



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



JORNADA DE TRABALHO FLEXIBILIZADA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA SOB O PRISMA DA SEGURANÇA JURÍDICA

Cheryl Maureen Daehn

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

cheryl.daehn@gmail.com

Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

kellycbenetti@gmail.com

RESUMO

Este estudo objetiva abordar a flexibilização da jornada de trabalho na gestão universitária no âmbito das universidades públicas federais com os fundamentos de certeza e segurança jurídica. As temáticas a serem discutidas referem-se à gestão universitária, jornada de trabalho e segurança jurídica. Para tanto, o artigo foi elaborado através de revisão bibliográfica, trazendo as visões de diversos autores. Neste estudo, propõem-se reflexões acerca das influências que a (in)segurança jurídica pode trazer à gestão universitária e como isso afeta a legitimidade e manutenção da jornada de trabalho flexibilizada. Abordaram-se os desafios da gestão perante os entraves burocráticos atrelados à implantação da jornada flexibilizada, num cenário crítico de transição política pelo qual o país perpassa. Ao final, o estudo permite evidenciar, bem como refletir sobre a viabilidade de estudos futuros acerca do assunto, visando a gestão e a manutenção da flexibilização, com vistas à maximização de entrega de resultados à sociedade.

Palavras chave: Gestão universitária, flexibilização, segurança jurídica.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No século XVIII, a expressão Estado de direito designava a administração interna do Estado ou ciência da polícia, compreendendo as finanças, a economia pública e privada, o comércio, a estatística e matérias políticas e jurídicas. O Estado de direito da época tinha por objetivo principal o bem comum ou felicidade da vida, a segurança e a prosperidade do Estado, de acordo com os ditames da política ou arte do governo. Na segunda metade do século XIX veio à luz a concepção de Estado de direito, vinculada ao contexto de ideias políticas então existentes.

Conforme Cordeiro e Silva (2016) o Estado de direito é, portanto, o Estado que submete seus atos em relação aos cidadãos, às decisões judiciais. O Estado de direito é aquele que reconhece os direitos individuais, cuidando de acatar e fazer cumprir o direito por ele mesmo instituído. O Estado em consideração segue a linha do direito, se autolimitando e protegendo as liberdades individuais, contrapondo-se ao estado de poder, ou totalitário, sendo constitucionalmente organizado.

Os dois fundamentos do Estado de Direito são a segurança e a certeza jurídica. A segurança e a certeza do direito são indispensáveis para que haja justiça, porque é óbvio que na desordem não é possível reconhecer direitos ou exigir o cumprimento de obrigações.

Hoje vivemos uma realidade de incerteza e insegurança jurídica. A todo o momento decisões são questionadas e com isso surgem polêmicas às quais a hermenêutica jurídica parece não mais dar conta em solucionar. As leis que regem um país mergulhado na instabilidade, tanto no viés político como social, parecem não ser reconhecidas. Esse contexto instável e inseguro vem afetando as rotinas das universidades, principalmente no que tange a sua autonomia.

A universidade é a referência da pesquisa científica, bem como o espaço intelectual e acadêmico que forma cidadãos. Paralelamente, é também uma instituição tradicionalista, conservadora, burocrática, fragmentada e resistente a mudanças, apresentando dificuldades para buscar a inovação. Conforme afirma Vieira e Vieira (2004, p. 181), “É sabido que as universidades públicas são instituições recalcitrantes à mudança e muito rarefeitas à inovação, embora representem de per si o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação”.

Agora, mudanças começam a ser impostas à universidade, que está encurralada pelos controles externos, que representam uma ameaça à voz e à autonomia universitária. Num país onde a corrupção virou praxe, o que deveria ser exceção, tornou-se regra. As instituições de ensino, no seu mundo ingênuo mas inteligente e interativo, transformaram-se em alvos de retaliação, sendo questionadas e acusadas por seus atos de forma opressora e esmagadora. A gestão universitária vive novos desafios. Como um deles, podemos citar a jornada de trabalho flexibilizada. Bem vinda pelos servidores, mas não necessariamente bem vista por todos.

Os gestores de instituições de ensino federais convivem com o desafio de manter os servidores motivados com e para o trabalho. A burocracia característica do serviço público bem como a escassez de recursos financeiros, fragiliza a execução das atividades. Com isso, os entraves do cotidiano acabam levando as equipes ao esgotamento, perdendo motivação e qualidade no desempenho das tarefas.

Conforme Paladini (2000) a estabilidade do servidor público é uma lei e uma cultura ainda comum e, ao mesmo tempo, um conceito e uma prática nociva à qualidade; sua qualificação em geral é baixa; existe uma cultura tradicional de descaso à coisa pública; o seu salário é baixo e não é geralmente aceito como função básica para contribuição positiva no resultado das universidades.

Apesar disso, cada organização, pública ou privada, tem suas próprias características e um contexto específico. O perfil do servidor acaba por ser delineado conforme os estímulos que recebe, experiências às quais é submetido e ao tipo de gestão para a qual se reporta. O clichê do comodismo no serviço público devido às condições de estabilidade, conforme abordado por Paladini (2000), não pode ser generalizado. A principal fonte de geração de qualidade é o servidor e, portanto, os resultados dependem de questões intrínsecas da pessoa, aliadas à gestão, padrão de liderança, qualidade de vida no trabalho.

A universidade é constituída por um enorme elenco de atores que direta ou indiretamente são responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento. Os três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos), acrescidos do público externo que interage cotidianamente no ambiente universitário, dão origem a uma ampla comunidade, extremamente diferenciada e eclética, que faz da universidade, conforme Azevedo et al. (2011, p. 11), “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.”

Diversas instituições e universidades públicas federais têm aderido à jornada de trabalho flexibilizada. Após muitas discussões, análises de legislações e decisões cautelosas, essa proposta começou a decolar. Mas é preciso cuidado. A continuidade da jornada de trinta horas depende daquele entrelaçamento, mencionado por Azevedo et al. (2011, p. 11). A universidade é entrelaçada, qualquer movimento pode ser sentido por todos seus componentes. O sucesso ou insucesso da flexibilização depende unicamente das pessoas. Evidentemente que todos estão submetidos às legislações pertinentes, que orientam e normatizam a jornada. Mas os servidores são protagonistas. É preciso demonstrar que a flexibilização pode, sim, ser a solução para muitos entraves institucionais, gerenciais e operacionais. E o principal: poderá resistir a um cenário frágil e de insegurança jurídica.

O objetivo do artigo é apresentar uma revisão bibliográfica em torno dos temas gestão universitária, jornada de trabalho e segurança jurídica. Busca-se trazer visões de diversos autores, permitindo relacionar os temas, apresentando seus principais aspectos para sintetizar e demonstrar a sua importância para a administração das organizações, ao encontro da seguinte problematização: **como a flexibilização da jornada de trabalho pode refletir na gestão universitária sob o prisma da segurança jurídica?**

O presente artigo está estruturado em três partes. Na primeira parte é apresentada a fundamentação teórica, trazendo as contribuições de diversos autores. Na segunda parte é apresentada a análise de resultados, com o contraponto das visões dos autores apresentadas na fundamentação teórica, trazendo o tema à discussão. Ao término, são feitas as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A COMPLEXIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Em nosso país, a Gestão Universitária, principalmente a partir da expansão da educação superior brasileira no início do século XXI, bem como da necessidade de profissionalização no que diz respeito à gestão dos processos organizacionais, tem se constituído num tema cujas discussões vêm assumido caráter permanente. Além do importante debate realizado nos últimos tempos em torno do referido assunto, é válido destacar que a universidade, assim como as demais instituições de Ensino Superior vem se consagrando como entidades extremamente relevantes para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil a nível mundial.

É notável que a literatura pertinente ao tema relacionado à universidade converge para um ponto comum, indicando que essa instituição possui grande relevância e prestígio social, visto que representa o *lócus* onde se dá a produção e difusão do conhecimento. É, segundo Fávero (2000, p. 71), “[...] uma instituição dedicada a promover o avanço do saber, o espaço de invenção, da descoberta, da elaboração de teorias”. Sua existência é de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade, bem como, para ajudar a resgatar e entender melhor as origens de nossa formação intelectual e social. Nesse sentido, Salomão (2011, p. 11) ratifica que:

[...] podemos considerar que a universidade foi o primeiro espaço de saber que contribuiu para a universalização do conhecimento e da integração das pessoas, onde se esboçou nossas identidades sociais e científicas; por meio de sua memória, poderemos compreender parte de nossa herança intelectual e o funcionamento de nossas sociedades.

A universidade é constituída por um enorme elenco de atores que direta ou indiretamente são responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento. Os três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos), acrescidos do público externo que interage cotidianamente no ambiente universitário, dão origem a uma ampla comunidade, extremamente diferenciada e eclética, que faz da universidade, conforme Azevedo et al. (2011, p. 11), “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.”

Os gestores universitários afirmam ter uma grande quantidade de tarefas inesperadas, fora do planejamento, como reuniões, atividades paralelas ao trabalho em si, num fluxo intenso e descontínuo. A atenção é desviada seguidamente, fragmentando suas ações e prejudicando seu processo decisório.

Grillo (2001, p. 14) ao se referir à universidade pondera que a mesma é uma instituição permeada pela complexidade, que visa criar e difundir o conhecimento. Por concentrar em sua natureza características peculiares e possuir objetivos múltiplos e especializados, sua gestão requer “a utilização de princípios e modelos próprios únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo de suas ações”.

Para Azevedo et al. (2011), a universidade é uma instituição singularizada, uma vez que possui uma cultura própria que a deixa especial. Assim, para a autora, a universidade pode ser compreendida como sendo:

[...] entidade detentora de uma cultura fortemente peculiar inserida num espaço intercultural, que reúne interesses pessoais, coletivos e institucionais por demais diversificados e difusos. Sua força de trabalho é representada por pessoas de múltiplas origens e formações em âmbitos nacional e internacional que, por sua vez, atuam nas mais variadas áreas do conhecimento. Assim sendo, o contorno do desenho deste ambiente intensamente plural, abriga uma cultura organizacional própria que a distingue, a priori, das outras organizações tradicionais (AZEVEDO et al., 2011, p.12).

Sendo assim, o ambiente multifacetado e complexo que caracteriza as instituições universitárias, as tornam distintas de outras organizações. A esse respeito, Souza (2010, p. 18) diz que: “Embora possa haver semelhanças entre a gestão das universidades e a gestão de outras organizações, no tocante a alguns aspectos organizacionais, as instituições universitárias apresentam características muito diferenciadas”. Grillo (2001, p. 14) ao se

referir a essa diferenciação reafirma tratar-se de realidades completamente adversas, salientando que: “Equivocam-se aqueles que pretendem equiparar as universidades às empresas públicas ou privadas e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária”.

Nas palavras de Mariotti (2007) a complexidade não pode ser compreendida com base no pensamento linear. Ela deve ser entendida como um sistema aberto, integrador, pluralista e flexível que é integrado por todas as suas partes. O pensamento complexo, não linear, segundo esse mesmo autor, admite a existência de contradição, da diversidade e da incerteza, aceitando as mudanças que ocorrem no mundo real.

Morin (2002) destaca que a complexidade da universidade se expressa por meio de sua essência, de seu conceito e de sua função. Ao analisar tal instituição, levando em conta esse contexto, o autor afirma que a mesma:

[...] conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora (MORIN, 2002, p.81).

Considerando essa perspectiva, os gestores que operam em organizações complexas, como as universidades, hospitais, entre outras, encontram dificuldade de coordenar e controlar suas múltiplas atividades. Em função de seu tamanho ou da natureza complicada de suas operações, essas organizações apresentam um elevado grau de complexidade no que tange a sua estrutura e aos seus processos, tornando fortemente limitada a mensuração de seu desempenho, haja vista a diversidade de objetivos que possuem (SOUZA, 2009).

Conforme Melo (2002), o espírito pluralista que encontra-se inserido no cerne das universidades de qualquer parte do mundo, admite a convivência entre grupos ou pessoas com pensamentos diversificados sobre questões variadas e extremas. Sob esse ponto de vista, é possível enxergar a universidade como sendo “[...] um ambiente onde consenso e adversidade convivem sob a ótica da democracia, ensejando caminhos nem sempre facilmente imagináveis para solução de problemas” (MELO, 2002. p. 26).

A difícil missão de gerir as universidades, considerando todas as suas nuances, não é uma constatação recente, conforme percebe-se no texto de Finger, (1991, p. 9), que ao tratar sobre esse aspecto afirma que “A universidade, desde o seu surgimento como instituição [...], tem representado um desafio aos que nela desempenham alguma função”. Dessa forma, levando em conta a peculiaridade e complexidade que compreende o ambiente acadêmico, técnico e administrativo universitário, pode-se deduzir o quão desafiador representa o trabalho nessas instituições, não somente para aqueles que encontram-se a frente de sua gestão, mas também, para os que são responsáveis direta ou indiretamente pela execução de suas atividades meio e fins.

É possível perceber, portanto, o alto grau de dificuldade que enfrentam os administradores para gerir as universidades, especialmente se no cotidiano da gestão dessas instituições não estiverem incorporadas as importantes e essenciais ferramentas e práticas administrativas que possam contribuir para o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, Norberto e Lima (2006) explicam que a universidade na condição de produtora do conhecimento por excelência, que prepara profissionais para atuarem em organizações públicas e privadas, e que fomenta projetos voltados à cidadania, deve levar em conta a importância da gestão estratégica, assim como, da utilização do planejamento estratégico no desenvolvimento de suas atividades, visto tratar-se de instrumento que contribui para a melhoria de sua gestão.

É preciso buscar novas formas para gerir as universidades, voltadas efetivamente ao atendimento de suas necessidades específicas. Souza (2009, p. 22) destaca que: “Não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”. Nessa perspectiva, dado as peculiaridades que envolvem a universidade, assim como, a necessidade e importância do contínuo processo de sua evolução, é fundamental a realização de pesquisas acadêmicas que busquem desenvolver novas teorias voltadas especialmente para essas instituições que são diferenciadas em relação às demais.

2.2 JORNADA DE TRABALHO

Conforme Carmo (2001, p.15), o trabalho pode ser definido como toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência. E realizando essa atividade, o homem se transforma, se autoproduz e, ao se relacionar com outros homens, estabelece a base para as relações sociais.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), o trabalho é o principal fator de produção de riqueza, pois só se pode consumir o que se produz. A maioria das discussões sobre o trabalho leva em conta os seguintes pressupostos:

- a) O trabalho é parte essencial da vida do homem: é ele, muitas vezes, quem define o papel de um indivíduo na sociedade;
- b) As pessoas tendem a gostar de seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação;
- c) O trabalho é uma atividade social;
- d) O moral do trabalhador não tem relação com as condições materiais do trabalho. Itens como temperatura, iluminação, ruído e umidade afetam a saúde física e o conforto e não a motivação;
- e) Sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes;
- f) O desemprego é um poderoso incentivo negativo, porque elimina o homem de sua sociedade.

É a partir do trabalho, que o homem torna-se ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas. Para Antunes (1999), o trabalho mostra-se como momento fundante de realização do ser social, condição para sua existência; “é o ponto de partida para a humanização e o motor decisivo do processo de humanização do homem” (ANTUNES, 1999, p. 123).

A expressão jornada de trabalho refere-se ao tempo despendido com o trabalho remunerado e executado pelo trabalhador para um empregado. Usa-se a expressão flexibilização, quando se faz referência à redução de tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal (MOCELIN, 2011).

Na percepção de Colnago (2012, p.37), a redução da jornada de trabalho está relacionada a diversos fatores caracterizadores de desenvolvimento de uma sociedade, tais como “desemprego, informalidade, ganhos de produtividade, distribuição de prosperidade, bem-estar, consumo de produtos e serviços, mudanças das características da oferta de trabalho, flexibilização da legislação trabalhista e criação de empregos”. Para a referida autora, a redução do tempo de trabalho é uma fonte independente de ganhos de produtividade, alcançados por meio de novas formas de organização do trabalho acrescidas do uso mais intensivo da mão de obra.

Para Carneiro e Ferreira (2007), a redução de jornada nas IFES pode caracterizar uma medida de qualidade de vida no trabalho desde que os gestores das organizações façam alguns ajustes, como:

a) identificar as áreas passíveis de se ajustarem à jornada reduzida, sem prejudicar suas atividades, por meio de fóruns com os coordenadores de equipe;

b) estimular a autonomia e a delegação de poderes, para que os analistas possam tomar decisões na ausência de seus chefes (especialmente nos períodos em que suas jornadas não são sobrepostas).

c) rever regras e procedimentos para diminuir o retrabalho e superar obstáculos burocráticos ou de hierarquia.

d) corrigir os problemas que provocam o desconforto físico-ambiental (ruído, iluminação, temperatura, equipamentos, mobiliário).

e) suprir as áreas carentes de pessoal, com abertura de processos seletivos.

A preocupação com a qualidade do trabalho é cada vez maior, assim como a qualidade de vida. “O conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho qualificado, em vez de tarefas, e de juntar novamente o trabalho do indivíduo e à sua existência” (LACOMBE; HEILBORN, 2003 p.236).

2.3 SEGURANÇA JURÍDICA

Conceituar segurança jurídica é uma tarefa tormentosa, o que pode ser atribuído à ampla gama conceitual abrangida pela expressão. Ao recorrer à apertadíssima síntese dos dicionários jurídicos, é possível encontrar um conceito para o princípio da segurança jurídica como sendo a “certeza do direito e da proteção contra mudanças retroativas” (DIMOULI, 2012).

Partindo-se dessa noção inicial, é possível começar a dividir alguns dos aspectos do instituto em tela. Conceitos mais detidos apresentam a segurança jurídica como um conceito ou um princípio que abrange duas dimensões, uma objetiva e uma subjetiva. A dimensão objetiva limitaria a retroatividade dos atos do Estado (através de mecanismos como o direito adquirido, ato jurídico perfeito e coisa julgada), ao passo que a natureza subjetiva consistiria na proteção da confiança dos cidadãos nos atos, procedimentos e condutas do Estado que se apresentam como legítimos (SILVA, 2004).

A partir da Constituição da República de 1.988, afirma-se que a segurança jurídica é, também, um direito subjetivo. Nesse sentido, sustenta Novelli que:

A segurança é direito fundamental, enquanto situação subjetiva protegida explicitamente pela Constituição [...] é evidente que a segurança que a Constituição protege não é só a segurança individual. É também, ou é até mesmo em primeiro lugar, a segurança do direito enquanto pressuposto e fundamento daquela outra. (NOVELLI, 1983, p. 164)

Assim, busca-se demonstrar o equívoco cometido por muitos ao invocar a segurança jurídica como discurso de fácil fundamentação (GUNTHER, 2004), uma espécie de argumento coringa, para a manutenção de situações injustas.

Conforme Cordeiro e Silva (2016), a segurança jurídica é, de fato, um dos princípios norteadores de um Estado Democrático de Direito. Não obstante, invocar a ideia de segurança jurídica como a certeza da manutenção do status quo, mesmo quando verifica-se sua incompatibilidade com os valores eleitos como fundamentos de nossa sociedade, com base em critérios unicamente procedimentais é esvaziar o princípio e aprisioná-lo em um conceito anacrônico e incompatível com a função jurisdicional do Estado Democrático de Direito. A conceituação adequada da segurança jurídica deve ultrapassar as divisões em segurança

jurídica objetiva e subjetiva para ser compreendida em duas dimensões, uma formal e uma substancial. Nesse sentido, a segurança jurídica não pode ser apenas formal, apresentada como relativa previsibilidade do direito, associada com a rápida solução dos conflitos, mas também substancial, ou seja, representar a legítima expectativa de que o poder judiciário não se furtará à análise de lesão ou ameaça a direito bem como de que este acompanhará a evolução social e histórica na compreensão desses direitos, atuando de modo a contribuir para a concretização do projeto de sociedade definido na Constituição Federal. Em outras palavras, a segurança jurídica no paradigma do Estado Democrático de Direito, exige uma prática jurídica também voltada para o futuro.

Desta forma, a segurança objetiva das leis dá ao cidadão a certeza subjetiva das ações justas, segundo o Direito. Assim, fala-se em certeza do direito quando o sistema tende a abolir lacunas da lei, obscuridades, complicação dos dispositivos legais, excesso de legislação, a demora nos julgamentos, o direito livre como forma de instabilidade, a mutabilidade ou a multiplicidade indiscriminada das leis. (NICOLAU, 2004)

No intuito de buscar a essência da segurança jurídica, parcela da doutrina vem atentando para indispensável garantia de um direito estável e previsível. Trata-se de meio de proteção dos cidadãos contra as incoerências e mudanças frequentes nas normas jurídicas, impedindo que o jurisdicionado saiba como deva agir. (VIDAL, 2003)

Formalmente a segurança jurídica é assegurada pelos princípios seguintes: irretroatividade da lei, coisa julgada, respeito aos direitos adquiridos, respeito ao ato jurídico perfeito, outorga de ampla defesa e contraditório aos acusados em geral, ficção do conhecimento obrigatório da lei, prévia lei para a configuração de crimes e transgressões e cominação de penas, declarações de direitos e garantias individuais, justiça social, devido processo legal, independência do Poder Judiciário, vedação de tribunais de exceção, vedação de julgamentos parciais, definitividade das relações jurídicas, etc. (SOIBELMAN, 2004)

Segundo Soibelman, como decorrência natural da adoção do Estado de direito, resulta que tanto o Estado, quanto os indivíduos são sujeitos de direitos subjetivos de natureza pública: Estado e indivíduo exigem-se reciprocamente o cumprimento de obrigações e prestações que leis de direito positivo estabelecem a favor de um e de outro.

Assim, Nicolau (2004) diz que o Estado e o indivíduo devem acatar o direito positivo é o mesmo que se afirmar o princípio da segurança jurídica numa via de duas mãos. Subjetivamente os direitos públicos se manifestam pela faculdade de um ou outro (Estado e indivíduo) invocarem a lei em seu favor para exigir da outra parte uma conduta a que têm direito (leia-se certeza do direito). Não existe Estado de direito sem o reconhecimento de direitos públicos subjetivos. Eles constituem também uma grande garantia para as liberdades públicas, porque implicam no reconhecimento pelo Estado da eminente dignidade da pessoa humana do cidadão.

3. METODOLOGIA

A pesquisa trata de um ensaio teórico e é do tipo descritivo com abordagem qualitativa e interpretativa. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica comparando as teorias apresentadas e selecionando os textos considerados mais coerentes para a formulação da revisão bibliográfica.

O espírito do ensaio teórico é a relação permanente entre o sujeito e objeto, constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos. Neste contexto, o ensaio, se tornou uma forma respeitável; sua novidade estava na louvação do eu. Sua razão de ser era a noção de que os pensamentos, sentimentos, incertezas, certezas e contradições de uma pessoa merecem divulgação e em seguida atenção de outras (BOORSTIN, 1995).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme Azevedo et al. (2011, p. 11), a universidade pode ser definida como “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.” A universidade é um organismo vivo, sendo o resultado da interação dos diversos atores complexos que geram o meio complexo da universidade. As diversas categorias que compõem essa realidade, tanto internas como externas à universidade, nutrem a via de mão dupla da mudança: a universidade gera e regenera conhecimento, ao mesmo tempo que é engessada, conservadora e resistente à mudança.

Morin (2002) destaca que a complexidade da universidade se expressa por meio de sua essência, de seu conceito e de sua função. Ao analisar tal instituição, levando em conta esse contexto, o autor afirma que a mesma é conservadora, regeneradora e geradora.

Porém, as universidades precisam inovar mais com iniciativas práticas para desenvolver aspectos que estejam dificultando o seu desenvolvimento. Logo, é imprescindível que mudanças aconteçam a partir de intervenções criativas com o fito de torná-las menos burocráticas, mais dinâmicas e flexíveis, para que possam alcançar plenamente sua missão institucional e, por consequência, proporcionar à sociedade um maior grau de satisfação.

Há um conjunto de fatores complexos que dificultam às universidades federais o alcance de resultados mais satisfatórios. Os processos de gestão ainda sofrem com o excesso de burocracia, devido à grande quantidade de controles que acabam por prejudicar o andamento e atendimento das necessidades, tanto internas como externas. Esses controles estão atrelados ao cenário de insegurança jurídica do país e ao impasse que a fragilização da autonomia universitária vem causando. Um exemplo disso é processo gradativo de implantação da jornada de trabalho flexibilizada.

Atualmente, a flexibilização no serviço público tem sido alvo de debates polêmicos. Diante da insegurança jurídica que a atualidade perpassa, a redução da jornada de trabalho tem sido monitorada constantemente a fim de analisar sua viabilidade e benesses trazidas ao atendimento do cidadão, através do horário de atendimento ininterrupto dos setores flexibilizados. Mesmo assim, estudos que comprovem os prós e contras da jornada flexibilizada ainda não foram realizados.

O Brasil é um Estado Democrático de Direito no qual o respeito pelos direitos humanos e pelas garantias fundamentais estão sob o manto da proteção jurídica estatal, baseada na ordem constitucional. O *caput* do art. 5º, a Constituição garante a inviolabilidade à segurança jurídica. Observa-se, também, outra garantia fundamental dos regimes democráticos, que consagra a proteção da confiança e a segurança de estabilidade das relações jurídicas constituídas, ao contrário das Constituições anteriores. A Constituição Federal de 1988 alçou aos primeiros títulos de direitos e garantias fundamentais, necessário diante da massacrante história de domínio do homem pelo homem.

A segurança jurídica pode ser direcionada tanto para a relação estabelecida entre o poder público (eficácia vertical dos direitos fundamentais) quanto àquela firmada entre particulares. Dirige-se para o público porquanto exerce o papel de agente segurador da vida das pessoas e instituições e, para os particulares, o dever de manter a estabilidade em toda e qualquer relação jurídica idealizada.

Nos dicionários jurídicos, é possível encontrar um conceito para o princípio da segurança jurídica como sendo a certeza do direito e da proteção contra mudanças retroativas. Porém, não podemos apontar a segurança jurídica como um discurso de fácil fundamentação ou como um tipo de argumentação coringa para a manutenção de situações injustas. A transição do Estado de Direito para o Estado Constitucional trouxe a alteração da compreensão e do papel da lei e, no Estado de Direito enfatiza-se a noção de sistema

normativo de fato, ordenado e harmônico. Dentro desse paradigma, o intérprete poderia resolver qualquer questão que se apresentasse, valendo-se do raciocínio indutivo ou de analogias.

Considerando-se Cordeiro e Silva (2016) que afirmam que a segurança jurídica não pode ser apenas formal, apresentada como relativa previsibilidade do direito associada com a rápida solução dos conflitos. Mas deve ser também substancial, ou seja, representar a legítima expectativa de que o poder judiciário não se furtará à análise de lesão ou ameaça ao direito bem como de que este acompanhará a evolução social e histórica na compreensão desses direitos, atuando de modo a contribuir para a concretização do projeto de sociedade definido na Constituição Federal.

Diante disso, vislumbram-se as prováveis raízes da insegurança jurídica que assombra o país atualmente. A segurança jurídica substancial se diluiu na segurança formal. Com isso, perdeu-se a visão de via de mão dupla, no sentido da exigência recíproca do cumprimento de obrigações e prestações que leis de direito positivo estabelecem entre Estado e sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se a segurança jurídica como a garantia da exigibilidade de direito estável e previsível, devidamente justificado e motivado com vistas à realização da justiça, assumindo a característica de componente e de promotora de justiça. Justiça e segurança jurídica nunca podem ser dissociadas. O significado, a natureza e a evolução da ideia de segurança jurídica delimita que o processo pode prover o respeito à previsibilidade, viabilizando a concretização dos direitos fundamentais.

Atualmente, busca-se compatibilizar a segurança jurídica com a plasticidade do ordenamento, devido à constante transformação da sociedade. Por este motivo, a segurança jurídica se apresenta como a norteadora da evolução do ordenamento jurídico, considerando que pretende atrelar as mudanças sociais à previsibilidade das decisões judiciais.

Tendo em vista essas mudanças sociais, não podemos deixar de fazer menção a elas no âmbito do ensino e da universidade. Hoje, o cenário mundial é marcado pelas exigências crescentes de mudança e inovação em todas as áreas. Com isso, as universidades federais brasileiras não podem conservar-se burocráticas, lentas, ineficientes e, sobretudo, resistentes a mudanças. Elas não devem se acomodar com o simples cumprimento de tarefas operacionais ou obrigações legais e regimentais, permanecendo com o foco voltado somente ao seu ambiente interno. Ao contrário, têm que necessariamente dirigir seu olhar para fora, para o macro ambiente que tanto tem a oferecer em termos de oportunidades e de crescimento.

Considerando esse ponto de vista, Melo (2013) afirma que “A Universidade não pode mais continuar sendo uma ilha. Precisa destruir a histórica ‘torre de marfim’, e construir pontes para compartilhar conhecimentos. Principalmente, descer do pedestal, sair de dentro de si mesma e interagir com a sociedade [...]”.

Com isso, a autonomia universitária vem sendo alvo de polêmica. Isso nos induz à discussão da autonomia universitária atrelada às formas de controle do Poder Público simultaneamente necessárias para assegurar que as universidades cumpram suas funções e sejam compatíveis com a autonomia que lhes foi assegurada.

Há um conjunto de fatores complexos que dificultam às universidades federais o alcance de resultados mais satisfatórios. Os processos de gestão ainda sofrem com o excesso de burocracia, devido à grande quantidade de controles que acabam por prejudicar o andamento e atendimento das necessidades, tanto internas como externas. As rápidas transformações do meio externo também dificultam o acompanhamento pelas universidades,

que desfavorece, também, a manutenção da qualidade da formação dos profissionais entregues ao mercado de trabalho.

É nesse contexto que se insere a polêmica realidade da jornada flexibilizada de trinta horas. Estar em sintonia com a realidade dos cidadãos significa conseguir acompanhar a instabilidade de demandas impostas pelo público e suas constantes transformações. O cotidiano dinâmico da sociedade gera um furor e um ritmo frenético ao qual a universidade não está acostumada. E agora, são dados os primeiros passos na direção de uma evolução em sintonia com a sociedade moderna.

Ao refletir-se tanto no âmbito interno quanto externo da universidade, a jornada flexibilizada, pode ser sim, uma boa opção. Isso pressupõe estudos futuros. É preciso realizar pesquisa acerca dos comportamentos da comunidade universitária e externa e também da efetividade das trinta horas, no que tange à qualidade de vida dos servidores e à produtividade, sob a ótica dos resultados entregues ao cidadão.

Este artigo apresentou uma revisão bibliográfica em torno dos temas gestão universitária, jornada de trabalho e segurança jurídica, trazendo visões de diversos autores e relacionando temas. Com isso, propiciou-se reflexões acerca da flexibilização da jornada de trabalho na gestão universitária num contexto de insegurança jurídica, sendo frutíferas para o desenvolvimento de estudo futuro, para que traga respaldo para a efetiva gestão e manutenção da flexibilização da jornada nas instituições de ensino federais.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. Ed- São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza. *A universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 2008. Disponível em <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>> Acesso em: 04/06/2018.

ALVESSON, M. *Communication, power and organization*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996.
AZEVEDO, Inês Nava, et al. *O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão*. In: Anais do XI Colóquio Internacional de Gestão Universitária da América do Sul. Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: 01/06/2018.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Organização). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

BOER, H.; GOEDEGEBUURE, L. *The changing nature of the academic deanship*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 347-364, 2009.

BOORSTIN, Daniel. J. *Os criadores: Civilização Brasileira*. Rio de Janeiro, 1995.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição Federal de 05 de outubro de 1988*. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 05/06/2018.

BRASIL. Presidência da República. *Lei n.º 9396/1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 05/06/2018.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto n.º 5773/2006*. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: out 2018.

BRYMAN, A.; LILLEY, S. *Leadership researchers on leadership in higher education*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 331-346, 2009.

CARMO, Paulo Sérgio. *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 2001.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. *Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira*. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/3271/5407>> Acesso em: out. 2018.

CASTRO, Ingrid Andrade. *Qualidade de vida no trabalho e a produtividade*. In: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.cneg.org/2015/congresso/xi-congresso-nacional-de-excel%C3%Aancia-em-gest%C3%A3o-2015>> Acesso em 19/10/2018.

CHANLAT, J. F. (Coordenador). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014. 624 p.

COLNAGO, Ana Teresa Athayde. *Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo*. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/12964>>. Acesso em out 2018.

CORDEIRO, Nefi e SILVA, Maria R. F. *Processo, jurisdição e efetividade da justiça*. In: Anais do XXV Encontro Nacional do CONPEDI. Brasília, 2016. Disponível em <<https://www.conpedi.org.br/publicacoes/y0ii48h0/189texgv/8s8jzpmuipkXmeG0.pdf>> Acesso em 30/10/2018.

- COVEY, S. R. *Atrair e reter talentos, o novo desafio*. HSM Management. maio/junho 2002.
- COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 370 p.
- COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 15. ed. São Paulo: Best Seller Ltda; 2001. 440 p.
- CUNHA, Luiz Antônio. *Ensino Superior e a Universidade no Brasil*. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira, FARIA FILHO, Luciano Mendes, VEIGA Cynthia Greive. (Org.). 500 anos de educação no Brasil. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. 606 p.
- CUNHA, Luiz Antônio. *A universidade temporã: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas*. 3ª ed. (revista). São Paulo: UNESP, 2007.
- DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES*. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior. Campinas; Sorocaba, SP, v.15. nº 1. 195-224, março. 2010.
- DIMOULI, Dimitri (coord.). *Dicionário brasileiro de direito constitucional* São Paulo: Saraiva, 2012.
- FÁVERO, Maria de Lourdes A. *Universidade no Brasil: da origem à construção*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Inep, 2000. v.1. 188 p.
- FÁVERO, Maria de Lourdes A. *A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968*. Curitiba: Revista Educar, n. 28, p. 17-36, 2006. UFPR. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/7609>>. Acesso em: 16/06/2018.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 128 p.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.
- FINGER, Almeri Paulo. *Construindo uma universidade*. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU (Org.). Curso de pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1991.
- FRANÇA, A. C. Limongi. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras*. Vol. 1. Rio de Janeiro: [s.n.], 1997
- _____. *Qualidade de Vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRILLO, Antonio Niccoló. *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis: UFSC, 2001.

GÜNTHER, Klaus. Crítica da pena I (2004). **Revista Direito GV**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 187-203, jul. 2006. ISSN 2317-6172. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/35149/33933>>. Acesso em: 29 Out. 2018.

HARTLEY, J.; BENINGTON, J. *Political leadership*. In: BRYMAN et al. *The SAGE handbook of leadership*. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011. p. 203-214.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEAL, A. P. *Qualidade de vida no trabalho*. 2004. Disponível em: <http://eppeo.org.br/?p=233>. Acesso em: 05/06/2018.

LIPMAN-BLUMEN, J. *Liderança Conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado*. São Paulo: Makron Books, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

MANACORDA, Mario Alighiero. *História da educação: da antiguidade aos nossos dias*. Tradução de Gaetano Lo Monaco. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MARIOTTI, Humberto. *Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Carlos Benedito. *A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil*. Revista Educação & Sociedade. Campinas, v. 30, n. 106, 2009.

MEC. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 05/06/2018.

MELO, Pedro Antônio de. *A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MELO, Pedro Antônio. *Gestão universitária: Um desafio para profissionais*. In: STALLIVIERI, Luciane (Org.). *Gestão e liderança universitária*. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEYER JÚNIOR, Victor. *Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias*. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU (Org.). *Curso de pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis. 1991.

MIDDLEHURST, R.; ELTON, L. *Leadership and management in higher education*. Studies in Higher Education, London, UK, v. 17, n. 3, p. 251-266, 1992.

MIDDLEHURST, R.; GOREHAM, H.; WOODFIELD, S. *Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 311-329, 2009.

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOCELIN, Daniel Gustavo. *Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade*. Rev. Sociol. Polit. vol.19 no.38, p. 101-119, Curitiba Feb. 2011.

MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; FRANÇA, A. C. L.; CARVALHO, J. V. F. *O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do estado do Pará*. Revista de Administração da UEG. Goiânia, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

MORHY, L. *Brasil: universidade e educação superior*. In: MORHY, Lauro (org.). *Universidade no mundo: universidade em questão*. v. 2. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem Feita: Repensar a reforma, reformar o pensamento*. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

NICOLAU JÚNIOR, Mauro. *Segurança jurídica e certeza do direito: realidade ou utopia num Estado democrático de direito?* Universo Jurídico, Ano XI, Juiz de Fora, 14 Out. 2004. <http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/1868/seguranca_juridica_e_certeza_do_direito_realidade_ou_utopia_num_estado_democratico_de_direito>

NORBERTO, Pereira Aurilena; LIMA, Criselda Alves. *Universidade: a gestão estratégica como instrumento de planejamento de ações no contexto de mudanças ambientais*. In: FREIRE, Fátima de Souza, et al (Org.). *Gestão Universitária: Integrando aprendizagem e conhecimentos na UFC*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2006.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3th ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage Publications, 2004.

NOVELLI, Flávio Bauer. *Segurança dos direitos individuais e tributação*. Revista de Direito Tributário. São Paulo, n. 25-26, 1983.

OLIVEN, Arabela Campos. *Histórico da educação superior no Brasil*. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.). *A educação superior no Brasil*. Porto Alegre. 2002. Relatório geral sobre o Ensino Superior na América Latina, organizado pelo IESAL – UNESCO – Caracas. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>>. Acesso em: 20/06/2018.

PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. L. M. *Qualidade de vida e estresse ocupacional em central de regulação médica de serviço de atendimento móvel de urgência*. In SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK. Z. M. (Org.). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011. p. 222-257.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Maria Fátima de. *Reforma da Educação Superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco*. Revista Argentina de Educación Superior. Año 1. n. 1. Noviembre, 2009.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis:Vozes, 1994.

SALES, Sóstenes Diniz. *Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras*. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

SALOMÃO, Bluma. *Origens Históricas da Universidade Ocidental: das Corporações à Formação dos Intelectuais (séculos XIII e XIV)*. Revista Tessituras, n. 3, julho, 2011. Disponível em:

<<http://revistatessituras.com.br/arquivo/Bluma%20A%20Origem%20da%20Universidade.pdf>
> Acesso em: 08/06/2018.

SILVA, Almiro Regis Matos do Couto e. O princípio da segurança jurídica (proteção à confiança) no direito público brasileiro e o direito da administração pública de anular seus próprios atos administrativos: o prazo decadencial do art. 54 da Lei de Processos Administrativos da União (Lei N 9.784/99),. Revista da Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, v. 57, p. 33-74, 2004.

SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. 2009, Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOIBELMAN, Leib. Enciclopédia Jurídica. Versão 3.0 - Eletrônica. Editora Elfez, 2004.

SOUZA, Irineu Manoel. *Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária*. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. (coord.). Reflexões sobre administração universitária e ensino superior. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

VIDAL, Marcelo Furtado. A interpretação e o (im)previsível: estudo sobre a imprevisibilidade das decisões judiciais na perspectiva da hermenêutica filosófica e do círculo hermenêutico. 2003. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudança*. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 181-200.

WALTON, R. E. *Improving the quality of work life*. Harvard Business Review, p. 12- 16, may/jun, 1974.