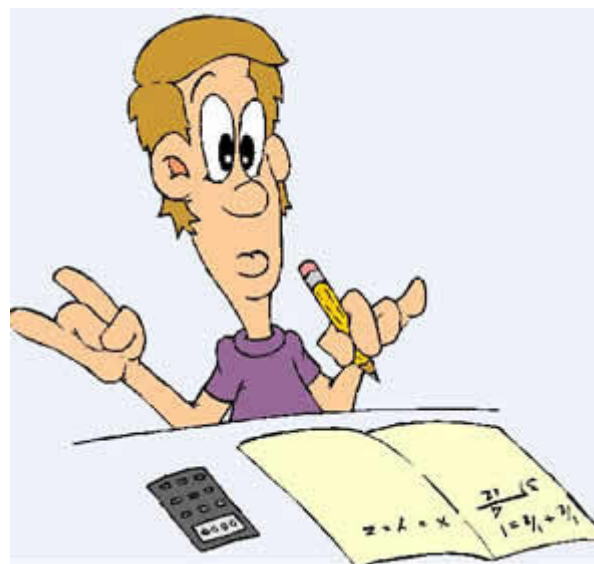
- ***Construção de Redes:***

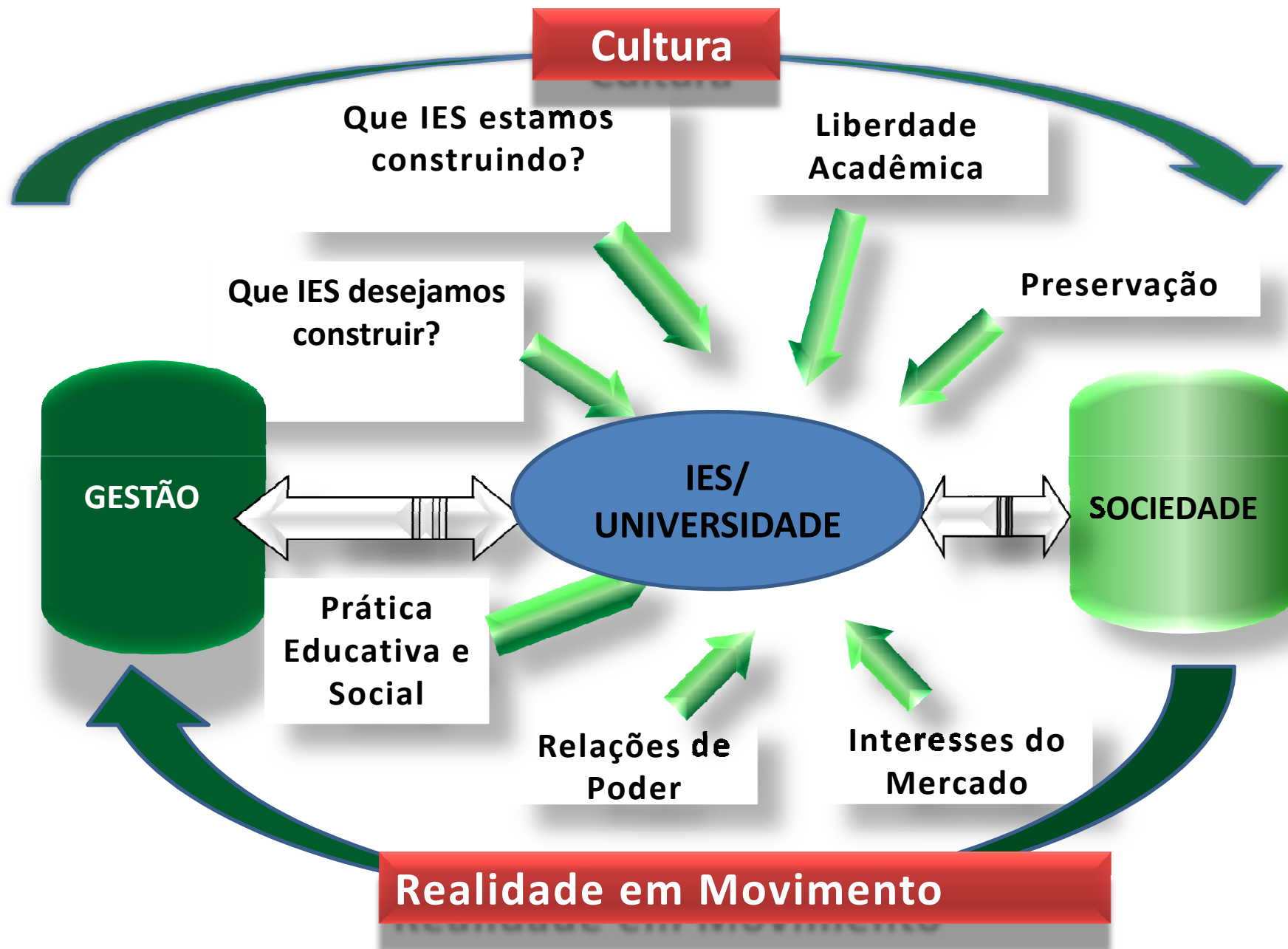
- A constituição de **Redes** é operado pelo ato da comunicação.
- **Comunicação** é o processo de compartilhar significado pela **troca de informações**.
- A relevância da construção de redes, para o fortalecimento da Política de Desenvolvimento Institucional.



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA

– QUE IES QUEREMOS CONSTRUIR?







**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

**Centro Sócio-Econômico**

**INPEAU - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração  
Universitária**

**IGLU - Instituto de Gestão e Liderança Universitária**

*Muito Obrigada*

**Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo**  
**[carla.burigo@ufsc.br](mailto:carla.burigo@ufsc.br)**