



**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**

**Centro Sócio-Econômico**

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

# **GESTÃO DE PESSOAS E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

**Prof. Carla Cristina Dutra Búrigo**



**INSTITUTO FEDERAL**  
Santa Catarina

- **OBJETIVO:**

Possibilitar aos servidores, a partir de um processo metodológico de construção coletiva do conhecimento, elementos teóricos e práticos para descrever, interpretar, explicar e compreender o processo histórico social de desenvolvimento da Gestão de Pessoas e sua interface com o relacionamento interpessoal, tendo como objeto de análise a realidade vivenciada no Instituto Federal de Santa Catarina.

- **EMENTA:**

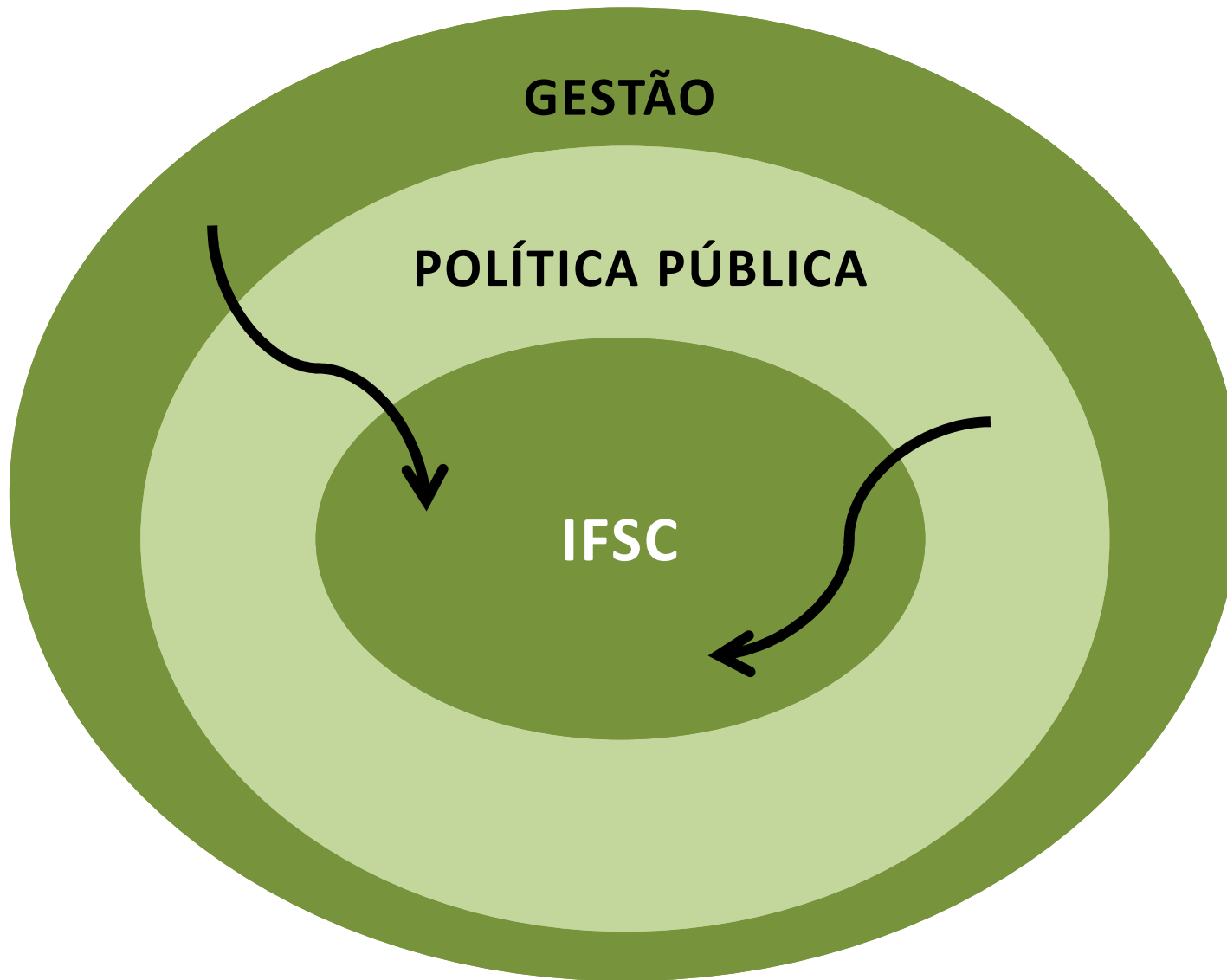
Concepção de Instituição; Concepção de Gestão; Políticas Públicas; Identidade; Pertencimento; Cultura Institucional; Possibilidades e limites no Cotidiano da Gestão de Pessoas.

# GESTÃO DE PESSOAS e RELACIONAMENTO INTERPESSOAL



# GESTÃO DE PESSOAS e RELACIONAMENTO INTERPESSOAL





# Algumas Reflexões:

- Quais as finalidades do meu trabalho no IFSC?
- De que forma as finalidades do meu trabalho contribuem para o alcance da Missão do IFSC?
- Qual a importância do meu trabalho para o alcance da Missão do IFSC?



**QUE IFSC  
ESTAMOS  
CONSTRUINDO?**





# QUE IFSC DESEJAMOS CONSTRUIR?

# Processo Histórico:

- 1909 – Escola de Aprendizes e Artífices (Ensino Profissional).
- 1937 – Liceu Industrial de Santa Catarina.
- 1942 – Escola Industrial de Florianópolis.
- 1959 – Escolas Industriais e Técnicas, com *status* de autarquia (autonomia de didática e de gestão).
- 1965 – Escola Técnica Federal de Santa Catarina (CETF – SC).

# Processo Histórico:

- 1994 – Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). [Condicionado à publicação de Decreto Presidencial para cada CEFET instituído].
- 2002 – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET – SC).
  - ❖ Passa a oferecer Cursos Superiores de Tecnologia.
  - ❖ Em 2005, Pós-Graduação *lato sensu*.

# Processo Histórico:

- 2008 – Instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.
  - ❖ Foram criados 38 Institutos no País, dentre eles o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (**IFSC**).

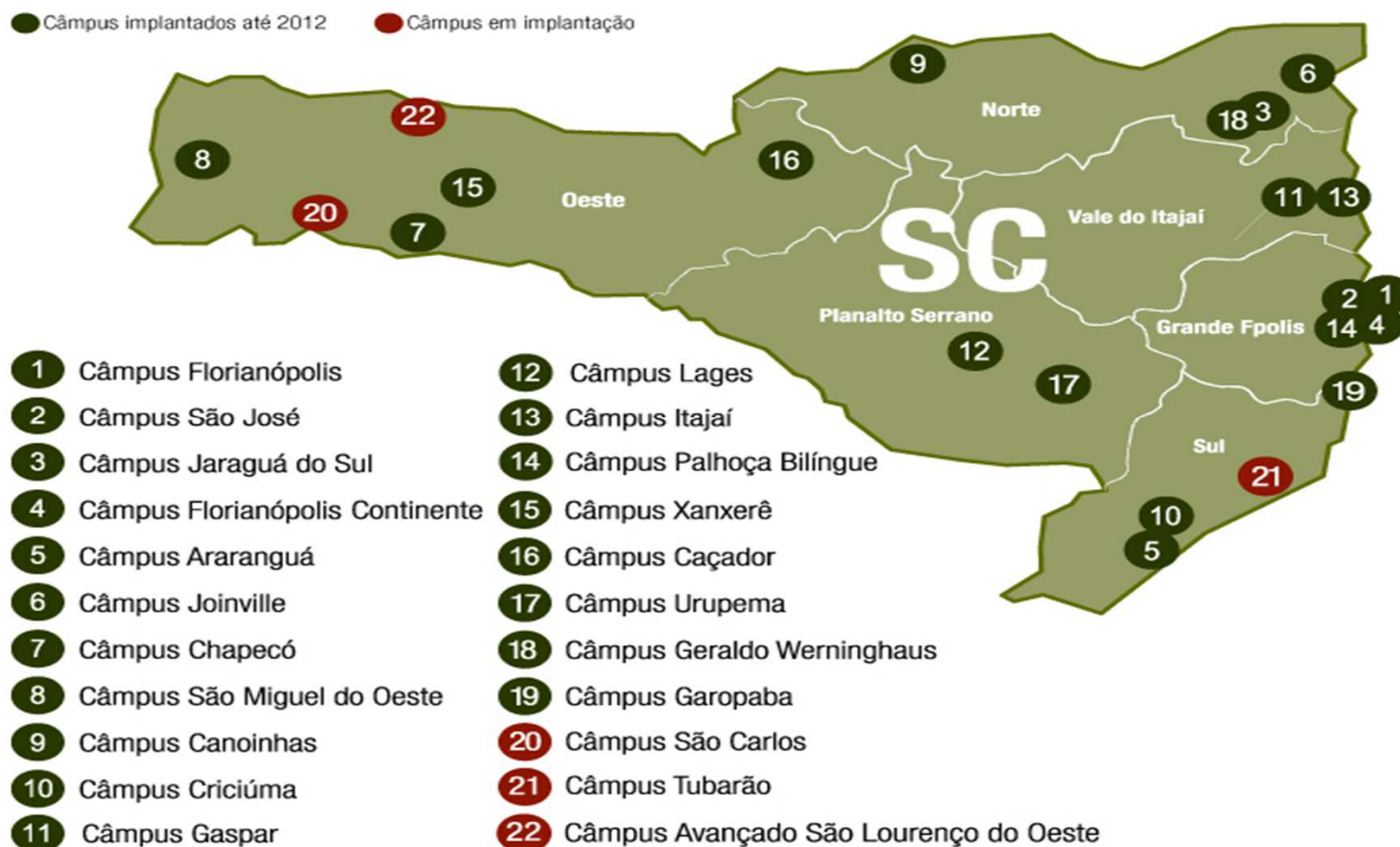
# Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

- **Lei n. 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
- **Art. 2º** Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.
- **§ 1º** Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

# CURSOS OFERECIDOS:

- Cursos de Qualificação - Formação Inicial Continuada (FIC);
- Educação a Distância - (EAD);
- Ações Afirmativas;
- Educação de Jovens e Adultos (EJA);
- Educação Profissionalizante para Jovens e Adultos (PROEJA);
- Cursos Técnicos Integrados, Concomitantes e Subsequentes;
- Cursos Superiores de Tecnologia, Licenciatura e Bacharelado;
- Cursos de Pós-Graduação de Especialização (*Lato Sensu*) e Mestrado Profissional (*Stricto Sensu*) (IFSC, 2015).

# IFSC em Santa Catarina



IFSC



UNIDADE  
EDUCATIVA

MISSÃO DO IFSC

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.



# EDUCAÇÃO

- Não pode funcionar suspensa no ar.
- Não pode ser situada como única solução das mazelas sociais.
- **Visão Crítica e Social**, que se empenhe em explicar e compreender a relação entre a educação e seus condicionantes sociais.

IFSC



INSTITUIÇÃO  
SOCIAL?

OU

ORGANIZAÇÃO?



# INSTITUIÇÃO SOCIAL

(CHAUI, 2003)

- 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.



# ORGANIZAÇÃO

(CHAUI, 2003)

- 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.



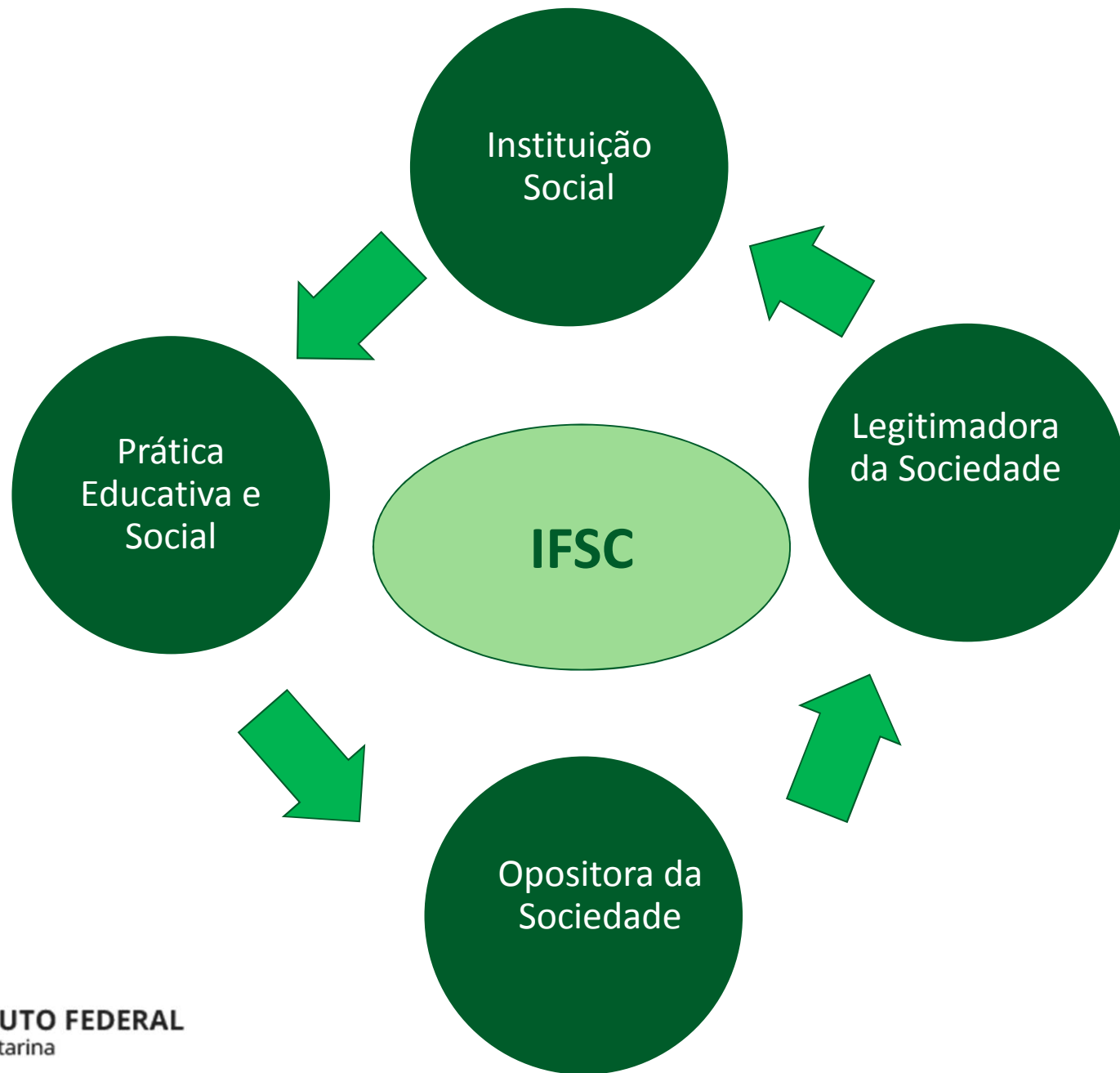
- Espaço Privilegiado para a Discussão da Opressão Política, Social e Econômica.
- Espaço para o Diálogo, para o Desenvolvimento da Liberdade Acadêmica.
- Sua função crítica, é o fio condutor da sua aventura intelectual, fruto da tradição com variação de tempo e lugar.

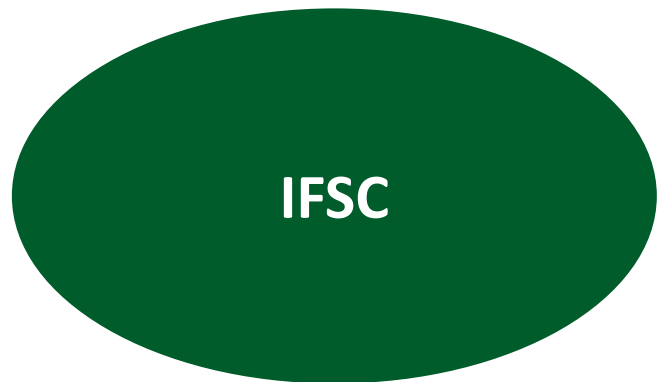
IFSC



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 o Instituto como uma prática educativa e social, é o próprio processo da Formação, ou seja, a sua essência.

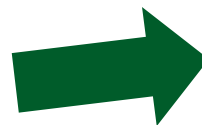




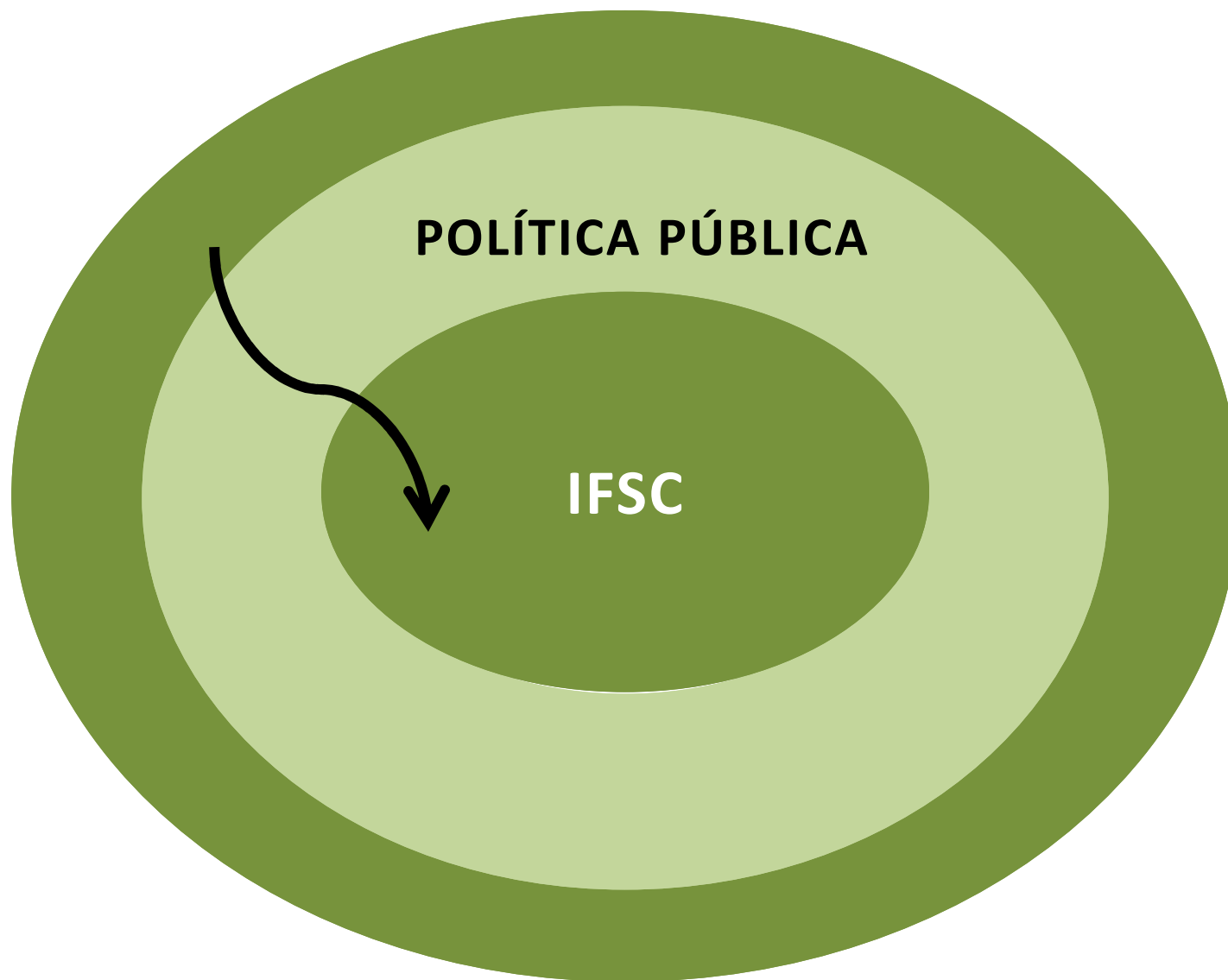
✓ Sujeitos atuantes que pensam, vivem e refletem o Instituto.

✓ Educação inseparável do Processo de Formação como o resultado do pensar sobre a realidade.

✓ A Teoria entra em um vazio social, caso não seja sustentado na Prática e vice-versa.







# POLÍTICA PÚBLICA

- O IFSC não é uma Instituição Isolada.
- Está inserido em um Contexto Social, Político e Econômico que se manifesta por meio das Políticas Públicas e Educacionais e que se Materializa por meio de Legislação, e das Ações dos Gestores.
- Precisamos **Pensar / Refletir** além do Instituído.

# POLÍTICA PÚBLICA

- Inclui ao mesmo tempo dois elementos – chave: **AÇÃO** e **INTENÇÃO**.
- Pode até haver uma política sem uma **INTENÇÃO** manifestada em termos explícitos, mas não haverá, de modo algum, uma política efetiva se não houver **AÇÕES** que implementem ou materializem uma intenção ou propósito oficialmente deliberado.

(HEIDEMANN, 2014)

# POLÍTICA PÚBLICA

- A Política Pública é iniciativa sancionada por Governos, que atuam oficialmente em nome dos cidadãos.
- Toda ação de mudança praticada na sociedade por força de lei ou por regulação pública é **Política Pública**.

(HEIDEMANN, 2014)





# TODA GESTÃO É UMA GESTÃO DE PESSOAS

- Está voltada para uma **Prática Educativa e 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.

# GESTÃO

➤ **ADMINISTRAR PESSOAS**

➤ **ADMINISTRAR COM AS PESSOAS**





# GESTÃO

## ➤ ADMINISTRAR COM AS PESSOAS

### ➤ COLETIVA e COLABORATIVA



# ETIMOLOGIA DA PALAVRA

**Colaborativa**



**Gestão**



**Coletiva**

# 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.

# 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 meramente Instrumental.



# 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.

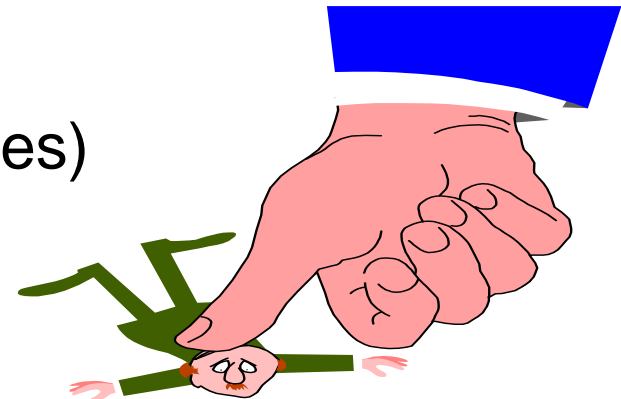
(CASTELLS, 2013)

# 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**.

# TRABALHO

- Origem do latim *tripalium*. Significa **torturar/ dor/ sofrimento**.
- **Séc. XX** – A produtividade, passa ser elemento central, perdendo grande parte da sua capacidade de criação.
- **Divisão:**
  - entre Planejamento e Execução.
  - entre Operários e Patrões (Classes)



# 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.

# GESTÃO – DESAFIO: POLÍTICA INSTITUCIONAL





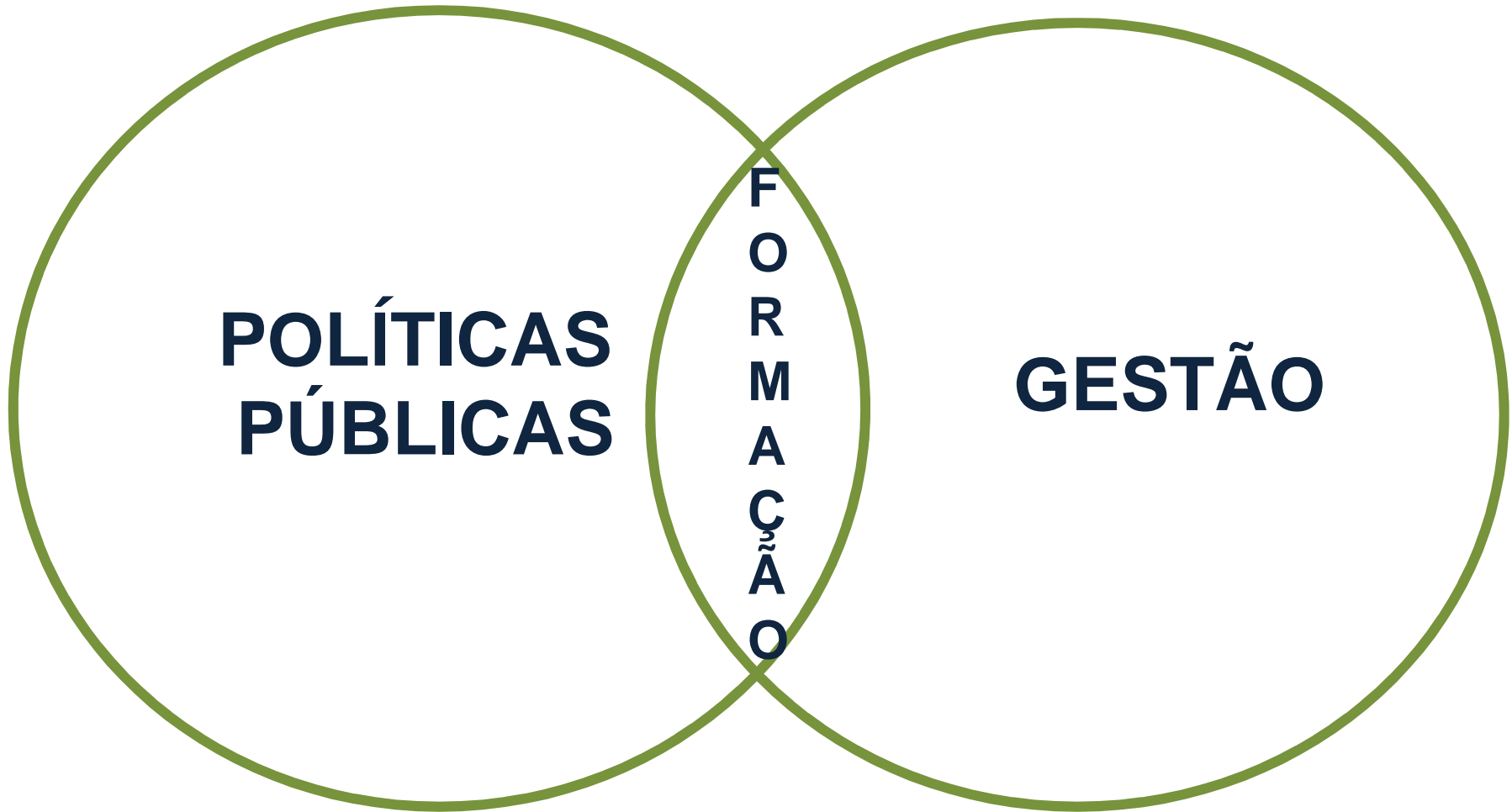
# NA PERSPECTIVA DA GESTÃO COLABORATIVA:

## CONCEPÇÃO DE HISTÓRIA:

- Uma possibilidade e não como um determinismo.
- É um processo de construção dos homens, a partir da interação com a realidade.
- É um 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**.



# FORMAÇÃO DOS GESTORES

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

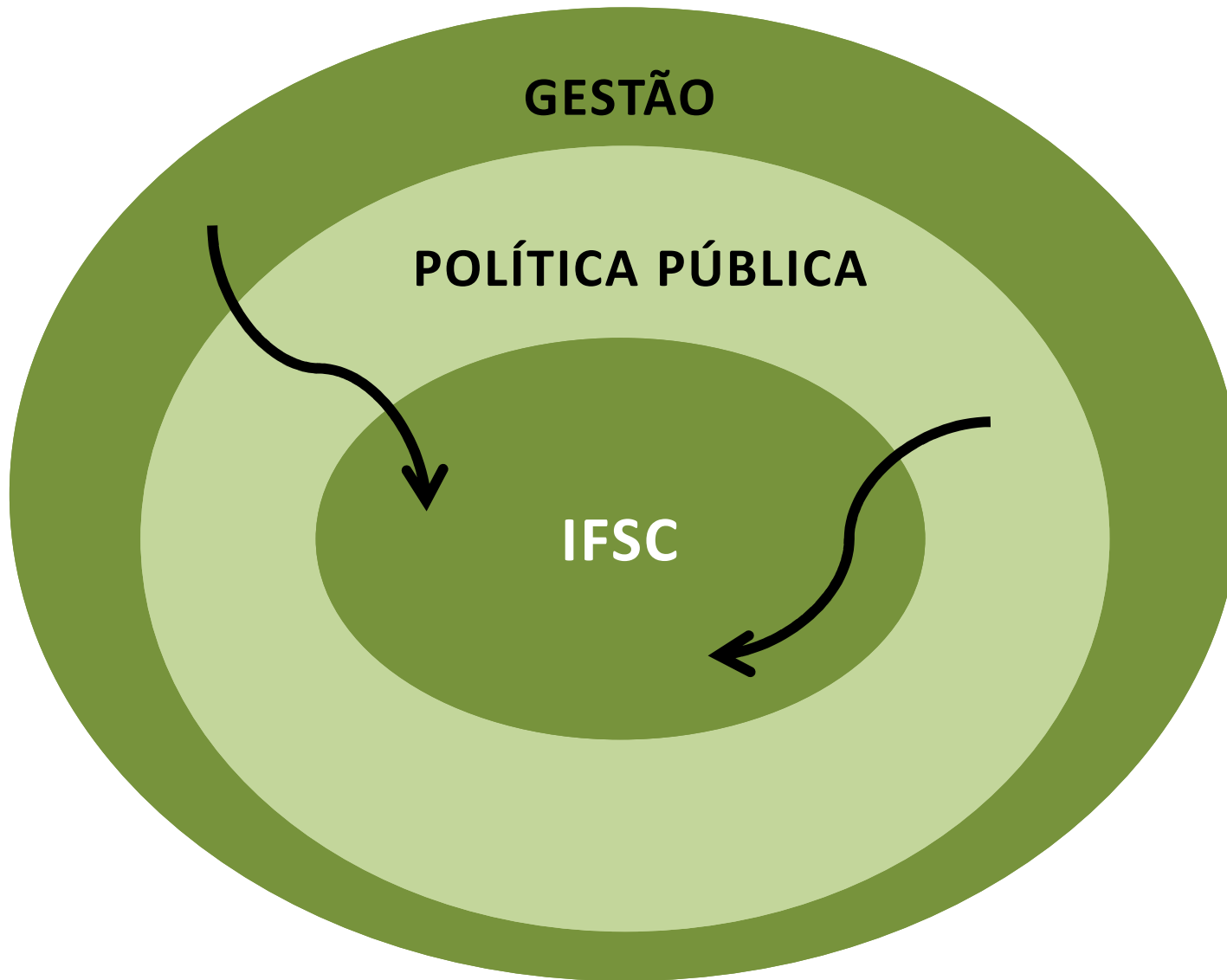
# FORMAÇÃO

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

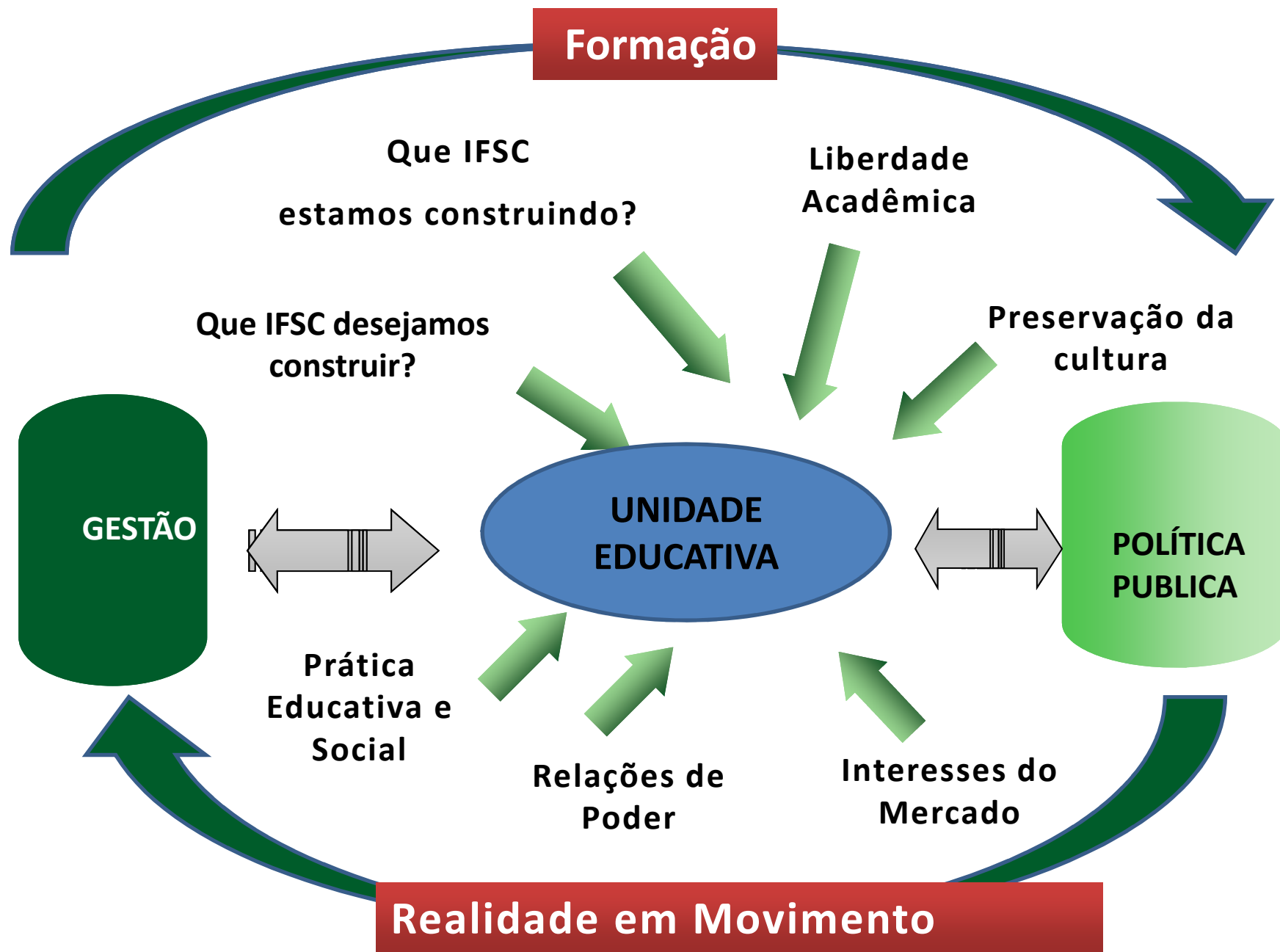
- Não é um trabalho fácil, pois há negações e aproximações de concepções, conflitos e convergências, expectativas e avanços, e neste processo que vivenciamos, experimentamos e vivificamos o coletivo que concebemos e acreditamos.

# 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.





**MUITO OBRIGADA**

Carla Cristina Dutra Búrigo

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