

## GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

**PEDRO TORRES**

**Email: pedrotorres1998@hotmail.com**

**LUÍSA KARAM DE MATTOS**

**Email: luisa.mattos@ufsc.br**

**LEONARDO FLACH**

**Email: leonardo.flach@ufsc.br**

### RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o estado da arte da produção científica em artigos publicados em revistas científicas sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias, e que foram publicados entre os anos de 2008 a 2017. O método de pesquisa deste trabalho é quantitativo, descritivo, e segue estas etapas: a) escolha das palavras-chave para a busca de artigos publicados em revistas sobre o tema - as palavras-chave de busca de artigos foram gestão, universitárias, pessoas; b) escolha do período temporal e número da amostra – foram coletados 30 artigos completos publicados em revistas científicas nacionais que tenham sido publicados no período entre os anos de 2008 e 2017; c) escolha das bases de dados utilizadas para a coleta dos artigos - a busca de artigos foi realizada na base Spell. Os resultados demonstram os recentes avanços em pesquisas sobre gestão de pessoas em instituições universitárias, a partir de um resumo estatístico do estado da arte da produção científica realizada nos últimos anos sobre o tema em questão.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Instituições universitárias; Análise de redes; Produção científica.

### ABSTRACT

This research aims to apply analyze articles published in scientific journals about the subject of people management in university institutions, during the years from 2008 to 2017. The research method is quantitative, descriptive, and follows these steps: a) choosing the keywords for the search of articles published in magazines on the topic - the keywords of search of articles were management, university students, people; b) selection of the time period and sample number - 30 complete articles published in national scientific journals that were published in the period between 2008 and 2017; c) selection of the databases used to collect the articles - the search for articles was in the Spell database. The results show the recent advances in research about people management in university institutions, based on a statistical summary of the state of the art of the scientific production carried out in recent years about people management in university institutions.

**Keywords:** Management of people; University institutions; Network analysis; Scientific production.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nas instituições universitárias é um tema pouco estudado. Universidades são locais privilegiados na geração e produção de conhecimentos inovadores, e que para uma grande parcela da sociedade são desconhecidos. O desenvolvimento de tecnologias inovadoras e a globalização social e econômica são necessários, e desta forma as relações pessoais das pessoas e sua gestão são cada vez mais importantes para manter uma boa qualidade de vida no trabalho. No setor público, de acordo com Batista (2012), os processos de gestão do conhecimento são pautados por identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento. Estes elementos estão relacionados com a aprendizagem e a inovação em organizações públicas, e são direcionados para aumento de eficiência e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o estado da arte da produção científica em artigos publicados em revistas científicas sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias, e que foram publicados entre os anos de 2008 a 2017.

Os fundamentos da gestão de pessoas envolvem: a) o objetivo de integração, isto é, os recursos humanos integrados aos planos estratégicos da organização; b) o objetivo de comprometer os empregados com a organização; c) o objetivo de flexibilidade/adaptabilidade das estruturas e funções organizacionais; d) o objetivo de qualidade, isto é, qualidade em relação às pessoas, ao desempenho, aos padrões e à imagem pública (GUEST, 1987).

A sociedade moderna é movida pela gestão de pessoas, gestão de empresas, gestão de negócios. Depende-se de gestão para tudo, e uma gestão ruim leva a uma qualidade de vida ruim. Muitas instituições universitárias existem no mundo, algumas prosperam, e outras não. É por esses e outros fatores que o estudo de administração foi criado, para que quando uma organização nascer, ela possa se desenvolver e não deixe de existir, para que a cada dia ela crie forças para “alimentar” o mundo (BERTERO, 2009).

As instituições universitárias estão situadas em um ambiente de mudanças constantes, e isso faz com que elas tenham que buscar novas vantagens competitivas sustentáveis. A inovação representa o processo de renovação principal em qualquer organização. Estas mudanças as organizações oferecem para a sociedade por meio de seus resultados, seus produtos, pelas formas com que criam e fornecem ofertas. Isso diz respeito a sua sobrevivência e perspectiva de crescimento (BESSANT *et al.*, 2005).

A própria aproximação da área de Recursos Humanos com a Estratégia permite inferir que profissionais e pesquisadores devem direcionar seus olhares para as pessoas e para o

futuro. Afinal, a essência de estratégia é o exercício preditivo, que reduz a ansiedade gerada pela incerteza, que auxilia pessoas e instituições a preparar-se para as mudanças de paradigma (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Portanto, o diferencial competitivo de uma organização ocorre a partir do comprometimento organizacional na criação de valor, por meio de estratégias de gestão de pessoas (SILVA, 2003).

No âmbito universitário, Rizzatti (2002) ressalta que as universidades brasileiras pertencem a um cenário de transformações tecnológicas, culturais, científicas e político-institucionais. Por esta razão, as instituições de ensino superior precisam adequar-se às mudanças, criar paradigmas organizacionais e direcionar seus objetivos às necessidades demandadas pela sociedade. Junto com avanços tecnológicos, espera-se também por melhorias nas relações entre pessoas.

Dada a importância das ideias para a inovação (BOEDDRICH, 2004; VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006), entende-se que as ideias devem ser gerenciadas por pessoas e para pessoas, de forma ativa. Porém, a gestão das ideias para a inovação é um conceito novo para a administração pública. A literatura mais recente não inclui muitas estratégias para aproveitar este potencial nesta área (BERMAN; KIM, 2010). Para que a inovação ocorra, torna-se importante gerar novas ideias e avaliá-las em respostas às questões percebidas ou às oportunidades demandadas pelo ambiente. A sobrevivência depende não só da adaptação às circunstâncias, mas da manipulação ou do ajuste proativo a estas circunstâncias (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006).

## **2. Revisão da literatura**

A Gestão de Pessoas em Instituições Universitárias deve ser organizada, eficiente, direcionada a contratação e manutenção dos melhores talentos, dos melhores colaboradores, para que deste modo os resultados possam ser eficientes (STEFANO; BASTO; SAKATA, 2014).

A política pública de Educação Superior não pode deixar de atender as características acadêmicas, como a austeridade científica, a liberdade de pensamento e de expressão e a condição de provedora da cultura local, estadual e nacional, a todos os cidadãos (TAKAHASHI, 2013). O compromisso da Universidade decorre de um esforço de criação e

sustentação por parte da sociedade, de repartir com segmentos, cada vez mais amplos, as suas conquistas e descobertas no campo do ensino, pesquisa e extensão. Os resultados da produção do saber devem cooperar para a diminuição das desigualdades, da exclusão, e aumentar a participação dos cidadãos.

A pauta de exigências imposta às universidades de grande porte possui similitude com as preocupações das universidades de médio e pequeno porte existentes no Brasil. Embora sejam de tamanho e complexidade diversas, os desafios enfrentados pelos gestores se assemelham, quer sejam decorrentes da estrutura organizacional, das modalidades de gestão ou das políticas de ensino superior (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

A abordagem estratégica de gestão de pessoas delineou-se a partir da década de 1980, com o crescente reconhecimento da importância do capital humano na consecução de estratégias organizacionais, sendo considerada uma vantagem competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001; SAMMARTINO, 2002; DUTRA, 2008). Albuquerque (2002) explica que essa nova concepção demanda uma visão sistêmica do alinhamento da estratégia de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais. Para o autor, os diversos subsistemas, tais como a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de gestão de pessoas, podem ser combinados para compor as estratégias organizacionais.

Nesse sentido, a contribuição da gestão de pessoas para as instituições universitárias ultrapassa as noções reativas da implantação e adaptação, pois é avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criar organizações mais flexíveis e inteligentes, apresentar níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL, 1996; SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

O estudo das lacunas e tendências na Gestão de Pessoas vem confirmando a movimentação da área de um posicionamento mais operacional para uma posição mais estratégica. Uma questão onde se percebe especial interesse é em provar que as ações de Gestão de Pessoas efetivamente geram valor para as organizações e em quantificar este valor (TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015).

Curvo e Heinzmann (2017) explicam que instituições públicas possuem algumas restrições legais que influenciam o desempenho das atividades organizacionais e a adoção de medidas que apoiem o serviço público. Assim, torna-se necessário estabelecer planos estratégicos que visem minimizar os pontos negativos relacionados ao quantitativo de servidores como uma melhor distribuição dos servidores e dos encargos; valorizar os colaboradores por meio de programas de qualidade de vida no trabalho, para compensar aspectos negativos relacionados à remuneração; monitorar os servidores que estão em fase de

aposentadoria para que não haja nenhum tipo de ruptura no ambiente de trabalho e nas atividades operacionais com a saída destes servidores.

Portanto, o conhecimento em gestão de pessoas abrange a organização como um todo, já que a mesma trabalha com pessoas em todos os seus setores (STEFANO; BASTOS; SAKATA, 2014).

### **3. Método de Pesquisa**

Essa pesquisa tem caráter descritivo, e abordagem quantitativa. Foram realizadas as seguintes etapas metodológicas: a) escolha das palavras-chave para a busca de artigos publicados em revistas sobre o tema - as palavras-chave de busca de artigos foram gestão, universitárias, pessoas; b) escolha do período temporal e número da amostra - foram coletados 30 artigos completos publicados em revistas científicas nacionais que tenham sido publicados no período entre os anos de 2008 e 2017; c) escolha das bases de dados utilizadas para a coleta dos artigos - a busca de artigos foi realizada na base Spell.

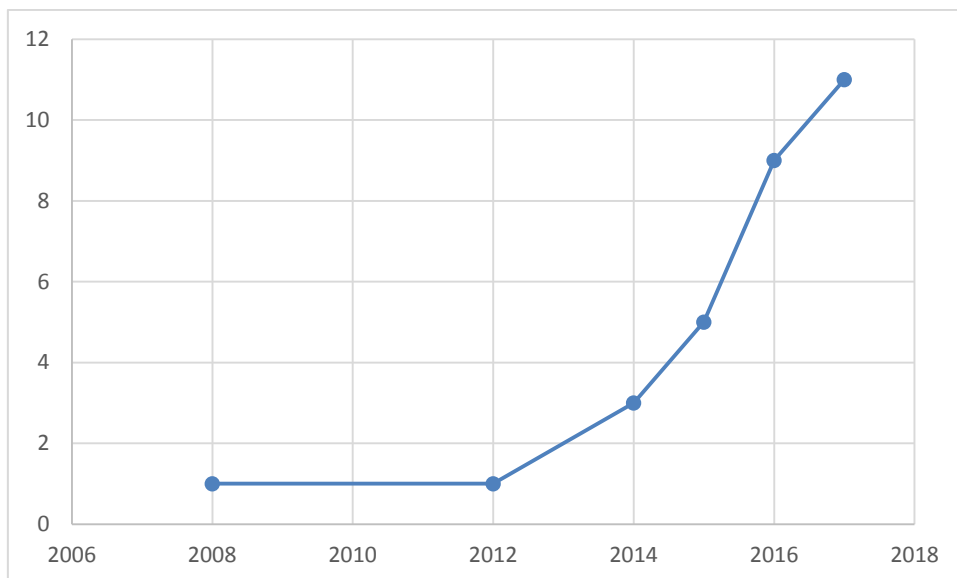
Após selecionar a amostra dos trabalhos, foram analisadas: as variações das publicações ano a ano; os principais periódicos nacionais que publicaram sobre o tema; método de pesquisa utilizado; subtipos de métodos quantitativos e qualitativos que foram utilizados na pesquisa; principais palavras-chave; análise das principais universidades que mais publicaram sobre o tema.

Para a análise dos dados, utilizou-se o Software Excel como Software base para a realização de gráficos, tabelas e equações. Para a análise da rede de citações, o Excel foi utilizado para desenvolver a tabela, e o Software Ucinet foi responsável pela elaboração do gráfico de citações.

### **4. Análise dos resultados**

No Gráfico 1 são apresentados os dados sobre a variação das publicações, ano a ano, sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias. O Gráfico 1 demonstra o crescimento das pesquisas sobre gestão de pessoas em instituições universitárias nos últimos anos.

**Gráfico 1: Variação das publicações, ano a ano, sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias**



Fonte: elaborado pelos autores.

Na Tabela 1, são apresentadas as principais revistas que publicaram sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias. A partir desta tabela, é possível observar que a revista científica que mais publicou sobre este tema foi a Revista de Administração Contemporânea.

**Tabela 1: Principais periódicos nacionais que publicaram sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias.**

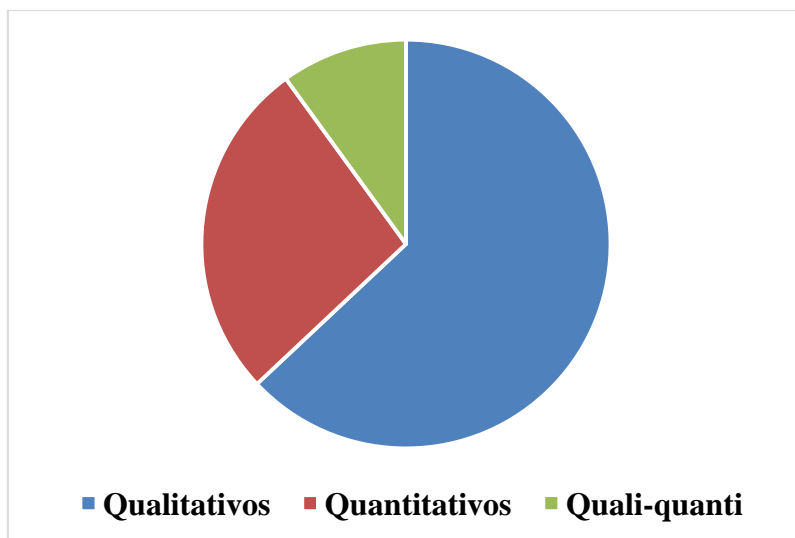
<b>Periódico dentro da área “contabilidade, administração e turismo”.</b>	<b>Quantidade de artigos publicados da amostra entre 2008-2017.</b>
Revista de Administração Contemporânea	3
Revista Administração FACES Journal Belo Horizonte	2
Revista Administração Pública e Gestão Social	2
Revista Administração Santa Maria	2
Revista Eletrônica Científica do CRA-PR	2
Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento	2
Future Studies Research Journal	1
RAUSP Management Journal	1
Revista Administração em Diálogo	1
Revista Contabilidade Vista e Revista	1
Revista de Administração da UNIMEP	1
Revista de Administração hospitalar e inovação em saúde	1

Revista de Administração pública	1
Revista de Carreiras e Pessoas	1
Revista de Gestão e Secretariado	1
Revista do Serviço Público	1
Revista Economia e Gestão	1
Revista Eletrônica de Administração	1
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	1
Revista Ibero-Americana de Estratégia	1
Revista interdisciplinar de gestão social	1
Revista Organização & Sociedade Salvador	1
Revista REUNA	1

Fonte: elaborado pelos autores.

Das pesquisas coletadas para o estudo desse trabalho, a maioria apresentou métodos qualitativos na busca de resultados (63%), e uma menor parte utilizou processos quantitativos para realizar a pesquisa (27%), enquanto aproximadamente 10% utilizaram os métodos quali-quantitativos para realizar a pesquisa, como mostra o Gráfico 2

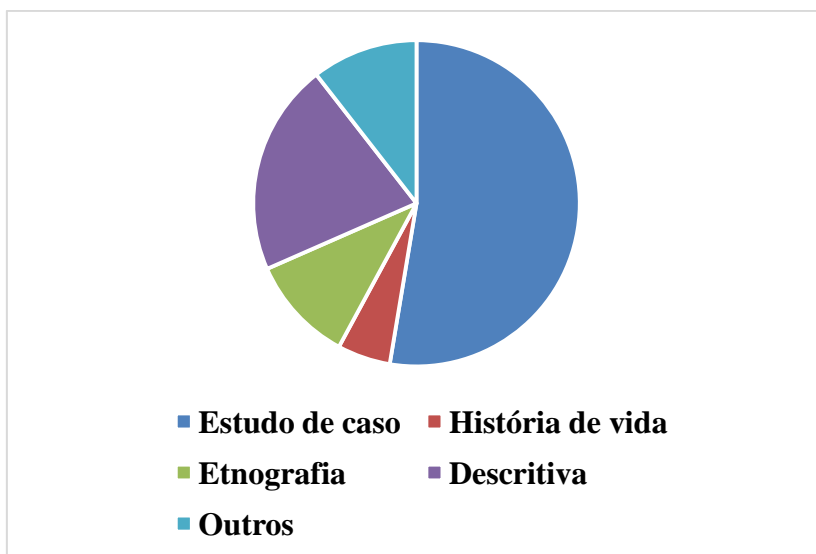
**Gráfico 2 – Métodos aplicados nos estudos**



Fonte: elaborado pelos autores.

Das 19 pesquisas que utilizaram os métodos qualitativos para a coleta dos dados, estas estão divididas da seguinte forma: 52,63% foram estudos de caso, 5,26% foram história de vida, 10,53% etnografia, 21,05% análise documental descritiva e 10,53% outros métodos, como mostra o Gráfico 3.

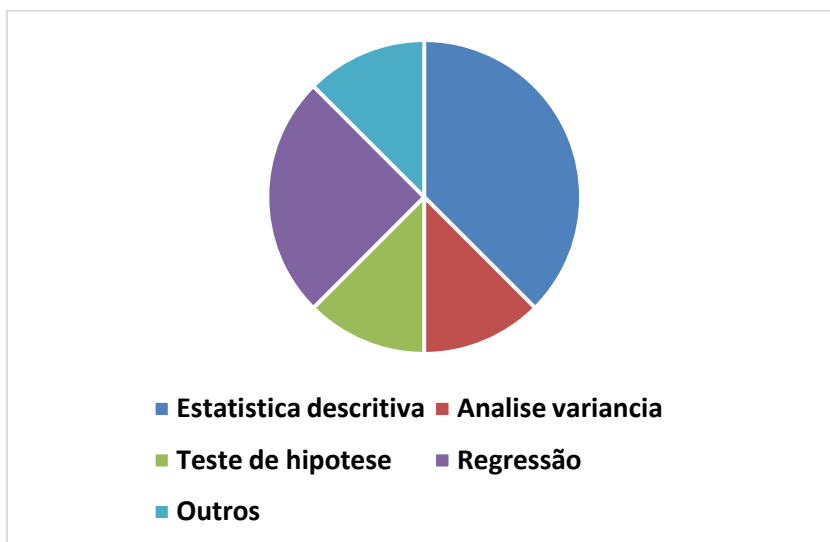
**Gráfico 3 - Subtipos de métodos qualitativos utilizados**



Fonte: elaborado pelos autores.

Das pesquisas sobre gestão de pessoas em instituições universitárias que utilizaram os métodos quantitativos, a distribuição ficou da seguinte maneira, como mostra o Gráfico 4: 37,5% Estatística descritiva, 12,5% análise de variância, 12,5% teste de hipótese, 25% regressão e 12,5% outros métodos quantitativos,

**Gráfico 4 - Subtipos de métodos quantitativos utilizados**



Fonte: elaborado pelos autores.

As palavras-chave utilizadas nas pesquisas sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias estão listadas na Tabela 2.



**Tabela 2 - Principais palavras-chave utilizadas**

Palavras-chave	Frequência absoluta	Frequência relativa
Gestão de Pessoas	11	10,11%
Gestão universitária	4	3,68%
Inovação	4	3,68%
Capacitação	2	1,83%
Administração Pública	2	1,83%
Estratégia	2	1,83%
Gestão	2	1,83%
Instituição de ensino superior	2	1,83%
Recursos Humanos	2	1,83%
Relações interpessoais	2	1,83%
Sustentabilidade	2	1,83%
Administração hospitalar	1	0,93%
Administração pública federal	1	0,93%
Agência de inovação	1	0,93%
Aprendizagem organizacional	1	0,93%
Balanced Scorecard	1	0,93%
Brasil	1	0,93%
Cargos e salários	1	0,93%
Cenários	1	0,93%
Clima organizacional	1	0,93%
Comprometimento organizacional	1	0,93%
Conhecimento	1	0,93%
Cooperação	1	0,93%
Cooperação universidade-empresa	1	0,93%
Cooperativas	1	0,93%
Cooperativas de crédito	1	0,93%
Cultura	1	0,93%
Curso de ciências contábeis	1	0,93%
Desaprendizagem organizacional	1	0,93%
Desempenho	1	0,93%
Educação empreendedora	1	0,93%
Empoderamento	1	0,93%
Empreendedorismo	1	0,93%
Empresa Pública	1	0,93%
Ensino superior	1	0,93%
Ensino universitário	1	0,93%
Equações estruturais	1	0,93%
Escritório de Transferência Tecnológica	1	0,93%

Estado da arte	1	0,93%
Estágios Evolutivos	1	0,93%
Estética organizacional	1	0,93%
Estudantes	1	0,93%
Estudo Relacional	1	0,93%
Fenomenologia	1	0,93%
Fundo de apoio	1	0,93%
Futuro	1	0,93%
Gênero	1	0,93%
Gestão administrativa	1	0,93%
Gestão de recursos humanos	1	0,93%
Gestão Democrática	1	0,93%
Gestão do conhecimento	1	0,93%
Governança Corporativa	1	0,93%
Indicadores	1	0,93%
Instituição de educação	1	0,93%
Intenção empreendedora	1	0,93%
Interface Universidade-Empresa	1	0,93%
Lacunas de pesquisas	1	0,93%
Levantamento das necessidades de treinamento	1	0,93%
Modelo construtivista	1	0,93%
Modelo de gestão	1	0,93%
Modelo de gestão de pessoas	1	0,93%
Modernização	1	0,93%
Mudança	1	0,93%
Neoliberalismo	1	0,93%
Núcleos de Inovação Tecnológica	1	0,93%
Participação Social	1	0,93%
Pesquisa	1	0,93%
Pessoas	1	0,93%
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	1	0,93%
Políticas institucionais	1	0,93%
Praticas cotidianas	1	0,93%
Professor universitário	1	0,93%
Professor-gestor	1	0,93%
Relações de Poder	1	0,93%
Representação social	1	0,93%
Responsabilidade social	1	0,93%
Satisfação dos estudantes	1	0,93%
Tendências	1	0,93%

Terceiro setor	1	0,93%
Transferência tecnológica	1	0,93%
Transição	1	0,93%
Universidade	1	0,93%
Universidade Pública	1	0,93%
Valores Organizacionais	1	0,93%

Fonte: elaborado pelos autores.

Na Tabela 3 é apresentada a quantidade de artigos publicados em cada universidade brasileira. Nota-se que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é a instituição mais prolífica sobre esta temática.

**Tabela 3: Universidade que mais tem publicações sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias**

Universidade	Quantidade de artigos
UFSC	5
UFRGS	3
UFSC	3
PUC SP	3
UFPR	2
UFMG	2
UMA	1
UEL	1
UEP	1
UNICENTRO	1
UNIMEP	1
UFBA	1
USP	1
UFPB	1
FMU	1
PUC MG	1
UNIFOR	1
UNIOESTE	1

Fonte: elaborado pelos autores.

**Também foram identificados os autores mais prolíficos, ou seja, os autores que mais publicaram sobre o tema gestão de pessoas em instituições universitárias, no período analisado. Os resultados constam na Tabela 4.**

**Tabela 4: Autores mais prolíficos sobre o tema.**

Autor	Contagem
Fabiula Meneguete Vides da Silva	2
Gustavo Tomaz Buchele	2
João Artur de Souza	2

Pierry Teza	2
Ademar Dutra	1
Ágata Figueiró da Rosa	1
Alessandra do Nascimento Lima	1
Alexandre Rodrigues Santos	1
Ana Luisa Hentges Lorenzon	1
André da Silva Pereira	1
Andressa Baiz	1
Andrielle de Fátima Nunes Paz	1
Betina Beltrame	1
Camila Borges Fialho	1
Carlos Eduardo Jacoby	1
Carolina Villa Nova Aguiar	1
Claudio Antonio Rojo	1
Cristiane Gazel Trindade	1
Daniel Arruda Coronel	1
Daniel Felipe Victor Martins	1
Denize Grzybovski	1
Édis Mafra Lapolli	1
Elaine Cristina de Oliveira Rocha Nogueira	1
Eliana Vieira Turíbio	1
Elisabete Stradiotto Siqueira	1
Eloisa Helena Santos	1
Erlaine Binotto	1
Evandro José Bilycz de Camargo	1
Fabille da Silva Bastos	1
Flávia Lorenne Sampaio Barbosa	1
Franciele Beck	1
Gertrudes Aparecida Dandolini	1
Giancarlo Gomes	1
Gisela Demo	1
Heber José de Moura	1
Inara Antunes Vieira Willerding	1
IRINEU MANOEL DE SOUZ	1
Isabela Regina Fornari Müller	1
Jaime Peixoto Stecca	1
Janice Janissek	1
Jefferson Menezes de Oliveira	1
José Ricardo Costa Mendonça	1
José Roberto Frega	1

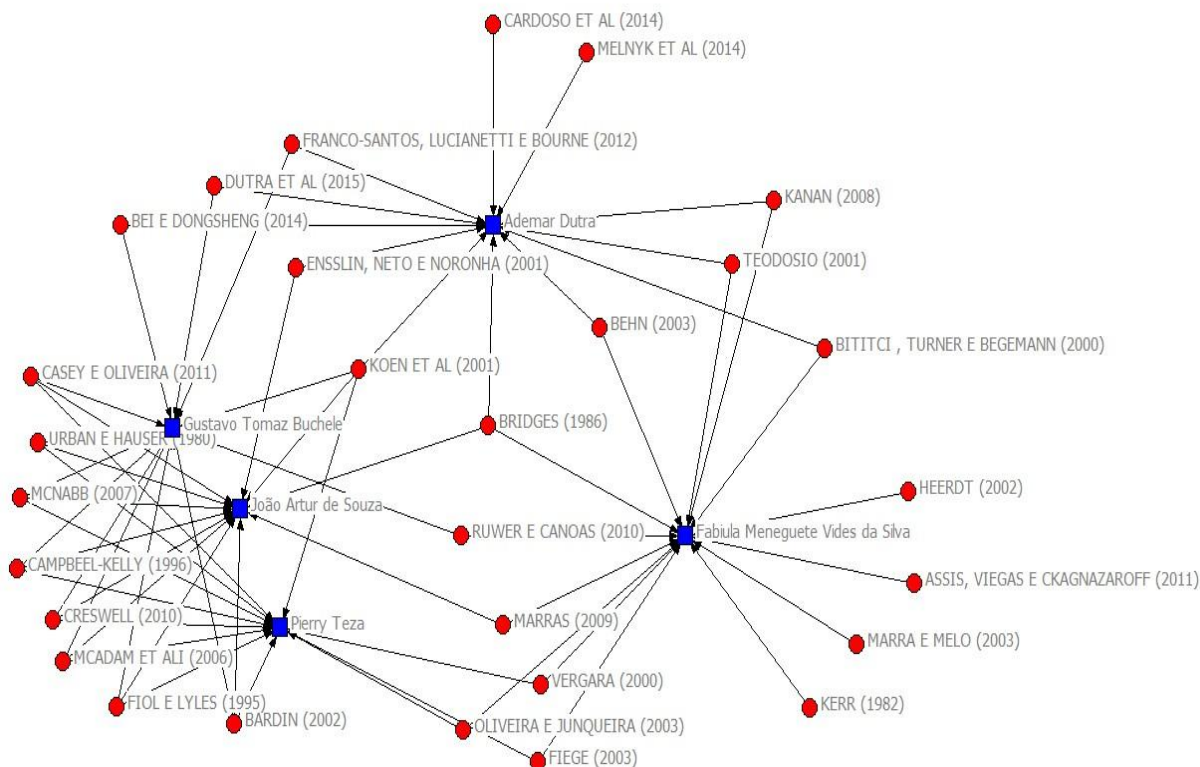
KAREN PEREIRA ALVARES	1
Leandro Dias Curvo	1
Lígia Maria Heinzmann	1
Lindolfo Galvão de Albuquerque	1
Luciane Ines Matte	1
Luciano Henrique Trindade	1
LUCINÉA BUENO DOS REIS	
TAKAHASHI	1
Magnus Luiz Emmendoerfer	1
Maria Julia Pegoraro Gai	1
Marione Souza Campos	1
Marta Von Ende	1
Micheline Guerreiro Krause	1
Milka Alves Correia Barbosa	1
Moisés Balassiano	1
Natasha Fogaça	1
Nathália Ayumi Barbosa Sakata	1
Patricia Alves Moreira	1
Patricia Morilha Muritiba	1
Paulo André Oppici Bento	1
Paulo Roberto da Cunha	1
Priscila Rezende da Costa	1
Rafael Galvão Nojima	1
Rayane Suenia Ferreira	1
Robson Malacarne	1
Rodrigo Assunção Rosa	1
Roselaine Cristina Borges	1
Rosely Moraes Sampaio	1
Ruthy Nadia Laniado	1
Sandra Rolim Ensslin	1
Sergio Silva Braga Junior	1
Silvio Roberto Stefano	1
Taís de Andrade	1
Tamilles Aquino Brito Mello	1
Thais Fernandes	1
Thuine Lopes Cardoso	1
Valcemiro Nossa	1
Vania de Fátima Barros Estivaleta	1
Vívian Flores Costa	1

---

Fonte: elaborado pelos autores.

Em seguida, analisou-se a rede de citações, para verificar os autores mais citados, os autores centrais na rede de citações. Os resultados desta etapa, realizada com o uso do software Ucinet, está apresentada no Gráfico 5.

**Gráfico 5: Análise das citações dos principais autores sobre o tema.**



Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando o gráfico 5, constata-se que Fabiula Meneguete Vides da Silva, João Artur de Souza, Pierry Teza, e Ademar Dutra, possuem centralidade na rede de citações dos trabalhos sobre a temática gestão de pessoas em instituições universitárias.

## 5. Considerações finais

O objetivo principal desse estudo foi analisar a gestão de pessoas em instituições universitárias. Os resultados demonstram os recentes avanços em pesquisas sobre gestão de pessoas em instituições universitárias, a partir de um resumo estatístico do estado da arte da produção científica realizada nos últimos anos sobre o tema em questão.

A área de gestão de pessoas em instituições universitárias exige constantes mudanças, gerais e específicas, que devem ser sempre estudadas, e devem ter constante avanço. Constatou-se nesta pesquisa que os estudos sobre o tema têm crescido.

Em instituições universitárias, a gestão de pessoas deve ser cada vez mais trabalhada e levada em consideração, para a aprendizagem dos alunos e pessoas que frequentam o ambiente universitário. As instituições universitárias devem proporcionar conhecimento e desenvoltura para resolver determinadas situações que lhe são colocadas no cotidiano, de maneira simples e coerente. O mercado de trabalho exige bons profissionais, boas relações pessoais.

Para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas qualitativas e quantitativas sobre a gestão de pessoas em universidades, com alunos, professores e colaboradores de instituições de ensino superior que cursam e participam de diversos cursos de graduação e pós-graduação.

## **Referências**

- ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações . **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016.
- BAIZ, A.; EMMENDOERFER, M. L. Práticas de gestão de pessoas em fundações de apoio a universidades federais no brasil: congruências e peculiaridades. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 74-97, 2015.
- BARRAL, M. R. M.; RIBEIRO, F. G.; CANEVER, M. D. Influence of the University Environment in the Entrepreneurial Intention in Public and Private Universities . **Revista de Administração**, v. 53, n. 1, p. 122-133, 2018.
- BINOTTO, E.; LIMA, A. N.; SIQUEIRA, E. S.; SILVA, F. M. V. Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: Um Modelo a ser Construído. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 3, p. 211-230, 2016.
- BRAGA JÚNIOR, S. S.; COSTA, P. R. Atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica na Gestão da Cooperação Universidade-Empresa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 4, p. 25-45, 2016.
- BUCHELE, G. T.; TEZA, P.; MULLER, I. R. F.; SOUZA, J. A. Desaprendizagem Organizacional: Um Estudo de Campo na Universidade Federal de Santa Catarina . **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 64-83, 2016.

CARDOSO, T. L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Um Modelo Multicritério Construtivista para Apoiar a Gestão da Atividade de Pesquisa da Universidade de Mindelo . **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 2, p. 76-96, 2017.

CUNHA, P. R.; GOMES, G.; BECK, F. Satisfação dos Estudantes do Curso de Ciências Contábeis: Estudo em Universidades Públicas de Santa Catarina. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 1, p. 42-62, 2016.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do Clima Organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma Universidade Federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017

FIALHO, C. B.; ROSA, ?. F.; GAI, M. J. P.; PAZ, A. F. N. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018.

JANISSEK, J.; AGUIAR, C. V. N.; MELLO, T. A. B.; FERREIRA, R. S.; CAMPOS, M. S. Práticas Inovadoras de Gestão no Contexto das Universidades Públicas Brasileiras: Validação da Escala para Medir seu Grau de Importância e Adoção. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017.

MATTE, L. I.; CORONEL, D. A. Um modelo para o levantamento das necessidades de capacitação de servidores: um estudo na Universidade Federal de Santa Maria. **Reuna**, v. 19, n. 5, p. 15-38, 2014.

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.

ROSA, R. A.; FREGA, J. R. Intervenientes do Processo de Transferência Tecnológica em uma Universidade Pública . **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 4, p. 435-457, 2017.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

STEFANO, S. R.; BASTOS, F. S.; SAKATA, N. A. B. Ensino de gestão de pessoas em uma universidade pública: a visão dos alunos. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 1, n. 1, p. 14-26, 2014.



SRITHIKA, T. M., & BHATTACHARYYA, S. (2009). Facilitating organizational unlearning using appreciative inquiry as an intervention. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 34(4), 67-77.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em Gestão de Pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. ***Perspectivas em Gestão & Conhecimento***, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.