



A GESTÃO UNIVERSITÁRIA: CONEXÃO EXISTENTE ENTRE A POLÍTICA PÚBLICA E A POLÍTICA INSTITUCIONAL

MONICA FEITOSA DE CARVALHO PEDROZO GONÇALVES

Universidade Federal de Santa Catarina

monica.pedrozo@ufsc.br

GISELE FURTADO SCHMITZ DE SOUZA

Universidade Federal de Santa Catarina

gisele.furtado@ufsc.br

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo, refletir sobre as repercussões da política pública brasileira junto a política institucional e o impacto no processo da gestão universitária. Para tanto, apresentaremos os resultados de duas pesquisas, em nível de Mestrado realizadas junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), cuja população pesquisada foram gestores da UFSC. A partir dos resultados das pesquisas intituladas: O Serviço de Educação Infantil – HU/UFSC frente à Resolução CNE/CEB n. 01/2011 – desafios e perspectivas (GONÇALVES, 2014) e Avaliação de Desempenho como Processo Formativo Constitutivo da Gestão (SOUZA, 2016) foi possível pontuar que a política pública educacional brasileira interfere substancialmente nas diretrizes das políticas institucionais, que por sua vez refletem na atuação do gestor. Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório que apresenta as semelhanças no caminho teórico desenvolvido nas duas pesquisas, revelando que a gestão universitária materializa a conexão existente entre a política pública e a política institucional.

Palavras-chave: Política Pública; Política Institucional; Gestão Universitária.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo, refletir sobre as repercussões da política pública brasileira junto a política institucional e o impacto no processo da gestão universitária.

Entendemos que, conforme Heidemann (2014) a concepção de desenvolvimento expressa no último século e início do atual, desconstruiu a visão romantizada de progresso predominante nos séculos anteriores. O progresso de outrora visava redimir de forma democratizante, as camadas sociais excluídas do chamado bem viver. Pode-se dizer contudo que a concepção de desenvolvimento “[...] se materializa agora por intermédio de políticas públicas decididas pelo conjunto dos atores sociais sob a coordenação e responsabilidade última do Estado” (HEIDEMANN, 2014, p.46).

Heidemann (2014) coloca ainda que a política pública inclui dois elementos essenciais, a ação e a intenção e que, a intenção, pode até não estar explicitamente manifestada, mas que para que haja uma política efetiva é essencial ações que implementem ou materializem uma intenção ou propósito. Cabe, entretanto compreender se tais políticas correspondem aos interesses, princípios e possibilidades da sociedade que representam.

Isto posto, almejamos neste artigo refletir sobre os resultados de duas pesquisas em nível de Mestrado já realizadas (GONÇALVES, 2014; SOUZA, 2016) que tiveram como fenômeno de análise o olhar dos gestores frente às diretrizes das políticas públicas brasileiras e como estas interferem nas políticas institucionais.

Para o desenvolvimento deste artigo, partimos do que dispomos de mais concreto que são os resultados obtidos nas duas pesquisas realizadas (GONÇALVES, 2014; SOUZA, 2016), de acordo com a visão dos gestores pesquisados. Após, com base nos resultados apresentados, contextualizaremos a política institucional e, posteriormente, a política pública brasileira nas quais as duas pesquisas foram submetidas. Por fim, voltaremos ao nosso ponto de partida, ou seja, os resultados das pesquisas em comento (GONÇALVES, 2014; SOUZA, 2016) buscando desvelar novas compreensões sobre o fenômeno estudado.

2. O SERVIÇO DE EDUCAÇÃO INFANTIL - HU/UFSC FRENTE À RESOLUÇÃO Nº 01/2011- DESAFIOS E PERSPECTIVAS

O Serviço de Educação Infantil (SEI) do Hospital Universitário (HU), constituía-se em 2013 de um projeto educativo que visava atender os filhos dos servidores lotados no Hospital Universitário da UFSC, em horários compatíveis com sua jornada de trabalho. A faixa etária atendida pelo SEI-HU compreendia crianças de 03 (três) meses a 06 (seis) anos incompletos. O SEI-HU foi inaugurado no dia 03 de agosto de 1990, por iniciativa dos próprios servidores do HU em parceria com a Associação de Servidores do Hospital Universitário (ASHU) (UFSC, 2013).

No que tange ao Ensino Básico, a UFSC conta em seu organograma com o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), que atende à Educação Infantil e com o Colégio de Aplicação que atende ao Ensino Fundamental e Ensino Médio (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2010). O SEI-HU não esteve inserido no organograma da UFSC como unidade educativa institucional (GONÇALVES, 2014).

Segundo Raupp (2002), o surgimento das Unidades de Educação Infantil ligadas às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) constituiu-se, especialmente, na década de 70, em uma conjuntura nacional que manifestava a necessidade da abertura de creches. Esta ação intensificou-se por meio de movimentos sociais liderados por mulheres trabalhadoras de empresas públicas, privadas e sindicatos. Para possibilitar a inserção da mulher no mercado de trabalho, era imprescindível a abertura de instituições que atendessem seus filhos durante o

período que estivessem trabalhando. Na UFSC, o NDI foi inaugurado em 1980 e posteriormente, o SEI-HU em 1990 (GONÇALVES, 2014).

No decorrer dos anos, as Unidades de Educação Infantil ligadas às universidades federais construíram, ao longo de suas trajetórias, as mais diversas formas de organização administrativa e pedagógica, de acordo com as demandas apresentadas em cada contexto (CANCIAN; FERREIRA, 2009). A Resolução CNE/CEB nº 01/2011 (BRASIL, 2011) que fixa normas de funcionamento das unidades de Educação Infantil ligadas à Administração Pública Federal direta, suas autarquias e fundações, trouxe diretrizes impactantes para o SEI-HU, especialmente ao determinar que as unidades de Educação Infantil devem oferecer igualdade de condições para o acesso e a permanência das crianças na faixa etária que se propõem a atender.

Naquele dado momento histórico, a publicação da Resolução (BRASIL, 2011) pôs em xeque a continuidade do SEI-HU como uma unidade educativa, considerando os propósitos de sua criação. A Resolução CNE/CEB n.01/2011 (BRASIL, 2011) na medida que normatiza, interfere, substancialmente, no contexto de desenvolvimento social e institucional do SEI-HU.

Foram inevitáveis, questionamentos como: Era possível manter um espaço educativo, inserido no organograma de um Hospital, se o mesmo não atenderia aos interesses da instituição? A abertura de vagas para a comunidade externa e a conseqüente perda dos direitos dos servidores do Hospital, eram possibilidades viáveis, entendendo-se que a atividade foco do Hospital não é a Educação Infantil? Estas e outras questões permaneciam sem respostas.

Tal situação, motivou o desenvolvimento de uma pesquisa em nível de Mestrado (GONÇALVES, 2014) cujo objetivo foi compreender os desafios e perspectivas no processo de desenvolvimento do SEI-HU/UFSC a partir da homologação da Resolução CNE/CEB n.01/2011 (BRASIL, 2011).

A pesquisa (GONÇALVES, 2014) caracterizou-se por um estudo de caso de natureza qualitativa. Os instrumentos para a coleta e análise de informações foram o levantamento bibliográfico e documental, as entrevistas semi-estruturadas e a observação. A população e a amostra definidos no estudo foram os gestores da UFSC que possuíam envolvimento com o SEI-HU e estavam em efetiva atividade no período de realização da pesquisa.

Os resultados da pesquisa (GONÇALVES, 2014) apontaram que a Resolução CNE/CEB n.01/2011 (BRASIL, 2011) representou um avanço no que se refere a regulamentação das várias unidades de Educação Infantil ligadas às universidades federais que existem no Brasil, uma vez que trouxe considerações importantes, pautadas em documentos considerados de referência na Educação Infantil. Por outro lado, a Resolução CNE/CEB n.01/2011 (BRASIL, 2011), desconsiderou que as Unidades de Educação Infantil ligadas às universidades federais construíram ao longo de suas trajetórias, as mais diversas formas de organização administrativa e pedagógica, de acordo com as demandas apresentadas em cada contexto.

Foi apontado também que o SEI-HU tem como essência o seu papel social. Por outro lado, se fez necessário vencer uma contradição, ou seja, ao mesmo tempo que busca cumprir o seu papel social, este lhe é negado pelas diretrizes da Resolução CNE/CEB n.01/2011 (BRASIL, 2011). Da mesma forma, se o SEI-HU for reconhecido como unidade educativa pela UFSC, ele irá negar o seu papel social junto à própria sociedade.

O SEI-HU surgiu de uma demanda social, apontada pelos próprios servidores do HU/UFSC que necessitavam de uma creche que atendessem seus filhos em horários compatíveis com a jornada de trabalho que desempenhavam no HU (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013). Sendo assim, se o SEI-HU fosse reconhecido como unidade educativa institucional e se adequasse aos ditames da Resolução (BRASIL, 2011) não poderia mais atender exclusivamente aos filhos dos servidores do HU.

A publicação da Resolução CNE/CEB n.01/2011 (BRASIL, 2011) pôs em xeque a continuidade da proposta que o SEI-HU desenvolve, bem como, o seu papel social frente ao HU, a UFSC, a sociedade em geral.

É imprescindível mencionar que, a partir de janeiro de 2017 o SEI-HU saiu do organograma do HU e passou a integrar a Associação dos Servidores do Hospital Universitário, atendendo os filhos dos servidores do HU, filhos dos servidores da UFSC além de funcionários da ASHU, Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU) e Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) desde que comprovadamente desempenhem suas funções no HU. O SEI-HU passou a denominar-se Centro de Educação Infantil da ASHU (ASSOCIAÇÃO DOS SERVIDORES DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, 2017).

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO FORMATIVO CONSTITUTIVO DA GESTÃO

A Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), na UFSC, se tornou obrigatória por meio da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), em que a Progressão por Mérito Profissional¹ do servidor² TAE deverá ser realizada tendo por base o resultado de sua Avaliação de Desempenho.

O PCCTAE (BRASIL, 2005) também estabelece que o plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino (IFE) deverá contemplar o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, que terá por princípios e diretrizes o dimensionamento das necessidades institucionais com a devida alocação de vagas, o programa de capacitação e aperfeiçoamento, e a avaliação de desempenho. Ou seja, o PCCTAE (BRASIL, 2005) traz a avaliação de desempenho relacionada ao processo de desenvolvimento dos servidores TAE, constituindo-se como um dos elementos do tripé, juntamente com o dimensionamento e a capacitação, a servir de base como norteadora para o planejamento da gestão de pessoas na IFE.

Neste contexto, a Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC é regulamentada por meio da Resolução nº 82/CUn/ 2016³ (UFSC, 2016) que estabelece as diretrizes acerca do processo avaliativo no âmbito Institucional, com base nas orientações normativas da Administração Pública Federal.

Segundo Bergue (2011) a avaliação de desempenho é considerada como um processo complexo, que envolve a cultura institucional, o ambiente de trabalho e os objetivos institucionais, em que as pessoas necessitam saber e reconhecer os seus propósitos e consequências, não a situando apenas como um fator de remuneração. Ainda para o autor o gestor é considerado como promotor do desempenho, desde que devidamente capacitado para lidar com o processo de avaliação e com as relações que dele advém.

Dentro desta perspectiva, a avaliação de desempenho como elemento dinâmico de processos e práticas de gestão de pessoas, ganha significado quando gera uma ação gerencial dentro do desenvolvimento de uma política institucional de gestão de pessoas, interferindo diretamente na Gestão Universitária (SOUZA, 2016).

¹Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada dezoito meses de efetivo exercício (BRASIL, 2005).

²Servidor “é a pessoa legalmente investida em cargo público” (BRASIL, 1990, Art. 2º).

³Esta Resolução entrou em vigor a partir de 24 de agosto de 2016. À época da realização do Estudo (SOUZA, 2016), as Resoluções nº 121/CUn/ 1990 (UFSC, 1990) e 136/CUn/1191(UFSC, 1991b) normatizavam a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE na UFSC.

A Avaliação de Desempenho em uma relação de mediação, de interação com a gestão se materializa por meio de ações que possam vir a fortalecer o processo avaliativo. Neste contexto, o olhar dos gestores sobre a concepção da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE é essencial por serem estes gestores que representam a gestão da Universidade, e que, por meio deles, a avaliação pode ser potencialmente um processo formativo constitutivo da gestão (SOUZA, 2016).

Com vistas a compreender a relação de mediação entre o processo de Gestão e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, a pesquisa realizada por Souza (2016), teve como objetivo compreender, na visão do gestor, a concepção de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa (SOUZA, 2016) caracterizou-se por ser um estudo de caso, de natureza qualitativa e teve como fonte de informações entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores ocupantes de Cargos de Direção e Função Gratificada da Instituição.

Os resultados da pesquisa (SOUZA, 2016) demonstraram que o processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, na visão dos Gestores se materializa de forma pontual e temporal, por meio do recebimento, preenchimento e devolução dos formulários de avaliação ao setor responsável pela Gestão de Pessoas na Instituição, sem necessariamente haver um diálogo com o Servidor a respeito do que foi respondido nestes formulários, distanciando-o de ser um processo contínuo de acompanhamento e desenvolvimento dos Servidores TAE. A finalidade da Avaliação de Desempenho, segundo os Gestores entrevistados está relacionada basicamente aos efeitos financeiros oriundos da Progressão por Mérito, que faz parte da política salarial, contemplada no Plano de Carreira dos Servidores TAE (BRASIL, 2005). Em suma, os gestores desconhecem a concepção, finalidade e processo histórico da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE da UFSC, bem como as relações que advém deste processo, que podem resultar em ações que potencializem o desenvolvimento da avaliação como um processo formativo constitutivo da gestão.

Quanto à Política Institucional de Gestão de Pessoas, os Gestores entrevistados desconhecem o que venha a ser uma Política Institucional de Gestão de Pessoas de forma mais ampla, bem como uma possível interação entre o processo de desenvolvimento desta Política e a Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, elementos essenciais para que a avaliação seja legitimada como um processo formativo constitutivo da gestão.

No que tange à Política Pública de Gestão de Pessoas, os gestores manifestaram que desconhecem suas diretrizes, de uma forma mais ampla, bem como a interação desta Política com a Política Institucional de Gestão de Pessoas, no que se refere ao processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE.

Uma contradição se evidenciou neste estudo (SOUZA, 2016), ao mesmo tempo que a Avaliação de Desempenho é potencializada como um processo formativo constitutivo da gestão, esta é fragilizada pela falta de um processo formativo da gestão. Com vistas a buscar superar esta contradição e contribuir para o processo de desenvolvimento da Avaliação de Desempenho dos Servidores TAE, como processo formativo constitutivo da gestão, destacou-se ações que fomentem a formação dos gestores e de todos os servidores envolvidos no processo da avaliação, em consonância com a Política Institucional de Gestão de Pessoas e as diretrizes da Política Pública de Gestão de Pessoas.

4. CONSTITUIÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL

A política institucional é pelas diretrizes da Política Pública, porém, a Universidade, como instituição social (CHAUÍ, 2003) possui autonomia para legitimar ou mesmo se contrapor a esta Política, não ficando alheia ao seu papel de refletir e decidir a respeito de suas suas práticas, partindo do pressuposto da sua função social.

Segundo Chauí (2003) a Universidade é uma instituição social, uma prática social, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

Como instituição social, a Universidade é produzida pela sociedade e como tal resulta de um conjunto de relações contraditórias de legitimação e de oposição com a sociedade e que, em constante processo de transformação constrói sua vida social e histórica (DIAS SOBRINHO, 2002).

A Universidade como uma Instituição complexa, pelos diferentes e múltiplos processos, pela diversidade de formação técnica e vinculação ideológica dos agentes, pela variedade de valores e interesses em constante interação e contradição, faz tudo convergir para um mesmo fim: a formação (DIAS SOBRINHO, 2002).

Neste sentido e retomando os resultados da pesquisa apresentada (SOUZA, 2016), a avaliação também pode ser vista sob a perspectiva de um processo que tenha o papel formativo com vistas ao desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação na Instituição, bem como, ao desenvolvimento Institucional.

Mediante o desenvolvimento histórico das instituições/organizações, a avaliação se institucionaliza como uma complexa área de práticas, instrumentos, teorias e de profissionais, cumprindo funções educacionais, mas também sociais e políticas de grande alcance. A avaliação concebida como formação resulta de uma outra visão de educação e de sociedade, não a limitando a “verificar se as metas e exigências burocráticas foram cumpridas, embora isso também deva fazer parte do processo” (DIAS SOBRINHO, 2002, p. 133).

Para Souza (2016), a Avaliação de Desempenho necessita estar em interação com Política Institucional de Gestão de Pessoas, ser legitimada por esta Política, para que seja uma ação potencializadora do processo formativo dos seus servidores, instigando a Instituição a refletir sobre os significados no processo de interação com a sociedade. Isto implica em reflexões acerca de que tipo de formação a UFSC almeja e quais suas prioridades, considerando os valores contemplados em sua visão e missão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

Da mesma forma, para Gonçalves (2014), a constituição da política institucional no que tange a criação das unidades de Educação Infantil na UFSC acompanharam uma conjuntura nacional, apontada pelas mulheres trabalhadoras de instituições públicas e privadas que manifestavam a necessidade da abertura de creches (RAUPP, 2002). Vale ressaltar que, naquele dado momento histórico, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) (BRASIL, 1961) potencializou a perspectiva apresentada pelas mulheres inseridas no mercado de trabalho.

Conforme a LDBEN (BRASIL, 1961, Art. 24): “As empresas que tenham a seu serviço mães de menores de sete anos serão estimuladas a organizar e manter, por iniciativa própria ou em cooperação com os poderes públicos, instituições de educação pré-primária”.

Desta forma, percebe-se portanto que, o contexto histórico de desenvolvimento da Educação Infantil na UFSC, reforçou a proposição de que a política pública educacional delimita a política pública institucional, como uma ação pragmática do contexto social, político e econômico que envolve a política pública brasileira (GONÇALVES, 2014).

A Resolução CNE/CEB n. 01/2011 (BRASIL, 2011), foi homologada diante de um cenário nacional, na qual o Governo brasileiro investia nas políticas de inserção social como uma ação compensatória do que foi vivenciado a partir da década de 90 com os ditames da política pública neoliberal (GONÇALVES, 2014). De acordo com Santos (2011), foi um processo marcante na década de 90, com o desinvestimento do Estado na universidade pública

e a globalização mercantil, como dois pilares de um projeto que objetiva transformar o bem público da universidade em um campo de valorização do capitalismo educacional.⁴

É possível citar como exemplos deste cenário de políticas públicas de superação das desigualdades sociais que vinha se constituindo, o Programa Universidade para Todos (PROUNI) (BRASIL, 2005b) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2007). A Educação Básica também foi foco de ações neste sentido, com destaque a promulgação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI) (BRASIL, 2009) que ratifica o compromisso de dirimir essas desigualdades ao determinar que “é dever do Estado garantir a oferta de Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, sem requisito de seleção” (BRASIL, 2009, Artº 5º, Parágrafo 1º).

O Plano Nacional de Educação (PNE) para o decênio 2011-2020 (BRASIL, 2010) propõe universalizar o atendimento escolar à população de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos e ampliar a oferta de educação infantil para crianças de até 3 (três) anos de idade. Portanto, é possível compreender que, considerando o que determina as DCNEI (BRASIL, 2009) e o PNE (BRASIL, 2010), é notório que a homologação da Resolução CNE/CEB n. 01/2011 (BRASIL, 2011) vem ao encontro da essência da política pública educacional brasileira vivenciada naquele dado momento histórico.

Por outro lado, resgatando a pesquisa de Souza (2016), do mesmo modo, temos como Política Pública na área de Gestão de Pessoas o Decreto 5.825/ 2006 (BRASIL, 2006), que estabelece as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2005), abordando de maneira mais detalhada a avaliação de desempenho e destacando-a como um dos três pilares para o Plano de Desenvolvimento, juntamente com o dimensionamento e a capacitação.

O Decreto (BRASIL, 2006) potencializa o processo da gestão na inter-relação da Avaliação de Desempenho, do desenvolvimento institucional e das políticas de gestão de pessoas com vistas à melhoria dos serviços prestados à sociedade (SOUZA, 2016).

Neste contexto, constatamos que nas pesquisas realizadas (GONÇALVES, 2014; SOUZA, 2016), o processo da gestão universitária, é o elo materializador entre as diretrizes da Política Pública e a constituição da Política Institucional.

Como uma construção histórica, a gestão universitária é reflexo de um processo de transformação social, econômica e política. Se concretiza por meio de ações orientadas pelas escolhas de prioridades, vínculos, compromissos que refletem seus interesses e resgatam o seu papel político-institucional no cumprimento de sua função social. A ação de gerir, numa dinâmica de gestão universitária, não será meramente mecânica e catalisadora das determinações legais, mas de ações advindas da participação ativa e interna a instituição (RIBEIRO, 2013). Neste sentido, mesmo diante das determinações legais, o processo da gestão universitária é essencial na interação e constituição da Política Institucional.

5. CONCLUSÃO

As pesquisas realizadas (GONÇALVES, 2014; SOUZA, 2016) possuem em sua essência, o processo da gestão universitária como elo materializador da política institucional e pública.

O SEI-HU/UFSC a partir de janeiro de 2017 foi desvinculado do organograma do HU e passou a integrar a Associação dos Servidores do Hospital Universitário, passando a

⁴Conforme Bittencourt (2013, p. 10): “A educação, submetida aos parâmetros do regime capitalista se torna mais uma mercadoria disponível ao público consumidor, aos estudantes transformados em clientes do sistema de ensino”.

denominar-se Centro de Educação Infantil da ASHU (ASSOCIAÇÃO DOS SERVIDORES DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO, 2017).

Neste caso, os impactos das políticas públicas no processo de gestão universitária levaram à uma ruptura no processo de desenvolvimento do SEI-HU/UFSC no que tange ao desenvolvimento como unidade educativa institucional (GONÇALVES, 2014). A gestão universitária, portanto não conseguiu promover um processo de mudança na política institucional com vistas à adequação do que propunha as diretrizes das políticas públicas.

Em contrapartida, na pesquisa apresentada (SOUZA, 2016) observamos que, a Lei nº 11091/2005 (BRASIL, 2005) e o Decreto nº 5825/2006 (BRASIL, 2006) representam as Políticas Públicas que potencializam a área de Gestão de Pessoas da Instituição a refletir sobre o processo avaliativo dos Servidores TAE e a propor ações para implementação destas Políticas na Instituição. A Gestão Universitária, dentro deste propósito, proporciona uma interlocução das Políticas Públicas à realidade e peculiaridade da Instituição.

Observamos que no cruzamento entre as duas pesquisas, embora possuam uma essência similar, o processo de gestão universitária apresentou interações diferentes entre as políticas públicas e as políticas institucionais frente ao fenômeno estudado em cada pesquisa.

Isto posto, ao analisar os resultados das pesquisas realizadas (GONÇALVES, 2014; SOUZA, 2016), uma contradição é revelada, ou seja, ao mesmo tempo que a política institucional é legitimada pela Política Pública, esta pode ser questionada, repensada pela ação da gestão universitária, situando esta universidade como uma instituição social.

Entendemos que a superação da contradição apresentada neste estudo, ocorrerá essencialmente por meio de um processo de formação do gestor. Salientamos, a relevância do caráter formativo do gestor considerando as finalidades específicas das universidades como instituições sociais. A formação é, portanto, a essência do processo de gestão.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BITTENCOURT, Renato Nunes. Educação como produto de consumo no mercado capitalista ou a negação da flama do saber na tecnocracia neoliberal. **Revista Espaço Acadêmico**, Universidade do Estado de Maringá, n. 146, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index>.

Php/EspacoAcademico/article/viewFile/21230/11337> Acesso em: 03 jan. 2014.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 1961**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/129047/lei-de-diretrizes-ebase-de-1961-lei-4024-61>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005a. Disponível em

:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 06 maio 2015.

_____. Lei nº 11.096 de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/lei/L11096.htm>. Acesso em: 03 jan. 2014.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 06 maio 2015.

_____. Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 03 abr. 2013.

_____. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil**. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília, 2009. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 28 ago. 2011.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, 2010. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 05 jul. 2013.

BRASIL. **Resolução CNE/CEB nº 01** de 10 de março de 2011. Fixa normas de funcionamento das unidades de Educação Infantil ligadas à Administração Pública Federal direta, suas autarquias e fundações. Brasília, 2011a. Disponível em: . Acesso em: 25 abr. 2011.

CANCIAN, Viviane Ache; FERREIRA, Ione Mendes Silva (Orgs.). **Unidades de Educação Infantil nas Universidades Federais: os caminhos percorridos**. Goiânia: FUNAPE, 2009.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000300002&script=sci_arttext. Acesso em: 28 ago. 2015.

GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo. **O Serviço de Educação Infantil – HU/UFSC frente à Resolução CNE/CEB nº 01/2011 (BRASIL, 2011a): desafios e perspectivas**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação**. Florianópolis: Insular, 2002.

HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco (Orgs.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. Bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: UNB, 2014.

RAUPP, Marilene. **A educação infantil nas universidades federais: questões, dilemas e perspectivas.** 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Florianópolis: UFSC, 2002.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A gestão universitária: um estudo na Universidade Federal do Pará, de 2001 a 2011.** 2013. 290p. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-Graduação em Educação, Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade.** São Paulo: Cortez, 2011.

SOUZA, Gisele Furtado Schmitz de. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão.** 2016. 118p. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Resolução nº 121/CUn/90, de 28 de agosto de 1990. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos. UFSC, Florianópolis, SC, 28 ago. 1990. Disponível em:<<http://avaliacaodedesempenho.paginas.ufsc.br/files/2012/05/RESOLUCAO121CUn90.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Resolução nº 136/CUn/91, de 19 de novembro de 1991. Altera a Resolução nº. 121/CUn/90, que dispõe sobre a avaliação dos servidores técnico-administrativos. UFSC, Florianópolis, SC, 19 nov. 1991b. Disponível em: <<http://segesp.ufsc.br/files/2013/08/Resolucao-136CUn91.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

_____. **Projeto político pedagógico do serviço de educação infantil do Hospital Universitário.** Florianópolis: SEI-HU/UFSC, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014.** 2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/pdi-2010-2014/>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

_____. Resolução nº 82/2016/CUn, de 24 de agosto de 2016. Dispõe sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. UFSC, Florianópolis, SC, 24 ago. 2016. Disponível em: <http://prodegesp.ufsc.br/files/2010/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-82-CUn-2016-Avalia%C3%A7%C3%A3o_de_Desempenho_TAES.pdf> . Acesso em: 03 jul 2017.

_____. **Projeto Político Pedagógico do Centro de Educação Infantil da Associação dos Servidores do Hospital Universitário.** ASHU/UFSC, 2017.