



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A FORMAÇÃO DO GESTOR NO CONTEXTO DA PANDEMIA

CARLA CRISTINA DUTRA BURIGO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MARCO ANTONIO SCHNEIDER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MONICA FEITOSA DE CARVALHO PEDROZO GONÇALVES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

A FORMAÇÃO DO GESTOR NO CONTEXTO DA PANDEMIA

RESUMO

Este artigo objetiva refletir sobre as ações formativas potencializadas aos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com vistas a atender a nova realidade de gestão diante das ações concernentes a Pandemia da COVID-19. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Como fenômeno de investigação, realizamos o estudo junto a UFSC, por meio das ações formativas da Escola de Gestores, no período da Pandemia. A Escola de Gestores é um Programa de Capacitação que visa a potencialização e formação dos gestores de universidades. A essência para vencer os desafios e dilemas dos gestores na Pandemia, foi o seu processo formativo. O seu olhar, o seu processo de transformação a partir da realidade dada, passa pela sua concepção de que universidade está se construindo e que universidade se deseja construir. E, neste contexto, a sua formação foi o balizar essencial.

Palavras-chave: Universidade; Gestão Universitária; Escola de Gestores; Formação; Pandemia.

INTRODUÇÃO

Com a Pandemia do COVI-19, a humanidade, vivenciou um momento peculiar, historicamente inimaginável. Foi preciso nos reinventar, para sobreviver. Foi necessário nos isolar fisicamente, para sobreviver. Isolarmos uns dos outros, sem sequer nos tocarmos. Como reflexo da sociedade, a instituição universidade, por meio do seu processo de gestão se repensou, se reinventou em todos os sentidos, para manter suas atividades essenciais do ensino, da pesquisa e da extensão. E isso, concretamente só foi possível, mesmo que distante, por meio da gestão com as pessoas, mediante a um processo de reflexão além do historicamente instituído (BÚRIGO, 2020).

Este artigo tem como objetivo refletir sobre as ações formativas potencializadas aos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas a atender a nova realidade de gestão diante das ações concernentes a Pandemia da COVID-19.

Para a contextualização deste estudo, partimos dos marcos legais: a Instrução Normativa da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal nº 19/2020, do Ministério da Economia (BRASIL, 2020) e das Portarias UFSC nº 352/2020 (UFSC, 2020a) e nº 353/2020 (UFSC, 2020b), que normatizaram a institucionalização do trabalho remoto, com vistas ao isolamento do trabalhador, devido ao processo pandêmico. Neste contexto, o gestor bem como o trabalhador, precisaram rever suas ações, seu processo formativo, para manter a tônica das atividades desenvolvidas no interior da Universidade.

Com a Pandemia, a gestão universitária, necessitou rever suas ações, preservando vidas e as mantendo funcionalmente, no contexto de potencializar o trabalhador. Trabalhador, que precisou se organizar na vida privada, na sociedade e no trabalho. Fazer a gestão, potencializando as pessoas. Foi sem dúvida, um dos maiores desafios, diante de um cenário social frágil e desafiador (BÚRIGO, 2020).

Como uma instituição social (CHAUÍ, 2003), no processo da gestão também vivenciamos um contraditório e antagônico fluxo de sentimentos. Precisamos nos isolar fisicamente para sobreviver e, ao mesmo tempo, nos unir mesmo que distante, para vencer o desafio da gestão, no desenvolvimento da Instituição.

A etimologia da palavra pandemia quer dizer todo o povo. Por outro lado, houve uma conjuntura econômica, política e social que se revelou e mostrou que esta Pandemia não era cega. A fragilidade humana, a nossa impotência se revelou, se materializou, diante de algo invisível aos nossos olhos, todavia por outro lado, potencializou a nossa capacidade de superação e de sobrevivência, quiçá também no contexto institucional (SANTOS, 2020; 2021).

Em fase de transformações ocasionadas pela Pandemia, que exige enfrentamento das adversidades provocadas por esse cenário desafiador, faz-se necessária ainda uma maior

formação do gestor, este compreendido como trabalhador social, que na concepção de Freire (2011), deve caracterizar-se como sujeito capaz de tomar consciência de sua realidade, para que nela possa agir e transformá-la.

Este artigo versa sobre uma pesquisa bibliográfica, que potencializa a necessidade do processo de formação do gestor, especialmente no período da Pandemia, que uma realidade desconhecida se configurou. É um estudo com abordagem qualitativa, com um recorte temporal, abrangendo o período de março de 2020 a dezembro de 2021.

Como fenômeno de investigação, realizamos o estudo junto a Universidade Federal de Santa Catarina, por meio da sua Escola de Gestores, que se constitui em um Programa de Capacitação, gerenciado pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). O objetivo da Escola é potencializar a formação dos gestores com vistas ao incremento do desenvolvimento institucional (UFSC, 2021a).

Para o desenvolvimento deste artigo, partimos do que tínhamos de mais concreto: A Escola de Gestores da UFSC, sua constituição e concepção de formação. Após, apresentamos a nossa concepção de Universidade e sua interface com a sociedade. Em seguida, contextualizamos sinteticamente a Pandemia no contexto do processo da gestão universitária. Posteriormente, apresentamos os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa e a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, na conclusão resgatamos o objetivo inicialmente proposto de modo a desvelar que reflexões esta caminhada teórica, nos propiciou.

2.1 A ESCOLA DE GESTORES DA UFSC

A Escola de Gestores da UFSC (UFSC, 2021a) representa um Programa de Capacitação vinculado à Linha de Desenvolvimento e Gestão, do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), gerenciado pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, da PRODEGESP. O objetivo da Escola consiste em potencializar a formação dos gestores com vistas ao incremento do desenvolvimento institucional (UFSC, 2021a), a sua missão é a de atuar de maneira segura e proativa nas atividades relacionadas à formação de profissionais para a gestão universitária, contribuindo para o desenvolvimento da UFSC e o fortalecimento do seu compromisso com a sociedade (UFSC, 2021a).

A criação da Escola de Gestores ocorreu no ano de 2016, com vistas a atender demandas institucionais, bem como dar um novo olhar para o processo formativo dos gestores, no âmbito da UFSC. A Escola de Gestores, conforme exposto no Plano de Desenvolvimento de Pessoas, deve contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais, buscando incentivar, nestes gestores, o fortalecimento do processo de decisão em situações complexas e, além disso, conhecer e analisar modelos, processos, sistemas e práticas de gestão para aprimorar a efetividade da gestão (UFSC, 2021a). Portanto, a Escola busca melhorar a gestão por meio do desenvolvimento dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, para o exercício da atividade de gestão.

Para alcançar o seu objetivo, conta com a parceria das equipes do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração (INPEAU), do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) e da Secretaria de Educação a Distância (SEAD) (UFSC, 2021a). Dispõe, também, de um colegiado instituído com a finalidade de estabelecer as diretrizes do Programa Formativo, com vistas ao desenvolvimento de suas ações. O referido colegiado foi instituído pela Portaria nº 308/2018/GR/UFSC, com posteriores alterações (UFSC, 2018). Atualmente é composto por representantes da PRODEGESP, do Gabinete do Reitor (GR), do PPGAU e do INPEAU.

Desde a sua criação, a Escola de Gestores vem ofertando as suas ações na forma de seminários, debates, mesas redondas, palestras, no intuito de subsidiar e potencializar o gestor

enquanto sujeito de relações e de desenvolvimento institucional. Inicialmente, as ações desenvolvidas pela Escola eram direcionadas exclusivamente aos gestores ocupantes do cargo de Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Secretários da UFSC. No período da Pandemia, estas ações ocorreram quinzenalmente, na forma de palestras *on-line*, durante a realização das Reuniões do Colegiado dos Pró-Reitores e Secretários e teve a presença do Reitor e da Vice-Reitora, como condição fundamental para a realização desta ação formativa. A partir de março de 2021, os demais ocupantes de cargos de chefias na UFSC também passaram a fazer parte do público destas ações, também de forma *on-line*, com objetivos formativos específicos para este público (UFSC, 2021b).

A partir de 2021, no auge do cenário pandêmico, a Escola ampliou o seu público, compreendendo a necessidade do fortalecimento do processo formativo dos seus gestores: Público 01, formado pelo: Reitor, Vice-Reitor (a), Pró-Reitores e Secretários; e, o Público 02, formado pelos Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, Seções e de Serviços (UFSC, 2021b). Inicialmente, durante o ano de 2020, no auge da Pandemia, as ações ofertadas pela Escola foram desenvolvidas e direcionadas exclusivamente para o primeiro público. Buscou-se contribuir e auxiliar a Administração Central da UFSC no enfrentamento dos desafios e dilemas produzidos pela Pandemia, na perspectiva de estimular reflexões acerca do papel dos gestores enquanto sujeitos de transformação, a partir da realidade que se apresentava (SCHNEIDER, 2021).

Importante salientar que as temáticas trazidas para as ações desenvolvidas pela Escola de Gestores são, em parte, determinadas a partir de um processo de avaliação junto ao seu público, ou seja, neste processo, os gestores são convidados a colaborar sugerindo temas a serem abordados na forma de palestras. A partir do resultado desta avaliação, esta é submetida ao seu Colegiado que, após análise, define a programação, que é planejada semestralmente (SCHNEIDER, 2021).

A Escola de Gestores, na esteira da Política Institucional de Formação da UFSC, compreende que o processo formativo de profissionalização do gestor universitário perpassa pela concepção de um sujeito atuante na perspectiva de uma Instituição Social, ou seja, nas palavras de Chauí (2003) que esteja consciente de sua função social e orientado ao atendimento das demandas da sociedade.

Concebemos a formação como um processo continuado de um pensar constante sobre uma realidade concreta, ou seja, um processo de construção de revisão de valores que nega a formação essencialmente instrumental para se constituir em uma prática social mediada por relações sociais historicamente construídas (BURIGO, 2013).

A Escola de Gestores traz em sua objetividade, o processo da formação, que é a essência da Universidade. Como concebemos a universidade, como desenvolvemos o processo de gestão, perpassa pela concepção que temos de formação. Formação; Universidade e Gestão Universitária, foi a tríade fundante no processo de gestão, essencialmente no período da Pandemia.

2.2 CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE

A universidade, desde o seu surgimento na Idade Média, à época ligada às necessidades da Igreja Cristã, como agente formadora dos clérigos, atravessa séculos mantendo o seu propósito, que é a formação. Conforme Haskins (2015, p. 25): “nenhum substituto jamais foi encontrado para a universidade no que diz respeito à sua atividade principal, isto é, a formação de estudiosos e a continuidade da tradição de aprendizagem e investigação”.

A universidade moderna começou a tomar forma a partir do Século XVI, com o surgimento do Renascimento, do Iluminismo, do enfraquecimento do teocentrismo e o fortalecimento do antropocentrismo. O domínio hegemônico da nova classe social, a burguesia,

provocou profundas mudanças estruturais e funcionais nas universidades. Inspirada na Revolução Francesa de 1789, a universidade passa a agregar o termo laica aos demais atributos já assegurados à educação: universal, pública e gratuita (BIANCHETTI; SGUISSARDI; 2017).

Chauí (2003) salienta que a partir da Revolução Francesa, a universidade torna-se republicana e que, já a partir das revoluções sociais, ocorridas durante o Século XX, tendo como foco as lutas políticas e sociais, a educação e a cultura passam a ser partes integrantes da cidadania. Desta forma, a universidade, já imbuída de sua vocação republicana, torna-se também uma instituição social, indissociável da ideia de democracia e de democratização do saber.

Ainda segundo Chauí (2003), mesmo que determinada pela estrutura da sociedade e do Estado, a Universidade, por ser uma instituição social, não se constitui meramente em reflexo destas estruturas, mas sim, por seu caráter diferenciado e por sua autonomia intelectual definida, também pode exercer um papel de oposição a este Estado e a esta sociedade.

A partir da década de 90, a universidade pública passou a sentir os efeitos da influência do neoliberalismo, na medida em que, a partir da reforma do Estado, realizada à época, a educação, a saúde e a cultura passaram a não mais constituir em serviços exclusivos do Estado. Portanto, a universidade pública, até então uma instituição social, passou a configurar-se em uma organização social, isto é, a educação não mais como um direito, mas como apenas um serviço (CHAUÍ, 2003).

Neste sentido, se a universidade pública for vista como uma organização social estará submetida a um processo de comercialização, no qual o mercado passa a ser o ditador, o centralizador das ações e a educação como uma mera mercadoria (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017). Sendo assim, a Educação vista como um produto a ser consumido, conduz os seus atores sociais a serem meros clientes, subjugando-os a condição de consumidores e não de produtores e sujeitos da história (CHAUÍ, 2003).

A partir desta subjugação, na atual fase consumista em que vivemos, provocada pelo sistema capitalista e suas correntes, Bauman (2010) observa que somos estimulados cotidianamente ao descarte, ou seja, tudo passa a ter volatilidade, inclusive no que o autor qualifica como pacotes de conhecimentos adquiridos na universidade.

Concebemos que a universidade se legitima com a própria sociedade. Como instituição social (CHAUÍ, 2003), a universidade se mantém, apesar das crises passageiras ou prolongadas vivenciadas durante a sua história, como a que atravessamos com a Pandemia da COVID-19. A universidade está enraizada na sociedade, acompanhando-a, interagindo e sendo influenciada por fenômenos sociais, políticos e econômicos que a constituem. Neste contexto, o processo da gestão universitária e a formação do gestor, são cruciais para os enfrentamentos que constituem a universidade.

2.3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Gerir uma universidade constitui-se em uma missão desafiadora, face à complexidade com que se caracteriza esta Instituição. As universidades, ao exercerem um importante papel na comunidade em que estão colocadas, são fundamentais para o desenvolvimento da sociedade, mediante a produção, transmissão e aplicação do conhecimento e que “[...] tem em sua complexidade e gestão dois de seus maiores desafios” (MEYER JUNIOR, 2014, p. 13).

No aspecto relativo à tomada de decisão, então, a dificuldade torna-se mais complexa, exigindo maiores esforços dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação e da própria Instituição em si, por sua amplitude e complexidade diante do processo de gestão (MATTOS; BECK, 2018).

Nas investigações realizadas por Matos e Beck (2018, p.04) são dois os principais modelos de tomada de decisão identificados na UFSC: o burocrático, cuja concepção

Weberiana apresenta como características: “a coordenação alcançada por meio da divisão de trabalho; as atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais; hierarquia administrativa visível; e uso de regras e regulamentos formais”; e o modelo Colegiado, que defende que as decisões sejam tomadas por consenso entre pares.

Como podemos observar, não se constitui uma tarefa nada fácil gerir uma instituição com um amplo grau de complexidade, ainda mais em um cenário instável e imprevisível de uma Pandemia.

A Pandemia não surgiu em contraposição a uma situação anterior de normalidade, mas ao contrário, veio somente agravar uma crise permanente estabelecida nos últimos quarenta anos, em decorrência dos efeitos do aprofundamento da economia neoliberal e do capitalismo financeiro (SANTOS, 2021). E este cenário, como reflexo das ações vivenciadas pela sociedade, refletiu no contexto de desenvolvimento da gestão universitária.

Nesta relação do contexto da Pandemia, para além dos inúmeros desafios vivenciados pela sociedade, a relação com o trabalho foi um fator, essencialmente novo no contexto da gestão da universidade pública, por meio do trabalho remoto. Para Lafargue (2000), o trabalho é a essência do homem, desde que este trabalho promova a interação deste homem com a natureza e que satisfaça as suas necessidades vitais, por intermédio de sua criatividade e inventividade. Em caso contrário, o trabalho aliena e torna o homem tão somente como uma mercadoria. O homem vai transformando a sua condição humana em um objeto mercadológico, afeito a qualquer situação para exercer o trabalho. Durante a Pandemia, esta relação com o trabalho necessitou ser ressignificada, carecendo essencialmente de formação para a sua realização.

Em março de 2020, a partir do agravamento do quadro e contágio, considerando os ditames das políticas públicas nacionais, regionais e municipais, a gestão da UFSC suspendeu as atividades presenciais no âmbito da Instituição, instituindo o trabalho remoto. Esta decisão foi oficializada pelas Portarias Normativas GR/UFSC nº 352/2020 (UFSC, 2020a); nº 353/2020 (UFSC, 2020b), e nº 354/2020 (UFSC, 2020c).

A partir da edição de novas portarias, a Administração da UFSC foi ampliando o prazo de suspensão das atividades, à medida em que a crise se agravava. No mês de maio de 2020, a gestão editou a Portaria Normativa nº 360/2020/GR (UFSC; 2020d), consolidando a constituição de um Comitê de Combate à COVID-19. Como resultado dos trabalhos do Comitê, chegou-se a um relatório que fora encaminhado a todos os setores, gerando debates, análises e discussões nas instâncias colegiadas da Instituição. Após um período destinado às discussões, o relatório foi convertido em uma minuta de resolução e, então, submetido ao Conselho Universitário (MORAES, 2020).

A partir da publicação da Resolução Normativa Cun nº 140/2020 (UFSC, 2020e), as atividades acadêmicas da UFSC foram redimensionadas. Na mesma Resolução, foram contidas as disposições sobre o Calendário Suplementar Excepcional, referente ao primeiro semestre de 2020. Com isso, iniciou-se o processo de retomada das aulas, que passariam a ser ministradas de forma não presencial, a partir do final do mês de agosto de 2020.

Com estas ações, gradativamente, sempre preservando a vida dos estudantes, professores e servidores técnico-administrativos em educação, a UFSC foi retomando as suas atividades presenciais, com a edição da Portaria Normativa nº 430/GR/2022 (UFSC, 2022b). A gestão universitária no processo da Pandemia, teve como essência das suas ações a preservação da vida. Neste contexto, a formação do gestor foi a base para que pudessemos superar dilemas e desafios inimagináveis no contexto da universidade pública, na UFSC.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se por ser um estudo teórico, com abordagem qualitativa. Quanto aos fins, descritiva, pois descreve uma data realidade em um recorte temporal. Quanto aos meios de investigação, o presente artigo utilizou-se das pesquisas: bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica teve por base autores da área de concepção de universidade e gestão universitária. A pesquisa documental se fundamentou em Portarias, Decretos e documentos da UFSC, no período da Pandemia.

Para o processo de análise dos dados, na perspectiva de ir ao encontro do objetivo inicialmente proposto, de refletir sobre as ações formativas potencializadas aos gestores da UFSC, com vistas a atender a nova realidade de gestão diante das ações concernentes a Pandemia da COVID-19, realizamos um mapeamento das ações oferecidas pela Escola de Gestores da UFSC, no período de março de 2020 a dezembro de 2021. Para busca foi utilizado o Sistema Gestor de Capacitação (SGCA) da UFSC (UFSC, 2021c). O critério de inclusão foram as ações ofertadas para ambos os públicos: Público 01, formado pelo Reitor, Vice-Reitor (a), Pró-Reitores e Secretários; e, o Público 02, formado pelos Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços (UFSC, 2021b).

A partir dos dados coletados, foram realizadas 29 ações de capacitação. As temáticas formativas foram delineadas a partir das necessidades pleiteadas pelos gestores. Vide Quadro 01 - Ações da Escola de Gestores referentes ao Público 01 e Quadro 02 - Ações da Escola de Gestores referentes ao Público 02.

Quadro 01 - Ações da Escola de Gestores referentes ao Público 01

Nome da Ação	Objetivo	Público-Alvo
1. Palestra: Processo de Comunicação na UFSC	Apresentar o processo da comunicação na UFSC, a comunicação organizacional e interpessoal; a estrutura de comunicação e o atendimento à Imprensa (media training).	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários.
2. Palestra: Ferramentas para o Trabalho Remoto e Protocolo de Realização de Reuniões On-Line, em Tempos de Pandemia	Apresentar as ferramentas de comunicação disponíveis para suporte ao trabalho remoto, bem como o protocolo de reuniões on-line, em tempos de pandemia.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários.
3. Palestra: Regras e Procedimentos Processuais a serem adotados durante o Trabalho Remoto	Apresentar as regras e procedimentos processuais que devem ser adotados e observados pelos gestores em função do trabalho remoto: prazos, celeridade, assinatura digital, exceções, e outros procedimentos.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários.
4. Palestra: Ações da Secretaria de Esportes e a Política de Esportes na UFSC	Apresentar e discutir as ações da Secretaria de Esportes e Política de Esportes da UFSC.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
5. Palestra: Desafios e Tendências em Gestão de Pessoas	Discutir os Desafios e Tendências em Gestão de Pessoas	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários

6. Palestra: Mudanças nos fluxos de criação, extinção e alteração de setores	Abordar e discutir sobre as mudanças nos fluxos de criação, extinção e alteração de setores.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
7. Palestra: Gestor Universitário e o seu papel no gerenciamento de desempenho em tempos de pandemia	Capacitar os participantes a: - Caracterizar desempenho humano no trabalho; - Caracterizar os principais aspectos que interferem no desempenho no trabalho; - Identificar implicações da pandemia no desempenho dos trabalhadores; - Avaliar o papel dos gestores em relação à gestão de desempenho; - Caracterizar um procedimento para análise de problemas de desempenho embasado em evidências, efetivo e respeitoso.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
8. Palestra: Acolhe UFSC Comissão Permanente de Monitoramento da Saúde Psicológica Universitária	Apresentar o projeto Acolhe UFSC e os elementos teóricos e históricos sobre saúde mental, por meio de exposição de conteúdos e debate com os participantes.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
9. Palestra: Dilemas Morais e Decisão Ética na Universidade Pública Brasileira em Tempos de Pandemia	Propor uma reflexão acerca dos dilemas morais e do processo decisório ético na administração da universidade pública brasileira em tempos de pandemia; possibilitar que gestores reconheçam questões éticas dilemáticas e possuam ferramentas ético-administrativas para a tomada de decisão em contexto de crises.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
10. Palestra: O Que Já Aprendemos em Ações Afirmativas e Diversidades? Interseccionalidades e Responsabilidade Social na Universidade	Compreender como a injustiça e a desigualdade social sistêmica, que ocorrem em uma base multidimensional na Sociedade e na Universidade, atravessam as ações afirmativas e as diversidades. - Refletir como o sistema de opressão que	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários

	reflete a interseccionalidade com múltiplas formas de discriminação, tais como o racismo institucional e estrutural, o sexismo, o classismo, capacitismo, xenofobia, bifobia, homofobia e a transfobia e intolerâncias baseadas em crenças, explicitando o desafio e a necessidade dos gestores pautarem responsabilidade social, inclusão e direitos humanos nas suas atividades. - Dialogar sobre o que já aprendemos sobre a SAAD UFSC da sua criação até o dia atual.	
11. Palestra: Instrução Normativa nº 65/2020 – Programa de Gestão	Apresentar aos gestores o Programa de Gestão, instituído pela Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
12. Palestra: Gestão de Riscos – Metodologia de Gestão de Riscos da UFSC	Fomentar a discussão sobre gestão de riscos entre a Alta Gestão, apresentando os principais conceitos e a metodologia utilizada na Universidade Federal de Santa Catarina.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
13. Palestra: Extensão e a UFSC	Apresentar e debater a Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina com o colegiado de gestores.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
14. Palestra: A UFSC sob a ótica de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)	Apresentar um diagnóstico, análise crítica e desafios das ações de P&D na UFSC	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
15. Palestra: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e seus impactos na UFSC	Apresentar aos gestores a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, e seus impactos na UFSC.	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores e Secretários
Total: 15		

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quadro 02 - Ações da Escola de Gestores referentes ao Público 02

Nome da Ação	Objetivo	Público-Alvo
1. Palestra: A Importância da Formação no Processo de Gestão	Sensibilizar os gestores para o processo de formação.	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços
2. Palestra: Processo de Comunicação na UFSC	Apresentar o processo da comunicação na UFSC, a comunicação organizacional e interpessoal; a estrutura de comunicação e o atendimento à Imprensa (media training).	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços
3. Palestra: Mediação de Conflitos	Capacitar os participantes na identificação de aspectos fundamentais ao processo de mediação de conflitos no trabalho.	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços
4. Palestra: Síndrome de Burnout	Discutir os principais aspectos que caracterizam a Síndrome de Burnout e suas consequências biopsicossociais.	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços
5. Palestra: Desafios e Tendências em Gestão de Pessoas	Apresentar algumas das tendências relacionadas à gestão de pessoas que tornam mais complexos os desafios organizacionais da gestão universitária.	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços
6. Palestra: Noções Básicas de Saúde e Segurança no Trabalho em Tempos de COVID-19	Apoiar os gestores universitários no planejamento do retorno gradual de atividades presenciais no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina e orientar a comunidade Universitária sobre um conjunto de condutas que precisam ser adotadas por todos para a manutenção de um ambiente institucional seguro e saudável no contexto da COVID-19.	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços
7. Palestra: Conheça o SouGov.br – Novo canal de atendimento para os servidores da Administração Pública Federal	Apresentar o novo canal de atendimento a direitos e benefícios dos servidores ativos, aposentados e pensionistas da	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços

	Administração Pública Federal.	
8. Palestra: Acolhe UFSC – Atenção Psicossocial à Comunidade UFSC	Apresentar o projeto Acolhe UFSC e os elementos teóricos e históricos sobre saúde mental, por meio de exposição de conteúdos e debate com os participantes.	Diretores, Coordenadores, Chefes de Departamentos, Divisões, de Seções e de Serviços
9. Palestra: O Que Já Aprendemos em Ações Afirmativas e Diversidades? Interseccionalidades e Responsabilidade Social na Universidade	- Compreender como a injustiça e a desigualdade social sistêmica, que ocorrem em uma base multidimensional na Sociedade e na Universidade, atravessam as ações afirmativas e as diversidades. - Refletir como o sistema de opressão que reflete a interseccionalidade com múltiplas formas de discriminação, tais como o racismo institucional e estrutural, o sexismo, o classismo, capacitismo, xenofobia, bifobia, homofobia e a transfobia e intolerâncias baseadas em crenças, explicitando o desafio e a necessidade dos gestores pautarem responsabilidade social, inclusão e direitos humanos nas suas atividades. - Dialogar sobre o que já aprendemos sobre a SAAD UFSC da sua criação até o dia atual.	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação da UFSC, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão.
10. Palestra: Instrução Normativa nº 65/2020 – Programa de Gestão	Apresentar aos gestores o Programa de Gestão, instituído pela Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia.	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação da UFSC, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão.
11. Palestra: Gestão de Riscos – Metodologia de Gestão de Riscos da UFSC	Fomentar a discussão sobre gestão de riscos entre os gestores, apresentando os principais conceitos e a metodologia utilizada na Universidade Federal de Santa Catarina.	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão

12. Palestra: Introdução e Adequação da Lei Geral de Proteção de Dados na UFSC	Apresentar de forma introdutória aos participantes as noções e os aspectos da Lei Geral de Proteção de Dados, compreendendo os temas mais importantes como: princípios, agentes e suas responsabilidades, tipos de dados e tratamentos, e o campo de sua aplicação, a fim de conscientizar a comunidade universitária das etapas da implementação e adequação aos procedimentos, processos e tecnologias existentes na UFSC.	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão
13. Palestra: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e seus impactos na UFSC	Apresentar aos gestores a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, e seus impactos na UFSC.	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão
14. Palestra: Unidades Protocolizadoras: Implicações da Portaria Normativa nº 395/2021/GR para o seu Setor	Instruir os gestores quanto à aplicação dos procedimentos sobre as unidades protocolizadoras no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina definidos na portaria normativa 395/2021/GR.	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com ênfase aos ocupantes de cargo de gestão
Total: 14		

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Por fim, realizamos um levantamento documental das Portarias emitidas pelo Gabinete do Reitor e Resoluções emitidas pelo Conselho Universitário por meio do Portal PRODEGESP - Coronavírus (UFSC, 2021d), no período proposto neste estudo. Para fins de inclusão, foram selecionadas as Portarias e Resoluções cujas ementas tratavam de questões referentes ao contexto pandêmico. O levantamento apresentou 27 Portarias e 01 Resolução. Dentre as Portarias analisadas, selecionamos o quantitativo de Portarias em relação aos assuntos tratados, a fim de compreender os dilemas e desafios dos gestores da UFSC. Vide Quadro 03 – Quantitativo de Portarias e os assuntos tratados

Quadro 03 – Quantitativo de Portarias e os assuntos tratados

Quantitativo de Portarias	Assuntos tratados
09	Suspensão das atividades administrativas e acadêmicas presenciais.
02	Suspensão de prazos de afastamento no exterior.
01	Frequência no trabalho remoto.

01	Licença saúde durante a pandemia.
03	Comitê de combate a pandemia.
01	Comissão de monitoramento epidemiológico.
01	Movimentação de pessoal na pandemia.
01	Normas e procedimentos voltados à realização de atividades presenciais de caráter essencial e inadiável.
01	Medidas de prevenção, cautela e redução da transmissibilidade do novo coronavírus.
01	Autorização em caráter excepcional de viagens nacionais e internacionais.
06	Retomada parcial às atividades presenciais.
Total: 27	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A única Resolução de que trata o estudo, dispõe sobre o redimensionamento de atividades acadêmicas da UFSC e sobre o Calendário Suplementar Excepcional referente ao primeiro semestre de 2020 (UFSC, 2021d).

A partir da triangulação dos dados obtidos foi possível estabelecer uma análise e reflexão dos resultados a respeito do fenômeno investigado, conforme apresentado no tópico a seguir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A UFSC dispõe de 3.006 servidores técnicos-administrativos em educação e 2.524 servidores docentes. Deste quantitativo 1.158 servidores exercem função de gestão, o que equivale a 20,94% gestores distribuídos entre 100 Cargos de Direção (CD), 170 Funções Comissionadas de Coordenação de Curso (FCC) e 888 Funções Gratificadas (FG) (UFSC, 2021e).

No que concerne ao processo institucional de formação de gestores, analisando os objetivos e o público-alvo das ações ofertadas pela Escola de Gestores, observamos que 33,3% das 15 ações ofertadas ao Público 01, foram relacionadas ao contexto de pandemia. Em relação ao Público 02, verificamos que 14,28% das 14 ações relacionam-se ao contexto pandêmico. A proporção menor de ações destinadas ao Público 02 ocorre pela inclusão deste público-alvo ter ocorrido somente a partir de março de 2021.

Para além da instrumentalidade, do processo de gestão no período da Pandemia, a Saúde Mental da Comunidade, foi uma das grandes preocupações dos gestores, mediante os desafios impostos neste período. A Palestra: Acolhe UFSC – Atenção Psicossocial à Comunidade UFSC, ofertada aos Públicos 01 e 02, foi um Projeto que nasceu neste período pandêmico e a formação dos gestores, foi um meio encontrado para a socialização desta ação. O Projeto Acolhe UFSC “surgiu das demandas evidenciadas pela Pandemia da COVID – 19, mas para além dos efeitos desta, afirma – se como necessário enquanto ação permanente na Universidade, a partir de uma concepção ampliada de saúde” (UFSC, 2022a, s/p).

A formação dos servidores docentes e técnicos-administrativos em educação é fundamental, especialmente os que atuam como gestores frente aos desafios e dilemas advindos do cenário de Pandemia. A partir dos dados apresentados é possível inferir que houve uma preocupação institucional com a formação do gestor, com sua saúde mental e com o contexto do processo de tomada de decisão. Entretanto, é possível pontuar também que o processo formativo dos gestores é um caminho a ser trilhado e aprofundado, a fim de que se faça a diferença no modo de agir da própria universidade.

A interface entre as temáticas, pontuadas pela Escola, foram advindas dos próprios ministrantes, e algumas se repetiram entre o Público 01 e 02. Para o Público 01, todavia, algumas palestras apresentaram temáticas específicas das áreas de atuação das pró-reitoras, com o objetivo de aproximar a interface entre as áreas, diante do processo da tomada de decisão.

Durante o período da Pandemia, no que se refere ao levantamento documental das Portarias e Resoluções, constatamos que houve maior publicação de documentos que versavam sobre os seguintes assuntos: (a) suspensão das atividades administrativas e acadêmicas presenciais; (b) suspensão de prazos de afastamento no exterior; (c) comitê de combate a pandemia e; (d) retomada gradativa às atividades presenciais. Estes documentos, revelam o cuidado dos gestores e a atenção com o bem-estar e saúde dos servidores. Potencialmente, estes documentos, são reflexos da história de vida e de gestão, destes profissionais, alinhados ao processo formativo. Pois, o novo, o desafio de manter a Universidade viva, foi se desvelando e se materializando a cada dia.

O levantamento documental evidenciou ainda que a atuação da área de gestão de pessoas, em suas diversas áreas de competência, foi essencialmente exigida. As políticas públicas nacionais à medida que buscavam adaptar-se à nova realidade imposta pela Pandemia, recaiam seus efeitos no desenvolvimento das políticas institucionais, interferindo diretamente nas atividades de gestão.

A Pandemia expôs todos a uma condição frágil e incerta, caracterizada por inúmeras dificuldades, tanto de caráter pessoal, quanto profissional. A nova realidade nas universidades trouxe desafios imensos a serem enfrentados, foi preciso transformar parte da sua estrutura, reorganizar fluxos de processos e preservar as vidas. Daí, decorrem os inúmeros desafios impostos à gestão das universidades, de articular, orientar e dinamizar processos, possibilitando aos profissionais e alunos, plenas condições de se integrarem frente às situações que se apresentam (QUEIROZ, 2020).

Como sujeitos participantes deste processo, entendemos que foi relevante o comprometimento das pessoas, sejam as lotadas em setores acadêmicos ou administrativos, no gerenciamento das ações de gestão. Em muitas ocasiões foi necessário que se reinventassem para manter a UFSC em atividade, como uma ação premente ao processo da gestão universitária no cenário da Pandemia.

Durante a Pandemia, o que constatamos foi uma relação diferenciada na vivência entre o trabalhador, representado pelos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, e o trabalho, situado forçosamente pelo isolamento social e, conseqüentemente, pela adoção do trabalho remoto. O trabalho foi embricado às rotinas pessoais e domésticas do trabalhador, refletindo, portanto, nas relações mediadas entre ambos.

Por tudo isso, constatamos que os desafios enfrentados pela gestão universitária na UFSC não foram poucos e nem um tanto fáceis, tanto sob aspecto administrativo quanto acadêmico. Porém, acreditamos que durante todo o processo da pandemia, ocorreu uma reorganização de ações com foco na preservação da vida e na manutenção da atividade fim da Instituição, a partir da potencialização do processo formativos dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, que objetivaram que uma nova realidade estava se constituindo e novos passos precisavam ser dados, para a preservação da vida e do tónus da universidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornando ao objetivo proposto de refletir sobre as ações formativas potencializadas aos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com vistas a atender a nova realidade de gestão diante das ações concernentes a Pandemia da COVID-19, podemos pontuar

que a essência para vencer os desafios e dilemas impostos ao gestor na Pandemia, foi o seu processo formativo.

O olhar do gestor, o seu processo de transformação a partir da realidade dada, diante da gestão universitária, passa pela sua concepção de que universidade está se construindo e de que universidade se deseja construir. E, neste contexto, a sua formação foi um balizar essencial. A Escola de Gestores, de certa forma, contribuiu para este contexto, pois trouxe, neste período da Pandemia, temas que auxiliaram o gestor na sua tomada de decisão. Acreditamos que entre a competência técnica de ser gestor e o compromisso político de ser gestor, há um caminho a ser trilhado que perpassa pelo processo da formação (BÚRIGO, 2017).

Historicamente a universidade se transformou na interface com o desenvolvimento da própria sociedade. De instituição social, preconizada por Chauí (2003), à organização, o fato que a universidade sempre teve sua perenidade no desenvolvimento da própria sociedade. E no período da Pandemia, sua sobrevivência e sua relação com a sociedade, baseada nos princípios da ciência, a situa como uma instituição chave para o enfrentamento e superação da Pandemia.

A Pandemia nos fez acreditar e materializar que a gestão universitária se fundamenta e se estrutura por meio do processo da formação, pois o olhar do gestor, sua visão de universidade e de sociedade, fez com que transformássemos nossas posturas, nosso modo de agir e de pensar. Foi necessário nos isolar para sobreviver, foi necessário mesmo que distante, estarmos próximos, para preservar a vida e a essência da universidade, que é o seu processo de formação.

A Escola de Gestores foi muito importante neste contexto, mas não é o único caminho formativo do gestor. Ela tem uma responsabilidade institucional, que necessita ser potencializada e fortalecida no âmbito da Instituição.

Viver o processo da gestão universitária, no contexto da Pandemia, foi desafiar o lógico. Foi viver os dilemas e desafios de manter uma universidade viva, com uma realidade incerta, cada vez mais estreita e sufocante. Na Pandemia, buscamos mecanismos para nossa sobrevivência e, ao mesmo tempo no âmbito universitário, para a sobrevivência desta instituição milenar chamada universidade. Historicamente, nos reinventamos graças a potencialidade de cada gestor, de cada trabalhador que luta pela gestão de uma universidade pública e publicizada em suas ações.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Capitalismo parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da universidade à commoditycidade: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2017.

BRASIL. **Decreto n. 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 n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5825.htm > Acesso em: 23 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa n. 19**, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do

coronavírus (COVID-19). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Formador em processo de formação: o olhar de uma orientadora.** In: HARDT, LS; ARRIAS, NM; SMOLINSKI, GP. A Coordenação Pedagógica e os dilemas do labirinto. Onde está o fio de Ariadne? Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2013. p.63-77.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Apresentação.** In: BÚRIGO, C. C. D.; RAMOS; C. S. R.; SOUZA, G. M. (Orgs.). A Formação no Contexto da Gestão Universitária. Florianópolis: UFSC, 2017

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Gestão com Pessoas: o enfrentamento dos desafios da Pandemia. In: **Reflexões sobre a Gestão Universitária.** Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), 2020. Disponível em: <https://portal.inpeau.ufsc.br/gestao-com-as-pessoas-o-enfrentamento-dos-desafios-da-pandemia/>. Acesso em: 24 jul. 2021.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **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: 21 dez. 2020

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança.** São Paulo: Paz e Terra, 2011.

HASKINS, Charles Homer. **A ascensão das universidades.** Santa Catarina: Danúbio, 2015.

LAFARGUE, Paul. **O direito a preguiça.** 2. ed. São Paulo: UNESP, 2000.

MATOS, Roberta de Souza; BECK, Gabriela. **Processo Decisório nas Universidades: O Caso da UFSC.** XVI Colóquio Internacional de Gestion Universitaria, Campus UTPL. out. 2018.

MEYER JUNIOR, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria.** Universidade em Debate, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Anual. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?dd1=14749&dd99=view&dd98=pb>> Acesso em 22 dez. 2020.

MORAES, Áureo. **Gestão Universitária em meio à Pandemia: um modelo de governança de crise na UFSC.** In: **Reflexões sobre a Gestão Universitária.** Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), 2020. Disponível em: <<http://portal.inpeau.ufsc.br/gestao-universitaria-em-meio-a-pandemia-um-modelo-de-governanca-de-crise-na-ufsc/>> Acesso em: 24 jul 2021.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. Gestão Universitária e Pandemia. In: **Reflexões sobre a Gestão Universitária.** Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), 2020. Disponível em: <https://portal.inpeau.ufsc.br/3155-2/>. Acesso em: 19 dez. 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus.** Coimbra: Almedina, 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **O futuro começa agora. Da pandemia a utopia.** São Paulo: Boitempo, 2021.

SCHNEIDER, Marco Antonio. **Escola de Gestores: desafios e possibilidades ao processo de formação de seus dirigentes.** 2021. Projeto de Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2021.

UFSC. **Portaria n. 308/GR/UFSC/2018.** Florianópolis, 2018.

UFSC. **Portaria Normativa n. 352/GR/UFSC/2020.** Florianópolis, 2020a. Disponível em < <https://coronavirus.ufsc.br/documentos-legislacao-e-portarias/> > Acesso em: 26 dez. 2020.

UFSC. **Portaria Normativa n. 353/GR/UFSC/2020.** Florianópolis, 2020b. Disponível em < <https://coronavirus.ufsc.br/documentos-legislacao-e-portarias/> > Acesso em: 26 dez. 2020.

UFSC. **Portaria Normativa n. 354/GR/UFSC/2020.** Florianópolis, 2020c. Disponível em < <https://coronavirus.ufsc.br/documentos-legislacao-e-portarias/> > Acesso em: 26 dez. 2020.

UFSC. **Portaria Normativa n. 360/GR/UFSC/2020.** Florianópolis, 2020d. Disponível em < <https://coronavirus.ufsc.br/documentos-legislacao-e-portarias/> > Acesso em: 26 dez. 2020

UFSC. **Resolução Normativa n. 140/CUn/UFSC/2020.** Florianópolis, 2020e. Disponível em < <https://coronavirus.ufsc.br/documentos-legislacao-e-portarias/> > Acesso em: 26 dez. 2020

UFSC. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2021.** Florianópolis, 2021a. Disponível em < <https://capacitacao.ufsc.br/planos/> > Acesso em: 24 jul. 2021.

UFSC. **Portal da Escola de Gestores da UFSC.** Florianópolis, 2021b. Disponível em < <https://escoladegestores.ufsc.br> > Acesso em: 24 jul. 2021.

UFSC. **Portal da Capacitação de Pessoas da UFSC.** Florianópolis, 2021c. Disponível em < <https://capacitacao.ufsc.br> > Acesso em: 24 jul. 2021.

UFSC. **Portal PRODEGESP - Coronavírus.** Florianópolis, 2021d. Disponível em < <https://prodegescoronavirus.ufsc.br/portarias-e-instrucoes-normativas/> > Acesso em: 14 dez. 2021.

UFSC. **Relatório de Quantitativo de Servidores da UFSC.** Sistema de Administração de Recursos Humanos (ADRH). Florianópolis, 2021e.

UFSC. **Acolhe UFSC.** Florianópolis, 2022a. Disponível em < <https://acolheufsc.ufsc.br/o-que-e-o-acolheufsc-2/> > Acesso em 24 jan. 2022.

UFSC. **Portaria Normativa n. 430/GR/UFSC/2022.** Florianópolis, 2022b. Disponível em < <https://coronavirus.ufsc.br/documentos-legislacao-e-portarias/> > Acesso em: 04 jul. 2022.