



INVESTIMENTOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JONAS FEDRIGO

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
jonas.fedrigof@ufsc.br

BERNARDO MEYER

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
bernardo.meyer@ufsc.br

RESUMO

As Instituições de Educação Superior, em particular as universidades públicas federais, são consideradas instituições complexas, com múltiplos setores de tomadas de decisão, aliados à estrutura organizacional igualmente complexa e se deparam com dificuldades emergentes que desafiam a continuidade do exercício de seus objetivos e o cumprimento de sua função social. O investimento na área de gestão de pessoas nas IES é fundamental para garantir a constância dos serviços prestados à sociedade. O objetivo deste artigo é analisar os investimentos na área de gestão de pessoas, especialmente em contratação, qualificação, capacitação e desenvolvimento, consoantes à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), implementada pelo Decreto n.º 9.991/2019, que objetiva o desenvolvimento do servidor público federal visando o aprimoramento da gestão pública. O estudo utilizou a abordagem qualitativa de pesquisa e adotou como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental, com base nos dados disponíveis nos Relatórios Anuais de Gestão e na plataforma Observatório da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no período de 2017 a 2021. Os resultados indicam o decréscimo dos investimentos em ações de capacitação e qualificação, nos afastamentos dos servidores para capacitação e no quadro de servidores da Instituição no período analisado.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública. Gestão universitária. Instituições complexas. Gestão de pessoas. Pandemia Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

As universidades se deparam, há algum tempo, com um cenário de grandes mudanças e transformações, que são geradoras de incertezas nas áreas econômica, política, social, educacional e tecnológica o que tem exigido dessas organizações maior flexibilidade, agilidade e capacidade de resposta frente a tais demandas (MEYER, 2005).

As universidades públicas desempenham papel relevante e substancial para o desenvolvimento do país nos campos de ensino, pesquisa e extensão (LIMA, 2013), além de se consolidarem como importantes agentes para o desenvolvimento socioeconômico dado o elevado volume de pesquisas que desenvolvem (EBERHART; PASCUCI, 2014).

A gestão universitária impõe ao gestor o desafio de atender simultaneamente a vários objetivos, como a criação e difusão da ciência, o corporativismo, a internacionalização do progresso científico tecnológico e a escassez dos recursos (SCHMITZ; BERNARDES, 2008). Para Eberhart e Pascuci (2014) essas características impactam no processo decisório dos gestores universitários, caracterizando-a como instituição complexa.

Neste contexto se insere a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, implementada pelo Decreto n.º 9.991/2019 (BRASIL, 2019), visando o desenvolvimento de capacidades no nível individual, de equipe e organizacional. Essa política objetiva o aprimoramento da gestão pública com foco no planejamento e na governança, estabelecendo que cada órgão alinhe as ações de desenvolvimento de pessoas com suas estratégias institucionais (DAEHN; SELIG, 2021).

Pelo exposto, esse trabalho tem o objetivo de analisar os investimentos na área de gestão de pessoas, particularmente no que tange às contratações, capacitações e desenvolvimento e dimensionamento da força de trabalho, consoantes à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019), a partir dos dados disponíveis nos relatórios anuais de gestão da UFSC no período de 2017 a 2021 (UFSC, 2021) e na plataforma Observatório UFSC (UFSC, 2022a).

Para buscar a adequada compreensão do tema, o artigo inicia com uma revisão de literatura contextualizando as principais transformações da administração pública e da gestão universitária no Brasil, bem como a caracterização das universidades enquanto instituições complexas, o contexto da área de gestão de pessoas em universidades e os impactos da pandemia neste cenário. Em seguida, apresenta a metodologia utilizada, resultados e análises dos dados, considerações finais e referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Administração Pública e Gestão Universitária no Brasil

A análise da administração pública brasileira no decurso tempo é permeada pela própria história e formação do Brasil enquanto nação, que reflete elementos característicos como patrimonialismo (HOLANDA, 1936; FAORO, 1975) burocracia estrutural e tentativa de modernização das práticas da administração pública por meio do modelo gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Nesse sentido, Bresser Pereira (2000) esclarece que o país passou por mudanças nas estruturas de gestão pública. A primeira modificação foi à passagem do modelo patrimonialista, em que as esferas do público e do privado se confundiam, com foco exclusivo no poder centralizado, para o modelo burocrático. Na ótica de Silva (2011, p. 138), “o modelo

patrimonialista foi derrotado basicamente pelo advento do capitalismo e a necessidade de um sistema racional legal”.

A busca pela implantação do sistema racional legal na administração pública brasileira, em oposição ao patrimonialismo vigente, é amparada pela teoria da burocracia weberiana, cujas características principais são: “profissionalização, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, legítima aplicação de regras, estatutos racionalmente definidos e controles a priori” (SILVA, 2011, p. 138).

A partir da década de 1990 no Brasil, inicia-se o processo de reforma administrativa, com a propositura de novos mecanismos de gestão e eficiência da máquina pública. Neste cenário, os modelos propostos têm potencialidade para modificar a forma que as organizações públicas se administram e se relacionam. Surge a administração pública gerencial ou nova gestão pública que busca estabelecer um novo modelo normativo, visando a superação da burocracia, para estruturar a gestão pública com base nos valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009).

2.2. Universidade como Instituição Complexa

No universo das organizações públicas, no Brasil destacam-se as universidades públicas. Essas instituições caracterizam-se por uma série de especificidades, tais como: estrutura multisetorial e departamental, decisões colegiadas, diferentes setores com poder de tomada de decisão, estrutura burocratizada e conflitos de interesse. Corroboram com este entendimento Santos e Bronnemann (2013, p. 3) ao evidenciarem que “as IES são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua estrutura, sua organização e seus objetivos serem diferenciados”.

No mesmo sentido, Schmitz e Bernardes (2008, p.3) esclarecem que “as universidades são organizações complexas principalmente pelo fato de executarem tarefas múltiplas, onde cada tarefa tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações”.

Ademais, para além da complexidade característica das universidades públicas, outro fator que também precisa ser considerado diz respeito aos próprios gestores, que são designados, ou aceitam assumir cargos e funções, para as quais não estão preparados, o que pode tornar o exercício de sua gestão mais difícil e complexo (SANTOS; BRONNEMANN, 2013).

Autores como Walter e Meyer Júnior (2010) mencionam que, geralmente, os professores são indicados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para seu exercício, com isso acabam apreendendo no desenvolvimento das atividades/funções por seus erros e acertos. No mesmo sentido, Melo (2022) esclarece que muitos gestores universitários são retirados de laboratórios e salas de aulas para atuarem em função para as quais geralmente não estão preparados.

2.3. Gestão de Pessoas em Universidades

Devido ao cenário de complexidade e especificidade que envolve as atividades desenvolvidas pelas universidades, as práticas de gestão destas instituições devem ser bem específicas. Neste sentido, os desafios inerentes à gestão universitária, enquanto organização complexa, passam necessariamente pela gestão de pessoas, pois as Universidades, como qualquer outra organização, são compostas de pessoas que instrumentalizam e executam as atividades que norteiam os rumos das organizações (MEYER JR.; MURPHY, 2000).

Cuffa e Steil (2019), no estudo sobre aprendizagem organizacional em organizações públicas, identificaram que a temática é ainda recente e pouco estudada. No contexto

ambiental das instituições, os fatores burocráticos e jurídicos afetam a capacidade de mudança organizacional dessas organizações.

As organizações públicas devem dispor de profissionais qualificados e de estratégias de gestão que possibilitem a manutenção do conhecimento, especialmente frente a fatores como a rotatividade de pessoas. Tal fator impacta na perda de capital intelectual das organizações devido à perda de profissionais capacitados e treinados (GHOSH et al., 2015).

Cabe destacar, que toda a administração pública federal está submetida às previsões legais contidas no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que “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, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), prevista no Decreto nº 9.991, que revogou o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2019), objetivou para a administração pública a modernização de suas práticas na área de gestão de pessoas, principalmente no que compete às ações voltadas para o desenvolvimento e capacitação dos servidores. Neste sentido, o planejamento das ações de capacitação precisa ser conduzido com vistas ao atendimento das competências essenciais, como conhecimentos, habilidades e atitudes para que o servidor possa exercer as atribuições de seu cargo (VIANNA, 2015).

No tocante à UFSC, o Relatório de Gestão de 2020, esclarece que sua Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) age no sentido de “prover e capacitar” os servidores da Instituição para que possam desempenhar suas atividades de forma satisfatória, bem como para que “o escopo da Instituição, o ensino, a pesquisa e a extensão”, seja fortalecido (UFSC, 2020, p.40).

No mesmo contexto, a Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) em sua *home page* explicita que atua no sentido de: “promover capacitação contínua e de qualidade para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação da UFSC”. (UFSC, 2022d, [p. 1]).

2.4. O Contexto Pandêmico - Covid-19

A pandemia teve impactos em diferentes setores econômicos e sociais, levando ao aumento do número de pessoas que pararam de procurar emprego. Com a pandemia de Covid-19 ocorreu o fechamento de milhões de postos de trabalho, em atenção às recomendações de distanciamento social, restringindo as atividades de diferentes empreendimentos e suas ofertas de emprego. Este cenário impulsionou a instalação do *home office*, modalidade remota em que o trabalhador desempenha suas funções em sua casa, situação que dificulta a divisão entre o trabalho, o descanso e a rotina pessoal (CAVALCANTI; LAMEIRAS, 2020).

Com o trabalho remoto o convívio social ficou restrito, bem como a troca de ideias e experiências, o que acabou levando ao auto isolamento e ao aumento dos casos de depressão e instalação de doenças como pressão alta e obesidade, além de alterações emocionais (ASSIS, 2020).

Com o advento da Pandemia de Covid-19 no Brasil, as Instituições de Ensino Superior também tiveram suas atividades afetadas. A partir de março de 2020 a UFSC passou adotar medidas de restrições visando o contingenciamento da doença. Em 17 de março de 2020 foram suspensas todas as atividades presenciais de ensino, pesquisa e extensão na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2020a), bem como em outras instituições de ensino no país, em decorrência da declaração de pandemia de Covid-19 pela Organização Mundial de Saúde, em 11 de março de 2020 (OPAS; OMS, 2020). As portarias institucionais da UFSC que trataram sobre a suspensão das atividades presenciais no período pandêmico

foram as Portarias Normativas nº 352/2020/GR e 353/2020/GR, do Gabinete do Reitor, de 16/03/2020, as quais dispuseram sobre as medidas relativas às rotinas de trabalho e funcionamento da Universidade frente à pandemia do Covid-19, bem como, estabelecem medidas em caráter temporário, excepcional e emergencial, com modificações das atividades técnico-administrativas e de docência no âmbito da Universidade, além de definirem o Plano de Contingência para enfrentamento institucional do Covid-19 (UFSC, 2020a).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo está amparado na abordagem qualitativa de pesquisa e utilizou a pesquisa documental como instrumento de coleta de dados. Portanto, a pesquisa se baseou exclusivamente em dados secundários. Os dados analisados compreendem os relatórios anuais de gestão (UFSC, 2021) e a plataforma Observatório da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2022a), no período de 2017 a 2021.

De acordo com Creswell (2014) a pesquisa qualitativa se caracteriza como uma abordagem de investigação e coleta de dados, e deve ser focada no ambiente natural das pessoas e lugares estudados. O estudo de caso visa desenvolver categorias conceituais que ilustrem, confirmem ou se oponham às suposições teóricas (GODOY, 2006).

A análise de caso único compreendendo uma Instituição Federal de Educação Superior, a Universidade Federal de Santa Catarina, apresenta uma investigação mais aprofundada e focada na coleta de dados institucionais como estratégia metodológica (YIN, 2015).

Na análise documental foram consultados os relatórios de gestão da UFSC (UFSC, 2021), disponíveis para consulta pública no *site* institucional, bem como a plataforma *on-line* Observatório UFSC (UFSC, 2022a). O período analisado compreende o quinquênio de 2017 a 2021, o que permitiu verificar as variações dos dados antes e durante o período pandêmico. A análise dos dados foi realizada de junho a setembro de 2022.

Os elementos de análise consultados foram: ações de capacitações ofertadas (Quadro 1), histórico de investimentos em qualificação (Quadro 2), histórico de afastamentos de servidores técnico-administrativos (Quadro 3), histórico de afastamentos de servidores docentes (Quadro 4) e força de trabalho da UFSC: quantidade de servidores (Quadro 5) e admissões (Quadro 6).

As informações coletadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, onde os dados foram agrupados em categorias e analisados com base no referencial teórico utilizado.

3.1 Caracterização do Local de Estudo

O estudo de caso foi centralizado na Universidade Federal de Santa Catarina devido à importância da Instituição. A UFSC se consolida no cenário nacional e internacional com uma das universidades mais importantes do país e também da América Latina, conforme a *Times Higher Education Latin America University Rankings 2022*, em 2022 a UFSC ocupa a posição de 4ª melhor universidade do Brasil e a 6ª melhor universidade da América Latina (UFSC, 2022c).

A UFSC foi criada em 18 de dezembro de 1960 com o nome de Universidade de Santa Catarina através da Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960, posteriormente recebeu a denominação de Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969. (UFSC, 2021).

Ao longo dos seus 61 anos de existência teve sua estrutura ampliada e modificada contando atualmente com 5 *campi*, nas cidades catarinenses de Florianópolis (sede da UFSC), Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville. (UFSC, 2021).

Com atuação nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, a UFSC conta atualmente com 120 cursos de graduação (presencial e EaD), 6 programas de pós-graduação *lato sensu* (especialização), 147 programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado acadêmicos e mestrado e doutorado profissionais). (UFSC, 2022b).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Quadro 1 elenca as ações de capacitação ofertadas pela Coordenadoria de Capacitações da UFSC entre os anos de 2017 a 2021.

Quadro 1: Ações de Capacitação ofertadas pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP) do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da UFSC - Período de 2017 a 2021.

| Modalidade | Ano | Nº Cursos | Nº Turmas | Carga Horária | Vagas | Inscritos | Confirmados | Concluintes | Não Concluintes | Avaliações |
|-----------------|------|-----------|-----------|---------------|--------|-----------|-------------|-------------|-----------------|------------|
| Presencial | 2017 | 31 | 42 | 1.018 | 1.306 | 1.253 | 1.038 | 793 | 245 | 400 |
| | 2018 | 37 | 47 | 1.065 | 1.393 | 1.449 | 1.079 | 873 | 206 | 302 |
| | 2019 | 33 | 40 | 1.116 | 1.228 | 1.091 | 859 | 720 | 128 | * |
| | 2020 | - | - | - | - | - | - | - | - | * |
| | 2021 | - | - | - | - | - | - | - | - | * |
| Semi-presencial | 2017 | 3 | 6 | 259 | 490 | 396 | 379 | 311 | 68 | 170 |
| | 2018 | 7 | 9 | 328 | 359 | 379 | 316 | 264 | 52 | 149 |
| | 2019 | 4 | 6 | 234 | 284 | 324 | 250 | 224 | 27 | * |
| | 2020 | - | - | - | - | - | - | - | - | * |
| | 2021 | - | - | - | - | - | - | - | - | * |
| EaD | 2017 | 9 | 17 | 532 | 1.011 | 1.648 | 954 | 674 | 280 | 515 |
| | 2018 | 7 | 10 | 312 | 620 | 1.131 | 578 | 428 | 146 | 439 |
| | 2019 | 2 | 2 | 50 | 170 | 242 | 170 | 130 | 40 | * |
| | 2020 | 27 | 36 | 888 | 2.058 | 2.656 | 1.656 | 1.237 | 419 | * |
| | 2021 | 41 | 45 | 657 | 11.157 | 3.189 | 1.179 | 1.477 | 302 | * |
| Totais | 2017 | 43 | 65 | 1.809 | 2.807 | 3.297 | 2.371 | 1.778 | 593 | 1.085 |
| | 2018 | 51 | 66 | 1.705 | 2.372 | 2.959 | 1.973 | 1.565 | 404 | 890 |
| | 2019 | 39 | 48 | 1.116 | 1.682 | 1.657 | 1.279 | 1.074 | 195 | * |
| | 2020 | 27 | 36 | 888 | 2.058 | 2.656 | 1.656 | 1.237 | 419 | * |
| | 2021 | 41 | 45 | 657 | 11.157 | 3.189 | 1.779 | 1.477 | 302 | * |

Fonte: Relatório de Gestão UFSC 2021, pg. 98.

Os dados e informações analisados evidenciaram uma série de desafios gerenciais aos gestores universitários (MELO, 2022; SANTOS; BRONNEMANN, 2013; WALTER; MEYER JR., 2010). De acordo com os números apresentados no Quadro 1 é possível verificar que a maior oferta de cursos de capacitação, no período analisado, ocorreu em 2018, com 51 cursos ofertados aos servidores da UFSC. Percebe-se também que 2018 é o ano com a maior quantidade de turmas ofertadas, 66 no total. Observa-se pelo quantitativo total de cursos ofertados anualmente que a UFSC está cumprindo com a PNDP, no sentido de “*promover o desenvolvimento dos servidores*” (BRASIL, 2019, art. 1º-A).

Em relação à modalidade dos cursos, são elencadas três: presencial, semi-presencial e EaD. Neste aspecto, observa-se que nos anos de 2020 e 2021 não foram realizadas ações de capacitação nas modalidades presencial e semi-presencial, apenas na modalidade EaD. Isso decorreu em razão das medidas de controle sanitário impostas pela pandemia de Covid-19. (UFSC, 2020a).

Cabe destacar que em relação às vagas ofertadas nos cursos, em 2021 ocorre um impulso fora das médias dos anos anteriores, com um total de 11.157 vagas ofertadas. Contudo, em relação aos servidores que efetivamente concluíram os cursos de capacitações (concluintes) observa-se que o ano de 2017 foi o que apresentou maior número de concluintes, com 1.778 servidores capacitados.

Ao se analisar as médias das ações, verifica-se que ocorrem cerca de 40,2 cursos de capacitação por ano, sendo que estão acima deste indicador os anos de 2017 (43), 2018 (53) e 2021 (41), e abaixo do indicador mediano os anos de 2019 (39) e 2020 (27).

No tocante às modalidades em que os cursos foram ofertados a média predominante até 2019 era a presencial, totalizando 33,6 dos cursos realizados entre os anos de 2017 a 2019. Já a modalidade semi-presencial apresentou média de 4,6 cursos ofertados no mesmo período. Quanto à modalidade EaD, esta é impulsionada em 2020 e 2021, tendo como fator mediano nestes dois anos 34 cursos ofertados, sendo que esta foi a única modalidade de oferta neste período. Se comparada esta mesma modalidade EaD com a média dos três anos anteriores, 2017, 2018 e 2019, o resultado é bastante distinto, pois no triênio foram ofertados, na média, 6 cursos EaD. Neste aspecto, observa-se que a UFSC soube utilizar dos mecanismos da Educação à Distância a fim de garantir a oferta cursos de capacitações aos seus servidores, mesmo durante o período de atividades não presenciais, em face das medidas restritivas impostas pela pandemia de covid-19. A Universidade utilizou-se das ferramentas da EaD para fomentar e impulsionar as ações de capacitação, em consonância com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da PNDP, em especial no que se refere a “*nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência*”. (BRASIL, 2019, art. 3º, § 1º, iv).

Em relação ao quantitativo de turmas ofertadas, a média do quinquênio fica em 52 turmas. Quanto às vagas oferecidas, de 2017 a 2020 tem-se a média de 2.229 vagas ofertadas anualmente. Desconsidera-se o ano de 2021 no cálculo mediano de vagas, pois a quantidade de vagas deste ano é praticamente cinco vezes maior que a média dos quatro anos anteriores, demonstrando um ponto fora da curva mediana.

No que se refere aos concluintes, observa-se que a média do quinquênio é de 1.426 servidores concluintes de cursos de capacitação anualmente. No tocante aos não concluintes, observa-se que os números vinham decrescendo de 2017 até 2019, passando de 593 (2017), para 404 (2018) e 195 (2019). Contudo, no ano de 2020 ocorre novo aumento (419) em comparação com 2019 e 2018, e em 2021 há nova tendência de diminuição (302), em comparação com os anos de 2017, 2018 e 2020, e de aumento em relação a 2019. No cálculo da média geral deste quesito temos um total de 382,6 servidores não concluintes anualmente.

Em relação às avaliações dos cursos, o relatório de gestão da UFSC de 2021, traz a seguinte observação “(*) *A partir de 2019, as avaliações de reação foram de caráter qualitativo e, atualmente, o Sistema Gestor de Capacitação (SGCA) não permite aferir a quantidade de respostas.*” (UFSC, 2021, p. 98). Neste sentido são elencadas as avaliações apenas dos anos de 2017 e 2018, que totalizam 1975, sendo 1085 referente ao ano de 2018 e 890 referente ao ano de 2019. Nota-se que as avaliações de reação às ações de capacitação são importantes para atenderem ao PDP, no tocante à: “*monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos*”; e “*analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento*”. (BRASIL, 2019, art. 3º, § 1º, x e xi).

O Quadro 2 a seguir apresenta o histórico de investimentos em qualificação dos servidores da UFSC no período de 2017 a 2021.

Quadro 2: Histórico de Investimentos em Qualificação de Servidores Públicos Federais da UFSC por Modalidade – Período de 2017 a 2021

| | | Pagamento de Inscrição em Evento ou Curso de Curta Duração | | Pagamento de Curso de Especialização | Total |
|------|-------------|--|------------------------|--------------------------------------|--------------|
| | | Docentes Vinculados à Pós-Graduação | TAES e Demais Docentes | TAES e Docentes | |
| 2017 | Servidores | 104 | 1257 | 95 | 1456 |
| | Valor (R\$) | 114.177,05 | 299.380,79 | 96.575,08 | 510.132,92 |
| 2018 | Servidores | 78 | 724 | 96 | 898 |
| | Valor (R\$) | 75.000,00 | 460.381,05 | 83.022,73 | 618.403,78 |
| 2019 | Servidores | 208 | 438 | 0 | 646 |
| | Valor (R\$) | 40.120,78 | 398.944,49 | - | 439.065,27 |
| 2020 | Servidores | 0 | 220* | 0 | 220* |
| | Valor (R\$) | - | 72.963,96** | - | 72.963,96** |
| 2021 | Servidores | 0 | 489* | 0 | 489* |
| | Valor (R\$) | - | 112.317,18** | - | 112.317,18** |

Fonte: Relatório de Gestão UFSC 2021, pg. 99.

Conforme os números e valores apresentados no Quadro 2 verifica-se que o maior valor investido em qualificação dos servidores da UFSC foi de R\$ 618.403,78, referente ao ano de 2018, quando foram contemplados 802 servidores com pagamentos de inscrições em evento ou cursos de curta duração (entre docentes vinculados à Pós-Graduação, TAES e demais docentes) e 96 servidores contemplados com pagamento de curso de especialização (entre TAES e Docentes), totalizando 898 servidores contemplados com os referidos pagamentos “*em ações voltadas ao aprimoramento profissional de servidores*” (UFSC, 2021, p. 99).

Em relação aos pagamentos de curso de especialização nota-se que a partir de 2019 não há servidores contemplados, o que pode indicar uma redistribuição dos recursos para os pagamentos dos eventos ou cursos de curta duração. Percebe-se que nos anos de 2020 e 2021 também não foram efetuados pagamentos para inscrições em eventos ou cursos de curta duração aos docentes vinculados à Pós-Graduação.

Outro fator que chama atenção é o quantitativo de servidores que foram contemplados com pagamentos no somatório total dos anos, percebe-se a diminuição gradativa de 2017 (1456), 2018 (898), 2019 (646) e 2020 (220), tendo um leve aumento em 2021 (489), porém ainda abaixo dos anos de 2019 e 2018 e muito distante de 2017. Este cenário é preocupante, em que pese o fator pandemia (2020 e 2021), percebe-se que a redução no número de servidores contemplados vinha numa tendência decrescente desde o ano de 2017.

No tocante aos valores pagos, os quais devem ser interpretados como investimentos e não gastos, também é notório a curva descendente ao longo dos anos, com exceção de 2018 que apresenta o valor de R\$ 618.403,78 investido, os anos de 2017, com valor de R\$ 510.132,92, e 2019 com valor de R\$ 439.065,27, representam início do declínio dos investimentos, sendo o ano de 2020 o que apresenta menor valor R\$ 72.963,96 e 2021 com tendência de elevação passando para R\$ 112.317,18. Há que se fazer novamente a ressalta referente aos anos de 2020 e 2021 no tocante à pandemia, porém observa-se a tendência de queda nos investimentos em qualificação dos servidores da UFSC no panorama geral do período avaliado tanto no quantitativo de servidores contemplados como nos valores investidos.

É preciso destacar que os investimentos em ações de desenvolvimento dos servidores em organizações públicas, visam “*o desenvolvimento continuado de servidores públicos*” (BRASIL, 2019, art. 13, § 2º, i) a melhoria contínua na prestação “*dos serviços públicos, com foco no cidadão*” (BRASIL, 2019, art. 13, § 2º), além de “*atender às necessidades*

administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras” (BRASIL, 2019, art. 3º, § 1º, iii), bem como, *“preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade”*. (BRASIL, 2019, art. 3º, § 1º, v).

O Quadro 3, na sequência, elenca os históricos de afastamentos dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) nos anos de 2017 a 2021.

Quadro 3: Histórico de Afastamentos de Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFSC por Modalidade - Período de 2017 a 2021.

| Modalidade | Quantidade de Servidores TAEs Afastados | | | | |
|---------------------|---|------------|------------|------------|------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Curta Duração | 107 | 100 | 64 | 8 | 3 |
| Horário Especial | 101 | 65 | 56 | 57 | 23 |
| Licença Capacitação | 34 | 124 | 149 | 100 | 69 |
| Especialização | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mestrado | 47 | 81 | 31 | 82 | 42 |
| Doutorado | 33 | 93 | 53 | 99 | 60 |
| Pós-Doutorado | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 |
| Intercâmbio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Estágio | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Total | 322 | 463 | 354 | 349 | 198 |

Fonte: Relatório de Gestão UFSC 2021, pg. 99.

Os afastamentos aqui devem ser entendidos como aqueles referentes às qualificações, aprimoramento e desenvolvimento dos servidores, tais como: licença capacitação, cursos de curta e longa duração, mestrado, doutorado, pós-doutorado, conforme previsto no art. 18 da PNPD (BRASIL, 2019).

No tocante aos números apresentados no Quadro 3, referentes aos afastamentos dos servidores técnicos-administrativos, observa-se que o ano de 2018 é o que apresentou maior número de afastamentos, alcançando 463 servidores, seguido dos anos de 2019 (354), 2020 (349), 2017 (322) e 2021 (198).

Percebe-se que no ano de 2020, apesar com contexto pandêmico, não ocorreu alteração se considerarmos a média de afastamentos dos cinco anos (337,2 média e 349 de 2020). Neste sentido, depreende-se que, possivelmente, as concessões/autorizações dos afastamentos devem ter ocorrido no período de 01 de janeiro à 16 de março de 2020, data que marcou o início das atividades de forma remota em face das restrições impostas de pandemia de covid-19 (UFSC, 2020a). Em relação a 2021, nota-se o caminho recorrente das análises dos Quadros 1 e 2, em que os impactos das restrições da pandemia condicionam para um decréscimo natural dos números o que acarreta no menor número de afastamentos do período analisado (198).

Em relação às modalidades dos afastamentos, a licença capacitação apresenta o maior número de afastamentos no período, totalizando 476 servidores nesta modalidade ao longo dos cinco anos. Na sequência, aparecem as modalidades de afastamento para doutorado (338), horário especial (302), seguidas de mestrado (283) e afastamentos de curta duração (282) e, por fim, os afastamentos para pós-doutorado e estágio, com 4 e 1 servidores afastados no período, respectivamente. Não houve registro de afastamentos de servidores técnico-administrativos nas modalidades de especialização e intercâmbio.

O Quadro 4 a seguir elenca os históricos de afastamentos dos servidores docentes entre os anos de 2017 a 2021.

Quadro 4: Histórico de Afastamentos de Servidores Docentes da UFSC por Modalidade - Período de 2017 a 2021.

| Modalidade | Quantidade de Servidores Docentes Afastados | | | | |
|---------------------|---|--------------|------------|------------|------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Curta Duração | 799 | 870 | 672 | 81 | 46 |
| Longa Duração * | 83 | 136 | 199 | 202 | 115 |
| Horário Especial | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Licença Capacitação | 33 | 45 | 42 | 29 | 15 |
| Total | 915 | 1.051 | 913 | 312 | 176 |

(*) *Inclusos os afastamentos para mestrado, doutorado e pós-doutorado.*

Fonte: Relatório de Gestão UFSC 2021, pg. 100.

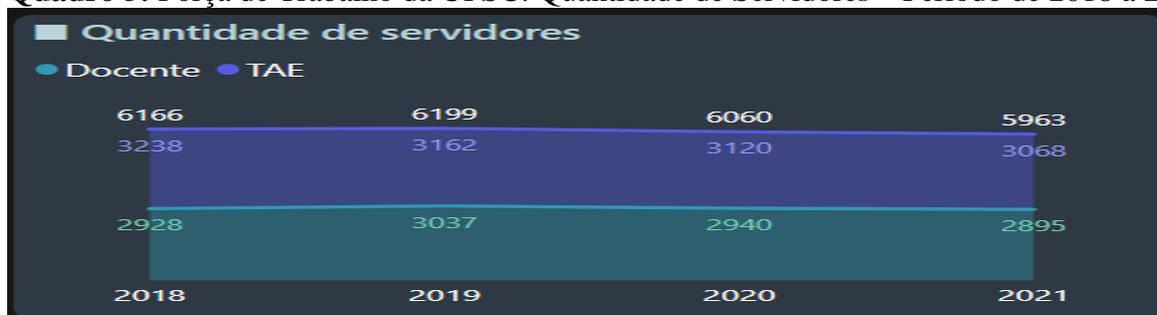
Em relação aos números de afastamentos elencados no Quadro 4, referentes aos servidores docentes, novamente é possível observar que o ano de 2018 se apresenta como o que possui o maior quantitativo geral com 1051 docentes afastados neste ano. Na sequência, estão 2017 (915), 2019 (913), 2020 (312) e 2021 (176). Aqui, diferentemente dos números apresentados no Quadro 3, referente aos servidores técnico-administrativos, observa-se significativo decréscimo em relação aos anos de 2020 e 2021, ficando bem abaixo da média do quinquênio que é de 673,4 afastamentos.

No que concerne às modalidades de afastamentos, predomina entre os docentes o afastamento de curta duração, com 2468 registros no somatório dos cinco anos. Em seguida, estão os afastamentos de longa duração, que para os docentes englobam os afastamentos para mestrado, doutorado e pós-doutorado, com 735 registros, e os afastamentos para licença capacitação, com 164 registros no período analisado. Não foram registrados afastamentos de docentes na modalidade horário especial, no período de 2017 a 2021.

Na sequência, são apresentados os dados pertinentes à força de trabalho da UFSC, referente ao quantitativo de servidores, no Quadro 5, e quantitativo de admissões, no Quadro 6. Contudo, os dados analisados nos Quadros 5 e 6 são referentes ao período de 2018 a 2021 e não mais de 2017 a 2021, conforme os Quadros 1 a 4 elencados anteriormente. A mudança se deve a fonte de consulta disponível para os dados dos Quadros 5 e 6 ser diferente da anterior. Os dados referentes aos Quadros 5 e 6 foram obtidos junto a plataforma Observatório UFSC (UFSC, 2022a), criado no ano de 2021.

No Quadro 5 a seguir é detalhado a quantidade de servidores da UFSC no período de 2018 a 2021.

Quadro 5: Força de Trabalho da UFSC: Quantidade de Servidores – Período de 2018 a 2021



Fonte: Observatório UFSC. Acesso em 26/07/2022.

Em relação ao quantitativo de servidores elencados no Quadro 5, no período analisado, pode-se observar certa estabilidade, sendo que o ano de 2019 é o que apresenta o maior quantitativo de servidores, com 6199, em seguida 2018 (6166), 2020 (6060) e 2021 (5963),

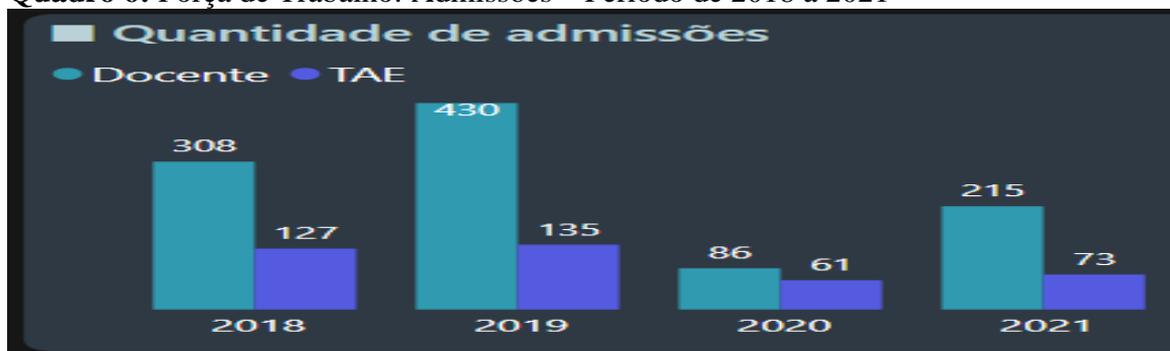
sendo que os dois últimos podem ter sido afetados pela pandemia. A curva mediana dos quatro anos analisados fica em 6097 servidores.

No tocante aos servidores, os técnico-administrativos se mantem em maior número que os docentes nos quadriênios analisados. Sendo que a média de servidores técnico-administrativos fica em 3147 e dos servidores docentes em 2950 no período de 2018 a 2021. Contudo, observa-se uma leve tendência de queda no quantitativo de servidores técnico-administrativos, passando de 3238 (2018), para 3162 (2019), para 3120 (2020) e 3068 (2021). Se subtrairmos o quantitativo de servidores TAEs em 2018 (3238) com o quantitativo de 2021 (3068) chegaremos à diferença de 170 servidores a menos no período de 4 anos.

Observa-se, ainda, que nos anos de 2020 e 2021 não tiveram mudanças bruscas no quantitativo de servidores, mesmo com contexto pandêmico inerente a este período. Entretanto, é possível notar uma tendência de declínio no quantitativo de servidores TAEs e docentes no período analisado.

No Quadro 6 a seguir é detalhado a quantidade de admissões efetuadas pela UFSC no período de 2018 a 2021.

Quadro 6: Força de Trabalho: Admissões – Período de 2018 a 2021



Fonte: Observatório UFSC. Acesso em 26/07/2022.

No que concerne às admissões elencadas no Quadro 6, efetuadas pela UFSC no período analisado, temos como auge, tanto nas admissões dos servidores docentes como TAEs, o ano de 2019, com 430 docentes e 135 TAEs sendo admitidos. Em seguida, o ano de 2018 com 308 docentes e 127 TAEs, na sequência 2021, com 215 docentes e 73 TAEs e, por fim, 2020 que apresenta os menores números de admissões, com 86 docentes e 61 TAEs. Aqui é possível observar que a pandemia, nos de 2020 e 2021, acabou impactando no número de admissões, tencionando para baixo os quantitativos.

Percebe-se que proporcionalmente são contratados anualmente maior número de servidores docentes do que técnico-administrativos, o que não reflete no quadro de força de trabalho (Quadro 5), pois apesar de serem efetuadas mais contratações de docentes ao longo dos anos, a grande maioria é contratado como professor substituto, voluntário ou visitante, por meio de processos seletivos e por período de tempo determinado, sendo que quando é finalizado o período do contrato, automaticamente deixam de fazer parte dos quadros de servidores ativos da UFSC.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho analisou os investimentos na área de gestão de pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina, em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Foi possível observar nesta pesquisa a tendência de queda dos índices de ofertas de cursos de capacitações, de afastamentos, contratações/admissões e, principalmente,

dos investimentos em qualificação dos servidores, em face das medidas excepcionais impostas pela pandemia de covid-19.

A pesquisa se mostrou relevante pois demonstrou a necessária ampliação dos estudos referentes aos investimentos na área de gestão de pessoas, especificamente na gestão universitária, dada sua complexidade, bem como a importância da PNPD e suas contribuições para a gestão de pessoas no serviço público federal, visando a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

A UFSC, apesar das diminuições nos investimentos na área de gestão de pessoas, conforme apontado nesta pesquisa, conseguiu manter sua essência, enquanto universidade, e a excelência na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, graças ao esforço, empenho e dedicação de seus servidores técnico-administrativos e docentes, conforme os *rankings* divulgados no ano de 2022, em que a universidade se consolida como uma Instituição de importância nacional e internacional.

A PNPD é uma realidade que se impõe à administração pública visando novas formas de gestão e conscientização dos servidores no tocante aos componentes que englobam o seu desenvolvimento. Neste sentido, quanto mais preparados/qualificados forem os servidores de uma IES, bem como em número suficiente, melhor poderão atender ao público e prestar os serviços educacionais com eficiência e qualidade, sejam nas atividades meio ou fins.

Pelo exposto, é importante que as IES tenham garantidos e ampliados seus recursos, visando amparar o crescimento econômico e a emancipação do país, pois é através da Educação que a sociedade amplia sua capacidade reflexiva e consegue melhorar sua estrutura política, social, econômica, artística e cultural e, por consequência, a qualidade de vida de toda a nação.

Para estudos futuros, sugere-se que esta pesquisa seja replicada também para outras Instituições Federais de Ensino Superior, a fim de permitir uma análise comparativa entre as diversas instituições bem como suas possíveis variações. Além disso, é importante analisar os dados que serão apresentados nos anos que se seguirão, a fim de verificar a tendência de queda nos investimentos ou o aumento dos mesmos no contexto pós-pandêmico.

6. REFERÊNCIAS

ASSIS, D. Home Office promete ser um dos principais legados da pandemia do coronavírus. Disponível em: <http://www.unicap.br/catedradomhelder/wp-content/uploads/2020/05/Pandemias-epandemo%CC%82nio-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2022.

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, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 29 jul. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-29, out/dez, 1999. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354/360>. Acesso em: 25 jul. 2022.

CAVALCANTI, M. A.; LAMEIRAS, M. A. P. **Mercado de trabalho: PNAD-Covid:** divulgação de 16/06/2020: principais destaques. Carta de Conjuntura, n. 47, jun. 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/cc47_nt_pnad.pdf. Acesso em: 20 jul. 2022.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:** Escolhendo entre Cinco Abordagens. Campinas, SP: Penso, 2014.

CUFFA, D.; STEIL, A. V. Organizational learning in public organizations: an integrative review. NAVUS. Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 112-123, 2019. *In:* <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p112-123.875>. Acesso em: 20 jul. 2022.

DAEHN, C. M.; SELIG, P. M. Impactos da política nacional de desenvolvimento de pessoas no ciclo do conhecimento nas instituições federais de ensino superior. **Anais do XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU.** Florianópolis, 2021. *In:* <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/230188/210023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 ago. 2022.

EBERHART, M. E.; PASCUCI, L. O processo decisório e suas implicações na cooperação universidade, empresa e governo: um estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL.** Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 221-242, 2014. *In:* <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n2p221>. Acesso em: 20 jul. 2022.

FAORO, R. **Os Donos do Poder**, 2. ed. Porto Alegre/São Paulo: Editora Globo e Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

GHOSH, P. et al. Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. **Journal of Management Development**, vol. 34 n. 8. pp. 1019-1030, 2015 doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0138>. Acesso em: 20 set. 2022.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo.** *In:* Godoi, C. K., Bandeira de Mello, R., Silva, A. B. da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 116-146, 2006.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil.** Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1. ed. 1936.

LIMA, N. ANDIFES: Uma entidade em defesa da educação pública. *In:* **ANDIFES e os rumos das Universidades Federais.** Brasília, p. 14-21, 2013.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades Brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23865/planejamento-universitario--ato-racional--politico-ou-simbolico---um-estudo-de-universidades-brasileiras/i/pt-br>. Acesso em: 22 set. 2022.

MEYER JR, V.; J.P. MURPHY. **Dinossauros, gazelas e tigres:** novas abordagens da administração universitária - um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MELO, P. A. **Universidade e Gestão: a reflexão necessária**. In: Instituto de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária (INPEAU). Florianópolis, [p. 1-4], 2022. Disponível em: <https://inpeau.ufsc.br/universidade-e-gestao-a-reflexao-necessaria-por-pedro-antonio-de-melo/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE – OPAS; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. **OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia**. In: Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Escritório Sede Washington, [p. 1-8], 11 de março de 2020. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2013. In: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1/23984>. Acesso em: 21 jul. 2022.

SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. **Atitudes empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária**. 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61474/Atitudes%20Empreendedoras%20e%20Desafios%20da%20Gest%c3%a3o%20Universit%c3%a1ria.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. In: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691/5274>. Acesso em: 21 set. 2022.

SILVA, C. F. Accountability e controle social. In: Instituto Nacional de Administração, I.P. - 8º Congresso Nacional de Administração Pública – Desafios e Soluções. Carcavelos, Nov. 2011, p. 138-150. **Repositório de Administração Pública**. Disponível em: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/591/1/Accountability%20e%20controle%20social.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2020**. Florianópolis. 2020, 178 p. Disponível em: https://dplseplan.paginas.ufsc.br/files/2021/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2020-v_08-oficial.pdf. Acesso em: 20 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portarias Normativas nº 352/2020/GR e 353/2020/GR**, do Gabinete do Reitor, de 16/03/2020. Florianópolis, 2020a. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf/3f3a06701f450e330325630d004c4e29/81b3ba3c209133bd0325852d007d2d90?OpenDocument>. Acesso em: 30 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2021**. Florianópolis. 2021, 257 p. Disponível em: <https://dplseplan.paginas.ufsc.br/files/2022/04/Relatorio-de-Gestao-UFSC-2021.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plataforma Observatório UFSC**. Florianópolis. 2022a. Disponível em: <https://obs.ufsc.br/observatorio/portal/> **ou** <https://noticias.ufsc.br/tags/observatorio-ufsc/> **ou** https://obs.ufsc.br/observatorio/paineis/gestao-de-pessoas#corpo_pagina. Acesso em: 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **UFSC em Números – 2012 a 2021**. Florianópolis. 2022b. Disponível em: <https://dgpi-seplan.ufsc.br/files/2022/04/UFSC-EM-N%C3%9AMEROS-2012-A-2021-atualizado.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Notícias da UFSC – 26/07/22**. Florianópolis. 2022c. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2022/07/pesquisa-e-relacao-com-a-industria-alavancam-ufsc-em-ranking-internacional/>; **e** <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/lat%C3%ADn-america-university-rankings>; **e** <https://noticias.ufsc.br/2022/07/pesquisa-e-relacao-com-a-industria-alavancam-ufsc-em-ranking-internacional/>; **e** <https://noticias.ufsc.br/2022/07/ufsc-e-a-sexta-melhor-universidade-da-america-latina-no-ranking-da-times-higher-education/>. Acesso em: 01 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Coordenadoria de Capacitação de Pessoas**. Florianópolis, 2022d. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/estrutura-ddp/ccp/>. Acesso em: 30 jul. 2022.

VIANNA, V. A. **Elaboração de planos de capacitação**. Brasília: ENAP, 2015. 85 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE_EPC_rev_final_24-11-15.pdf. Acesso em: 30 jul. 2022.

WALTER, S. A.; MEYER JÚNIOR, V. 2010. *In*. **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Coordenadoras: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S. Curitiba: Juruá, 2010.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.