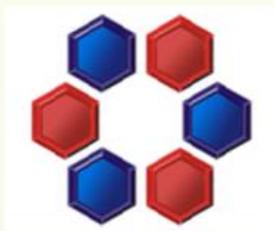


# Gestão de Pessoas - 2017

**Carla Cristina Dutra Búrigo**  
**PRODEGESP/UFSC**  
**Pedagoga**

**OBJETIVO:** Refletir sobre a  
Concepção de Política de Gestão de  
Pessoas.

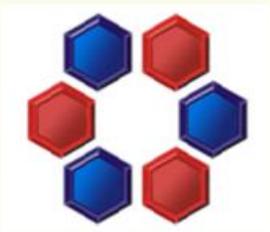


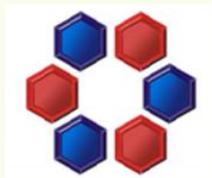
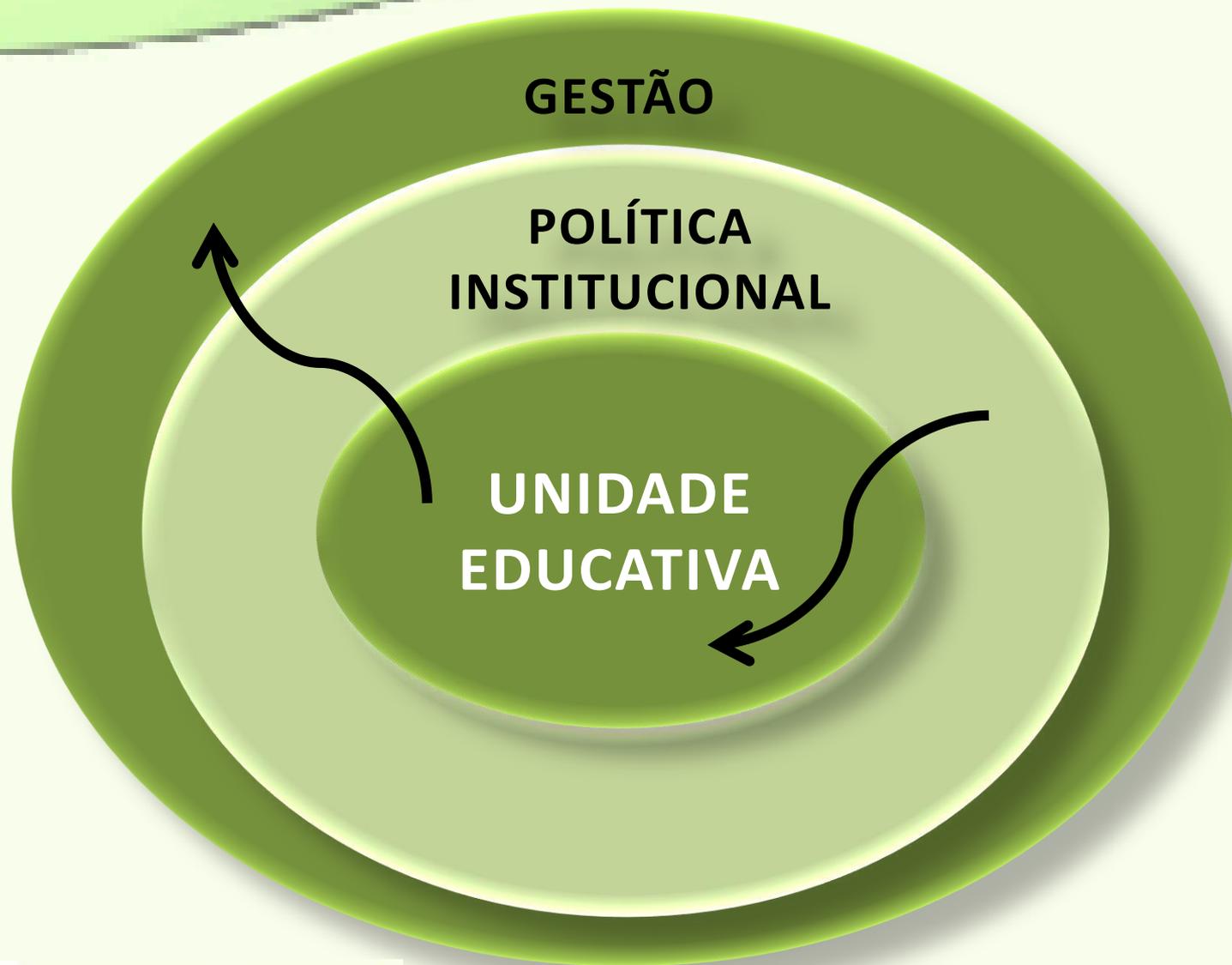
# GESTORES



# GESTORES







# UNIVERSIDADE/ INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

- *INSTITUIÇÃO SOCIAL*
- *ORGANIZAÇÃO SOCIAL*

## **UNIVERSIDADE COMO 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.**

## UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

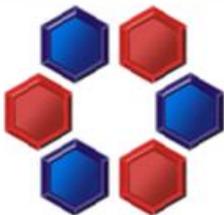
- **Gera seu espaço e tempo particulares aceitando sua inserção num dos polos da divisão social.**
- **Seu alvo não é responder às contradições, e sim vencer a competição com seus supostos iguais.**
- **Seus princípios estão voltados essencialmente para o Mercado.**

UNIDADE  
EDUCATIVA



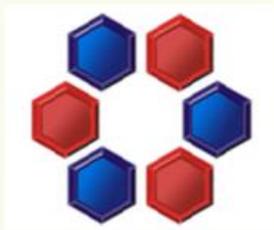
INSTITUIÇÃO  
DE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR

- Espaço Privilegiado para a Discussão Política, Social e Econômica.
- Espaço para o Diálogo, para o Desenvolvimento da Liberdade Acadêmica.
- Sua função crítica, é o fio condutor da sua aventura intelectual, fruto da tradição com variação de tempo e lugar.



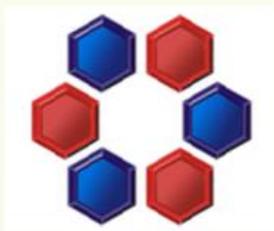


**QUE UNIDADE  
EDUCATIVA  
ESTAMOS  
CONSTRUINDO?**





**QUE UNIDADE  
EDUCATIVA  
DESEJAMOS  
CONSTRUIR?**

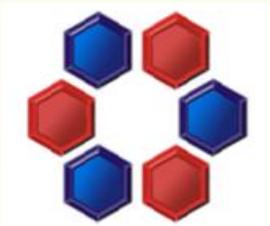


**GESTÃO**



**PRÁTICA EDUCATIVA e  
SOCIAL**

- **Prática Social mediada por relações sociais e não pode estar efetivamente dissociada de uma realidade social concreta, que lhe possibilite condições de realizá-la.**
- **Prática Educativa perpassa pelo processo de Formação.**

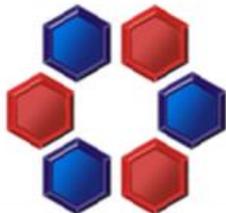


**UNIDADE EDUCATIVA**



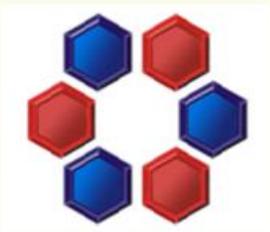
**GESTÃO**

- **ADMINISTRAR PESSOAS**
- **ADMINISTRAR COM AS PESSOAS**



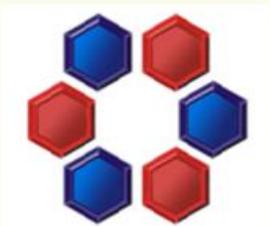
# GESTÃO

- Provém do verbo latino **gero**, **gessi**, **gestum**, **gerere** e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar.
- Trata-se de algo que implica o sujeito.



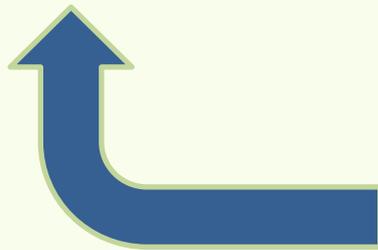
# GESTÃO

- Trata-se de **gestatio**, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente.
- Tem sua raiz etimológica em **ger** que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer.



# ETIMOLOGIA DA PALAVRA

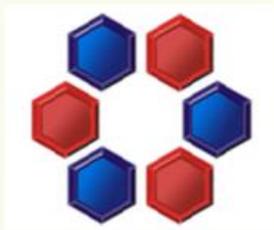
**Colaborativa**



**Gestão**

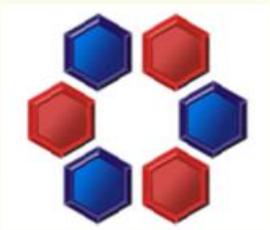


**Coletiva**



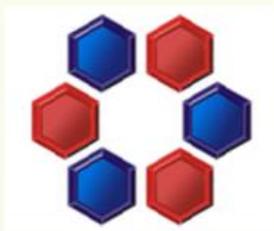
# COLABORATIVA

- Do francês ***collaborateur***, do Latim ***collaboratus***; Colaborar; Trabalhar com; Ação em conjunto; Construído no Coletivo.



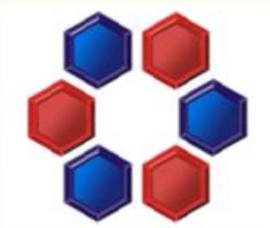
# COLETIVA

**Collective (adj.)** - do Francês Médio *collectif*, do latim *collectivus*, de *collectus*: união de *com* - junto + *legere*: **juntar, originalmente. Juntar, Coletar, Escolher, Selecionar .**



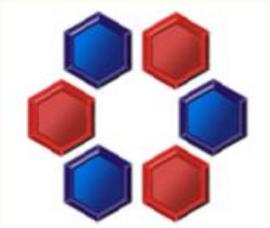
# CONTRADIÇÃO

- A **Gestão Colaborativa** se manifesta por meio da **Gestão Coletiva**, mas ao mesmo tempo, nem toda **Gestão Coletiva** se manifesta por meio da **Gestão Colaborativa**.



# GESTÃO COLABORATIVA

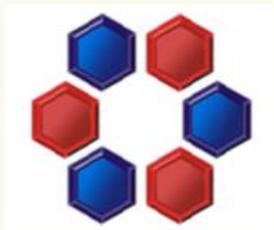
- A **Racionalidade Substantiva** é um dos elementos precursores desta prática de gestão onde prevalece o diálogo, a interação, o respeito, negando à Racionalidade Instrumental da Gestão.



# GESTÃO COLABORATIVA

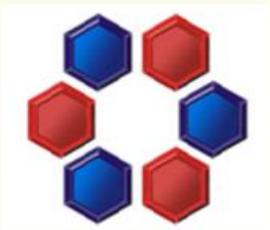
- Quanto mais interativo for o **processo da comunicação**, maior será a probabilidade de **formação de um processo de AÇÃO COLABORATIVA** enraizado na curiosidade, propellido pelo entusiasmo e motivado pela esperança.

(CASTELLS, 2013)

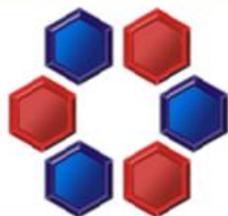


# GESTÃO COLABORATIVA

- Os pressupostos desta Gestão, se sustentam no **gerenciar *com* as pessoas**, negando a ação instrumental do gerenciamento **das ações, das pessoas.**
- A essência desta Concepção de Gestão é potencializar a pessoa como **sujeito da sua ação** e **não mero objeto da sua produção.**

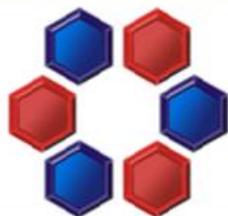


# GESTÃO – POLÍTICA INSTITUCIONAL



# RELAÇÃO COM O TRABALHO - QVT

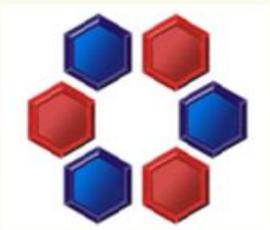
- A Potencialização do Ser Humano, passa pela melhoria do nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
- A QVT é a percepção da Qualidade de Vida, pois o Trabalho não pode estar isolado da Vida das Pessoas.



# O TRABALHADOR

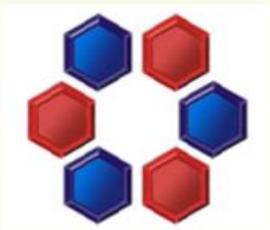
- **COMO SER INTELECTUAL:**

- 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**.



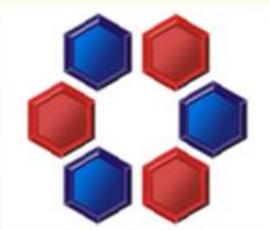
# TRABALHADOR

**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.



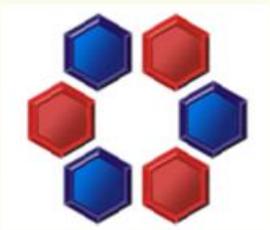
# COMPROMISSO COM O TRABALHO

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



# 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.

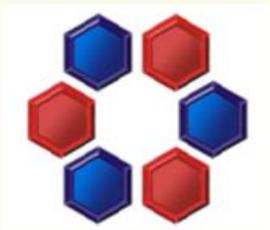


# GESTÃO COLABORATIVA

Perpassa pela concepção de **COOPERAÇÃO**

## COMPROMETIMENTO:

- Pertencimento
- Identidade



# COMPROMISSO/ PERTENCIMENTO/ 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).



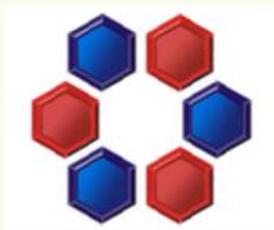
## VALORIZAR O SER HUMANO, NÃO É TAREFA DIFÍCIL. POTENCIALIZÁ-LO É O GRANDE DESAFIO.

- 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**.



# REALIDADE

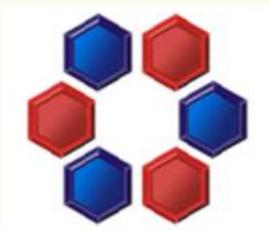
- **REALIDADE:** É o que existe concretamente. Uma possibilidade já realizada.
- **POSSIBILIDADE** é o que pode produzir-se quando as condições são propícias. Uma realidade em potencial (CHEPTULIN, 1982).



# DESENVOLVIMENTO

- É a passagem do inferior ao superior. Esta passagem ocorre apenas em condições adequadas.
- Quando essas condições reúnem-se, há necessariamente mudança do inferior ao superior, do simples ao complexo.
- Quando essas condições não são criadas há ou movimento circular, ou mudanças regressivas.

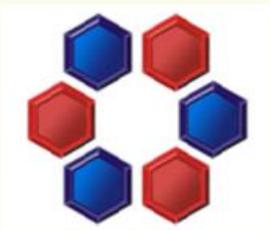
(CHEPTULIN, 1982)



# NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COLABORATIVA

## TRABALHADOR: SER HISTÓRICO, CONSTRUTOR DA SUA 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.



# NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COLABORATIVA

## DESENVOLVIMENTO DE UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL:

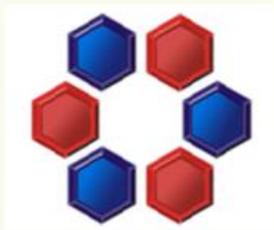
- Apesar da realidade heterogênea que constitui as Instituições, a utopia da construção de uma política institucional Participativa, Colaborativa é possível desde que dirigentes e comunidade interna caminhem nesta direção.



# NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COLABORATIVA:

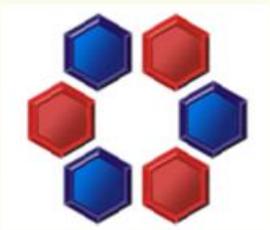
## CONCEPÇÃO DE HISTÓRIA:

- Uma possibilidade e não como um determinismo
- 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.



# NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COLABORATIVA

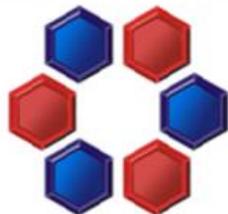
- Quanto mais interativo for o **processo da comunicação**, maior será a probabilidade de **constituição de uma GESTÃO COLABORATIVA**, com bom **NÍVEL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**.



**POLÍTICA  
INSTITUCIONAL**

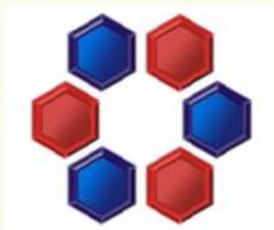
**F  
O  
R  
M  
A  
Ç  
Ã  
O**

**GESTÃO**



# FORMAÇÃO DOS GESTORES

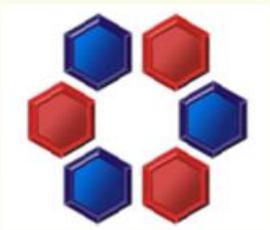
- Diante da **Competência Técnica** e do **Compromisso Político** há um longo caminho a ser trilhado que perpassa pelo processo da **FORMAÇÃO**.



# FORMAÇÃO

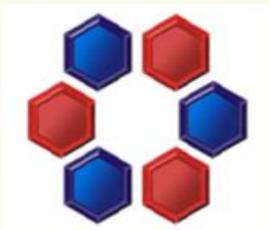
Movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou à compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo).

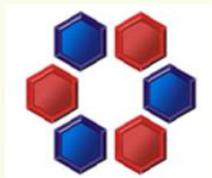
(CHAUÍ, 2009).



# FORMAÇÃO

- É o resultado da obra do pensamento, da consciência.
- Esse processo deve estar fundamentado em um campo teórico e no contexto histórico, alicerçado em uma proposta pedagógica sólida da interrogação, da reflexão, da crítica, da investigação como uma forma de pensar (CHAUÍ, 2009; TRIVIÑOS, BÚRIGO; COLAO, 2003).





# GESTÃO COLABORATIVA

- É um exercício contínuo e coletivo de uma equipe multidisciplinar, envolvendo inúmeros profissionais de diversas áreas.



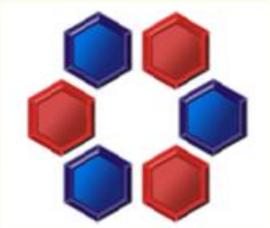
# GESTÃO COLABORATIVA

- A tomada de decisão no âmbito individual e no coletivo pode ser potencializada a partir do trabalho em rede, compartilhado, socializado.



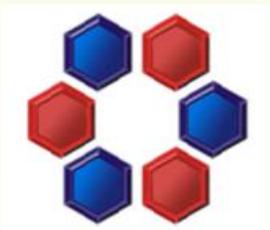
# GESTÃO COLABORATIVA

- Não é um trabalho fácil, pois há negações e aproximações de concepções, conflitos e convergências, expectativas e avanços, e neste processo que vivenciamos, experimentamos e vivificamos o coletivo que concebemos e acreditamos.



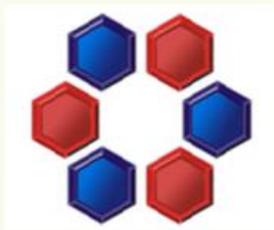
# GESTÃO COLABORATIVA

- A construção no coletivo requer o sentimento de **Pertencimento**, de **Estar Inserido**. E este é um desafio diário de construção e de reconstrução no processo de interação com o outro e com o meio.



# GESTÃO COLABORATIVA

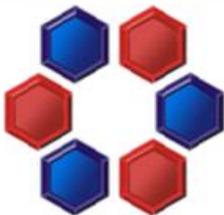
- Por meio da **Gestão Compartilhada/Colaborativa** é que conseguimos constituir nossa identidade como **Coletivo**, pensando e repensando as tomadas de decisão que se manifesta no ato da gestão no contexto da Unidade Educativa.



# GESTÃO DE PESSOAS

## MEDIAÇÃO

- Provém do radical grego *mésos* e também do latim *mediatio*.
- Em grego significa o que está colocado no meio, o **ponto médio**.
- Significa intercessão ou intermédio; refere-se às ações recíprocas que interagem entre duas partes de um todo, significa o que está entre as duas partes e estabelece uma relação entre elas.



## MEDIAR EXIGE

- Respeito ao Outro.
- Saber Ouvir.
- Criticidade.
- Corporificação das Palavras pelo exemplo.
- Risco, aceitação do novo e rejeição a qualquer forma de discriminação.
- Reflexão crítica sobre a prática.
- Consciência do inacabado.
- Reconhecimento de Ser Condicionado.
- Bom Senso.
- Humildade, Tolerância.
- Apreensão da Realidade.
- Convicção de que a Mudança é Possível.

• **DISPONIBILIDADE PARA O  
DIÁLOGO**



**Formação**

Que Unidade Educativa estamos construindo?

Liberdade Acadêmica

Que Unidade Educativa desejamos construir?

Preservação

**GESTÃO**

**UNIDADE EDUCATIVA**

**POLÍTICA INSTITUCIONAL**

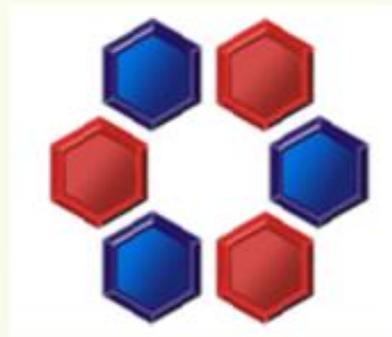
Prática Educativa e Social

Relações de Poder

Interesses do Mercado

**Realidade em Movimento**





**MUITO OBRIGADA**

Carla Cristina Dutra Búrigo

[carla.burigo@ufsc.br](mailto:carla.burigo@ufsc.br)