

GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL: ASPECTOS GERAIS E ESPECIFICIDADES DA ESFERA PÚBLICA

Kely César Martins de Paiva*

As primeiras perguntas que podemos nos fazer ao ler esse título são: por que estudar sobre as pessoas no âmbito das organizações? Por que no contexto educacional? Por que no setor público?

Essas causas iniciais não são infundadas, pelo contrário: trazem à tona a importância das pessoas na consecução de qualquer finalidade no escopo do trabalho coletivo, suas facilidades e dificuldades.

Do mesmo modo, perguntar-se sobre as consequências dessas reflexões que nos levam aos processos, aos meios, aos recursos de fato disponíveis à ação humana visando a tais fins. É a partir daí que se pode questionar (e responder...) como e onde as pessoas podem agregar valor ao produto ou ao serviço realizado na organização, como estão delineados os processos, etc.

O fato inegável é que, sem pessoas, nada acontece em qualquer tipo de organização, seja ela uma empresa privada, um órgão público, uma organização não governamental ou organizações do terceiro setor (ONG).

Desse modo, compreender peculiaridades do espaço onde ocorre a ação humana produtiva, e que necessita de gerenciamento, é essencial à gestão de pessoas, no sentido de se identificar semelhanças e diferenças que as afetem, assim como aos processos e aos resultados.

Mas há um pressuposto inquestionável no que tange às pessoas que não pode ser desconsiderado: elas são diferentes. Isso é simples, mas extremamente complexo.

*Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFMG, 2007, 1999, 1992). Professora (Adjunto III) e Pesquisadora, Departamento de Ciências Administrativas (CAD), Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD), Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenadora do Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações (Necop - UFMG) e membro do Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão (Nurteg / FNH) e do Núcleo de estudos sobre Estado, Trabalho e Sociedade (Nets, UFPA)

A compreensão conceitual e pragmática da individualidade do ser é uma arte a ser dominada, em qualquer tempo e espaço. No caso do contexto organizacional, isso se agrava, devido, principalmente, às relações que se travam entre os valores e os interesses individuais e os organizacionais. Diante de um mesmo evento, elas podem ter (e usualmente têm...) compreensões pouco ou muito diferentes que levam a comportamentos e resultados também diferenciados.

Assim, os indivíduos nas organizações têm sido vistos como um recurso que gera e agrega valor; mas, são eles que refletem e decidem sobre metas e objetivos, ações e prioridades; são eles que implementam e controlam processos visando a tais fins; são eles que lançam mão de sua inteligência e energia física para fazer as atividades e, quando as inoperâncias, as disfunções e os problemas ocorrem, são eles os responsáveis por propor e implementar soluções.

Por outro lado, um recurso é algo padronizável, que pode ser tratado de modo igualitário e genérico. Ora, as pessoas são bem mais que isso. Esta face das pessoas enquanto recursos humanos é deveras questionável, justamente em virtude do pressuposto inicial: trata-se de seres diferenciados, com particulares atitudes (predisposições ao comportamento), conhecimentos (saberes técnicos e humanísticos), habilidades (destrezas ao lidar com seus conhecimentos) e competências (capacidade de mobilização de características pessoais e de entregas efetivas, reconhecidas e valorizadas por terceiros). Elas possuem desejos, vontades e necessidades que, em alguns momentos, podem até se parecer, mas nem sempre são priorizados de modos semelhantes, daí as dificuldades de operar sob a égide do recurso, pois todas querem ser tratadas de maneira pessoal, individualizada.

Quando se concebe um ser humano como um recurso humano dentro da organização, pode-se isolá-lo em um cargo, cujo trabalho estará restrito a horários rígidos, monitorado por normas e regras numa relação de subordinação com uma chefia, da qual ele depende para exercer suas atividades e dificilmente as questiona. O recurso humano é um executor de atividades que exigem certo nível de especialização e, como recurso dentro de um processo maior, deve sua fidelidade à organização. Um recurso humano usualmente é visto e tratado como uma mão de obra, ou seja, basta a mão para operar, não precisa de um cérebro para pensar. (PAIVA, 2017, p. 14)

No entanto, com as mudanças crescentes na sociedade, as organizações precisam se adaptar e, até mesmo, se anteciparem às demandas diferenciadas e, convenhamos, “recursos” não dão conta dessa realidade. É preciso “algo” a mais: gente com inteligência, talento e disposição!

É isso que se procura no cotidiano da gestão de pessoas nas organizações, ou seja: identificar, admitir e promover trabalhadores quando dos processos de recrutamento e seleção de pessoal; informar, habilitar, alterar atitudes e conceitos nos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoal; alinhar trabalhadores, valores e metas nos processos de avaliação de pessoas; cuidar da saúde do trabalhador nos processos de medicina e segurança no trabalho; desenhar cargos e possibilidades de crescimento nos processos de cargos e carreiras; padronizar as contrapartidas da organização nos processos pertinentes à política e à estrutura remuneratória; etc.

Do ponto de vista comportamental, é por meio de tais processos, que se estimula que o trabalhador se motive para realizar com maestria suas atividades laborais, que ele seja cuidadoso tanto com o processo de tomada de decisão como com a decisão *per se*; que ele se comunique com fluidez; administre conflitos inerentes à natureza humana e advindos do espaço produtivo; promova mudanças e gerencie um conjunto de valores comuns e díspares, conhecido por cultura, rumo à efetividade individual e organizacional.

O campo da educação não é exceção ao mencionado anteriormente, pelo contrário: enquanto serviço que envolve agentes específicos, a educação implica sinergia e envolve frontalmente a profissão docente, considerada pela literatura como “interativa”. Ela é caracterizada por exigir múltiplas competências profissionais dos seus praticantes, pois suas atividades seguem lógicas distintas que denotam níveis de envolvimento diferenciados. Assim, o docente se assemelha mais a um ator social do que a um agente da organização (TARDIFF, LESSARD, 2005).

A partir daí, já é possível inferir dificuldades de gestão de pessoas no campo da educação, pois o cotidiano de trabalho no referido campo inclui atores sociais, como os professores, e agentes organizacionais, propriamente ditos, como pessoal de apoio e secretaria. Trata-se de um “micro” universo complexo que, naturalmente, exigirá dos gestores competências específicas, para além de sua formação acadêmico-profissional.

A gestão de pessoas no campo educacional traz, portanto, na sua essência, questões delicadas que se farão notar no cotidiano de seus trabalhadores, desde as esferas mais institucionais (ministérios, secretarias de governo em seus diversos níveis) até as mais “operacionais” (as escolas, nas esferas pública e privada), já que as legislações pertinentes se fazem presentes em todos os casos.

Nesse ponto, há que se chamar atenção para a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996 (BRASIL, 1996), LDB-96, o mais recente marco na educação nacional. Essa legislação introduziu e priorizou: a autonomia e flexibilização dos sistemas de ensino; os sistemas de avaliação; a municipalização do ensino; a educação à distância (EAD); e a educação especial.

Em um primeiro momento, progressista e otimista, a LDB-96 parecia concretizar os direitos educacionais dos cidadãos brasileiros, incluindo-se aqui a visão de formar sujeitos mais críticos e participativos. No entanto, os frutos dessa legislação não parecem consistentes com sua proposta, o que, de fato, relaciona-se tanto com seu conteúdo quanto à forma como foi implementada Brasil afora. Importante destacar que, desde o início dos anos 1990, muitas das políticas públicas implementadas no país tinham uma natureza neoliberal, das quais a LDB-96 não é exceção (HYPÓLITO, 1997; MENEZES, 2001; RAMOS, 2001).

Assim, após 10 anos, já se questionava:

Por exemplo, o que comemorar sobre a implantação de uma verdadeira educação infantil, a garantia da gratuidade escolar, a busca pela melhoria da qualidade educacional, a formação e aperfeiçoamento dos docentes, a autonomia universitária, a formação básica do cidadão, o analfabetismo e a universalização do ensino fundamental? (FAGUNDES, s/a, p. 4)

Passados 20 anos, a discussão em torno da educação como direito universal se assenta na disponibilidade de recursos, denotando a necessidade de uma reforma tributária que a focalize. A esse respeito, saliente-se que

Além de prever recursos, o PNE¹também funciona como padrão de medida do governo para diagnosticar a educação. O atual plano, com início em 2014, prevê 20 metas gerais a serem atingidas pela educação

1 PNE: Plano Nacional de Educação, exigência da LDB-96 e da Constituição Federal.

brasileira até 2024, além de considerar também a elaboração de planos estaduais e municipais.

Medir a educação é tarefa complexa: acesso, permanência, qualidade, inclusão, equidade, e níveis de investimento são alguns dos fatores em questão. Isolados, estes aspectos dizem pouco. Além de observá-los em conjunto, é importante levar em conta tanto sua evolução histórica quanto a relação dos indicadores com as metas do PNE. (CONCLI, 2017, p. 1)

Além disso, há que se considerar as diferenças na rede pública e na rede privada, cujas formas e possibilidades de gestão e de gestão de pessoas são muito distintas. De saída, pode-se questionar as diferenças nos modos de inserção dos trabalhadores, sendo que na esfera pública o “concurso público” é o meio considerado de excelência para garantir igualdade de acesso e de direitos; além disso, os direitos trabalhistas nessas esferas também se diferem, apesar de todas as mudanças recentes nas legislações pertinentes, flexiprecarizando as relações de trabalho e submetendo os trabalhadores à instabilidade e a medos cotidianos, já que as carreiras nunca foram os diferenciais na profissão docente, efetivamente no Brasil.

Por outro lado, na esfera pública, “O Governo Federal tem divulgado o crescimento recente do gasto em Educação em relação ao PIB aplicado pelas três esferas de governo”, ou seja, federal, estadual e municipal. No entanto, “A meta do PNE de elevação do gasto em Educação não veio acompanhada da definição da responsabilidade de cada esfera de governo na sua efetivação nem de quais seriam as novas receitas com essa destinação” (VASCONCELOS; CRUZ, 2016, p. 127). Isso indica ingerências que afetam toda a educação nacional, quer diretamente, no caso do setor público, quer indiretamente no privado, já que onde o primeiro se mostra tímido e desorganizado, o segundo toma frente e passa a ocupar posição de destaque.

Esse é o caso, por exemplo, da Educação a Distância (EAD), um dos alvos da LDB-96, cujo crescimento no país guarda peculiaridades. No caso da Educação Básica, as escolas que ofertam essa modalidade de ensino somaram cerca de 0,6% do total, em 2015 (INEP, 2016); já na Educação Superior, os números são diferentes: de 2.836 instituições de ensino superior (IES) em 2017, 406 ofertam cursos à distância (E-MEC, 2017), ou seja, 14,3% do total. Separando-se instituições públicas das

privadas, as primeiras somam 326 (11,5% do total das IES do país) e 126 delas em EAD (38,7% do total das IES públicas do país e 31,0% das IES que ofertam essa modalidade de ensino). Esses números denotam a massiva participação do setor privado no ensino superior, tanto em cursos presenciais quanto à distância.

Isso traz uma série de implicações para a gestão de pessoas, pois, se nos ambientes educacionais presenciais existem diversas dificuldades de gerenciamento, tanto do corpo docente quanto do apoio técnico, na educação à distância isso tende a se ampliar. Por outro lado, se nas IES públicas os servidores usufruem de estabilidade, nas privadas isso não acontece; entretanto, as possibilidades de incentivos aos trabalhadores no setor privado são bem maiores e mais amplas, em virtude das legislações que regulam o aparato público, nos seus níveis federal, estadual e municipal.

Essas e outras características impactam a gestão de pessoas na educação, tanto no setor público como no privado. Diversas pesquisas recentes atestam isso, como as encontradas em busca na base de artigos Spell (SPELL, 2017), com o descritor “instituição de ensino”, publicados a partir de 2011. Do total de 70 artigos levantados, 66 relacionam-se diretamente à gestão de pessoas, sendo esses aqui brevemente descritos. Importante destacar que os estudos em IES superam os realizados em outros níveis de ensino, assim como os da esfera pública são mais numerosos que os do setor privado e os de âmbito geral. Neste último grupo, foram encontrados os estudos incluídos no Quadro 1:

Quadro 1 – Estudos sobre gestão de pessoas realizados em IES e autores

(continua)

Estudos em IES	Autor(es)
Necessidade de se desenvolver, para as IES, enquanto indutoras de desenvolvimento e disseminação do conhecimento, instrumentos gerenciais de planejamento e controle de informações que monitorem e contribuam para o desempenho organizacional.	Galvão, Corrêa, Alves (2011)
Níveis de resiliência em adultos da geração Y de IES, observando-se que os dados dos respondentes os colocam na condição “Boa” do Padrão de Controle de Passividade e na condição “Moderada” do Padrão de Controle de Intolerância.	Roncon <i>et al.</i> (2012)
Estresse ocupacional e qualidade de vida no e fora do trabalho das pessoas, tanto dentro quanto fora das organizações, tendo sido observadas diferenças de gênero, usualmente mais prejudiciais às mulheres.	Stefano, Bonanato, Raifur (2013)

Estudos em IES	Autor(es)
Atributos dos sistemas de medição de desempenho de uma IES, cujos pontos críticos se assentam na baixa participação dos trabalhadores na definição dos indicadores (negativo) e na integração dos sistemas com os objetivos dos diversos setores (positivo), informações consideradas úteis nas decisões gerenciais.	Martins <i>et al.</i> (2013)
Relações de afetividade estabelecidas entre docentes e discentes de um curso de EAD, as quais influenciam o processo de ensino e aprendizagem, contribuindo para o desenvolvimento da autonomia discente.	Ferreira, Vieira (2013)
Vivências de prazer e sofrimento no trabalho docente, observadas em sua maioria como "críticas" e "graves"; destaca-se a realização profissional como principal fator de prazer e esgotamento profissional como o fator predominante de sofrimento, observando-se, ainda, elementos de precarização relacionados a autonomia, a novas formas de avaliação do ensino superior e a relacionamento interpessoal entre os professores.	Martins, Honório (2014)
Aprendizagem organizacional em uma IES e sua relação com a mudança no processo de ensino e aprendizagem na instituição, destacando-se a aprendizagem formal e a informal, e as demandas advindas de um contexto de constantes mudanças.	Silva, Leite (2014)
Possíveis relações entre o ambiente organizacional externo percebido e o comportamento estratégico de coordenadores de cursos de IES; os dados indicam percepção moderadamente elevada da incerteza e relevante da variável ambiental regulatória, com tendência a se manter uma linha limitada de serviços, podendo-se expandi-los mediante experiências bem-sucedidas em outras instituições.	Lang <i>et al.</i> (2014)
Percepções de docentes sobre a relação entre gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional. Os professores da graduação percebem a influência da gestão no comprometimento afetivo, enquanto que os da pós-graduação deram maior relevância nos impactos no comprometimento normativo.	Ventura, Leite (2014)
Liderança universitária, a partir de uma revisão integrativa de pesquisas nacionais e estrangeiras, que indica um conflito entre duas visões – o colegialismo e o gerencialismo (<i>managerialism</i>) – e a predominância da liderança distribuída, a despeito de abordagens verticais da liderança, destacando-se a emergência da proposição da liderança híbrida.	Ramos, Adriano (2015)
Gestão do conhecimento em uma Instituição Escolar que utiliza a abordagem de ensino e aprendizagem socioconstrutivista, indicando a necessidade do comprometimento da alta gestão.	Souza, Kurtz (2016)
Percepção dos gestores sobre as relações entre incerteza do ambiente e o uso de sistemas de controle gerencial (SCG) em uma IES, em sua maioria de cunho tradicional.	Jacomossi, Silva (2016)
Ensaio teórico que identifica e discute lacunas das políticas institucionais voltadas a formação de professores de ensino superior para a gestão universitária.	Barbosa, Mendonça (2016)
Rotatividade de pessoal e seus impactos na gestão de conhecimento de IES.	Prim <i>et al.</i> (2016)
Controles de informações de egressos de IES, visando auxiliar a tomada de decisão na administração dessas instituições.	Queiroz, Paula (2016)

(conclusão)

Estudos em IES ¹	Autor(es)
Competências necessárias para a atuação docente na EAD, em especial as de natureza técnica e comportamental, relacionadas aos domínios pedagógico e comunicativo.	Lengler, Dalmau (2016)
	Nascimento . (2016)
Comprometimento organizacional de técnicos administrativos de uma IES, focalizado nas dimensões afetiva e instrumental, as quais variavam de acordo com escolaridade, função gratificada e cargo.	Silva, Gallon, Guimarães (2017)
Valores organizacionais e do trabalho em uma IES, indicando-se disparidades entre pessoas de gênero, faixas etárias e tempo no cargo diferentes.	Campos <i>et al.</i> (2017)
Internacionalização de discentes em IES, apesar do seu baixo grau de conhecimento efetivo quanto às suas possibilidades de mobilidade internacional.	Maranhão, Dutra, Maranhão (2017)
Síndrome de burnout e de seus fatores preditores em uma IES, não sendo identificada sua prevalência dentre os docentes abordados, porém com alguns casos pontuais de exaustão emocional, o que requer ações pessoais.	Jeunon <i>et al.</i> (2017)
Ações de capacitação relacionadas à sustentabilidade, de forma integrada com as demais ações institucionais, que são oportunizadas pela área de gestão de pessoas de uma IES.	Oliveira <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Spell (2017).

Os estudos encontrados no âmbito da iniciativa privada estão organizados no Quadro 2:

Quadro 2 - Estudos sobre gestão de pessoas realizados em IES privadas e autores

(continua)

Estudos em IES privadas	Autor(es)
Aspectos relacionados à utilidade, à facilidade de uso, ao prazer ou à motivação e à resistência de professores de uma IES comunitária no que tange a tecnologia da informação.	Gomes, Torrens, Cunha (2012)
Qualidade de vida no trabalho, visando melhor desempenho organizacional, em especial de docentes de IES privada, tendo sido identificada alta satisfação dos funcionários.	Vasconcelos <i>et al.</i> (2012)
Gestão do conhecimento para a tomada de decisão em uma IES privada, concluindo-se o capital intelectual contribui para o compartilhamento do conhecimento, para a tomada de decisão na instituição, principalmente no que tange o capital estrutural, por meio de sistemas de informações gerenciais internos.	Teodoroski <i>et al.</i> (2013)
Gestão do conhecimento percebida por diretores, coordenadores e professores de uma IES privada e familiar, cujos resultados apontam baixo desempenho da organização tanto no Processo Tático, quanto no Estratégico, implicando uma contradição, já que a IES tem por finalidade criar e disseminar conhecimento, mas sua gestão de conhecimento encontra-se em estágio embrionário.	Brito, Bolson (2014)
Práticas incipientes de gestão do conhecimento, numa escola particular de Ensino Infantil, Fundamental e Médio.	Pereira <i>et al.</i> (2016)

Estudos em IES privadas	Autor(es)
Práticas de gestão do conhecimento relacionadas à EAD em uma IES privada, focalizando coordenadores de cursos de graduação, sendo que tais ações foram consideradas incipientes, fato que não contribui para obtenção de vantagens competitivas.	Bento <i>et al.</i> (2017)
Valores organizacionais e do trabalho de professores de uma escola filantrópica e confessional, cujos resultados sugerem precarização das atividades docentes.	Paiva, Peixoto, Luz (2014)
Vínculos organizacionais de docentes de IES privada, predominando a identificação, o sentimento de pertença, a participação nas decisões, a idealização da organização, a cooperação, a solidariedade e a integração entre os membros; já os vínculos menos observados foram reconhecimento e valorização dos indivíduos, bem como crescimento profissional.	Santos, Honório (2014)
Vínculos organizacionais mantidos por professores com uma IES privada, predominando o sentimento de pertença e a autonomia, atrelados à experiência acadêmica dos docentes e à marca da instituição.	Rodrigues, Honório (2017)
Percepções de gestores de programas de pós-graduação stricto sensu de IES privada acerca da construção de suas carreiras e da transição para o cargo de gestão; os dados sugerem trabalho precarizado, falta de tempo para preparação para assumir a função gerencial, intensa e difícil conciliação da vida pessoal e profissional resultante da adesão ao projeto organizacional.	Oltremari (2015)
Mudanças no ensino superior, especialmente a EAD no setor privado, que levam ao desenvolvimento de estratégias mais agressivas de marketing.	Sarquis <i>et al.</i> (2016)
Utilização de ferramentas de apoio para gerenciamento de curso de EAD em uma IES comunitária, visando competitividade de mercado.	Lima <i>et al.</i> (2016)
Processo de mudança organizacional relacionado à implantação da EAD em uma IES privada, destacando-se os impactos culturais e a necessidade de criação de ferramentas estratégicas para o processo de gestão dessa modalidade de ensino.	Ferreira, Schröder (2017)

Fonte: SPELL (2017).

Já os estudos que focalizam IES públicas estão sintetizados no Quadro 3:

Quadro 3 - Estudos sobre gestão de pessoas realizados em IES públicas e autores

(continua)

Estudos em IES públicas	Autor(es)
Cultura organizacional em IES pública, considerando-se diferenças entre órgãos internos, principalmente no que diz respeito ao relacionamento, ao tempo e à forma de lidar com o ambiente, tendo-se como base os valores de seus servidores integrantes, assim como características de cada órgão.	Ferreira <i>et al.</i> (2012)
Processo de implementação da estratégia, considerando como os estrategistas desenvolvem as ações estratégicas em uma IES pública, evidenciando o papel ativo de gestão dos coordenadores e diretores, assim como de praticantes de outros níveis hierárquicos.	Schwingel, Generoso, Lavarda (2012)
Cotidiano de professores-gestores de uma IES pública, no qual se insere a necessidade de mostrar competências em face de suas demandas gerenciais e das restrições de diversas ordens (orçamentárias, de pessoal, políticas, institucionais) e a preponderância da satisfação de se estar em sala de aula sobre ocupar um cargo de direção.	Melo, Lopes, Ribeiro (2013)

Estudos em IES públicas	Autor(es)
Focaliza a gestão por competência, em uma IES pública, em quatro subsistemas da gestão de pessoas: recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), avaliação de desempenho, e remuneração ou cargos e salários (C&S).	Lima, Lima (2013)
Competências gerenciais de docentes de IES pública, sendo que as esperadas focalizaram os seus componentes cognitivo, comportamental, ético e político, e as percebidas efetivamente no cotidiano dos professores-gestores relacionam-se aos componentes políticos, interpessoais e éticos.	Barbosa, Mendonça, Cassundé (2016)
Despreparo dos docentes para assumir o papel de gestor em IES pública, observando-se uma lacuna nas políticas públicas e organizacionais nesse sentido, dificultando a formação de competências gerenciais nesse público.	Barbosa, Mendonça, Cassundé (2016)
Representações sociais sobre a atividade de tutoria na percepção de tutores que atuam em EAD, em uma IES pública, predominando a visão da tutoria como um processo de mediação (entre professores e alunos, entre alunos e o conhecimento e entre os alunos e a coordenação do curso) e de estágio inicial de carreira docente.	Brunetta <i>et al.</i> (2013)

(continua)

Estudos em IES públicas	Autor(es)
Relação entre identidade projetada e identificação organizacional de professores ativos e aposentados de uma IES pública, com impactos em seus vínculos que sustentam “alguma” estabilidade subjetiva e objetiva.	Santos, Vieira, Garcia (2013)
Relação entre o prazer e o sofrimento no trabalho docente em uma IES pública, predominando o prazer relacionado ao orgulho, à identificação com o trabalho, ao relacionamento com colegas e alunos, à produção de conhecimento e ao reconhecimento dos pares e da comunidade; já o sofrimento moderado decorre do esgotamento, da sobrecarga de trabalho, do estresse e de sentimentos de indignação e desvalorização.	Vilela, Garcia, Vieira (2013)
Nível de maquiavelismo de servidores técnico administrativos de dois Campi de uma IES pública, considerado elevado para os constructos descrença nos outros, desejo de status e desejo de controle; e baixo para o constructo manipulação amoral.	Melo, Garcia (2013)
Assédio moral contra servidores de uma IES pública, usualmente vítimas de mais de um agressor, na maior parte das vezes do sexo masculino, implicando responsabilidades à instituição e aos seus gestores o sentido de adotarem medidas de prevenção e de combate ao assédio no trabalho.	Nunes, Tolfo, Nunes (2013)
Assédio moral em IES pública e suas consequências para diferentes atores, em especial para a saúde física, psíquica e emocional do assediado, fato que se agrava com a não atuação da área de Recursos Humanos da instituição na intermediação do conflito.	Guimarães, Cançado, Lima (2016)
Processos precários de estabelecimento de vínculos nas relações interpessoais de servidores e celetistas de uma IES pública, considerando-se aspectos como inadequação de equipamentos e espaços físicos; limitações de carreira; competição interna; e conflitos pessoais; por outro lado, a “boa” imagem institucional conduz a um forte sentimento de pertencimento.	Machado, Vieira, Garcia (2013)
Percepções de docentes de uma IES pública quanto a cargos (satisfeitos), carreiras (satisfeitos) e salário (insatisfeitos).	Stefano, Uemura, Verri (2013)

Estudos em IES públicas	Autor(es)
Relações entre âncoras de carreira e comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos em educação de uma IES pública; de modo geral, observou-se uma associação positiva e baixa entre os construtos.	Cantarelli, Estivaete, Andrade (2014)
Comprometimento organizacional de docentes efetivos e temporários de uma IES pública; os dados apontaram alto comprometimento com as bases obrigação pelo desempenho, afetiva e afiliativa, com os docentes temporários apresentando escores ligeiramente superiores aos efetivos. Diferenças entre faixas etárias e titulação também foram observadas.	Ribeiro Filho, Honório (2014)
Relação entre percepção de justiça e síndrome de burnout em trabalhadores de IES pública Observou-se uma relação negativa, moderada e significativa entre os níveis de das dimensões de burnout e a percepção de justiça organizacional, denotando a necessidade de gestão de disfunções laborais e procedimentos organizacionais voltados para a justiça, dados seus impactos em nível pessoal e organizacional	Schuster, Dias, Battistella (2014)
Fracas e não significantes relações entre poder e comprometimento organizacional afetivo em IES pública	Rosário, Queiroz, Martins (2015)
Motivos que levam os técnicos administrativos de uma IES pública a buscar qualificação, tendo sido observado que a maioria dos abordados possui escolaridade além da exigida para ingresso no cargo, visando melhoria na remuneração	Gorski <i>et al.</i> (2015)
Capital intelectual de uma instituição de ensino superior pública e mais concretamente um dos seus cursos de mestrado	Martins, Ferreira (2015)
Síndrome de burnout entre os professores de uma IES pública; verificou-se que nenhum dos que participaram da pesquisa foi "diagnosticado" com a síndrome, porém observaram-se indícios de estágios iniciais	Simões, Maranhão, Sena (2015)
Principais defasagens nos processos administrativos de aposentadoria e pensão civil gerenciados por uma IES pública, percebendo-se focos de retrabalho e "gargalos", insuficiente foco no usuário e condições de trabalho inadequadas	Oliveira, Grohmann, Marquetto (2016)

(conclusão)

Estudos em IES públicas	Autor(es)
Das barreiras burocráticas ao trânsito de informações em uma IES pública, tomando-se como exemplo o processo de implementação do uso do ticket eletrônico para a utilização dos restaurantes universitários (RUs) por parte dos estudantes, que exigiu mudança de cultura da instituição, além da realização de treinamento e suporte técnico aos principais operadores do novo sistema, evidenciando-se a importância da dimensão humana e sua gestão	Pereira <i>et al.</i> (2016)
Instauração da lógica privada no setor público, em especial do uso do mapeamento de processos em uma IES pública, favorecendo a efetividade do trabalho em um determinado setor	Rizzetti <i>et al.</i> (2016)
Relações entre os deslocamentos diários e o nível de satisfação no trabalho de servidores de uma IES pública, devido ao processo de expansão e de interiorização da rede federal, o que provoca um desafio à gestão dos recursos humanos	Dias, Teixeira, Zamprogno (2016)

Estudos em IES públicas	Autor(es)
Institucionalização das práticas organizacionais no hospital-escola de uma IES pública, em decorrência de pressões ambientais, que incluem descompassos entre interesses institucionais e os impostos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), manifestos na sobrecarga da estrutura de ensino e de pesquisa e no aumento da produção de serviços sem relevância para o meio acadêmico em virtude de sua repetitividade	Chaerki, Chaerki (2016)
Desenvolvimentismo proporcionado pelo Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Iseb), uma escola de governo que formou técnicos e dirigentes em nível de pós-graduação e produziu pesquisas que pautaram políticas públicas, que pode contribuir para a discussão sobre o papel do Estado e do administrador público, em especial	Wanderley (2016)
Processo de elaboração e execução do planejamento estratégico de uma IES pública, realizado de forma participativa com o envolvimento de seus principais atores sociais da organização (alunos, professores e técnicos administrativos), numa perspectiva gerencialista, que reduz a participação da sociedade	Henn <i>et al.</i> (2017)
Terceirização numa IES pública, fato que implica competências gerenciais formais pertinentes a contratos e outras de cunho comportamental focalizadas nas relações com os próprios terceirizados	Tadeu, Guimarães (2017)
Frágil tendência à inovação no âmbito administrativo da reitoria de uma IES pública, na percepção de seus servidores e colaboradores	Dória <i>et al.</i> (2017)
Relação entre valores organizacionais e a percepção de bem-estar no trabalho de servidores de uma IES pública que trabalhavam no hospital de ensino	Braga <i>et al.</i> (2017)

Fonte: SPELL (2017).

Identificou-se, ainda, um estudo comparativo entre docentes de IES pública e de privada, no qual há indicativos de escolha da profissão por vocação, independentemente da natureza administrativa da instituição. Percebeu-se uma necessidade de aprendizagem contínua entre os professores da IES pública, assim como os do setor privado; no entanto, estes últimos não se sentiam amparados pela instituição nas atividades de pesquisa e extensão (CARMO, FLECK, SANTOS, 2015).

Diante das profícuas discussões e resultados das pesquisas mencionadas anteriormente, que tratam da gestão de pessoas na educação, destacando-se o ambiente público, entende-se que ainda há muito a ser conhecido, refletido e mudado.

Os trabalhos apresentados nos capítulos que se seguem vêm ao encontro dessa perspectiva e lançam luzes sobre questões conceituais e também pragmáticas.

Como docente, pesquisadora e, eventualmente, gestora na IES pública da qual faço parte, desejo uma prazerosa e fecunda leitura!

REFERÊNCIAS

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O Professor-Gestor e as Políticas Institucionais para Formação de Professores de Ensino Superior para a Gestão Universitária. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 61-88, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Políticas Públicas e Políticas Organizacionais para Formação de Professores-Gestores do Ensino Superior. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 95-110, 2016.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (Esperadas versus Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: Percepções dos Professores de uma Universidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

BENTO, J. C.; URPIA, A. G. B. C.; BORTOLOZZI, F.; MASSUDA, E. M. Nível de Implantação e Alcance das Práticas da Gestão do Conhecimento em Base Tecnológica e Funcional de Organização Educacional. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, p. 243-257, 2017.

BRAGA, L. T.; ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B.; OLIVEIRA, J. M.; COSTA, V. F. Valores Organizacionais: Preditores do Bem-Estar no Trabalho? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, p. 170-187, 2017.

BRASIL. **Lei 9.394**. Diretrizes Curriculares da Educação Nacional. Brasília: 1996.

BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. Gestão do Conhecimento: estudo em uma Instituição Privada de Ensino Superior. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, p. 77-87, 2014.

BRUNETTA, N.; LOCATELLI, P. A. P. C.; SAWITZKI, R. C.; ANTUNES, E. D. As representações sociais dos tutores sobre a atividade de tutoria em cursos de especialização em Administração na modalidade a distância. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 79-98, 2013.

CAMPOS, S. A. P.; LEHNHART, E. D. R.; FOSSÁ, M. I. T.; BALSAN, L. A. G. Valores Relativos ao Trabalho em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 1, p. 11-27, 2017.

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 2, p. 153-166, 2014.

CARMO, K. L. F.; FLECK, C. F.; SANTOS, J. U. L. D. Docente em universidade pública ou privada? Desafios, oportunidades e diferenças. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 166-180, 2015.

CHAERKI, S. F.; CHAERKI, K. F. Institucionalização de Práticas Organizacionais: O Caso do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 13, n. 4, p. 55-75, 2016.

CONCLI, R. **Após 20 anos, LDB não trouxe avanço pleno para educação no Brasil**. 31-01-2017. Disponível em <<http://jornal.usp.br/atualidades/apos-20-anos-ldb-nao-trouxe-avanco-pleno-para-educacao-no-brasil/>>. Último acesso em: 23 de out. 2017.

DIAS, F. M.; TEIXEIRA, A.; ZAMPROGNO, B. O Processo de Interiorização dos Institutos Federais sob o Aspecto da Satisfação dos Servidores. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 7, n. 2, p. 1692-1714, 2016.

DÓRIA, A. S.; SANO, H.; LIMA, J. P.; SILVA, A. F. S. B. S. Inovação no Setor Público: Uma Instituição Pública de Ensino sob a Ótica dos Servidores e Colaboradores. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 285-318, 2017.

E-MEC – Sistema de Regulação do Ensino Superior. Consulta Avançada. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Último acesso em: 25 out. 2017.

FAGUNDES, A. I. J. **LDB – Dez anos em ação**. Disponível em: <<http://www.google.com.br/search?q=LDB+%E2%80%93+Dez+anos+em+a%C3%A7%C3%A3o&oq=LDB+%E2%80%93+Dez+anos+em+a%C3%A7%C3%A3o&aqs=chrome..69i57.178j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>> Último acesso em: 23 out. 2017.

FERREIRA, J. A. G.; SCHRÖEDER, C. S. Educação a Distância: Um Estudo da Mudança Organizacional no Processo Inicial de Implantação da Modalidade em uma Instituição de Ensino Superior Privada. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 48-68, 2017.

FERREIRA, K. A. R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. L. Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 69-87, 2012.

- FERREIRA, R. C. A.; VIEIRA, A. M. Trabalho docente e tecnologias da educação: mediação e confluência. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 2, n. 3, p. 46-62, 2013.
- GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 7, p. 425-441, 2011.
- GOMES, G.; TORRENS, E. W.; CUNHA, P. R. Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre professores. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 301-324, 2012.
- GORSKI, A. D.; TOMAZZONI, G. C.; SANTOS, A. S. D.; TONIN, S.; COSTA, V. M. F. Análise da participação dos técnico-administrativos em educação nas ações de educação formal e do impacto do treinamento no trabalho. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 1, p. 90-105, 2015.
- GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V.; LIMA, R. J. C. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016.
- HENN, S. A.; CASAGRANDE, J. L.; NUNES, N. A.; LEITE, A. L. S.; PICOLLI, I. Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior Federal Brasileira: Uma Análise à Luz do Movimento da Governança Pública. **Revista Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, p. 219-243, 2017.
- HYPÓLITO, A. M. **Trabalho docente, classe social e relações de gênero**. Campinas: Papirus, 1997.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Nota Técnica CGCQTI/DEED/INEP nº 08/2016. Indicador de Complexidade de Gestão da Escola**. 01-06-2016. Disponível em: <<http://inep.gov.br/web/guest/indicadores-educacionais>>. Último acesso em: 24 out. 2017.
- JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 75-85, 2016.
- JEUNON, E. E.; CORREA, L. D. S.; DUARTE, L. C.; GUIMARÃES, E. H. R. Burnout Syndrome: A Study with Professors at a Public University in Maranhão. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, n. 2, p. 252-268, 2017.

- LANG, J.; BUTZKE, M. A.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico de gestores de IES. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 56-73, 2014.
- LENGLER, F. R.; DALMAU, M. B. L. Competências Técnicas e Comportamentais Docentes na Educação a Distância: Reflexões e Apontamentos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 1-17, 2016.
- LIMA, M. A. M.; LIMA, I. V. A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC) . **Revista Ciências Administrativas**, v. 19, n. 2, p. 698-740, 2013.
- LIMA, P. S. H.; LIMA, C. R. M.; DIAS, I. A.; LIMA, M. V. A. Yield Management em Instituições de Ensino Superior: um Estudo de Caso na Modalidade de Ensino a Distância de uma Universidade Comunitária. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 70-87, 2016.
- MACHADO, R. F.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. O processo de construção de vínculos e de identificação de servidores públicos e trabalhadores celetistas: estudo de caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 354-371, 2013.
- MARANHÃO, C. M. S. A.; DUTRA, I. I. C.; MARANHÃO, R. K. A. Internacionalização do Ensino Superior: Um Estudo sobre Barreiras e Possibilidades. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 9-38, 2017.
- MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. Prazer e Sofrimento - Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada em Minas Gerais. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 835-852, 2014.
- MARTINS, E. S.; LIMA, N. C.; QUEIROZ, J. V.; PENEDO, A. S. T.; SOUZA, G. H. S. Medição de desempenho: avaliando o sistema de uma instituição de ensino do RS. **Desafio Online**, v. 1, n. 2, p. 1-21, 2013.
- MARTINS, H. F.; FERREIRA, A. C. Capital Intelectual e o Ensino Superior: Análise e Perspectivas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 83-110, 2015.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MELO, S. F.; GARCIA, F. C. Poder e maquiavelismo nas organizações: estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 103-142, 2013.

MENEZES, L. C. **Universidade Sitiada** – A ameaça da liquidação da universidade brasileira. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; BERNARDES, J. R.; SOUSA, W. D.; LOURENÇO, R. L. Avaliação Institucional: Aplicação da Teoria da Resposta ao Item Para Avaliação Discente em Ciências Contábeis. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 2, p. 122-148, 2016.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 25-61, 2013.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; COSTA, V. F. Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Construindo Caminhos por Meio das Práticas de Capacitação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. Ed. Especial, p. 108-126, 2017

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z.; MARQUETTO, M. F. Análise dos Processos de Aposentadoria e Pensão Civil de uma Instituição Federal de Ensino. **Gestão & Conexões**, v. 5, n. 1, p. 141-169, 2016.

OLTRAMARI, A. P. Transição na carreira e a quantofrenia: um estudo de caso com coordenadores de mestrado e doutorado de uma IES privada. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 200-210, 2015.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de pessoas**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2017.

PAIVA, K. C. M.; PEIXOTO, A. F.; LUZ, T. R. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com professores de uma escola filantrópica e confessional de Belo Horizonte (MG). **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 1, p. 89-113, 2014.

PEREIRA, J. R.; REZENDE, L. B. O.; ANDALÉCIO, A. M. L.; SOUSA, C. V.; MATOS, E. B. A Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Privada. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 113-133, 2016.

PEREIRA, R. M.; CASTRO, S. O. C.; MARQUES, H. R.; BOTELHO, L. H. F.; SILVA, T. S.; FREITAS, A. F. A Informatização de Processos em Instituições Públicas: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 17-29, 2016.

PRIM, M. A.; BUCHELE, G. T.; DANDOLINI, G. A.; CUNHA, C. J. C. A. Conversão do conhecimento individual em organizacional: desafios para as instituições de ensino superior. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 17-36, 2016.

QUEIROZ, T. P.; PAULA, C. P. A. O Relacionamento com Egressos como Estratégica Organizacional para o Desenvolvimento das Instituições de Educação Superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 4-18, 2016.

RAMOS, F.; ADRIANO, B. M. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adequação? São Paulo: Cortez, 2001.

RIBEIRO FILHO, J. G.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: comparando docentes efetivos e temporários de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 173-204, 2014.

RIZZETTI, D. M.; CUNHA, D. E.; SCHLOSSER, A. L. C.; MOURA, G. L. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2016.

RODRIGUES, R. B.; HONÓRIO, L. C. Vínculos Organizacionais: O Caso de Docentes de uma Instituição Privada de Ensino Superior Localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 98, p. 98-117, 2017.

RONCON, A.; BRANCHER, I. B.; CAMPOS, W. C.; CANGUSSU, E. T.; MAZZAFERA, B. L. Níveis de resiliência em adultos da geração y de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 3, p. 68-82, 2012.

ROSÁRIO, D. K. M. H.; QUEIROZ, K. C. F.; MARTINS, J. C. O. Relações Entre Poder e Comprometimento Afetivo na Gestão Pública: Estudo de Caso em uma IFES. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 1, p. 77-88, 2015.

SANTOS, A. A. D.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Identificação organizacional: o caso dos professores de uma instituição federal de ensino. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 1, p. 3-17, 2013.

SANTOS, A. C. O.; HONÓRIO, L. C. Vínculos Organizacionais: o caso de docentes que lecionam em uma IES privada localizada no interior de Minas Gerais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 70-95, 2014.

SARQUIS, A. B.; PICOLLI, I. R. A.; RAMOS, M. M. G.; HOECKESFELD, L.; LIMA, M. A. Como a Instituição de Ensino Superior Comunica e Vende Serviços de Educação a Distância? **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 173-190, 2016.

SCHWINGEL, A. T.; GENEROSO, P. G.; LAVARDA, R. A. B. A dinâmica das ações cotidianas articuladas pelos coordenadores e diretores na implementação da estratégia. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, p. 103-116, 2012.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Burnout e Justiça Organizacional: um estudo em servidores públicos federais. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 330-342, 2014.

SILVA, K. R. O.; GALLON, S.; GUIMARÃES, J. C. F. Comprometimento Organizacional em uma IES Comunitária. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 336-358, 2017.

SILVA, M. A. B.; LEITE, N. P. Aprendizagem e mudança organizacional em uma Instituição de Ensino Superior em Administração. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 195-224, 2014.

SIMÕES, J. A.; MARANHÃO, C. M. S.; SENA, R. C. Processos de Ensino-Aprendizagem e a Síndrome de Burnout: Reflexões sobre o Adoecimento do Professor e suas Consequências Didáticas. **Revista ADM.MADE**, v. 19, n. 3, p. 34-55, 2015.

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library. **Pesquisa Avançada**. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/> > . Último acesso em: 25 out. 2017.

SOUZA, A. M.; KURTZ, D. J. A Abordagem Socioconstrutivista na Gestão Escolar: Uma Parceria para a Construção do Conhecimento – Estudo de Caso em uma Instituição Escolar em Recife/PE. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 487-59, 2016.

STEFANO, S. R.; BONANATO, F. M.; RAIFUR, L. Estresse em funcionários de uma instituição de ensino superior: diferenças entre gênero. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 73-92, 2013.

STEFANO, S. R.; UEMURA, A. Y.; VERRI, R. A. Cargos, carreiras e salários: um estudo em uma instituição de ensino superior pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 3, p. 62-73, 2013.

TADEU, J. C.; GUIMARÃES, E. H. R. O Desafio dos Gestores na Superação dos Riscos Inerentes à Gestão da Terceirização: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 49-64, 2017.

TARDIFF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TEODOROSKI, R. C. C.; MACHADO, E.; INOMATA, D. O.; FOLLMANN, N. Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 105-113, 2013.

VASCONCELOS, C. A.; CRUZ, I. B. O financiamento da Educação. In: CRUZ, P.; MONTEIRO, L. **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2016**. São Paulo: Moderna, 2016. p. 127.

VASCONCELOS, P. H.; ALVES, C. E. L.; SANTOS, S. F. M.; FRANCISCO, A. C. Qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 79-97, 2012.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 517-540, 2013.

WANDERLEY, S. Iseb, uma escola de governo: desenvolvimentismo e a formação de técnicos e dirigentes. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 913-936, 2016.