

Jakeline Becker Carbonera

**OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL
NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária
Orientador: Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Carbonera, Jakeline Becker

Observatório de Governança Social na Gestão
Universitária / Jakeline Becker Carbonera;
orientador, Dr. Alexandre Moraes Ramos, 2018.

182 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

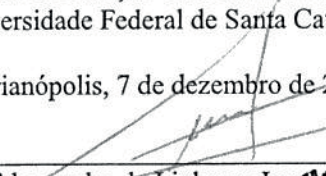
1. Administração Universitária. 2. Propor um
Mecanismo de Governança para fomentar a participação
social na Gestão Universitária. I. Ramos, Dr.
Alexandre Moraes. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Jakeline Becker Carbonera

OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina.

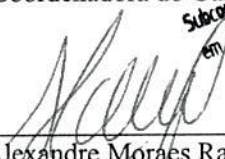
Florianópolis, 7 de dezembro de 2018.



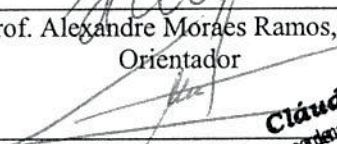
Prof.ª Alessandra de Linhares Jacomini
Coordenadora do Curso

Cláudio José Amante
Subcoordenador do Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária - PPGAU/UFSC
Slape: 1160106

Banca Examinadora:

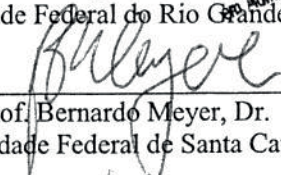


Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador

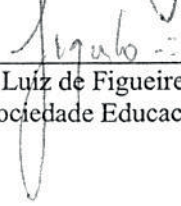


Prof.ª Raquel Weiss
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Cláudio José Amante
Subcoordenador do Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária - PPGAU/UFSC
Slape: 1160106



Prof. Bernardo Meyer, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Roberto Luiz de Figueiredo dos Santos Jr., Dr.
Universidade Sociedade Educacional de Santa Catarina

Dedico este trabalho a meu esposo Sandro e meus filhos Gabi, Rafa e Júlia, que trilharam este caminho comigo, suportando as angústias e ausências e incentivando-me a perseguir com coragem e perseverança o final desta história.

Dedico também a meus pais e irmãos, que me acompanharam em cada etapa, incansáveis na arte de estar presentes para todas as necessidades.

AGRADECIMENTOS

Após uma jornada densa como esta, às vezes, é difícil agradecer, sempre há o medo de esquecer alguém importante no processo.

Para começar preciso agradecer a Deus, que segue comigo todos os caminhos. Logo após agradeço a minha família, tanto o núcleo interno, marido e filhos, quanto o núcleo ampliado, mãe, pai e irmãos que se fizeram presente, viveram e sofreram comigo cada etapa. Também preciso mencionar o núcleo mais ampliado ainda da família que nunca deixou de incentivar vibrar a cada conquista.

Agradeço com carinho aos amigos e, principalmente, os colegas de trabalho, que ajudaram muito, "quebraram muitos galhos" e são parte importante desta caminhada.

Quanto ao mestrado em si, não posso dizer que não foi difícil e até doloroso às vezes, mas posso afirmar que foi fantástico! Foi uma experiência incrível que me proporcionou pensar um pouquinho fora da zona de conforto, ver o mundo sob outros olhares e estudar temas que me fazem brilhar os olhos.

Neste momento, não posso esquecer de agradecer ao meu orientador que, sem medo, acompanhou-me num tema diferente de sua área de pesquisa, incentivou-me e proporcionou-me a oportunidade de evoluir um pouco nesta área de que tanto gosto. Durante o percurso, tivemos a chance de discutir sobre o tema, divergir e adotar posicionamentos. O resultado final parece-me ser apenas a ponta do *iceberg*, havendo muito a ser explorado e este desejo de explorar é resultado do trabalho em conjunto desenvolvido e conduzido também por este professor!

Entendo que, na vida, nada é solitário e tudo é fruto de esforço conjunto e compartilhado. Portanto, preciso levar os agradecimentos um pouco mais além e, com muito carinho e saudades, prestar um agradecimento *in memoriam* ao prof. Luiz Carlos Cancellier de Olivo, amigo querido e grande incentivador do projeto inicial desta pesquisa. Com a colaboração dele, foi possível abrir um espaço de diálogo com a rede Observatório Social do Brasil e iniciar os estudos nesta temática.

Agradeço também, de forma muito intensa e fraterna, à equipe do PPGAU, que me acolheu com muita dedicação e comprometimento; aos meus professores, membros da minha banca, todos parte integrante e importante nesta construção de conhecimento. Obrigada!

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.
(Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

CARBONERA, Jakeline Becker. **Observatório de governança social da gestão universitária**. 2018. 177 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

Nesta pesquisa, foi estudado o estágio atual da participação social na gestão das universidades federais brasileiras e como o incentivo a esta participação pode ser fomentada por um mecanismo de governança social. O objetivo deste estudo é propor um projeto piloto de observatório de governança social, a ser implantado no Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Tiago, que foi identificado pelos entrevistados como a ação da Universidade Federal de Santa Catarina com maior índice de participação social. A pesquisa é caracterizada como aplicada, qualitativa, documental e propositiva. Apresenta características de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados aconteceu em dois momentos sendo que, no primeiro, fez-se uso de entrevistas semiestruturadas aplicadas a um grupo específico de sujeitos, selecionados por meio da metodologia *snow ball*. No segundo momento, foi aplicado um questionário, utilizando-se o formulário eletrônico Google, a um segundo grupo de sujeitos: 595 integrantes da sociedade. Os dados qualitativos foram interpretados de acordo com a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1977). O principal resultado obtido é a proposta de um observatório de governança social na gestão do HU, com base na revisão bibliográfica, documental e resultados obtidos na análise de dados. Acredita-se que esta pesquisa possa colaborar com a melhoria do relacionamento entre a universidade e a sociedade, bem como fomentar a participação social na gestão universitária, tornando-a mais transparente e alinhada à sua essência.

Palavras-chave: Participação Social. Governança Social. Observatório Social. Gestão Universitária.

ABSTRACT

CARBONERA, Jakeline Becker. **Observatory of social governance of university management**. 2018. 177 f. Dissertation (Master's Degree in Administration) - Post-Graduate Program in University Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

In this research, the current stage of social participation in the management of Brazilian federal universities was studied and how the incentive to this participation can be fostered by a mechanism of social governance. The objective of this study is to propose a pilot project of a social governance observatory, to be implemented at Polydoro Ernani University Hospital in São Tiago, which was identified by the respondents as the action of the Federal University of Santa Catarina with a higher social participation index. The research is identified as applied, qualitative, documentary and purposeful. It presents characteristics of a bibliographical research, documentary and case study. Data collection took place in two moments, and in the first one, we used semi-structured interviews applied to a specific group of subjects, selected through the snow ball methodology. In the second moment, a questionnaire was applied, using the Google electronic form, to a second group of subjects: 595 members of society. The qualitative data were interpreted according to the methodology of content analysis of Bardin (1977). The main result obtained is the proposal of an observatory of social governance in the management of the HU, based on the bibliographical, documentary review and results obtained in the data analysis. It is believed that this research can contribute to improving the relationship between university and society, as well as fostering social participation in university management, making it more transparent and in line with its essence.

Keywords: Social Participation. Social Governance. Social Observatory. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa da Pesquisa Observatório de Governança Social da Gestão Universitária.....	38
Figura 2: Proposta de Modelo Conceitual de Observatório	66
Figura 3: Pilares de Atuação do Observatório Social do Brasil	72
Figura 4: Estrutura Metodológica.....	76
Figura 5: Informações das universidades públicas	107
Figura 6: Informações sobre os hospitais universitários	107
Figura 7: Árvore do Observatório de Governança Social do HU-UFSC	133
Figura 8: Modelo estrutural do projeto piloto do observatório de governança social do HU	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões características e elementos estruturantes de um Observatório.....	67
Quadro 2: Categorias de Análise de Conteúdo - Instrumento 01-Objetivo Específico A.....	83
Quadro 3: Formas e instâncias de participação social nas universidades federais.....	95
Quadro 4: Categorias de análise do objetivo específico C.....	109
Quadro 5: Informações relevantes para o observatório de governança social do HU-UFSC	117
Quadro 6: Dimensões, características e elementos estruturantes de Observatório de Governança Social do HU-UFSC	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relação universidade e a sociedade.....	84
Gráfico 2: Intensidade da relação universidade e a sociedade.....	85
Gráfico 3: Conhecimento pela sociedade do trabalho das universidades federais.....	87
Gráfico 4: Intensidade do conhecimento pela sociedade do trabalho das universidades federais.....	87
Gráfico 5: Interação social na Universidade Federal de Santa Catarina.....	91
Gráfico 6: Ação da UFSC com maior índice de interação social.....	91
Gráfico 7: Índice de interação social na ação identificada - HU-UFSC.....	92
Gráfico 8: Índice de reconhecimento social das ações do HU-UFSC.....	94
Gráfico 9: Perfil etário dos entrevistados.....	98
Gráfico 10: Perfil geográfico dos entrevistados.....	99
Gráfico 11: Percepção social da relação universidade e sociedade.....	100
Gráfico 12: Conhecimento Social sobre o Trabalho das Universidades Públicas.....	101
Gráfico 13: Interação social nas universidades públicas.....	103
Gráfico 14: Valorização das ações desenvolvidas na UFSC.....	105
Gráfico 15: Importância da exposição de informações sobre a UFSC.....	106
Gráfico 16: Observatório de governança social x fortalecimento da instituição.....	110
Gráfico 17: Observatório de governança social x autonomia universitária.....	112
Gráfico 18: Contribuição do observatório de governança social para a gestão universitária.....	114
Gráfico 19: Informações relevantes para o observatório de governança social.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAHU	Associação Amigos do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Tiago
AMBaTRI	Associação de Moradores do Bairro Trindade
AMOSC	Associação de Moradores do Sertão do Córrego Grande
ASHU	Associação dos Servidores do Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Tiago
BEMH	Boletim Estatístico do Movimento Hospitalar
CGU	Corregedoria Geral da União
CEDES	Centro de Desenvolvimento de Pesquisas em Políticas Públicas de Esporte e Lazer de Santa
CEM	Centro de Engenharia da Mobilidade
DASP	Departamento de Administração do Setor Público
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
EIS	Ecossistema de Inovação Social
EMAJ	Escritório Modelo de Assistência Jurídica
EPS	Educação Permanente em Saúde
ESAG	Escola Superior de Administração e Gerência
FAPESC	Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina
FINEP	Financiadora de Inovação e Pesquisa do Brasil
GAS	Grupo de Astrofísica da UFSC
HE's	Hospitais de Ensino
HU-UFSC	Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina
HU's	Hospitais Universitários
IELA	Observatório Latino Americano
IES	Instituição de Ensino Superior
IP	Instituição de Participação
LDB	Lei de Diretrizes Básicas da Educação
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
MPCF	Movimento pela Cidadania Fiscal
MPU	Ministério Público da União
NEAB- UDESC	Grupo de Estudos Afro-Brasileiros da UDESC
ODPI	Observatório de Direitos da Personalidade e Inovação
OEMSC	Observatório do Ensino Médio de Santa Catarina
OGS	Observatório de Governança Social

OGSHU	Observatório de Governança Social do Hospital Universitário
OISF	Observatório de Inovação Social de Florianópolis
OS	Observatório Social
OSB	Observatório Social do Brasil
PDC	Projeto de Decreto Legislativo de Sustação de Atos Administrativos do Poder Executivo
PDE	Plano Diretor Estratégico
PLAMUS	Plano de Mobilidade Urbana Sustentável da Grande Florianópolis
PNHOSP	Política Nacional de Atenção Hospitalar
PNPS	Política Nacional de Participação Social
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
RAS	Rede de Atenção à Saúde
REHUF	Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
RMF	Região Metropolitana de Florianópolis
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento
UC	Unidade de Conservação
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNEP	<i>United Nations Environment Programme</i> – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	27
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO.....	27
1.1.1	Problematização.....	30
1.2	OBJETIVOS.....	31
1.2.1	Objetivo geral.....	32
1.2.2	Objetivos específicos.....	32
1.3	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....	32
1.4	ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	34
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	37
2.1	A UNIVERSIDADE E A SOCIEDADE.....	39
2.1.1	Abordagens Teóricas da Administração Pública.....	40
2.1.2	Gestão Universitária.....	44
2.2	GOVERNANÇA.....	47
2.2.1	Governança Social.....	49
2.3	PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO BRASIL.....	52
2.3.1	A Efetividade da Participação Social no Brasil.....	54
2.3.2	Participação Social nas Universidades.....	56
2.4	OBSERVATÓRIOS.....	59
2.4.1	Observatório Social do Brasil.....	70
3	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	75
3.1	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA.....	77
3.2	TÉCNICAS DE ANÁLISES DE DADOS.....	80
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	81
4	A PERCEPÇÃO DOS ATORES QUANTO À	
	PARTICIPAÇÃO SOCIAL.....	83
4.1	RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE E SEU	
	ÍNDICE DE INTENSIDADE.....	84
4.2	CONHECIMENTO DO TRABALHO DAS	
	UNIVERSIDADES FEDERAIS PELA SOCIEDADE E SEU ÍNDICE	
	DE INTENSIDADE.....	86

4.3	ÍNDICE DE INTERAÇÃO SOCIAL E AÇÃO MAIOR INTERAÇÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	89
4.4	RECONHECIMENTO SOCIAL DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO HU-UFSC.....	94
4.5	FORMAS E INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	95
5	A RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE NA PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE.....	97
5.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	97
5.2	RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE.....	99
5.3	CONCEPÇÃO SOCIAL SOBRE O TRABALHO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	100
5.4	INTERAÇÃO SOCIAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	102
5.5	VALORIZAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS NA UFSC	104
5.6	A IMPORTÂNCIA DA EXPOSIÇÃO DE INFORMAÇÕES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS À SOCIEDADE.....	106
6	OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	109
6.1	CONTRIBUIÇÕES DE UM OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA..	109
6.1.1	Fortalecimento da universidade.....	110
6.1.2	A Autonomia Universitária.....	112
6.1.3	Impacto da boa relação com a sociedade na gestão universitária.....	114
6.1.4	Informações Relevantes para o Observatório de Governança Social.....	116
7	PROJETO PILOTO DO OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO..	121
7.1	O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROFESSOR POLYDORO ERNANI DE SÃO TIAGO.....	122

7.2	PROJETO PILOTO DO OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL DA GESTÃO DO HU-UFSC.....	124
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
9	ESTUDOS FUTUROS.....	147
	REFERÊNCIAS.....	149
	APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO.....	171
	APÊNDICE 02 – SUJEITOS DE PESQUISA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	173
	APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO PRIMEIRO GRUPO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	175
	APÊNDICE 04 - METODOLOGIA BOLA DE NEVE.....	177
	APÊNDICE 05 - INSTRUMENTO DE COLETA 02.....	179

1 INTRODUÇÃO

Este documento apresenta a dissertação desenvolvida como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

É responsabilidade do Estado prover educação a seu povo, formando cidadãos dotados de senso crítico e capacidade de construir o desenvolvimento da nação, de forma consciente e participativa. Na educação, a necessidade de incremento a este projeto se enaltece, considerando que a essência de sua existência é baseada em promover educação em sentido amplo, formando cidadãos capazes de conjugar-se, transformar-se em massa crítica e proporcionar o desenvolvimento de uma nação (GOHN, 2011).

No entanto, o processo de formação do cidadão não pode ser encarado como responsabilidade somente do estado, mas de toda uma rede de construção de conhecimento capaz de proporcionar espaços e ambientes de educação preparada para envolver a sociedade e despertar o interesse pela coisa pública.

Para tanto, é necessário despertar o interesse na sociedade, buscar o incentivo à participação não somente na educação, mas também na administração pública em busca de qualidade e desenvolvimento social, perceptível no processo histórico brasileiro, refletido nos mecanismos legais vigentes, cuja participação social é tema amplamente discutida e incentivada.

Retrocedendo um pouco a análise, ainda na República Velha, o projeto de constituição da república democrática iniciava-se calcado no liberalismo e dividido entre dois mundos impulsionadores econômicos da época - o agrário e o urbano (VENTURA, 2014). O projeto em execução naquele período apresentava como seu resultado a “limitação da constituição do Estado como instrumento de mediação das relações políticas da sociedade, em especial relacionadas aos setores empobrecidos” (VENTURA, 2014, p.707). Após esse período, a sociedade angustiada pela necessidade de melhorias das condições básicas de educação, saúde e desenvolvimento, começa a extravasar os limites institucionais impostos pelo Estado, por meio da criação de

diversos canais de participação e mecanismos adicionais, que proporcionavam uma forma do povo manifestar suas posições e interesses (BOSCHI; DINIZ, 2004).

A resposta traduzida, na evolução histórica, culmina com a apresentação da Carta Magna em 1988, num processo forjado com ampla participação da sociedade civil em formação e em mobilização, durante o período de redemocratização (VENTURA, 2014).

A Constituição Federal de 1988 apresenta como inovação democrática a inserção da participação social no centro da Carta, propondo um novo caminho e, conseqüentemente, consolidando um processo de potencialização e aprofundamento da democracia brasileira (VENTURA, 2014).

Transpondo o processo de redemocratização e a evolução da efetividade da participação social para o âmbito da gestão pública, é perceptível, para autores como Ciconello (2008), Avritzer (2010) e Pires *et al.* (2011), o crescente desenvolvimento e fortalecimento ao longo do tempo, com uma envergadura maior nas áreas orçamentário-financeiro, educação, saúde e assistência social, por meio do orçamento participativo, conselhos, ouvidorias, fóruns, conferências nacionais e diversas outras organizações, como os observatórios sociais, que vêm apresentando um considerável desenvolvimento na sociedade civil.

Há reconhecimento da importância da participação social também nas abordagens do novo serviço público, que trazem o direcionamento do um novo olhar pautado na valorização dos cidadãos, estimulando a participação e responsabilidade social, administração estratégica, *accountability* e valorização das pessoas ao invés de sua produtividade.

Em relação à gestão pública, os dias atuais demonstram a importância do estudo e construção de uma nova concepção de gestão, que vem impondo-se ao modelo imperante. Metcalfe e Richards, em 1989, já apresentavam em seus estudos que “a situação atual da gestão pública não é uma situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas”. (METCALFE; RICHARDS, 1989, p.6, tradução nossa). Segundo os autores, são necessários novos princípios e a Administração precisa enfrentar o desafio da inovação, abrindo novos caminhos e buscando ter cuidado ao transpor soluções da iniciativa privada. (METCALFE; RICHARDS, 1989, tradução nossa).

Esse esforço e incentivo à participação popular na gestão pública é também proposto pela governança pública que, segundo Souza e Siqueira (2007), representa a evolução da nova administração pública.

A governança pública constitui o conjunto de princípios básicos e práticas que a direcionam em busca da eficiência, eficácia e efetividade

nos seus resultados, por meio de um melhor gerenciamento dos seus processos e de suas atividades, promovendo a prestação de contas responsável e a transparência de suas ações (BIZERRA, 2011).

Aprofundando um pouco mais, a governança social pode ser entendida como: operação conjunta, gestão conjunta e responsabilidade conjunta e solidária do Estado, das organizações, do mercado, da sociedade civil e dos cidadãos, na oferta de bens e serviços, por meio de uma nova maneira de governar, a qual, no sentido público, expressa e abrange todas as esferas da sociedade organizada, e não apenas o Estado, e, no sentido de social, expressa a sociedade em seus variados campos de atuação e racionalidades (KNOPP; ALCOFORADO, 2011).

Nas Universidades, de maneira especial as públicas, a governança, governança social e, principalmente, a participação social promovem um redirecionamento de suas concepções intensificando-as em novos nuances que de acordo com Ramos *et al.* (2011) afetam sua base.

De acordo com a legislação vigente acerca da participação social (Constituição Federal de 1988 e o Decreto 8.243/2014), as instituições de participação já regulamentadas e propostas para implementação - os conselhos deliberativos, ouvidorias e fóruns - precisam considerar que o contexto econômico vigente vem sendo determinado por mudanças e pelo surgimento de novos modelos de produção, baseados nas aplicações do conhecimento produzido e no tratamento da informação e investir no fortalecimento e renovação das relações entre educação superior, mundo do trabalho e outros setores da sociedade (UNESCO, 1999). É preciso fomentar também a governança social não só na gestão pública, mas inclusive na gestão universitária. Para tanto, é necessário envidar esforços em mecanismos de participação diferenciados, como os observatórios (BAPTISTUCCI, 2016).

De acordo com Gonçalves (2005) e Schommer e Moraes (2010), os observatórios sociais, como mecanismos de governança, têm se destacado na promoção de uma intensa relação entre governo e sociedade. No contexto universitário, um observatório social pode ser uma alternativa para viabilizar, aproximar e intensificar a participação social na gestão destas instituições, promover *accountability*, por meio do controle social, e ir ao encontro das novas abordagens propostas pelo novo serviço público. Um mecanismo de observação é capaz de inserir-se no cotidiano das pessoas além dos limites universitários, possibilitando um novo entendimento do significado do trabalho das universidades e de sua principal razão de existir: o desenvolvimento da sociedade.

1.1.1 Problematização

Segundo os estudos de Alcoforado (2009), vive-se hoje uma segunda geração de reformas da Administração Pública em que temáticas, tais como controle social, participação social e *accountability* são partes fundamentais da agenda de reformas. Em seus estudos, esse autor ressalta ainda que, enquanto a primeira geração de reformas manteve seu foco na redução dos gastos públicos, privatizações, organização das funções, objetivando o equilíbrio das contas públicas, esta segunda geração coloca em pauta o tema da gestão focada em resultados, eficiência, atendimento ao cidadão, parcerias, participação social, transparência e *accountability*.

Alisson (2015, p. 01) expõe que “para atingirem a excelência internacional, as instituições de ensino e pesquisa brasileiras precisam superar uma série de desafios relacionados à governança institucional”.

O objetivo desta pesquisa teve seu marco inicial ainda em dezembro de 2016, quando a pesquisadora, no momento de estudos para a busca por um tema, tomou conhecimento do trabalho dos observatórios sociais do Brasil. Ao aprofundar os estudos, a proposta inicial desta pesquisa fora estruturar um Observatório Social na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

No decorrer da pesquisa, em dezembro de 2016, foi realizado contato com o observatório social do Brasil. Após esse contato, em março de 2017, aconteceu a visita do presidente e diretor executivo do Observatório Social do Brasil (OSB) na UFSC, quando se reuniram na Reitoria, com a presença da Vice-Reitora e o Diretor Geral do Gabinete, a Secretaria de Inovação e os professores e chefes de departamento do Curso de Administração. Após a visita, em maio de 2017, foi realizada a assinatura de um protocolo de intenções entre a UFSC e OSB com o objetivo de desenvolvimento de ações conjuntas, de participação e controle social no ambiente universitário.

Ainda no mesmo ano (2017), no mês de outubro, foi desenvolvido um projeto chamado a Importância do Controle Social na Formação Universitária, apresentado na 16ª Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFSC, com a presença dos Observatórios Sociais das cidades de Blumenau e Rio do Sul, representando a rede OSB à comunidade acadêmica e sociedade de seu entorno.

Após esses contatos, conversas com o núcleo executivo do OSB e a aproximação com a temática e metodologia desenvolvida pelos observatórios sociais, foi possível perceber que estruturar uma unidade

da rede, no formato de Observatório Social da Universidade não se apresenta totalmente alinhado como o trabalho desenvolvido pelos observatórios sociais em suas cidades e espaços de atuação. Dessa forma, tenderia a comprometer a aplicabilidade da pesquisa.

Na continuidade dos estudos desta temática, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de um observatório, no sentido de promover participação e controle social, à luz do trabalho dos observatórios sociais, mas num formato diferenciado, mais focado na exposição à sociedade do trabalho desenvolvido pelas universidades e mais apropriado à realidade da gestão universitária. Assim surgiu a proposta de Observatório de Governança Social da Gestão Universitária.

Esta iniciativa oferece a oportunidade de fomento à educação, por meio da troca de experiências entre a universidade e os observatórios, proporcionando não somente ao corpo discente, docente e servidores, mas também a toda a comunidade, a oportunidade de dispor à sociedade um profissional capaz de cooperar no mercado de trabalho com conhecimento, senso crítico e consciência cidadã.

A participação social é necessária principalmente em algumas áreas como a educação, cujos investimentos são altos e o retorno geralmente aparece a longo prazo. É preciso entender, no momento histórico atual, qual seria a melhor estratégia de ação da administração pública universitária no sentido de alavancar o investimento e contribuir não somente com o desenvolvimento econômico da nação, mas com o fortalecimento da sociedade e do Estado Democrático de Direito.

Neste sentido, é preciso entender como adaptar a gestão universitária aos processos de desenvolvimento que têm sido propostos à gestão pública, fomentando a governança e a participação social, atendendo às exigências de mecanismos legais, respeitando a individualidade e a autonomia universitária e promovendo eficiência, eficácia e efetividade no atendimento à sociedade, sua principal razão de existir.

Nesta busca por compreender como prover a conjugação desses elementos à gestão universitária, procura-se responder neste estudo à seguinte pergunta: **Como fomentar a participação social na gestão universitária?**

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa, são definidos o objetivo geral e os específicos descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um mecanismo de governança para fomentar a participação social na gestão universitária.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atender ao objetivo geral deste estudo, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar a percepção dos atores da gestão universitária sobre as formas e instâncias em que a sociedade participa da gestão nas universidades federais.
- b. Identificar junto à sociedade sua percepção sobre a relação entre a universidade e a sociedade e qual o espaço da universidade pública com maior índice de interação social.
- c. Estruturar um projeto piloto de Observatório de Governança Social para a Gestão Universitária.

1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

A maior justificativa para esta proposta consiste na importância em trazer a sociedade para mais perto das Instituições Públicas que a servem, pois, segundo Dowbor (1994, p.19), “quando se toma as decisões muito longe dos cidadãos, estas correspondem muito pouco as suas necessidades”.

Na UFSC, a relação com a sociedade representa um aspecto importante de sua existência, descrita em sua missão:

Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa

e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2018, p. 01).

Para tanto, é necessário o desenvolvimento de mecanismos de participação social que podem desdobrar-se em transparência e culminar em controles sociais eficazes para o desenvolvimento da Administração Pública. Essa iniciativa requer o implemento de um projeto de educação de massa de longo prazo, além de mecanismos legítimos e conhecidos (DI PIETRO, 1998).

Além disso, há ainda outras normativas, como o Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016 (BRASIL, 2016) que, ao instituir a política de dados abertos ao Poder Executivo Federal, exalta a necessidade de mecanismo de governança multiparticipativa, transparente, colaborativa e democrática e, também, do Decreto nº 8243, de 14 de maio de 2014, que instituiu a Política Nacional de Participação Social e o Sistema Nacional de Participação Social (BRASIL, 2014).

Neste contexto, o trabalho desenvolvido pelos Observatórios Sociais, no intuito de dispor informações à sociedade e promover formação e conhecimento sobre a atuação da gestão pública em diversas esferas de poder, desenvolveu uma metodologia de envolvimento da sociedade civil na gestão pública (SCHOMMER; MORAES, 2010). E a proposta de estruturar um observatório de governança social na gestão universitária representa inserir a sociedade na gestão, à luz do trabalho desenvolvido pelos observatórios sociais.

Assim, entende-se que é a viabilização de um espaço para a efetiva participação social no desenvolvimento da governança social na gestão e aprimoramento de suas relações com todos os seus atores, promovendo possibilidade de atingimento dos objetivos por ela dimensionados, em sua missão, visão e valores, em que se apresenta a importância de se constituir numa instituição “bem administrada e planejada com estratégias eficazes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas; e transparente, ratificando o compromisso em prestar contas de suas ações e decisões à comunidade” (UFSC, 2017, p. 01).

Além da missão da Universidade e as justificativas legais, o desenvolvimento de um observatório de governança social na gestão universitária justifica-se também pelo que é preconizado na governança social e no novo serviço público que trazem o atendimento ao cidadão e estímulo à responsabilidade e à participação social como objetivo central da administração pública.

A viabilidade da pesquisa apresenta-se por meio da disponibilidade bibliográfica disposta à sociedade sobre o assunto, liberdade para coleta de informações, orientação de professores e custo viável do projeto, além da sua relevância no momento atual e a importância do desenvolvimento empírico do tema abordado.

A pesquisa foi oportuna pelo fato de já ter ocorrido um estreitamento do contato com os observatórios sociais por meio do Protocolo de Intenções assinado em 2017 - mecanismo de participação social de relevância na sociedade atual - e pelo interesse da pesquisadora que, além de aluna, é servidora da Universidade Federal de Santa Catarina e tem desenvolvido seus estudos acadêmicos na área da administração pública.

Desta forma, o estudo além de viável, oportuno e relevante para a gestão universitária está relacionado à linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade, do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária - PPGAU, cujos estudos desenvolvidos nesta linha contemplam pesquisas referentes às políticas públicas voltadas às Instituições de Educação Superior, que promovam a interface entre as Instituições de Educação Superior e a sociedade; a integração e cooperação com outras IES ou organizações, visando ao desenvolvimento de soluções inovadoras referentes a produtos, processos e métodos organizacionais aplicados à gestão universitária (UFSC, 2018).

1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O presente estudo está estruturado em oito capítulos. No primeiro capítulo, tem-se a contextualização do tema, onde é apresentado o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos com a realização do trabalho, a sua justificativa e a sua estrutura.

O segundo capítulo traz os fundamentos teóricos do estudo, tendo como principais temas discutidos, compostos por seus respectivos desdobramentos, os seguintes: A Universidade e a Sociedade, Abordagens Teóricas da Administração Pública, Gestão Universitária, Governança, Governança Social, Participação Social no Brasil, A Efetividade da Participação Social, Participação Social nas Universidades, Observatórios e Observatório Social do Brasil.

Na sequência, desenvolvem-se os procedimentos metodológicos que foram usados para alcance dos objetivos do estudo, e, no quarto, quinto, sexto e sétimo a análise de dados relacionados aos objetivos

específicos e a apresentação da aplicabilidade da pesquisa. No oitavo capítulo, são tecidas as considerações finais e, no nono, sugestões de trabalhos futuros seguidos das referências, e, por fim, os apêndices.

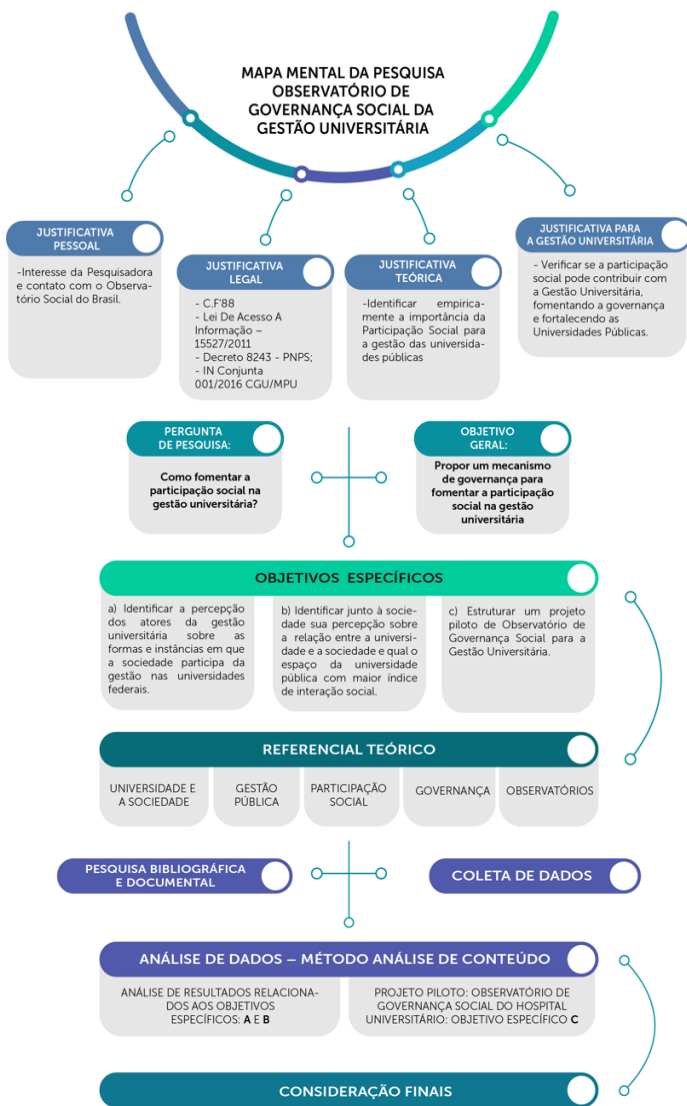
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo serão discutidos os temas que compõem a sustentação teórica utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, realizada conforme o mapa exposto na Figura 1 o Mapa mental da Pesquisa Observatório de Governança Social.

A figura 1 demonstra detalhadamente as justificativas para o desenvolvimento da pesquisa, bem como a pergunta norteadora que proveu o desenvolvimento de todo o estudo, objetivos geral e específicos, referencial teórico apresentado, método de análise de dados e considerações finais.

Ela representa um resumo fotográfico dos caminhos percorridos no desenvolvimento deste constructo. A partir da observação desta figura, será possível iniciar a fundamentação teórica e o proceder com o desenvolvimento empírico do estudo apresentado.

Figura 1: Mapa da Pesquisa Observatório de Governança Social da Gestão Universitária



Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 A UNIVERSIDADE E A SOCIEDADE

A universidade, pela sua origem, tem um compromisso com: a transformação da sociedade; o exercício da crítica livre; a preservação do conhecimento; a construção de um novo saber; a beleza; as artes; a cultura. Mas esse comprometimento deve ser baseado em valores da ética, da democracia, da justiça e da igualdade, que nortearam a sociedade humana (SIQUEIRA, 1995).

Vieira (1989, p.12) ratifica o pensamento, afirmando que é preciso “empenhar-se na defesa de uma universidade que possa beneficiar a maioria e não colabore no pacto de exclusão social dos despossuídos”.

O pensamento consolida-se à medida que se passa a perceber a educação como um serviço ou bem público não somente porque recebe recursos públicos, mas principalmente porque seus benefícios (profissionais qualificados, cidadãos conscientes, conhecimento produzido e disseminado) atingem toda a sociedade (BELLONI, 1989).

Bernheim e Chauí (2003) tonificam a educação superior ao considerá-la um fenômeno altamente complexo, cuja análise exige instrumentos que superem as abordagens puramente economicistas, ou parciais, e respeitem a necessidade de manter o equilíbrio entre: as necessidades do setor produtivo e da economia; as necessidades da sociedade como um todo; as não menos importantes necessidades do indivíduo como ser humano. Tudo isso deve ser considerado dentro de um contexto particular, histórico, social e cultural.

Igualmente, Bernheim e Chauí (2003) trazem a concepção de universidade ressaltando a necessidade de relacionamento com a sociedade de modo contínuo e em desenvolvimento, haja vista que a relação expressiva com a sociedade explica o fato de a universidade pública ser uma instituição social. Segundo os autores, esta “[...] prática social baseada no reconhecimento público de legitimidade e atribuições, fundada em um princípio da diferenciação lhe assegura a autonomia[...]”. (BERNHEIM; CHAÚÍ, 2003, p. 17).

Essas concepções convergem para a construção de uma corrente de pensamento que acredita na existência da Universidade em função da sociedade, para atender aos anseios desta e propor soluções para seus problemas, não somente no sentido técnico-profissional, mas no sentido humano. Respalhando este entendimento, a Unesco, na Declaração Mundial sobre a Educação Superior, afirma que, em um contexto econômico determinado por mudanças e pelo surgimento de novos modelos de produção baseados nas aplicações do conhecimento

produzido e no tratamento da informação, as relações entre educação superior, mundo do trabalho e outros setores da sociedade deveriam ser fortalecidas e renovadas (UNESCO, 1999).

O compromisso com a sociedade é uma peculiaridade humana e concebê-lo na formação universitária tem se apresentado cada vez mais necessário. Freire (2011, p. 08) acredita que somente um ser que é capaz distanciar-se de seu contexto, admirá-lo com o objetivo de transformá-lo, “um ser que é e está sendo no tempo que é o seu, um ser histórico, somente este é capaz, por tudo isto, de comprometer-se”.

Em outra perspectiva, Schmitz e Bernardes (2008), Andrade (2002), Souza (2009) e Meyer Jr (2007) comentam sobre a complexidade das universidades, enfatizando que ela é resultado de um sistema diversificado, estrutura organizacional fracionada, com número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes. Meyer Jr. (2007, p. 232) ressalta ainda que:

As universidades são chamadas de organizações complexas, por exigirem maior atenção e análise ao seu processo estratégico, já que seu foco maior é a construção de conhecimento, ou seja, sua economia está fundamentada no capital intelectual e na criatividade.

Desta forma, com base no compromisso das universidades com o desenvolvimento da sociedade, trazido pela sua concepção enquanto instituição social, e, por outro lado, avaliando outras perspectivas que reconhecem a sua complexidade e entendem seu foco na produção de conhecimento, é necessário aprofundar as concepções sobre novo serviço público, que traz em seu núcleo o entendimento de um serviço prestado de maneira estratégica, pautado na valorização humana, cujo objetivo principal é servir o cidadão.

2.1.1 Abordagens Teóricas da Administração Pública

Os caminhos percorridos pela evolução das abordagens teóricas da administração pública apresentam diferentes concepções na construção do conhecimento das ciências da administração. Na visão de Marcovitch (1998, p. 158), a administração pública brasileira “herdou um pouco a cultura cartorial portuguesa, de origem napoleônica, multiplicando infinitamente as exigências burocráticas”. Historicamente,

é possível cotejar diferentes modelos de Administração Pública: a administração patrimonialista, a administração burocrática, a administração gerencial e o novo serviço público. Tais modelos de administração evoluíram ao longo do histórico político-social brasileiro sem que nenhum desses tenham sido totalmente desconsiderados (SARTURI, 2013).

Ainda, de acordo com a autora, a administração burocrática, surge com o advento do Estado Liberal, que busca romper com o modelo patrimonialista, pois separa os interesses pessoais do detentor do poder e os instrumentos colocados à disposição do poder público de forma a garantir a satisfação do interesse público. A principal função dela é defender a sociedade contra o poder arbitrário do soberano.

A administração pública burocrática aparece num cenário de aceleração industrial brasileira, em que o Estado assume papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços, com o propósito da profissionalização, princípios do desenvolvimento, ideia de carreira pública, hierarquia funcional, impessoalismo e formalismo. O controle rígido dos processos e do ingresso na carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, surge com o desígnio de evitar a ineficiência e incapacidade visando evitar abusos. Contudo, a administração burocrática tornou-se inadequada aos interesses da população, em razão de suas regras que passaram a se sobrepor aos interesses da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A respeito dos sistemas de educação no Brasil, as universidades federais fazem parte do Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei nº 9.394, de 1996, e, pelos Decretos nº 9.005, de 2017 e nº 9.235, de 2017 (BRASIL, 1996, 2017b, 2017c). Na evolução histórica da educação superior, há registros de uma reforma universitária ocorrida em 1968, que extinguiu Faculdades e estruturou as universidades num modelo departamental (BRASIL, 1968), sendo que a comunidade universitária é formada pelo corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente (SOUZA, 2009).

Neste sentido, Bergue (2011, p. 229) corrobora que “as transformações na administração pública brasileira se desenvolvem em processo contínuo, mas se acentuam em ciclos”, e não fogem deste cenário as universidades públicas. Ainda, na concepção de Bergue (2011), a nova administração pública pode ser compreendida como

um complexo conjunto de diretrizes estruturantes de um modelo de Estado e de administração

pública baseada em pressupostos e conceitos que se desdobram, para fins de incidência instrumental sobre a realidade, até o nível das políticas (programas) e tecnologias gerenciais (BERGUE, 2011, p. 259).

Na perspectiva patrimonialista de gestão pública, Bergue (2011, p. 233) ressalta que o aspecto mais proeminente na administração pública “é a dificuldade de alguns gestores em definir precisamente os limites de fronteira entre o público e o privado, diferenciando o patrimônio público do patrimônio do governante”.

Souza (2009) relata que as principais críticas à administração pública burocrática são: centralização; verticalização das estruturas; ênfase na posição e não na pessoa; privilégio da norma em detrimento da busca de resultados; lentidão do processo decisório.

Diante desse quadro, na segunda metade do século XX, a gestão pública passou a exigir uma forma de administrar mais ágil, surgindo, assim, a chamada administração gerencial. Souza (2009) explica que neste modelo, o controle assume outras personalidades, deixando de ser apenas um controle burocrático de procedimentos realizado pelo administrador e órgão de controle interno, mas evoluindo para uma nova concepção de controle baseado em resultados provenientes de indicadores de desempenho estipulados pela própria gestão e dividido em: controle contábil, de custos, controle por quase-mercados ou competição administrada e controle social. Dessa forma, abre espaço para os cidadãos exercerem a democracia direta instituída no País.

Denhardt (2012), por sua vez, expõe que muitos autores consideram o comportamento dos indivíduos das organizações públicas e das privadas parecidos, levando a crer que esta abordagem genérica e interdisciplinar significa utilizar os ensinamentos da área privada para a pública. Isso ocorre em função da similaridade dos interesses básicos, materializados em problemas relacionados à autoridade, ao poder e à comunicação. Ademais, respeitando as diferenças, a busca por tornar as organizações mais eficientes continua a abrigar interesse nos estudos dos teóricos da administração (DENHARDT, 2012).

De acordo com Matias-Pereira (2010), há uma significativa diferença entre os modelos da administração pública burocrática e da gerencial. A administração pública burocrática concentra-se no processo e acredita numa racionalidade absoluta, assumindo que o modo mais seguro de evitar nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos

processos. É centralizadora e autoritária, prega o formalismo, rigidez e o rigor técnico.

Já a administração pública gerencial, é direcionada ao cidadão. Dentre seus princípios consta o combate ao nepotismo e a corrupção, mas defende que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho e controle de resultados. A administração gerencial – *managerialism* – estima os princípios de confiança e descentralização da decisão, requer formas flexíveis de gestão, estruturas horizontais, descentralização de funções e incentivos a criatividade e inovação (MATIAS-PEREIRA, 2010).

De acordo com Ribeiro (2017), a universidade tem sido testada por diversas razões, entre elas: forças externas advindas de organismos transnacionais, do mercado competitivo e do Estado controlador, que a pressionam fortemente; e também, de forças internas relacionadas à governança acadêmica. “[...] Parte de sua história tem sido a de um aprendizado em relação a como se adequar a seu tempo, ou seja, de como reconfigurar sua gestão para se ver alinhada ao modelo político, econômico e cultural de seu contexto” (RIBEIRO, 2017, p. 358). Por isso, é necessário repensar a gestão, buscando novas formas de gerir estas instituições, estruturas mais flexíveis, processos decisórios ágeis, menor burocracia e liderança efetiva (RIBEIRO, 2017).

Desta forma, após o modelo patrimonialista, burocrático e gerencial, surge na administração pública, como uma alternativa aos modelos anteriores, um quarto modelo, chamado de “novo serviço público”. Na concepção de Denhardt (2012), a base fundamental deste novo modelo é composta por dois temas: o primeiro é a promoção da dignidade e do valor do novo serviço público; o segundo o fortalecimento dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público.

O referido autor descreve o novo serviço público como uma alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública.

Assim, partindo desses dois temas, Denhardt e Denhardt (2003) explica que os sete princípios-chave do novo serviço público deve pautar-se:

- a) no serviço ao cidadão estimulando a participação e responsabilidade social;
- b) na perseguição do interesse público - promovendo um sistema de governança incluindo cidadãos e coletividades no debate;
- c) na valorização da cidadania;

- d) em pensar estrategicamente, agir democraticamente – estimulando o engajamento dos cidadãos em todos os aspectos e estágios do processo;
- e) em reconhecer que a *accountability* não é simples;
- f) em servir em vez de dirigir - a liderança baseada em valores e compartilhada na organização e comunidade; em valorizar as pessoas, não apenas a produtividade.

Denhardt (2012, p. 269) afirma ainda que “o novo serviço público procura valores compartilhados e interesses comuns por meio de um amplo diálogo e do engajamento de cidadãos, é visto como uma extensão da cidadania [...]”

Relacionando essa análise com a universidade federal brasileira, constata-se que a gestão universitária opõe-se aos mecanismos reducionistas e simplificadores das teorias burocráticas tradicionais, pois convive com as influências recebidas do ambiente interno e externo. Ademais, enfrenta as incertezas e as contradições, e convive com a complexidade dos fenômenos estruturais (MORIN, 2000).

Os gestores devem concentrar-se na competência gerencial, no profissionalismo e nas habilidades administrativas exigidas pelo contexto de mudanças (RIBEIRO, 2014).

Do exposto, é possível afirmar, com base no entendimento de Schuch *et al.* (2005), que as universidades demandam estruturas, sistemas e métodos diferenciados daqueles desenvolvidos nas burocracias tradicionais. Seus dirigentes, além das competências para gestão, comuns às demais organizações, necessitam de conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a sistemas políticos, porque a universidade é muito mais um sistema político do que uma organização burocrática.

Isto imputa à gestão universitária a necessidade de evoluir a diante dos desafios e imposições da sociedade do conhecimento (RIBEIRO, 2014). É o momento de voltar o olhar ao cidadão, à participação social, a uma gestão construída de forma estratégica, mas sem descuidar do controle – *accountability*.

2.1.2 Gestão Universitária

O dia-a-dia da administração pública brasileira é regulamentado por mecanismos legais sendo mais expressivo nesta área o exposto no Art. 37, da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito

Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que devem ser observados pelo administrador público em sua atuação administrativa (BRASIL, 1988).

No que tange à gestão universitária, Ribeiro (2014, p.13) afirma que “a universidade é uma instituição social, que precisa perceber as ameaças e intervir, adotando estratégias de sobrevivência e modernização diante dos desafios, os quais impõe a sociedade do conhecimento”. Para tanto, as IES necessitam ampliar sua capacidade gerencial, estimulando as habilidades de seus diretores em lidar com diferentes situações. No estudo dos desafios a que são submetidas as universidades, Ribeiro (2014) destaca alguns deles:

- a) processo decisório e forma de participação por meio de colegiados representativos dos segmentos da universidade;
- b) autonomia universitária, como decorrência lógica dos próprios objetivos e da missão da universidade;
- c) dimensão política da universidade, com fundamentos nas próprias leis de funcionamento e forças específicas que se mobilizam para realizar ou reagir a mudanças;
- d) performance institucional, que significa responder com agilidade às demandas efetivas da sociedade;
- e) controle institucional e social, que significa que ela deve prestar contas à sociedade e criar mecanismos para que isso se torne efetivo, por meio de seus órgãos colegiados, consultivos e deliberativos;
- f) indicadores qualitativos e quantitativos, ou seja, promover avaliação e transparência de seus dados, relatórios e realizações;
- g) financiamento, como forma de manter sua sustentabilidade;
- h) perspectiva de longo prazo, como uma forma de construir parâmetros de sustentabilidade e gestão de risco para médio e longo prazo;
- i) diversidade.

Além disso, Ribeiro (2014, p. 4) afirma que:

A educação superior enfrenta na atualidade novas exigências do contexto econômico e social e, por isso, necessita adaptar-se a tais transformações. [...] necessita assumir uma posição proativa em

relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte.

Convém ressaltar que as universidades, por suas peculiaridades, geralmente tendem a não aceitar a aplicação de técnicas usadas com sucesso em outras organizações. Em virtude de sua singularidade, é necessário exigir de seus gestores, técnico-administrativos e docentes, capacidade de ação, de mudança, de aplicações de diferentes estratégias para modificar a cultura enraizada da repetição de antigas técnicas (MORITZ *et al.*, 2012; FALQUETO, 2012).

Dentre os tantos desafios a que são submetidas as universidades e seus gestores, é imprescindível destacar as constantes necessidades de ajustes de metas e objetivos, em decorrência de cortes orçamentários. “O orçamento das universidades federais é submetido a regras rígidas de planejamento, a ponto de prejudicar a gestão de recursos e a organização de agendas para solucionar problemas de infraestrutura” (ANDIFES, 2012, p.1). Segundo o secretário-executivo da Associação Nacional dos Dirigentes das Universidades Federais (Andifes), Gustavo Henriques de Souza Balduino, esse é o principal problema enfrentado pelas instituições federais de ensino superior.

No caso das universidades públicas, em particular, sua gestão tem sido permeada de dificuldades abrangendo desde a escassez de recursos à rigidez da estrutura administrativa. Ademais, como os recursos utilizados na sua gestão são públicos, estão sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas. A autonomia administrativa dos gestores é muito restrita. Não podem demitir, contratar ou promover servidores, nem remanejar verbas orçamentárias, o que dificulta, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos. (PESSOA, 2000).

Nas universidades, de maneira especial as públicas, a governança, a governança social e, principalmente, a participação social promovem um redirecionamento de suas concepções intensificando-as em novos nuances que, de acordo com Ramos *et al.* (2011), afetam sua base.

Nesta seara, o famoso tripé ensino-pesquisa-extensão, que já havia sido afetado por políticas públicas aplicadas, também precisa ser repensado sob o ponto de vista da gestão, devendo ser transformado em “quintupé” incorporando a governança e a gestão: ensino-pesquisa-extensão-gestão-governança (RAMOS *et al.*, 2011).

Além disso, essa incorporação - da gestão - ratifica a importância de uma recondução da administração universitária, incorporando

eficiência e atribuindo valor ao seu relacionamento com a sociedade por meio de uma política pública de maior participação social.

2.2 GOVERNANÇA

No processo empírico evolutivo da administração, evidencia-se uma necessidade cada vez mais imperativa de desenvolvimento de técnicas de gestão inteligentes e interativas, pautadas na promoção da transparência, principalmente, nas gestões públicas e em novas tendências internacionais de gestão em todos os níveis e esferas de governo.

Segundo Souza e Siqueira (2007), o termo governança pública consiste na evolução do termo nova administração pública. Já Bizerra (2011) entende a governança como o conjunto de princípios básicos e práticas que conduzem a administração pública ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade nos seus resultados, por meio de um melhor gerenciamento dos seus processos, promovendo a transparência e *accountability* - todo e qualquer controle efetuado sobre a administração pública por quaisquer de seus agentes (ABRUCIO; LOUREIRO, 2004).

Nesta linha de construção do pensamento, apenas os resultados das políticas de governo não seriam suficientes para avaliar a capacidade da gestão pública, mas também a forma adotada pelo governo para atingi-los.

Para Bizerra (2011), é nesta forma que habita a governança e, apresenta-se como um meio de aplicabilidade da teoria à prática. A governança evolui na administração pública enfatizando como vem acontecendo a gestão da coisa pública, como a administração vem sendo implementada para atingir resultados e demonstrando por meio de mecanismos de transparência, os caminhos utilizados para atender aos anseios da comunidade. Esses últimos, objetivo principal da administração pública, são assim ressaltados por Meirelles (2006, p. 64): “numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.

Nesta perspectiva, a importância de fomentar a governança e promover sua inserção dentre os métodos de gerir a coisa pública cresce ao ponto de ela ser considerada e utilizada também na iniciativa privada, revestida de governança corporativa que, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2018, p. 01) consiste no:

[...] sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Segundo Sena (2017), a governança é um termo criado pelo Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional, em meados da década de 1980, que significa prática de governar e vem sendo utilizado e desenvolvido desde então. O Banco Mundial (1992) entende que a governança compõe-se do exercício da autoridade, controle, administração e poder de governo. É o método pelo qual se exerce o poder na gestão de recursos sociais e econômico com vistas ao desenvolvimento.

Para tanto, segundo o pensamento do Banco Mundial (1992), e o entendimento de Santos (1997), uma boa governança é requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, que se esforça em incorporar ao crescimento econômico equidade social e direitos humanos. Isso pode ser complementado com os procedimentos e práticas governamentais na consecução de suas metas, adquirindo relevância, por meio de aspectos no formato institucional do processo decisório, da articulação público-privado na formulação de políticas ou ainda da abertura maior ou menor para a participação dos setores interessados ou de distintas esferas de poder (BANCO MUNDIAL, 1992).

Rosenau (2000) destaca que “governança não é o mesmo que governo”. E explica que Governo está relacionado a atividades sustentadas por uma autoridade formal, poder de polícia para garantir a implementação das políticas. Governança, por sua vez, refere-se a atividades calcadas em objetivos comuns, derivadas ou não de responsabilidades legais e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e implementadas.

Atualmente, a governança apresenta-se cada vez mais intimamente relacionada aos meios e fins dos processos de gestão. No

entanto, na gestão pública, sua presença proporciona a evolução de uma administração distante da construção de um relacionamento denso e integrado à sua principal finalidade: atender às necessidades e anseios da sociedade.

Para atingir tais anseios, nas democracias, é preciso que haja a concordância dos governantes (Estado) e dos cidadãos e de suas organizações (sociedade civil organizada) “para construir consensos que tornem possível formular políticas que permitam responder equilibradamente ao que a sociedade espera do governo” (TOMASSINI, 2001, p. 45).

Por fim, importa destacar que governança não consiste numa ação isolada da sociedade civil buscando mais espaços de participação e influência. Ao contrário, seu conceito abrange

a ação conjunta de Estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns sendo inegável que o surgimento dos atores não-estatais é central para o desenvolvimento da ideia e da prática da governança (GONÇALVES, 2005, p.16).

O desenvolvimento e fomento à governança só tem a contribuir com o desenvolvimento da gestão, pública, *accountability* e controle social. Suas interpretações e nuances encaixam-se em qualquer área de gestão, seja pública ou privada e promovem eficiência, eficácia e efetividade na gestão.

2.2.1 Governança Social

Na conjuntura atual globalizada, o relacionamento com diversos atores da gestão pública tem se tornado pauta de discussão e avaliação de muitos teóricos da administração. Paludo (2010) diz que as mudanças científicas, tecnológicas e de comunicação, ocorridas a partir do início do século XXI, fez com que:

[...] surgissem cidadãos e usuários conscientes de sua cidadania e conhecedores de informações acerca dos mais variados bens e serviços produzidos mundialmente, que utilizam essas informações para compará-las com os bens e

serviços oferecidos pelos entes públicos brasileiros (PALUDO, 2010, p. 47).

As necessidades sociais evoluíram de acordo com o contexto e

impõe-se considerar que as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre a estrutura do Estado uma tensão por mudança, visando à sua adaptação às novas contingências pela via da inovação (BERGUE, 2010, p. 443).

A Governança social, por sua vez, pode ser analisada como numa resposta às novas necessidades da sociedade, haja vista ser entendida por Alcoforado (2009, p.13) como:

[...] a atuação coletiva e concertada, à co-operação (operação conjunta), à co-gestão (gestão conjunta) e à co-responsabilidade (responsabilidade conjunta e solidária) do Estado, das organizações do mercado e da sociedade civil organizada dos mais diversos segmentos sociais, na oferta de bens e serviços aos cidadãos, na tomada de decisão e defesa do interesse público e na construção de ações viáveis ao desenvolvimento, por meio do empoderamento descentralizado e da autonomia dos seus atores políticos.

Atualmente, a Governança é objeto de estudos empíricos em diversas áreas e apresenta-se desdobrada em mais versões que acompanharam a evolução histórica e das necessidades da sociedade. Governança social refere-se à composição de instituições do Estado, do mercado e do terceiro setor que atuam em um determinado ente federativo, numa determinada localidade, de modo complementar, buscando o desenvolvimento econômico e social (ALCOFORADO, 2009).

É importante esclarecer que a governança social é diferente da governança pública. Esta última, segundo Motta (2013), é a capacidade do Estado em implementar políticas públicas de forma eficiente, com mais equidade e transparência na gestão. Já a governança social, segundo Alcoforado (2009), refere-se à relação da gestão pública com as esferas institucionalizadas de poder e a sociedade. A diferença consiste

no fato de que a primeira (governança pública) tem seu foco na implementação das políticas públicas na administração que também é pública e a segunda (governança social) tem seu foco no relacionamento da gestão pública e suas estruturas de poder com a sociedade.

Nesta perspectiva de governança social, as organizações da sociedade civil, instituições do terceiro setor, podem ter participação efetiva na formulação de políticas públicas com o propósito de promover participação e controle social por meio de uma ação conjunta entre governo, mercado e terceiro setor. Segundo Alcoforado (2009, p. 10), governança social

representa a utilização dos meios, instrumentos e recursos disponíveis em um dado contexto social, para se realizar o desenvolvimento local, com a provisão dos serviços sociais demandados por uma determinada população, de acordo com a demanda dela mesma.

No âmbito das Instituições do Ensino Superior e, em especial, as Universidades, a governança social assume um papel importante, visto que a compreensão da governança, no ambiente universitário, envolve o entendimento de que, diferentemente de outras instituições, a universidade apresenta, em suas unidades básicas, uma intensa concentração de autoridade e autonomia. Decorrente disso, seus atores internos relacionam-se em parte com a estrutura de incentivos determinada pela instituição, em parte com a estrutura de incentivos determinada por seus nichos profissionais (KLEIN *et al.*, 2018).

Nos estudos de Klein *et al.* (2018), as estruturas de governança desenvolvidas pelas universidades não tendem à neutralidade, porque suas políticas e práticas universitárias são mediadas por ações interessadas de atores internos e externos. Ainda, segundo Klein *et al.* (2018), as atividades institucionais vêm sendo desenvolvidas com base em dois lados, os valores e interesses dos atores internos e a pressão pelos interesses da sociedade e do mercado de modo geral. Desta forma, a gestão universitária torna-se produto de um *modus* de governança em que se articulam diversos microambientes institucionais, por meio de estruturas complexas de ajustamento que combinam lógicas hierárquicas, de ação individual e acordos mútuos (BARBOSA; AZEVEDO, 2016; CLARK, 1983; BALBACHEVSKY *et al.*, 2013).

O esforço necessário, neste momento, consiste em buscar a efetividade da governança social no sentido de prover uma relação

límpida e transparente com a sociedade, reforçando na gestão universitária um olhar voltado às necessidades da sociedade, principal objetivo da administração pública.

2.3 PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO BRASIL

O Brasil, Estado Democrático de Direito, traz no artigo 1º de sua Carta Magna a concepção acerca da essência da participação social: “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 2015), tendo como primeiros fundamentos a soberania, a cidadania e o pluralismo político.

Além disso, expressamente, a Constituição Federal de 1988 reconhece a centralidade da participação cidadã nos artigos 10, 11, 29, 89; 187, 194, 198, 204, 206 e 216 que tratam da participação social nos órgãos públicos, empresas privadas, construção de leis orgânicas municipais, conselho da república, política agrícola, seguridade social, ações e serviços de saúde, assistência social, ensino e patrimônio cultural brasileiro, respectivamente (BRASIL, 1988).

Ciconello (2008) explica que o histórico da participação social no Brasil tem sua origem ao final do governo militar, em meados da década de 1980, quando o processo de redemocratização do país consegue inserir a participação social como princípio constitucional. Inicialmente, a atuação popular baseava-se em processos educativos junto a grupos populares com a finalidade de gerar emancipação e consciência cidadã. O objetivo era educar a população para promover a transformação social (CICONELLO, 2008).

A primeira política pública colocada em prática com a participação popular, ainda que timidamente, foi o orçamento participativo, em 1983, na cidade de Porto Alegre. Logo após, veio a Constituição de 1988, com a participação popular como princípio, e instituiu os conselhos de políticas públicas que hoje estão espalhados em diversos segmentos em milhares de municípios do País. Em 2003, foi criado o Conselho de Desenvolvimento Econômico Social com o objetivo de assessorar o presidente na formulação de políticas públicas e diretrizes específicas estabelecidas em pactos sociais. E, no período entre 2003 a 2007, foram multiplicadas as Conferências de Políticas Públicas nas três esferas de governo (nacional, estadual e municipal) (CICONELLO, 2008).

Em relação ao entendimento de Participação Social, Montoro (1992, p. 23) diz que ela abrange “a atuação organizada e responsável dos múltiplos setores da sociedade, na solução de problemas coletivos e na promoção do bem comum”. Já para Alves (2013, p. 25), a participação concretiza-se “quando permite que os sujeitos façam parte das decisões que lhes dizem respeito, seja nos aspectos políticos, sociais, culturais ou econômicos”. Arnstein (1969), por sua vez, entende a participação social como uma estratégia de redistribuição de poder capaz de permitir aos excluídos dos processos políticos e econômicos, tornarem-se incluídos como participantes do planejamento do seu futuro.

Na concepção de Milani (2008, p. 560), “a participação social deriva de uma concepção de cidadania ativa [...] não se trata somente de estimular as pessoas a participar, mas de assegurar a qualidade desta participação”. Existe certo paradoxo nas experiências de participação cidadã, em que há de se ter cuidado para não a transformar num processo burocrático, cristalizado, corporativo e pouco eficaz (MILANI, 2008). A participação social no Brasil enfrenta atualmente seus próprios desafios, revestidos de dificuldades financeiras e políticas, uma vez que muitas organizações, antigamente ativas, hoje, precisam optar em se concentrar nas lutas institucionais ou por processos de mobilização e formação política da sociedade (CICONELLO, 2008).

Além da Constituição de 1988, em 23 de maio de 2014, a Presidência da República publicou o Decreto nº. 8.243 por meio do qual instituiu, no âmbito da administração pública federal, a Política Nacional de Participação Social (PNPS), com vistas a “fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública federal e a sociedade civil”, e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS) (BRASIL, 2014).

Logo após criado e editado, este Decreto foi alvo de inúmeras críticas, iniciando uma discussão entre os que defendiam o Decreto e a PNPS e os contrários à manutenção dele, que culminou na construção do projeto – PDC 1491, de 2014 - cujo objetivo consiste em sustar a aplicação do Decreto nº 8243, de 2014 (CÂMARA DOS DEPUTADOS DO BRASIL, 2014). Este PDC foi aprovado pela Câmara, em outubro de 2014, e encaminhado para a votação no Senado, sob o número 147, de 2014, onde se encontra em tramitação até os dias atuais (SENADO FEDERAL DO BRASIL, 2018).

2.3.1 A Efetividade da Participação Social no Brasil

Atualmente, no Brasil, sabe-se da existência de milhares de instituições que utilizam de alguma forma a participação social (AVRITZER, 2010). De acordo com Pires *et al.* (2011), estas instituições localizam-se em todos os níveis de governo, nas diferentes políticas públicas e em diversos contextos políticos e regionais.

No entanto, apesar da participação política no Brasil estar experimentado um crescimento constante desde a democratização, as diversas experiências de Institutos de Participação (IPs), em diferentes partes do país, encontram-se num momento de amadurecimento em que necessitam demonstrar à sociedade não somente os seus resultados alcançados, mas também as formas de mensurar sua efetividade, “problema” que tem despertado, crescentemente, a atenção dos estudiosos da área de participação (TATAGIBA, 2002; ABERS e KECK, 2006; COELHO, 2004; AVRITZER, 2010; CUNHA, 2007a; CORTES, 2011).

Pires *et al.* (2011) reforçam que os estudiosos de mecanismos de participação social passaram a se preocupar com as características da democracia deliberativa e aí também se disseminou uma preocupação com a efetividade da deliberação (DRYZEK, 2000; FUNG; WRIGHT, 2003). Assim, passou-se a trabalhar cada vez mais, no Brasil e no exterior, com o tema da efetividade. Uma boa parte da literatura sobre efetividade participativa tem a sua origem na literatura norte-americana sobre democracia deliberativa (COHEN, 1997; ELSTER, 1994; BOHMAN; REHG, 1997).

Em relação ao estudado nesta pesquisa, buscou-se entender de que forma deve-se mensurar a efetividade da participação social. Salienta-se que a participação pode ser considerada: pedagogicamente (segundo os princípios de uma educação voltada à emancipação política e cidadã); como controle social da gestão das políticas públicas; na sua dimensão simbólica no sentido de construir uma identidade coletiva de um movimento social; e como conquista política que, nesse caso, significa conquistar direitos, uma vez que as políticas sociais distribuem bens e poder (TEIXEIRA, 2002).

Cunill Grau (2004) considera que, inicialmente, a participação pode significar o controle da qualidade dos serviços prestados, ou seja, a participação cidadã na prestação de serviços sociais pode melhorar qualitativamente os resultados obtidos ao propor uma contraposição das formas monopólicas de produção de serviços sociais (CUNILL GRAU, 2004). Ela pode ajudar a incrementar a efetividade dos serviços sociais,

tornando os gastos mais eficientes. Ademais, a participação pode significar a determinação de prioridades acerca de bens públicos futuros considerando que participar pode ser sinônimo de politizar as relações sociais no processo de constituição de espaços públicos para a formulação de políticas públicas locais (MARTINS *et al.*, 2014).

Os problemas que se verificam no caso da avaliação colocam-se, de forma ainda mais intensa, no caso da avaliação das IPs - Instituições de Participação Sociais - pois não há consenso nos debates políticos nem na literatura sobre participação social acerca dos objetivos esperáveis do funcionamento dessas IPs. As Instituições de Participação são potencialmente relevantes para um conjunto de diferentes tipos de efeitos e resultados (PIRES *et al.*, 2011).

Pires *et al.* (2011) reuniram um compêndio de artigos de estudiosos do assunto no intuito de encontrar uma metodologia para avaliar a efetividade da participação social no país. Em sua conclusão, além de esclarecer sobre a dificuldade de mensuração desta efetividade, Pires *et al.* (2011, p. 355-357) identificam cinco categorias nas quais os estudos sobre a efetividade da participação são empreendidos:

01) **Inclusão e representatividade** - a relação entre representação política e representatividade no âmbito de atuação e funcionamento de IPs. Esta categoria apresenta a diferença da representação eleitoral formal. Neste caso, é preciso estar claro quais seriam os mecanismos tanto de autorização, quanto de *accountability* em relação a esses indivíduos. Uma situação não esclarecida, neste sentido, pode gerar determinadas implicações para a própria inserção, reconhecimento e legitimação das IPs como canais efetivos de participação e controle social.

02) **Desenho institucional** – é fundamental para o entendimento do grau de abertura à participação, tipo e limites da participação;

03) **Deliberação** - pode ser a base para avaliar a qualidade da participação que consiste nos processos de deliberação acontecem desde o interior das IPs. A capacidade das instituições de participação de atuarem como efetivos canais de verbalização das demandas da sociedade civil pode depender, do grau de discussão e debate que são desenvolvidos no seu âmbito;

04) **Contextos e ambiente institucional** – são os contextos e ambientes nos quais se inserem as IPs. A atuação dos mecanismos de participação social acontece em contextos sociais, políticos e econômicos determinados. Indica que as instituições de participação social impactam as políticas públicas e os contextos nos quais estão inseridas, mas, também, podem ser influenciadas, condicionadas e ter

suas possibilidades e limites de atuação determinados pelos próprios contextos e estruturas institucionais em que se inserem;

05) **Atores e estratégias** - Se, por um lado, a instituição de canais de participação cria novas oportunidades de acesso para atores diversos ao processo de decisão sobre políticas públicas, por outro, o perfil, as características, os repertórios e as formas de atuação desses atores – sejam eles da sociedade civil, do Estado ou do mercado – condicionam em grande medida o funcionamento e sucesso das IPs;

Pires *et al.* (2011), ao estabelecerem estas categorias, possibilitam que se inicie a discussão sobre a necessidade de desenvolvimento de critérios, fatores de análise que possam elucidar parâmetros de mensuração da efetividade da participação em uma Instituição de Participação, de forma a corroborar com o desenvolvimento do processo democrático instigado na Constituição de 1988 e demais legislações vigentes.

2.3.2 Participação Social nas Universidades

Atualmente, estudar participação social nas universidades significa dispor-se a conhecer as diversas concepções trabalhadas em torno da relação entre a universidade e a sociedade, fundamentadas pela reponsabilidade e controle social. A responsabilidade é uma “[...] palavra que sempre parece ressoar em função de uma esperança, de uma vontade, de uma soberania, daquilo que esperamos do futuro” (PETERSON, 1999, p. 159). Responsabilidade vem associada às expectativas de algo que tende a evoluir, proporcionar futuro melhor. Nas instituições públicas, a responsabilidade deve ser concebida conjuntamente com sua função social. A responsabilidade social consiste em diferenciar o certo do errado e fazer o certo. Ela significa ser um bom cidadão corporativo (DAFT, 2006).

A acepção formal de Responsabilidade Social, no caso das instituições, consiste na obrigação de fazer escolhas e tomar medidas que contribuam para o bem-estar e os interesses da sociedade e da organização. A Responsabilidade, revestida pela participação social, apresenta-se como uma exigência básica à atitude e ao comportamento ético, por meio de práticas que demonstrem que a empresa possui uma alma, cuja preservação implica solidariedade e compromisso social (ASHLEY, 2003).

Vallaey (2006) afirma que a reflexão da instituição acadêmica sobre si mesma deve ser feita no contexto de seu entorno social, por

meio da análise de sua responsabilidade e participação de culpa nos problemas emergentes no contexto social.

Na prática, a responsabilidade social desenvolve-se intimamente relacionada à participação social. A partir do momento em que a administração pública entende sua função primordial e volta seus olhares às necessidades da comunidade buscando nela parcerias nos seus diversos aspectos estruturais, inicia-se o processo de amadurecimento da relação cuja obtenção efetiva de resultados acontece por meio da responsabilidade, participação e controle social.

O processo de participação social proporciona mudança de olhares sob vários aspectos da sociedade, fomentando não somente no desenvolvimento como também o combate às mazelas existentes, a exemplo da corrupção. Meny (1995, p.12) compreende que a corrupção pode ser definida como uma “troca clandestina” entre dois “mercados”: O mercado político, e/ou administrativo; e o mercado econômico e social. Esta troca é oculta porque viola normas jurídicas, públicas e éticas em sacrifício do interesse coletivo, satisfazendo interesses privados (pessoais, empresariais ou partidários).

Entretanto, Martins (2008, p. 116) lembra que:

O melhor remédio para a corrupção, prescrito desde a Antiguidade, é a participação política e o envolvimento com a res pública, com as coisas públicas, com aquilo que diz respeito a todos. Nas sociedades que se esquecem da esfera pública, o terreno resta preparado para a proliferação de casos de corrupção. Ao contrário, naquelas onde os indivíduos têm consciência de que devem tomar parte na esfera da vida que ultrapassa o eu, fazendo dela um nós a corrupção e os corruptos correm sérios riscos.

Nesta mesma lógica interpretativa, Santos e Figueiredo (2013) proferem que formar um cidadão participativo é uma tarefa árdua e de longo prazo. No entanto, o início da discussão sobre participação social não deve ser adiado. As ferramentas estão disponíveis, mas requerem da sociedade um maior engajamento e compreensão da sua funcionalidade.

As instituições de ensino, em geral, desde a educação infantil a quaisquer níveis de pós-graduação, precisam adequar-se à nova realidade social, colocando à disposição de sua comunidade acadêmica informações relacionadas a questões sociais, à participação social e à cidadania. Essas ações contribuirão para a formação de adultos mais

familiarizados com assuntos que, nos dias atuais, ainda se encontram no domínio da minoria da população (SANTOS; FIGUEIREDO, 2013).

Do ponto de vista jurídico, o direito ao exercício de poder por parte dos cidadãos, assegurado pela Constituição Federal de 1988, permite ao cidadão junto aos Órgãos Públicos: peticionar junto aos Poderes Públicos para a defesa de seus direitos; obter certidões em repartições públicas; fiscalizar as contas municipais; denunciar irregularidades ou ilegalidades; exercer o controle social, por meio das políticas de saúde, de assistência social e educação, cooperar por meio de associações no planejamento municipal, receber informações das autoridades, promover ações judiciais e representações (BRASIL, 1988).

Segundo Gohn (2011), dentre os maiores desafios existentes na era da globalização, está a construção e implementação de processos educacionais que contemplem a autonomia, que demonstrem as diferenças entre somente ocupar espaços públicos, e ocupá-los com uma visão crítica do mundo. É necessário libertar-se das práticas políticas do passado.

A autonomia refere-se à possibilidade de inserir-se em dado contexto social e compreender as circunstâncias da existência social, econômica, cultural e ética na globalização; ela é uma das formas para vencer as dificuldades de compreensão da dimensão política do mundo que a cerca, para além dos problemas emergentes locais; ter autonomia para conviver com as fragmentações e os antagonismos de uma sociedade que faz dos conflitos a sua base de sustentação, para compreender as novas concepções do processo cultural civilizatório em marcha na globalização (GOHN, 2011, p. 117).

Ademais, é importante destacar, no campo da educação, tanto as lutas e movimentos no seu interior, quanto a educação como responsável pela formação dos cidadãos.

Consequentemente, a universidade é um dos palcos privilegiados destas ações. Que saberes impulsiona ou constrói? Qual seu papel no processo de mudança e transformação social,

especialmente em contextos de desigualdades e injustiças sociais? (GOHN, 2011, p. 116).

De acordo com Freire (2011), o investimento efetivo na educação e orientação do ser humano pode iniciar o processo. “Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções” (FREIRE, 2011, p. 16). Portanto, é necessário um processo de educação e orientação, uma vez que “controle social implica, ainda, em mudança cultural, de mentalidade, de consciência por parte da sociedade sobre o fato de o Estado não ser o ‘dono’ dos recursos públicos” (BAPTISTUCCI, 2016, p. 7).

Baptistucci (2016) assegura, em seu artigo sobre os 17 anos do Programa Nacional de Educação Fiscal, que uma das formas de transformar o discurso em prática no que diz respeito ao controle social e boas práticas de cidadania, é fomentar, participar e incentivar iniciativas de caráter educativo e fiscalizador como os Observatórios Sociais, criados pela sociedade civil para acompanhar a aplicação de recursos públicos, buscar a transparência das contas públicas e desenvolver ações de Cidadania Fiscal.

2.4 OBSERVATÓRIOS

Os observatórios são mecanismos de observação acompanhamento e monitoramento com objetivos diversos, dependendo de seus da sua área de atuação. De acordo com os estudos de Albornoz e Herchmann (2006), a presença dos observatórios na sociedade internacional provém dos séculos XVIII e XIX, em Greenwich, Paris, Cape Town e Washington D.C., quando da organização dos primeiros observatórios astronômicos modernos.

Na Europa, os primeiros observatórios locais voltados a questões socioeconômicos surgem na França, entre os anos de 1950 e 1960, e de forma pouco organizada, podendo ser classificados como estruturas regionais vinculadas às instituições públicas de âmbito territorial, estatístico e econômico (PHÉLAN, 2007). Essas estruturas tinham a função de viabilizar a integração entre indicadores estatísticos, debate social e a justificativa de decisões governamentais.

Nas décadas de 1970 e 1980, ainda na Europa, inicia-se o estabelecimento de observatórios locais como resultado de iniciativas governamentais das esferas municipais e regionais, constituídos como espaços de análise e interpretação de dados com o propósito de produzir

informações para colaborar na tomada de decisões por meio de interpretação de dados significativos e aplicação de métodos de leitura e análise de informação no âmbito de políticas públicas (BOTERO E QUIROZ, 2011; HEMMINGS E WILKINSON, 2003; PHÉLAN, 2007; OMS, 2012).

A propagação e difusão de observatórios locais na Europa ocorre no começo da década de 1990, a partir de uma necessidade por parte do Estado, de estabelecimento de instrumentos de governança e controle governamental (ONCÍNS, 2009). Nessa época, surgem vários observatórios emblemáticos, como: o Observatório da Economia do Distrito de Poitiers, na França; o Observatório Econômico-Territorial da Área Metropolitana de Milão, na Itália; e, na Espanha, o Sistema de Informação Urbanística Regional de Madri e o de Economia em Barcelona. (SOY; URSA, 1991).

Na América, há registros de que o surgimento dos observatórios inicia-se nos Estados Unidos, ligados ao sistema americano de financiamento do ensino superior e a um movimento criado com o objetivo de mediar ações para o enfrentamento da crise urbana, quando da migração do meio rural para o urbano na década de 1960 (MORAES, 2017; DINER, 2013).

Nos anos 1990, o termo “observatório” passou a ser consolidado no âmbito social e político, com o surgimento de diversas organizações sociais e acadêmicas orientadas na criação de espaços interdisciplinares para o desenvolvimento de um número significativo de objetos de estudo (ANGULO MARCIAL, 2009; SCHOMMER E MORAES, 2010). Neste momento é possível identificar que, embora os observatórios atuais tenham surgido com base nos primeiros observatórios astronômicos (ALBORNOZ; HERSCHMANN, 2006), a necessidade de instituições públicas acerca de desenvolvimento de sua governança por meio da institucionalização e emprego de estatísticas, contribuíram para o desenvolvimento dos observatórios (TRZECIAK, 2009).

No Brasil, o surgimento dos observatórios acontece em meados dos anos 1990, após o incentivo pela participação social impulsionado na Constituição Federal de 88, quando são registradas as primeiras iniciativas a partir de universidades e organizações não governamentais (ONGs), como espaços de produção de estudos e análises de políticas públicas (PAZ, 2004; RODRÍGUEZ ROSELL E CORREYERO RUÍZ, 2008).

No início dos anos 2000, foi registrado por Schommer *et al.* (2011) e Silva *et al.* (2013) o estabelecimento de observatórios

decorrentes de um movimento incentivado pelo controle social e fiscal. Ainda assim, mesmo com o desenvolvimento e aumento expressivo de observatórios em suas diversas temáticas de análise, Herschmann *et al.* (2008) advertem sobre fato de que, mesmo existindo um número expressivo de observatórios no Brasil, poucas dessas iniciativas podem ser consideradas como realmente dinâmicas, efetivamente engajando e mobilizando recursos em prol da finalidade para a qual foram criadas.

Segundo Ortega e Del Valle (2010), a falta de clareza na definição do conceito de observatório proporciona uma heterogeneidade de organismos, com objetivos e finalidades distintas, diferentes abordagens temáticas, diversas metodologias de atuação, vinculação, natureza administrativa e usuários. Ainda assim, a essência de funcionamento apresenta-se, de forma semelhante, ao se basear na observação e análise, e no reconhecimento da importância da comunicação de forma democrática (DAMAS e CHRISTOFOLETTI 2006; REBOUÇAS e CUNHA, 2010).

Nesta construção de pensamento, Galeas e Pérez, (2011) e Husillos (2006) consideram que no estágio atual após a evolução dos observatórios, eles podem ser classificados em três categorias de acordo com o seu desenvolvimento cronológico: primeiramente, surgiram estruturados como centros de documentação, tratando-se de bibliotecas virtuais dedicadas a uma temática específica; logo após, surgiram os observatórios formados como centros de análises de dados – constituídos numa ferramenta que subsidia a tomada de decisão; e, ultimamente, são estruturados como espaços amplos de informação, intercâmbio e colaboração com ênfase no trabalho em rede em prol da promoção de reflexão e do intercâmbio de conhecimento.

Da mesma forma, Rodrigues, Bonilla e Ortiz (2017) e também Torres (2017) acreditam que o propósito fundamental de um observatório consiste em investigar e informar, monitorar situações problemáticas e analisar temas de interesse público, empregando sistemas de informação e desenvolvendo espaços pedagógicos para a promoção de reflexões e difusão de conhecimento, em geral, sustentados por trabalhos em rede.

Em relação à finalidade dos Observatórios, é incontestável e axiomática sua intensa relação com o tema e o objeto de observação. É sabido, que parte da missão de um observatório consiste em sua caracterização como repositório de conhecimento, além de produzir e disseminar informações; promover cooperação interinstitucional, articulações de parcerias; buscar desenvolvimento de conhecimento especializado; harmonização de indicadores; elaboração de estudos

especialistas; e apoiar e fomentar discussões em prol do funcionamento de mercados ao redor de seu tema de atuação (ALAÑA; LAWTON, 2015).

Nos entendimentos de Pacheco e Batista (2016), os observatórios podem ser classificados quanto à sua missão, podendo ser exercidas de forma complementar ou acumulativa, em um crescente de acréscimo de funções. Neste íterim, Rebouças e Cunha (2010) apresentam a classificação dos observatórios segundo o objetivo de suas ações: (i) Observatório fiscal, um espaço de fiscalização das ações governamentais; (ii) Observatório *think tank*, colaborando, intervindo e refletindo em prol de políticas públicas; (iii) Observatório laboratório, como espaço de análise, diagnóstico e teorização; (iv) Fórum de discussão; (v) Centro de aglutinação e difusão de informações; (vi) Espaços para capacitação e educação; e (vii) Projetos dentro de movimentos sociais. Resumidamente, é perceptível nas falas dos autores pesquisados que a finalidade dos observatórios está intimamente ligada às atividades de compilar e produzir informações úteis ao processo decisório (GUSMÃO, 2006; PHÉLAN C., 2007; BOTERO E QUIROZ, 2011).

A temática dos observatórios apresenta-se numa vasta gama de assuntos relacionados a fenômenos da atualidade, como: globalização, mídia e jornalismo; direitos humanos, igualdade de gênero, imigração, violência doméstica, exploração infantil; necessidades básicas como educação, saúde, habitação, desenvolvimento humano; ciência e tecnologia, prospectiva tecnológica, inovação. Além desses fenômenos, há as questões econômicas e sociais, como emprego, economia social, relações de trabalho, indústria, turismo ou os diferentes processos setoriais de governo (MAIORANO, 2003; ONCÍNS, 2009; ORTUÑO, 2006).

No entanto, Estivill (2007) alerta que a área temática que o observatório deseja abordar é uma questão complexa, já que há o risco de não se tratar com atenção e objetividade as áreas de interesse do tema. Há de se considerar que temas muito amplos podem ser analisados superficialmente e temas muito restritos podem ser induzidos à evidência anedótica. Na diversidade tipológica e operacional de observatórios tanto Albornoz e Herschmann (2006) quanto Phélan (2007) referendam que os observatórios têm a autonomia para desenvolver modelos próprios de atuação, conforme a sua finalidade e, segundo Silva *et al.* (2013), o horizonte de ação permanece em processo constante de construção e definição.

Em relação à natureza e à vinculação administrativa dos observatórios, Gattini (2009) adverte que um observatório não deve ser uma unidade administrativa adicional que somente aumenta a burocracia em um determinado órgão ou setor, não auferindo valor algum, e nem mesmo uma entidade meramente acadêmica, centrada em si mesma.

Ashton (2000) sugere que determinados tipos de observatórios sejam ligados às universidades, visando incorporar o rigor metodológico acadêmico aos trabalhos desenvolvidos, a partir de iniciativa de instâncias governamentais envolvidas com o tema explorado pelo observatório. O autor adverte que, mesmo estando ligado a uma universidade, o observatório ainda pode fazer parte de uma rede articulada de observatórios, com a divisão de funções e de objetivos, como para atuação em nível nacional, regional ou local.

A natureza e o regimento definem como os observatórios desenvolvem-se. No caso do observatório vinculado a uma instituição pública, há de se ficar atento ao fato de que ele pode estar sujeito a um viés político e às conjunturas de momento e impor ritos burocráticos atrelados às suas atividades. Entretanto, quando se vincula às entidades privadas, pode ser mais ágil, mas corre-se o risco de enaltecer interesses particulares. Uma opção mediadora tem sido estabelecer fórmulas híbridas, com o envolvimento de entes públicos e privados, universidades, institutos e associações (ESTIVILL, 2007).

Segundo Gattini (2009), é importante que se estabeleça um marco administrativo para a operação do observatório, contemplando uma organização administrativa e técnica, definição de regulamentos, celebração de acordos formais, estabelecimento de critérios e padrões de trabalho. Assim, é necessário que o observatório seja instituído com uma personalidade jurídica, pública ou privada, com estatuto ou regimento, estabelecendo organogramas, atribuições, funções e fontes de recursos (FARNÉ, 2011).

Em relação às equipes de trabalho, os observatórios podem contar com grupos reduzidos de pessoas, de acordo com o seu tamanho, mas de caráter especializado, com formação, experiência e domínio teórico e empírico sobre o tema em que o observatório versa, de dedicação exclusiva ao observatório ou compartilhada. Geralmente, o tamanho e o nível de dedicação da equipe variam conforme a função do trabalho e o volume de informações tratadas pelo observatório (VESSURI, 2002; ALABÉS, 2007; PHÉLAN, 2007).

O pessoal encarregado de um observatório deve ter muita clareza sobre a natureza, as funções e as necessidades de informação que têm o seu público-usuário ou público-alvo, pois o real valor da informação

produzida pelo observatório ou sua utilidade em potencial se faz-se efetiva quando tal informação é utilizada na prática, em processos de tomada de decisão, ou por processos de planejamento e formulação de políticas (GATTINI, 2009). Uma proposta coerente de organização de um observatório pode apresentar-se da seguinte forma: uma equipe de direção, que se encarrega da atividade executiva para o cumprimento da missão do observatório; um comitê ou grupo científico, com especialistas para apoiar e assessorar as atividades do observatório, em geral, atribuindo-lhe um rigor acadêmico; um comitê ou grupo técnico, que atua nas atividades operacionais finalísticas do observatório; uma assessoria de comunicação; demais colaboradores e interlocutores externos (LÓPEZ *et al.*, 2012).

A formação da equipe, definição de tema, estrutura e finalidade são etapas fundamentais para encaminhar os observatórios a desenvolverem uma relação de respeito e admiração por seu público-alvo. Segundo Silva *et al.* (2013), os observatórios têm público-alvo bastante variado. Alguns deles visam à sociedade como um todo; outros possuem foco em segmentos e públicos específicos. Para tanto, é imprescindível o desenvolvimento de uma identidade para garantir que seus usuários possam efetivamente fazer uso de seus serviços e que o reconheçam como um organismo que atende aos requisitos previamente definidos (HEMMINGS; WILKINSON, 2003).

Nos tempos atuais, é essencial a presença do observatório na internet, com seus serviços disponíveis ao público usuário. O sítio deve ter conteúdo que desperte o interesse de seu público, uma linguagem que permita uma identificação precisa do tema explorado, da posição estabelecida perante esse tema, dos princípios nos quais se baseia a atuação do observatório, da metodologia adotada, dentre outros, que venha estabelecer uma relação de respeito e admiração por este público (GREGORIO, 2007). E, por último, independente da forma de atuação dos observatórios, ele deve ter certa imparcialidade de forma a assegurar credibilidade perante seu público usuário quanto às atividades e produtos desenvolvidos, em especial, das informações que disponibiliza (LIMA; FREITAS, 2015).

Historicamente, os indicadores têm especial preferência em relação aos observatórios (DESROSIÈRES, 1996), sendo considerados como atividade primária ou principal (IRACHETA, 2004; GUSMÃO, 2005). A informação em um observatório é composta por um conjunto de dados que se identificam e se relacionam definindo indicadores para o monitoramento de uma determinada situação. Esses indicadores podem ser considerados o “coração” do observatório (GUDIÑO e

D'INDCA, 2007; UNEP, 1999), por isto eles devem estar sustentados por um modelo de gestão integral, com funções a serem cumpridas, responsabilidades e grupos de interesse.

Hellmann (2014) também considera os indicadores como a principal ferramenta do observatório, mas enfatiza que, como dimensões que expressam a fotografia real dos fatos, necessitam ser transformados em soluções factíveis. Cabe ao observatório reunir e consolidar os dados expostos pelos indicadores. “Esta consolidação de dados deve ser abrigada em uma estrutura lógica, seguindo uma taxonomia definida e com uma semântica que não apenas favoreça, mas permita compreensão de seu significado” (SOARES *et al.*, 2018, p. 97).

Deve-se salientar que os observatórios necessitam contar com métodos eficazes que garantam compilar informação de qualidade ao invés de informação fragmentada. É fundamental desenvolver uma metodologia que guie a coleta e a sistematização das informações do observatório, assegurando à informação requisitos básicos de qualidade, como: relevância, confiabilidade, comparabilidade, rastreabilidade e auditabilidade (ÁLVAREZ-LOBATO *et al.*, 2007). Os autores ressaltam também que além de informação de qualidade, é necessário dispor de ferramentas sólidas para sistematizar e consultar as informações existentes nas bases de dados dos observatórios.

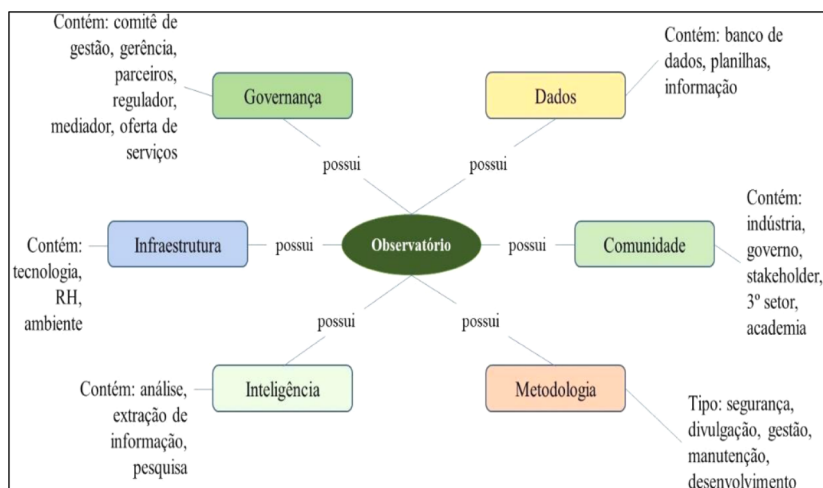
Os observatórios precisam dispor de uma plataforma tecnológica que atenda, de forma integrada, aos sistemas de dados relacionais, considerando a clara necessidade de o usuário acessar e usar integradamente os dados relacionais e geográficos, de maneira transparente, empregando serviços de mapa (SOARES, *et al.*, 2018). Os sistemas do observatório disponíveis para acesso via internet e baseado na *web* tornam democrático o acesso à informação por seu público-usuário (ÁLVAREZ-LOBATO *et al.*, 2007; TSAMBOULAS e KAROUSOS, 2014).

Segundo Phélan (2007) e Schommer *et al.* (2011), as relações interinstitucionais e o trabalho em cooperação desenvolvidos pelos observatórios, com entidades ligadas ao tema ou setor do observatório ou com outros observatórios, com articulação em torno de redes de parceria, são considerados condição *sine qua non* para a consolidação dos observatórios. Iracheta (2004) corrobora ao afirmar que os observatórios têm o dever de compartilhar experiências e boas práticas entre seus pares. Em alguns casos, os observatórios podem ser criados como modelos facilitadores da interação entre universidades, setor produtivo e o poder público (SOARES, *et al.*, 2018).

Neste momento, após discorrer sobre o caminho percorrido pelos observatórios desde seu surgimento até a definição de seus elementos fundamentais, é possível obter uma compreensão do modelo estrutural de Gomes *et al.*, (2016) sobre a proposta de desenvolvimento de uma ontologia sobre o domínio de conhecimento no âmbito de um observatório.

Nesta estrutura ontológica proposta, os autores apresentaram um modelo conceitual com os principais elementos que, compõem um observatório na figura 2 a seguir.

Figura 2: Proposta de Modelo Conceitual de Observatório



Fonte: Soares *et al.*, 2018, adaptado de Gomes *et al.*, 2016.

Além do modelo estrutural exposto, Soares *et al.*, (2018, p. 100) entendem que, em consonância com a UNEP (1999) e a OMS (2012), as principais atividades de um observatório devem envolver:

Além do modelo estrutural exposto, Soares *et al.*, (2018, p. 100) entendem que, em consonância com a UNEP (1999) e a OMS (2012), as principais atividades de um observatório devem envolver:

- coletar e estruturar (dados e informações em sistemas e bases de dados);
- investigar e analisar;
- produzir e utilizar indicadores;
- monitorar e acompanhar;
- estabelecer e articular redes de parcerias; e,

f) informar e divulgar.

É importante salientar que uma atividade depende da outra. Para se produzir indicadores, por exemplo, é necessário coletar e estruturar dados, o que muitas vezes só é viável pela articulação de parcerias para a obtenção dos dados e informações necessárias (SOARES, *et al.* 2018).

Em relação à caracterização dos observatórios, conforme Albornoz e Herschmann (2006), López *et al.* (2012), OMS (2012) e Silva *et al.* (2013), com a diversidade tipológica das suas estruturas em que sua atuação pode variar pela forma como foram estabelecidos ou segundo o viés ou a prática de trabalho de seus promotores e mantenedores (ASPINALL *et al.*, 2016; LÓPEZ *et al.*, 2012; OMS, 2012), no Quadro I, procurou-se estabelecer dimensões e detalhar elementos que podem ser definidos como estruturantes na caracterização de observatórios.

Quadro 1: Dimensões características e elementos estruturantes de um Observatório

Dimensão	Descrição	Elementos Estruturais
Origem	Define como ocorreu o surgimento da iniciativa – “para que”, “para quem”, “por quem” e “como”.	Definição da finalidade da iniciativa; Proposta, avaliação da preparação e alternativas de implementação; Desenvolvimento de um modelo teórico-conceitual; Identificação do público-alvo (tomadores de decisão, comunidade científica, público em geral); Sensibilização dos promotores da iniciativa; e Detalhamento dos recursos e processos necessários.

Continua

Continuação

Organização e Gestão	Define onde o observatório está localizado organizacionalmente, os seus responsáveis e o grau de dependência com instituições superiores.	Vinculação e constituição administrativa; Definição dos mantenedores da iniciativa; Estabelecimento de regimento e estatuto; Detalhamento da estrutura para gestão, coordenação e operação; e Identificação de apoio acadêmico para produção científica
Funções	Define o que o observatório irá executar – a sua missão.	Coleta e estruturação de dados e informações em sistemas e bases de dados; Investigação e análises; Produção e utilização de indicadores; Monitoramento e acompanhamento; Informes e divulgação.
Recursos	Define os recursos necessários para a estruturação do observatório em si (organização, recursos humanos, recursos físicos, recursos financeiros).	Financiamento de recursos para a estruturação da iniciativa; Financiamento de recursos para a manutenção da operação; Contratação das equipes de coordenação e operação.

Continua

Continuação

Parceiros e Agentes	Define os atores envolvidos no ambiente do observatório, sejam apoiadores e ou fornecedores de dados.	<p>Detalhamento da rede de parceiros;</p> <p>Identificação de financiadores e apoiadores da iniciativa, além de formadores de opinião em favor do observatório;</p> <p>Estabelecimento e articulação de rede de parcerias;</p> <p>Participação em redes de pesquisa e redes integradas com outros observatórios.</p>
Produtos	Define os principais produtos que serão desenvolvidos para que o observatório atinja seu objetivo	<p>Bancos de dados;</p> <p>Sistemas de informação;</p> <p>Sistemas de informação geográfica;</p> <p>Painéis analíticos de dados e de indicadores;</p> <p>Portais WEB;</p> <p>Plataformas colaborativas;</p> <p>Publicações (relatórios, boletins, estudos, dossiês, análises);</p> <p>Áreas de treinamento e capacitação; dentre outros</p>

Fonte: Soares *et al.* (2018), dados gerados a partir de Gattini (2009), OMS (2012) e UNEP (1999).

A função desenvolvida pelos observatórios pode vir a ser uma ferramenta poderosa na gestão pública, capaz de aumentar o conhecimento sobre mudanças sociais e apresentar subsídios para decisões que venham promover intervenções no contexto de políticas

públicas (ALVES *et al.*, 2017; PAZ, 2004; SCHOMMER e MORAES, 2010; UNEP, 1999).

Para Rebouças e Cunha (2010), a existência dos observatórios impulsiona a comunicação democrática, seja na capacitação dos profissionais da área ou no desenvolvimento de uma pedagogia crítica junto ao seu público-alvo. “O seu objetivo é que suas demandas sejam concretizadas em leis, instituições e políticas públicas” (REBOUÇAS; CUNHA, 2010, p. 87). Para tanto, é necessária também a conscientização do público para a importância do tema abordado, sobretudo, em um país onde existam leis que não são acatadas (REBOUÇAS; CUNHA, 2010). É incontestável a contribuição proporcionada pelos observatórios. Eles podem ser implementados de forma a atender diversos objetivos tanto dos observadores quanto dos observados, ou da própria sociedade que na administração pública é o ator principal da relação.

2.4.1 Observatório Social do Brasil

Os Observatórios Sociais são um espaço democrático e apartidário, que reúnem um grande número de entidades representativas da sociedade civil, entre seus patrocinadores, apoiadores, voluntários e mantenedores (OSB, 2017). O Observatório Social de cada município é organizado em rede e coordenado pela entidade denominada Observatório Social do Brasil (OSB), com sede em Curitiba. A organização, estrutura e processos são orientados por um sistema de franquia social. O OSB articula e coordena os Observatórios Sociais (OS) em mais de 100 municípios, em 19 estados, assegura a disseminação de uma metodologia padronizada de atuação, oferece capacitação e suporte técnico e estabelece parcerias estaduais e nacionais para o melhor desempenho das ações locais (OSB, 2017). Os OS atuam proativamente em prol da transparência e da qualidade na aplicação dos recursos públicos, por meio do monitoramento dos Dados Abertos Governamentais inerentes ao orçamento, contratos e licitações, além de realizar ações de educação fiscal, visando contribuir para a eficiência da gestão pública (OSB, 2017).

O OSB é constituído juridicamente numa organização não governamental que trabalha no sentido de avaliar as práticas de gestão de recursos públicos das instituições de todas as esferas auxiliando o gestor quando da verificação de adversidades e atuando no sentido de

informar, fiscalizar e acompanhar a gestão frente às regularizações necessárias (RAMOS *et al.*, 2017).

Os Observatórios Sociais (OS) atuam de maneira organizada em rede, coordenada pelo Observatório Social do Brasil (OSB), de forma a garantir a disseminação da metodologia padronizada para o desenvolvimento do trabalho dos observadores, promovendo a capacitação e o suporte técnico aos OS, além do estabelecimento de parcerias entre todas as esferas da administração pública com o objetivo de atingir um melhor desempenho das ações locais (OSB, 2017).

A missão dos Observatórios Sociais consiste em:

despertar o espírito de Cidadania Fiscal na sociedade organizada, tornando-a proativa, através do seu próprio Observatório Social, exercendo a vigilância social na sua comunidade, integrando a Rede de Observatório Social do Brasil (OSB, 2017, p. 01).

De acordo com Queiroz (2017), o marco inicial para criação do Observatório Social do Brasil partiu de um grupo de entidades e cidadãos indignados com atos de corrupção e má aplicação dos recursos públicos na cidade de Maringá-PR. Nessa cidade, instituiu-se, em 2004, a Organização Não Governamental (ONG) chamada Movimento Pela Cidadania Fiscal - MPCF. Espontânea e voluntariamente, várias outras cidades seguiram o projeto executado em Maringá e instituíram as mesmas ONGs em suas regiões. Com a ampliação das unidades em diversas regiões e o aperfeiçoamento da metodologia de divulgação da filosofia elaborada pelos membros MPCF, nasce, em 2008 o grupo com o nome de Instituto da Cidadania Fiscal, que passa a ter o nome de Observatório Social do Brasil, em 2010, localizado em Curitiba, no Paraná (OSB, 2017).

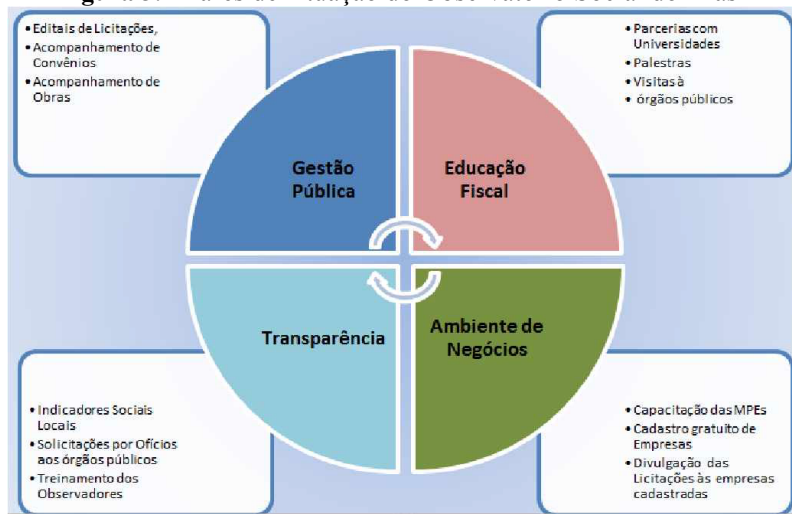
O quadro de colaboradores compõe-se por meio da articulação do trabalho voluntariado e procura agregar o maior número possível de entidades da sociedade civil, empresários, profissionais liberais, estudantes, professores, funcionários públicos, que não tenham filiação ou vínculo político partidário, pois sua participação deve estar pautada no pleno exercício da cidadania (OSB, 2017).

Conforme pesquisado por Queiroz (2017), o andamento do trabalho consiste na adoção de medidas preventivas com análise e identificação de indícios de irregularidade, com o objetivo de informar e cobrar providência das autoridades diretamente envolvidas. Caso as

providências não sejam tomadas, a ação seguinte é de cunho corretivo. Os observadores podem cobrar providências das autoridades competentes, comunicando a eles as inconformidades identificadas e já relatadas aos gestores. Não havendo manifestação por parte dos gestores e autoridades contatados, no sentido de apresentação de uma solução, após as duas primeiras etapas, os observadores podem pleitear apoio do Ministério Público, Tribunal de Contas e outros órgãos de controle e fiscalização, através da abertura de um procedimento investigatório, ou ainda, de acordo com trâmites legais podem promover a impugnação do processo licitatório e, em seguida, a discussão dos méritos (QUEIROZ, 2017).

Além disso, os Observatórios Sociais atuam também em outras frentes consideradas como pilares de atuação que norteiam as práticas de atuação dos Observatórios em cada município em que se fazem presentes: gestão pública, educação fiscal, transparência e ambiente de negócio.

Figura 3: Pilares de Atuação do Observatório Social do Brasil



Fonte: Queiroz (2017, p. 65).

Dentre esses pilares de atuação expostos na Figura 3, na gestão pública, são as atividades que primam pela economia das compras públicas e a qualidade na aplicação dos recursos. Constitui-se no monitoramento efetuado sobre as licitações, sua base inicial de trabalho.

A educação fiscal, objetiva ampliar o conhecimento dos cidadãos, demonstrando a importância social e econômica dos tributos e a necessidade de acompanhar como o dinheiro público está sendo utilizado. Ela é exercida por processos de formação tanto de observadores voluntários quanto da sociedade, no acompanhamento da aplicação de recursos nas regiões onde estão localizados.

A inserção da micro e pequena empresa, nos processos licitatórios, busca estimular a participação das empresas nos processos licitatórios, mantendo todo o setor empresarial informado quanto às licitações, o que possibilita a ampliação do número de empresas fornecedoras. Ademais, contribui para a geração de emprego e redução da informalidade, aumentando a concorrência, oportunizando orientação às empresas da região nos certames licitatórios e melhorando a qualidade e o preço nas compras públicas (QUEIROZ, 2017).

No que tange à transparência, esta se refere às ações de averiguação de transparência dos órgãos públicos, bem como por cobrança de informações e maior amplitude de divulgação dessas informações (OSB, 2017; QUEIROZ, 2017).

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O estudo em questão consiste numa pesquisa qualitativa, uma vez que procura entender a realidade constituída de fenômenos socialmente construídos, cujas transformações sócio históricas assumem aspectos que não podem ser apenas capturados pelos números da estratégia quantitativa (LAKATOS, 1992).

Quanto à finalidade, o presente estudo classifica-se como **pesquisa aplicada**, considerando que, além de descrever o fenômeno, ela gera conhecimento e propõe uma aplicação prática. A aplicação prática consiste na proposta de estruturação de um projeto piloto de observatório de governança social para a gestão universitária a ser aplicado na ação com maior interação social identificada como resultado desta pesquisa – O Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Tiago.

Quanto aos fins, é classificada como **pesquisa descritiva**, já que objetiva descrever as características de uma determinada população e pode ter como finalidade identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2002), sem o compromisso de explicar os fenômenos (VERGARA, 2012).

A pesquisa caracteriza-se como **documental**, uma vez que utiliza publicações disponíveis em sítios eletrônicos Governo Federal, das Universidades e dos Observatórios.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi realizada a partir de revisão literária, caracterizando-se como pesquisa **bibliográfica**. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2012, p. 44).

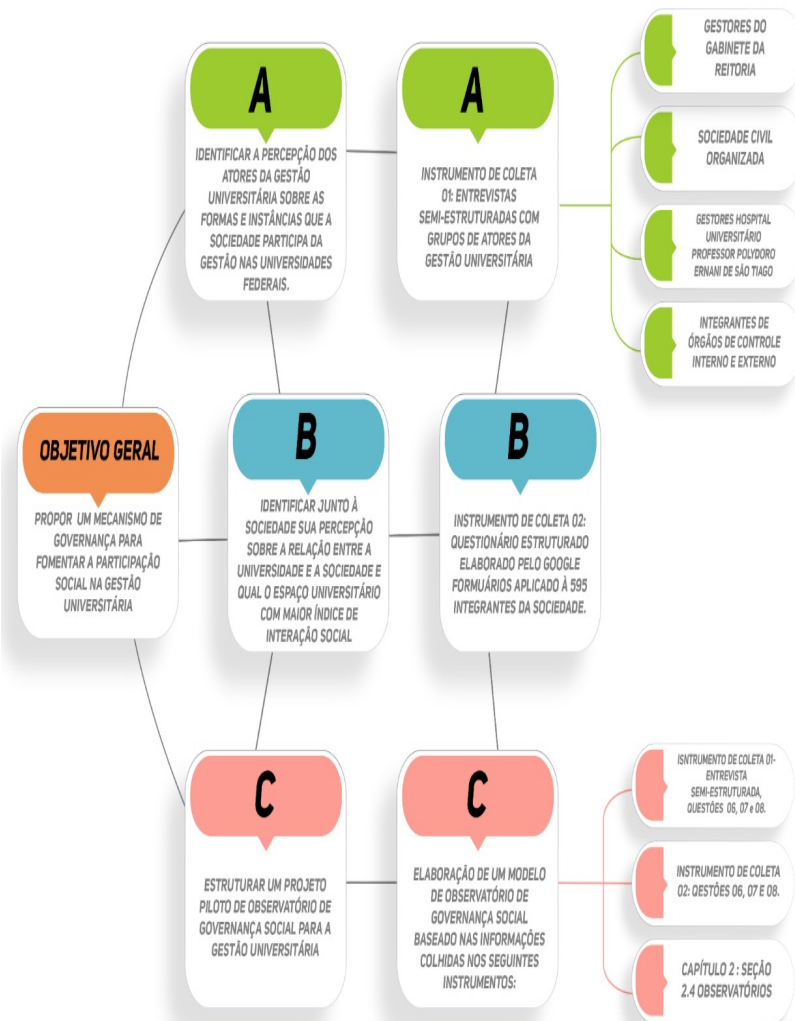
Quanto aos meios de investigação, refere-se a um **estudo de caso** (YIN, 2001) referente à Universidade Federal de Santa Catarina. O fenômeno pesquisado neste estudo foi encaminhado no sentido de responder à pergunta norteadora da pesquisa, que buscou avaliar **como fomentar a participação social na gestão universitária**.

Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como **qualitativa com uso de dados numéricos para a descrição do contexto, de natureza transversal**. O estudo é realizado, a partir de dados coletados, junto a dois grupos de sujeitos. São abordados os aspectos do levantamento de dados e análise qualitativa, utilizando-se a **metodologia mista**.

Quanto ao método de análise, é definido como **dedutivo**, “pois consiste numa construção lógica de acordo com a qual, a partir de duas

proposições chamadas premissas, extrai-se uma terceira, logicamente necessária, chamada conclusão” (BÊRNI; FERNADEZ, 2012, p. 48). O caminho metodológico percorrido, na construção desta pesquisa, pode ser observado na Figura 4 apresentada a seguir:

Figura 4: Estrutura Metodológica



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com esta figura, a pesquisa desenvolveu-se por meio da busca de informações necessárias para o atendimento dos objetivos específicos a, b e c, cujas técnicas e instrumentos de coleta são detalhados no item 3.1 a seguir.

3.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Esta proposta visa entender como fomentar a participação social na gestão universitária por meio de um mecanismo de governança social, cuja aplicabilidade consiste na estruturação de um projeto piloto de observatório de governança social na gestão universitária do espaço da universidade que mais interage com a sociedade.

O constructo teórico iniciou-se com a busca empírica no sentido de aprofundar o conhecimento da relação entre a universidade e sociedade, gestão universitária, novo serviço público, governança, governança social, bases legais de participação social, participação social nas universidades, observatórios e observatório social do Brasil.

Os instrumentos de coleta utilizados para atender aos dois primeiros objetivos específicos delimitados foram a realização de entrevista semiestruturada e a aplicação de questionário estruturado por meio do Google formulários.

Para a aplicação dos dois instrumentos apresentou-se aos sujeitos de pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em respeito aos preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde. O referido Termo está disponível no Apêndice 01, deste trabalho.

O método de entrevista pessoal é especialmente indicado "quando se necessita fazer perguntas abertas ou se deseja explorar e aprofundar as respostas obtidas" (BÊRNI; FERNANDEZ, 2012, p. 185).

O primeiro instrumento foi um roteiro de entrevista no formato de um questionário semiestruturado aplicado aos atores da gestão universitária (Apêndice 02), que buscou investigar a concepção dos entrevistados sobre a relação entre a universidade e a sociedade, a participação social nas Universidades Federais do Brasil, o reconhecimento da sociedade sobre o trabalho das universidades, a sua percepção acerca da ação com maior interação social na universidade e suas considerações sobre a implementação de um observatório de governança social na ação identificada.

A decisão por entrevistar os atores da gestão universitária, iniciando pelos integrantes da reitoria, decorre de duas situações específicas: a primeira, devido ao fato de que o dirigente máximo desta Instituição, sendo eleito pela sociedade universitária, detém não somente a responsabilidade em desempenhar suas funções com zelo, dedicação e eficiência, mas também com o compromisso de desenvolvimento da sociedade acadêmica e do entorno universitário. E a segunda foi para atender a uma sugestão de um membro da banca de qualificação que apontou ser importante realizar entrevistas com os integrantes da gestão. Além disso, no caso da implantação de um observatório de governança social na gestão universitária, estes atores serão os primeiros a serem envolvidos no processo tanto como observados, quanto como parceiros do projeto.

Por esses motivos, considerou-se importante buscar percepções dos entrevistados em relação aos pontos citados anteriormente, considerando que suas contribuições deram um direcionamento aos demais grupos entrevistados contribuindo muito com a estruturação do projeto piloto tratado nos Capítulos 4, 5 e 6.

Dois processos de amostragem utilizados na pesquisa foram articulados para esta construção: o primeiro grupo, que foi escolhido de forma intencional, e o grupo posterior, que decorreu do método bola de neve (*snow ball*). O grupo de amostragem intencional foram os membros da gestão da UFSC, em que foram entrevistados todos os integrantes de cargos de gestão do gabinete da reitoria: o Reitor, Vice-Reitor, Chefe de Gabinete, Diretor Geral e Assessor Institucional do Gabinete da Reitoria.

Em seguida, utilizou-se a metodologia bola de neve que é “uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência” (VINUTO, 2014, p. 203). Este tipo específico de amostragem é utilizado quando não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, sendo útil para o estudo de determinados grupos difíceis de serem acessados (VINUTO, 2014,). Uma explicação um pouco mais detalhada sobre a metodologia de amostragem bola de neve é apresentada no Apêndice 04 deste estudo.

Os sujeitos considerada como sementes no processo desta investigação foi definida em decorrência da análise das respostas do primeiro grupo às questões consideradas, pela pesquisadora, como mais relevantes do instrumento de coleta, neste caso: **a ação com maior interação social e a mensuração de conhecimento da sociedade em relação ao trabalho da universidade.**

Após identificadas as sementes, foi necessário buscar o segundo grupo de entrevistados - os representantes da sociedade civil organizada do entorno da Universidade Federal de Santa Catarina – Associação de Moradores do Bairro Itacorubi – ABI - Associação dos Amigos do Hospital Universitário – AAHU - Associação dos Servidores do Hospital Universitário – ASHU – Associação de Moradores do Bairro Trindade – AMBaTRI – Associação de Moradores do Sertão e Córrego Grande – AMOSC, na pessoa de seus representantes legais. Dentre estes, houve coleta apenas dos três primeiros, pois os representantes das associações do bairro Trindade e do Bairro Córrego Grande não encontraram horário disponível para o agendamento da entrevista.

O terceiro grupo identificado pelas sementes, foram os integrantes da gestão do Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago. Neste caso, foram entrevistados a Superintendente do Hospital, Gerente Administrativo, Chefe da Unidade de Regulação e Chefe do Setor de Contabilidade da EBSEH – SEDE.

No que se refere ao último grupo de entrevistas do primeiro instrumento, este foi composto por integrantes do controle externo representados por três auditores da Corregedoria Geral da União e um integrante da Corregedoria da UFSC. Neste momento, chegou-se ao ponto de saturação da metodologia bola de neve (*snow ball*) e encerrou-se a primeira fase da pesquisa, com 16 entrevistados.

Os áudios das entrevistas foram gravados por dispositivo em celular próprio, por meio do aplicativo “Notas O” sem a delimitação prévia de tempo. A degravação dos áudios foi realizada posteriormente, mantendo-se os arquivos em pastas próprias e com *back-up* em unidade virtual (nuvem). Foram 417 minutos e 21 segundos de entrevistas, transcritos em 76 páginas durante o período de 20 de agosto a 05 de outubro de 2018. Ainda em relação à primeira parte da coleta de dados, é possível verificar, no Quadro 08 (Apêndice 03), o roteiro de entrevista utilizado.

Segundo Roesch (2013, p. 142), “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. Quanto ao segundo instrumento, foi um questionário com oito questões visando identificar as concepções dos entrevistados acerca dos mesmos temas abordados no instrumento 01. O TCLE foi inserido na apresentação do questionário juntamente com o roteiro, apresentado no Anexo 05 desta pesquisa.

O questionário, para a coleta de dados, foi elaborado com a utilização da ferramenta *Google* formulário, de acesso aberto, disponível

em endereço: <<https://docs.google.com/forms/d/12HDMiBZr5we8EPuuQF4Jmn4CdOArhM7zcESFwDWsq8c/edit>>, também aplicado por meio da metodologia bola de neve.

O público-alvo foram os integrantes da sociedade e a forma de aplicá-lo foi enviar a todos os contatos de redes sociais, *whatsapp*, e correspondências eletrônicas – constituindo as sementes - e posteriormente foi solicitado a cada receptor-semente que o enviasse também a seus contatos. O resultado foi o recebimento de 595 respostas, do período de 11 de setembro a primeiro de outubro de 2018.

Por último, com base nos resultados dos dois instrumentos de coleta e com base na teoria estudada, procedeu-se a análise das respostas obtidas conforme exposto no item 3.2 a seguir.

3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISES DE DADOS

Considerando que esta é uma pesquisa qualitativa, para realizar a análise encontra-se em Triviños (2012, p. 133) o seguinte apontamento: “É importante salientar, que o pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo.”

Após a obtenção das respostas das entrevistas semiestruturadas, a análise dos dados foi realizada com base na metodologia de Análise de Conteúdo, de Laurence Bardin (1977) que se divide basicamente em três etapas: a primeira, definida como pré-análise, refere-se à organização das ideias, seleção de documentos a serem analisados, revisão de hipóteses e elaboração de indicadores; a segunda, é a exploração do material, codificando os dados e compreendendo o texto que foi transcrito das entrevistas; a terceira, é o tratamento e interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas, calculando as estatísticas e inferindo a teoria a partir dos dados coletados.

Desta forma, os resultados das entrevistas semiestruturadas, realizadas no primeiro momento desta pesquisa, foram analisados em três etapas:

- 1) Categorização: as 08 (oito) perguntas originaram 12 (doze) categorias de análise.
- 2) Sinopse: estabelecimento da relação entre as categorias de análise com falas dos entrevistados, identificando palavras-chave;
- 3) Verbalizações: a identificação da frequência das palavras-chaves pronunciadas com mais frequência em cada categoria de análise, obtendo uma quantificação dos dados qualitativos.

De posse da frequência identificada em cada categoria foi possível identificar a concepção dos entrevistados, dar início às inferências e interpretação dos resultados, conjuntamente com os objetivos específicos propostos, conforme detalhado a partir do Capítulo 4.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação às limitações da pesquisa, é preciso destacar as dificuldades de conciliação de agenda entre os entrevistados e a pesquisadora, assim como o longo tempo utilizado para transcrições e análise de dados.

Em relação ao questionário estruturado - instrumento 02 -, também houve dificuldades em alcançar um número significativo de respostas de forma a representar uma amostra consistente.

Já na terceira fase - a construção de uma proposta de observatório - a dificuldade consistiu-se na definição de um modelo e metodologia de atuação, pois, mesmo com base na literatura, o observatório é um instrumento particular em que se precisa considerar a especificidade da e da ação identificada para a implantação do projeto piloto, no caso o Hospital Universitário da UFSC.

4 A PERCEPÇÃO DOS ATORES QUANTO À PARTICIPAÇÃO SOCIAL

O problema de pesquisa definido neste estudo consiste em investigar como fomentar a participação social na gestão universitária. Para tanto, foram definidos um objetivo geral – Propor um mecanismo de governança para fomentar a participação social na gestão universitária e três objetivos específicos. Neste capítulo, será realizada a análise de resultados obtidos visando atingir ao proposto no objetivo específico a) **Identificar a percepção dos atores da gestão universitária sobre as formas e instâncias em que a sociedade participa da gestão nas universidades federais.**

Na análise realizada neste constructo, os dados coletados, que fornecem subsídios ao atingimento desse objetivo, são referentes ao instrumento de coleta 01 – entrevistas semiestruturadas com os atores da gestão universitária. Como a avaliação dos dados foi realizada de maneira categorizada (conforme Análise de Conteúdo de BARDIN, 1977), apresenta-se no Quadro 02 as categorias de análise referentes ao objetivo em questão.

Quadro 2: Categorias de Análise de Conteúdo - Instrumento 01- Objetivo Específico A

CATEGORIAS
01 - Relação Universidade e Sociedade
02 - Índice de intensidade da relação universidade e sociedade.
03 - Conhecimento pela sociedade do trabalho realizado nas Universidades Federais
04 - Índice de intensidade do conhecimento da sociedade sobre o trabalho das Universidades Federais.
05 - Nível de Interação social na Universidade Federal de Santa Catarina
06 - Ação da UFSC com maior nível de interação social
07 - Índice de interação Social na ação identificada
08 - Nível de reconhecimento social das ações das Universidades Federais

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE E SEU ÍNDICE DE INTENSIDADE

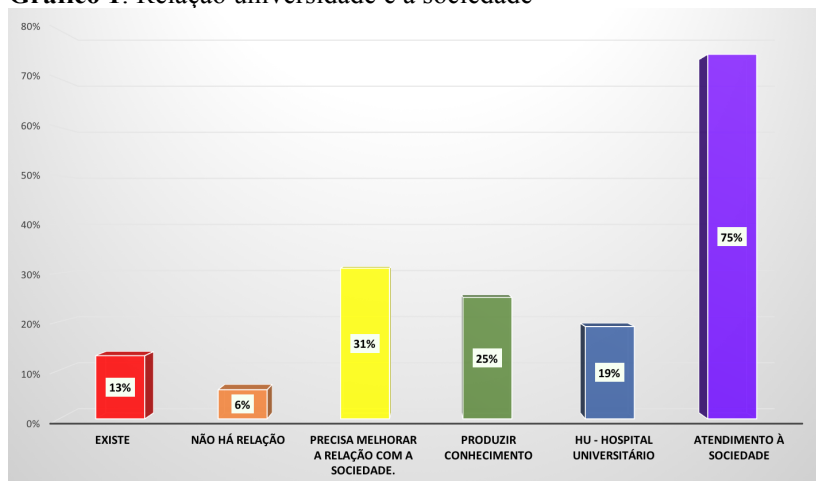
Os dados referentes à primeira e segunda categorias - Relação Universidade e Sociedade - e - Índice de intensidade da relação universidade e sociedade - foram identificados nas respostas da primeira pergunta:

01) Como você vê a relação entre a Universidade e a sociedade e como você a classifica de acordo com a escala a seguir?

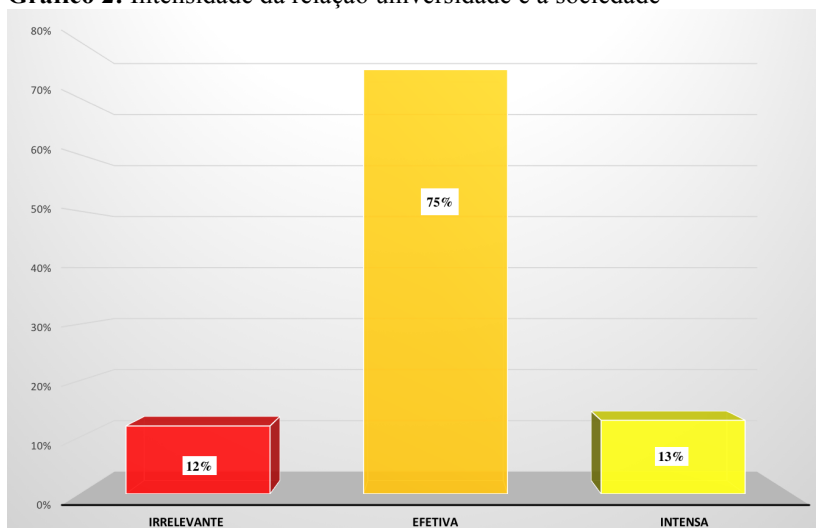
Inexistente	Irrelevante	Efetiva	Intensa

Como nesta pergunta existe a opção de respostas em dois formatos conjugados que derivam da parte subjetiva e da classificação na escala apresentada, há a obtenção de dados que proporcionam a análise de duas categorias, cujas frequências obtidas podem ser visualizadas nos dois gráficos (Gráfico 1 e Gráfico 2), a seguir:

Gráfico 1: Relação universidade e a sociedade



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2: Intensidade da relação universidade e a sociedade

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se os gráficos, é possível identificar, no Gráfico 1, que a percepção de 75% dos atores da gestão universitária, referentes à relação entre a universidade e sociedade, consiste em atender à sociedade. Ao analisar os dados apresentados, constata-se o que se verificou na teoria estudada nesta pesquisa, corroborando com o pensamento de Siqueira (1995) sobre o compromisso da universidade com: a transformação da sociedade; o exercício da crítica livre; a preservação do conhecimento; a construção de um novo saber; a beleza; as artes; a cultura, mas baseado em valores da ética da democracia, da justiça e da igualdade, que nortearam a sociedade humana.

Vieira (1989, p.12) também traz sua contribuição neste sentido, ao declarar que é preciso: “empenhar-se na defesa de uma universidade que possa beneficiar a maioria e não colabore no pacto de exclusão social dos despossuídos”.

O pensamento consolida-se à medida que se passa a perceber a educação como um serviço ou bem público não somente porque recebe recursos públicos, mas principalmente porque seus benefícios (profissionais qualificados, cidadãos conscientes, conhecimento produzido e disseminado) atingem toda a sociedade (BELLONI, 1989).

Ainda em relação ao Gráfico 1, 31% entendem que a relação precisa melhorar, 25% apostam que a relação fundamenta-se em

produção do conhecimento e 19% entendem que ela é fortemente marcada pelos Hospitais Universitários. Além disso, 13% classificaram-na como existente e 6% a entendem como inexistente.

Já o Gráfico 2 apresenta-se como um complemento ao Gráfico 1, ao mensurar a relação entre a universidade e a sociedade, que, segundo os atores da gestão universitária, 75% entendem que a relação entre a universidade e a sociedade acontece de maneira efetiva, 13% irrelevante e 13% a percebem como intensa.

4.2 CONHECIMENTO DO TRABALHO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS PELA SOCIEDADE E SEU ÍNDICE DE INTENSIDADE

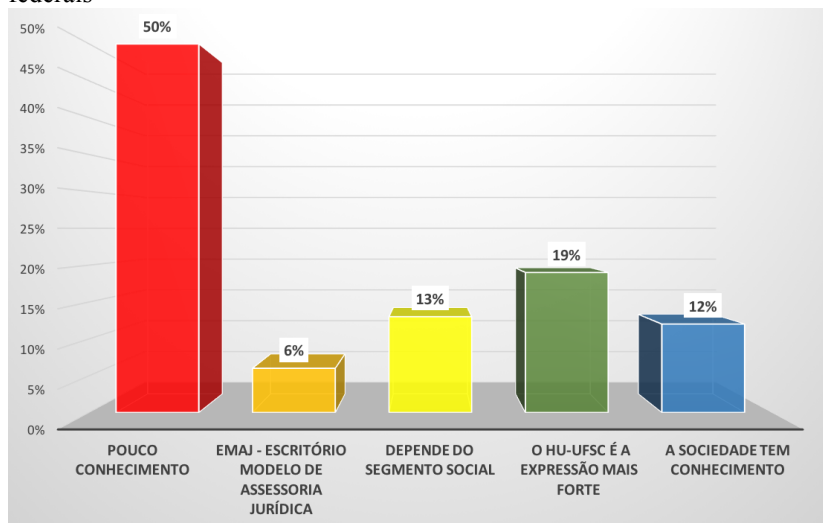
Em relação à terceira e à quarta categorias: conhecimento pela sociedade do trabalho realizado nas Universidades Federais, e, índice de intensidade do conhecimento da sociedade sobre o trabalho das Universidades Federais, os resultados são identificados nas respostas da segunda pergunta:

02) De acordo com a escala abaixo, em que medida a sociedade tem conhecimento do trabalho realizado pelas Universidades Federais?

Muito Baixo	Razoável	Relevante	Intensa

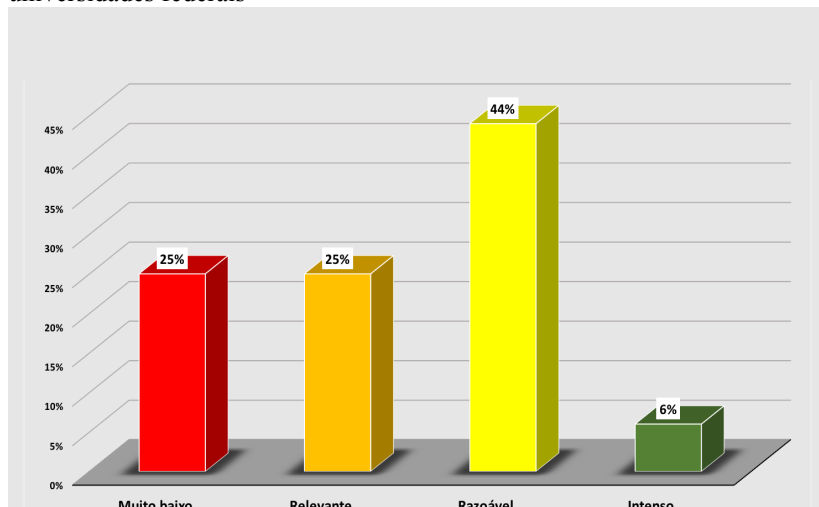
Neste caso, ao responder à pergunta também há a opção de respostas em dois formatos conjugados, que derivam da parte subjetiva e da classificação na escala apresentada. Ademais, há a obtenção de dados que proporcionam a análise de duas categorias, cujas frequências obtidas podem ser visualizadas nos dois gráficos (Gráfico 3 e Gráfico 4) a seguir.

Gráfico 3: Conhecimento pela sociedade do trabalho das universidades federais



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4: Intensidade do conhecimento pela sociedade do trabalho das universidades federais



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que, no Gráfico 3, momento em que os entrevistados expõem suas concepções sobre como e em quais espaços a sociedade reconhece o trabalho desenvolvido pelas universidades federais, que a maior parte da sociedade, 31% têm pouco conhecimento acerca do trabalho desenvolvido nas universidades. Convém lembrar que neste momento das entrevistas os sujeitos expuseram suas considerações baseadas no seu entendimento pessoal, 19% deles acreditam que no Hospital Universitário está a expressão mais forte de reconhecimento da sociedade em relação à universidade. 13% consideraram que o conhecimento depende do segmento social, 13% ponderaram que a sociedade tem conhecimento, mas não forneceu mais detalhes sobre o assunto e 6% relataram que o Escritório Modelo de Assistência Jurídica também tem é uma forte expressão de conhecimento da sociedade.

Quando foi solicitado para cada entrevistado classificar o conhecimento da sociedade por meio de uma escala apresentada, os resultados estão expressos no gráfico 04 em que 44% entendem que o conhecimento da sociedade referente ao trabalho produzido nas universidades é relevante. Em seguida, 25% consideram que o conhecimento é relevante, 25% acreditam que é muito baixo e 6% dos entrevistados o classificam como intenso.

Na teoria estudada, é possível relacionar os índices apresentados em vários momentos do constructo. As expressões mais fortes apresentadas nos gráficos demonstram que a sociedade tem pouco ou razoável conhecimento sobre o trabalho das universidades. Isto pode ser inferido na fundamentação teórica no Capítulo 2, Seção 2.1, em que a Unesco, na Declaração Mundial sobre a Educação Superior, afirma que num contexto econômico determinado por mudanças e pelo surgimento de novos modelos de produção baseados nas aplicações do conhecimento produzido e no tratamento da informação, as relações entre educação superior, mundo do trabalho e outros setores da sociedade deveriam ser fortalecidos e renovados (UNESCO, 1999)

Ao estudar a governança, verifica-se também importância de fortalecimento entre as universidades e a sociedade, quando Tomassini (2001) expõe que para atingir tais anseios, nas democracias, é preciso que haja a concordância dos governantes (Estado) e dos cidadãos e de suas organizações (sociedade civil organizada) “para construir consensos que tornem possível formular políticas que permitam responder equilibradamente ao que a sociedade espera do governo” (TOMASSINI, 2001, p. 45).

Também em relação à governança social, foi apontado que harmonizando-se à gestão pública e ao processo de construção da

efetividade da participação social na administração pública, emerge a governança social a qual pode ser entendida como: a operação conjunta, gestão conjunta e responsabilidade conjunta e solidária do Estado, das organizações, mercado, sociedade civil e dos cidadãos na oferta de bens e serviços por meio de uma nova maneira de governar, em que no sentido de público expressa e abrange todas as esferas da sociedade organizada, e não apenas o Estado. Já o sentido de social expressa a sociedade em seus variados campos de atuação e racionalidades (KNOPP, 2011).

Nas Universidades, de maneira especial as públicas, a governança, governança social e, principalmente, a participação social promovem um redirecionamento de suas concepções intensificando-as em novos nuances que de acordo com Ramos *et al* (2011) afetam sua base.

No que tange às concepções relativas ao novo serviço público, Denhardt e Denhardt (2003), ao explicarem os sete princípios-chave do novo serviço público, apontam dentre eles os seguintes tópicos: serviço ao cidadão; valorização da cidadania; pensar estrategicamente e agir democraticamente.

Denhardt (2012, p. 269) afirma ainda que “o novo serviço público procura valores compartilhados e interesses comuns por meio de um amplo diálogo e do engajamento de cidadãos, é visto como uma extensão da cidadania[...].”

Enfim, a necessidade de fortalecer o relacionamento com a sociedade, não é prerrogativa somente da gestão universitária, mas da administração pública em geral.

4.3 ÍNDICE DE INTERAÇÃO SOCIAL E AÇÃO MAIOR INTERAÇÃO SOCIAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

As três categorias analisadas em seguida são referentes ao índice de interação social na Universidade Federal de Santa Catarina, ação da universidade com maior índice de interação social e índice de interação social na ação identificada, cujo resultado da análise apresenta-se nos Gráficos 5, 6 e 7 a seguir. Os resultados destas categorias são identificados nas respostas das perguntas 03 e 04:

03) Atualmente, na Universidade Federal de Santa Catarina, como você classifica o nível de interação e ou participação da sociedade?

Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto

Explique sua resposta:

04) Em sua concepção, em qual serviço e ou produto, prestado ou desenvolvido pela UFSC, há maior nível atendimento e, consequentemente interação com a sociedade?

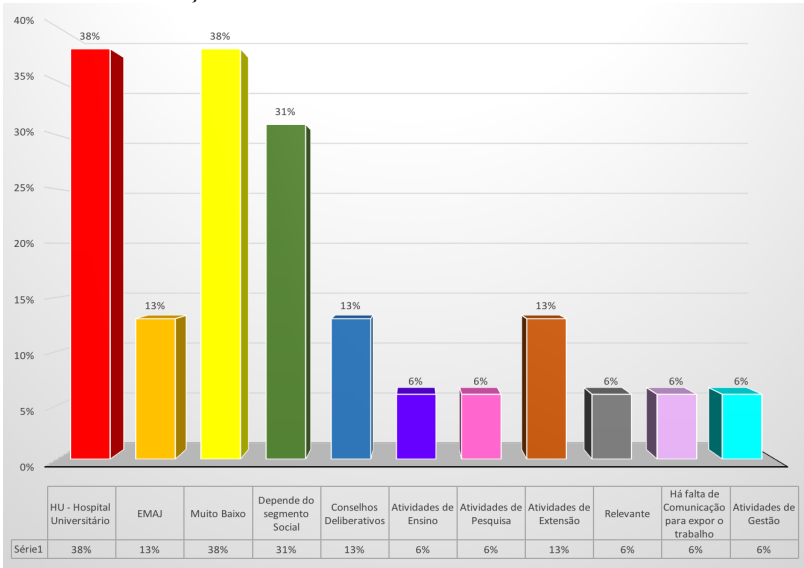
Em qual de nível de intensidade?

Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto

Neste caso, ao responder às perguntas também há a opção de respostas em dois formatos conjugados que derivam da parte subjetiva e da classificação na escala apresentada, possibilitando a obtenção de dados referentes à análise de três categorias, cujas frequências obtidas podem ser visualizadas nos gráficos a seguir.

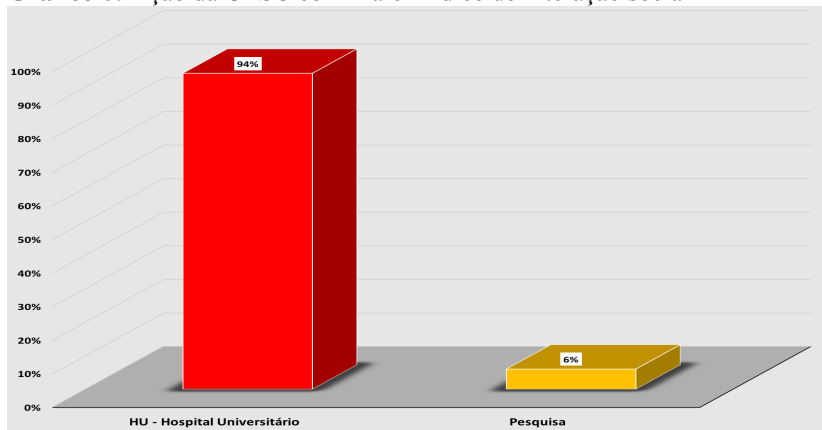
É importante explicar neste momento, que ao questionar os sujeitos de pesquisa sobre a interação social, foi explicado que esta interação não significa especificamente a participação social acadêmica, mas os espaços, momentos ou ações da universidade em que há relacionamento efetivo com a sociedade, ações em que a sociedade em geral vem à universidade para qualquer tipo de relação, atendimento a uma demanda, ou participação em algum órgão colegiado. O objetivo, neste momento, foi identificar as formas e instâncias em que a sociedade interage com a Universidade.

Gráfico 5: Interação social na Universidade Federal de Santa Catarina

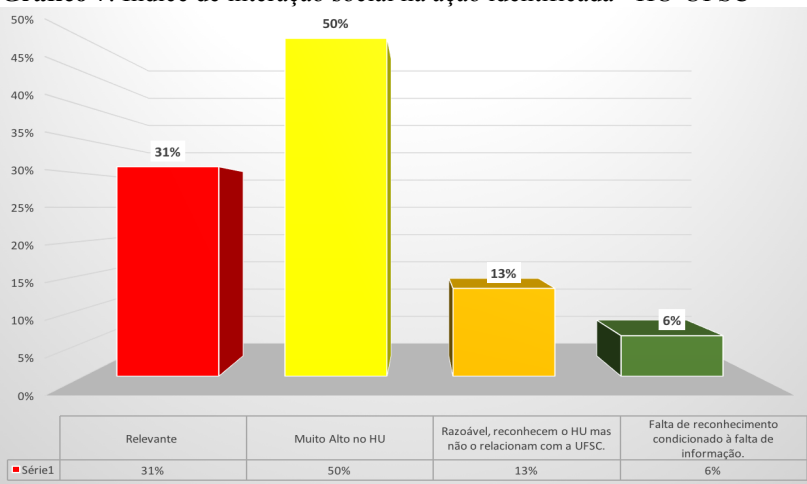


Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6: Ação da UFSC com maior índice de interação social



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7: Índice de interação social na ação identificada - HU-UFSC

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme identificado nos gráficos, a percepção dos gestores é a de que os espaços e momentos de interação com a sociedade ocorrem nas seguintes formas e instâncias:

- Hospital Universitário: 38% dos sujeitos entendem que é a instância de interação social da universidade.
- Conselhos Deliberativos: 13% apontam os conselhos como uma instância de participação e, neste caso é também uma instância de participação na gestão.
- EMAJ: 13% referendam a interação social ocorrida no Escritório Modelo de Assessoria Jurídica, considerando esta uma instância efetiva de participação.
- Atividades de Ensino: 6% classificaram o ensino como uma instância efetiva
- Atividades de Pesquisa: 6% entendem que é a pesquisa a instância que mais interage com a sociedade
- Atividades de Extensão: 13% classificaram as atividades de extensão.
- Atividades de Gestão: 6% advogam que a gestão também é uma instância em que há interação com a sociedade.
- Depende do Segmento Social: 31 % dos sujeitos entendem que a interação social depende do segmento social consultado e que

sua intensidade pode ser maior ou menor dependendo para qual segmento está sendo perguntado.

- Falta de comunicação para apresentar à sociedade o trabalho da universidade, foi apontada como uma das causas do baixo grau de interação.
- Muito Baixa: 38% consideram que a interação entre a sociedade e universidade é muito baixa.

No segundo momento, o Gráfico 6 que se refere a uma das sementes desse trabalho (de acordo com a metodologia bola de neve), ao responder à pergunta sobre qual a ação da universidade em que ocorre maior interação com a sociedade, 94% dos entrevistados apontaram que é no HU-UFSC, por conta da especificidade de seu serviço prestado à população e 6% ponderaram que a maior interação ocorre por meio da pesquisa.

Já no Gráfico 7, ao mensurar a intensidade com a qual ocorre a interação social no HU-UFSC, ação identificada anteriormente, 50% dos atores da gestão universitária manifestaram que a interação que ocorre no HU-UFSC com a sociedade é muito alta, seguidos de 19% que acreditam que a sociedade interage com o HU-UFSC, mas não o identificam como parte da universidade. 13% entenderam que a intensidade é relevante e 13% acreditam que ela é razoável, pautada na mídia e 6% disseram que a relação não é mais intensa por falta de informações à sociedade.

Esses gráficos e índices apresentados ilustram a teoria, corroborando os resultados obtidos nos gráficos anteriores que denotam a necessidade de aprofundamento da relação. Neste momento foi possível visualizar as formas e instâncias de participação social na universidade e em qual medida ela acontece. Os dados obtidos vão ao encontro da teoria de Ashley (2003), ao esclarecer que responsabilidade, revestida pela participação social, apresenta-se como uma exigência básica à atitude e ao comportamento ético, por meio de práticas que demonstrem que a empresa, ou neste caso, a instituição universitária, possui uma alma, cuja preservação implica solidariedade e compromisso social.

Esses dados apontam também para a necessidade de aprimoramento da relação com a sociedade que, segundo Gohn (2011), dentre os maiores desafios existentes na era da globalização, está a construção e implementação de processos educacionais que contemplem a autonomia, que demonstrem as diferenças entre somente ocupar espaços públicos, e ocupá-los com uma visão crítica do mundo.

4.4 RECONHECIMENTO SOCIAL DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PELO HU-UFSC

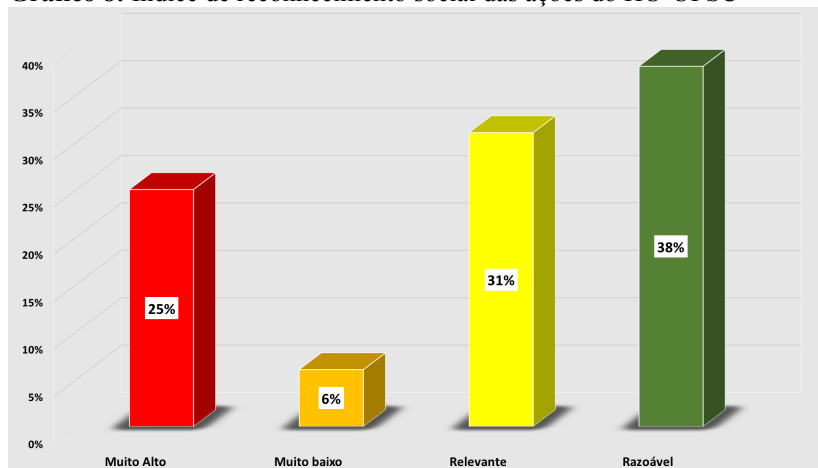
A última categoria analisada nesta seção é um complemento às seções anteriores e refere-se à percepção dos gestores quanto ao nível de reconhecimento da sociedade em relação ao serviço prestado pelo HU-UFSC. Os resultados são identificados nas respostas da quinta pergunta:

05) Na sua concepção, em relação à ação da pergunta anterior, em qual intensidade a sociedade reconhece e valoriza o serviço prestado ou produto recebido por ela na Universidade Federal de Santa Catarina?

Muito Baixo	Razoável	Relevante	Intensa

Neste caso, ao responder à pergunta também há a opção de respostas em dois formatos conjugados. No entanto, as respostas obtidas para esta questão foram analisadas sob uma categoria cujas frequências apuradas podem ser visualizadas a seguir.

Gráfico 8: Índice de reconhecimento social das ações do HU-UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

O mais interessante em relação a este gráfico é que mesmo a iteração no HU-UFSC sendo apresentada com alta intensidade, o reconhecimento pela sociedade é apontado como muito alto em 25% da amostra consultada. Já 38% consideram que o reconhecimento é razoável e 31% a entendem como relevante contra 6% que classificaram o reconhecimento como muito baixo.

Após a análise dos gráficos, é possível obter a percepção dos atores da gestão universitária sobre as formas e instâncias que a sociedade participa da gestão das universidades conforme apresentado a seguir.

4.5 FORMAS E INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Após as análises das categorias apresentadas, é possível verificar que o primeiro objetivo específico desta pesquisa - **identificar as formas e instâncias que a sociedade participa da gestão universitária** - foi atingido conforme apresenta o quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Formas e instâncias de participação social na UFSC

CATEGORIAS	FORMAS E INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO
1 - Relação Universidade e Sociedade	Atendimento à Sociedade
2 - Índice de intensidade da relação universidade e sociedade	A Relação ocorre de maneira efetiva
3 - Conhecimento pela sociedade do trabalho realizado nas Universidades Federais	A sociedade tem pouco conhecimento
4 - Índice de intensidade do conhecimento da sociedade sobre o trabalho das Universidades Federais	O conhecimento da sociedade sobre o trabalho das universidades federais é razoável.
5 - Instâncias de Interação social na Universidade Federal de Santa Catarina	<ul style="list-style-type: none"> • HU-UFSC • EMAJ • Conselhos Deliberativos • Atividades de Extensão • Atividades de Ensino • Atividades de Pesquisa

Continua

Continuação

•

	• Atividades de Gestão
6 - Ação da UFSC com maior nível de interação social	HU-UFSC
7 - Índice de interação social na ação identificada	A interação no HU-UFSC ocorre de maneira muito alta
8 - Nível de reconhecimento social das ações das Universidades Federais	A sociedade reconhece o serviço prestado pelo HU-UFSC de maneira razoável

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar ainda que estas formas e instâncias identificadas provêm da percepção dos atores da gestão universitária, cujo grupo de sujeitos entrevistados é composto pelos gestores da reitoria da UFSC, representantes de associações de bairro do entorno da Universidade, integrantes da gestão do HU-UFSC, membros da Corregedoria da UFSC e da Corregedoria Geral da União. Após esta etapa, dirigiu-se o estudo para a percepção da sociedade referente aos mesmos temas abordados neste capítulo, cujos resultados apurados são apresentados no Capítulo 5, a seguir.

5 A RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE NA PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE

A estratégia utilizada para o cumprimento do segundo objetivo específico, **b) Identificar junto à sociedade sua percepção sobre a relação entre a universidade e a sociedade e qual o espaço da universidade pública com maior índice de interação social**, foi a aplicação do instrumento de coleta 2: questionário estruturado por meio da plataforma *Google* formulários, conforme já exposto na estratégia metodológica.

O questionário foi composto por oito questões, que podem ser verificadas no Apêndice 05 além da introdução que colheu os dados referentes à idade e à distância de localização entre o respondente, a universidade pública mais próxima e qual é a universidade pública mais próxima do respondente. Foram recebidas e validadas 595 respostas, cuja análise do conteúdo é apresentada a seguir.

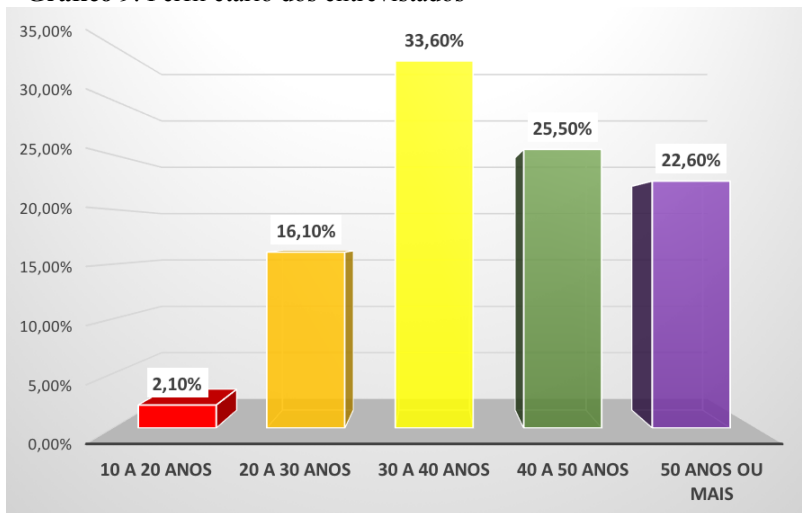
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os sujeitos deste instrumento foram pessoas integrantes da sociedade em geral e como esta é uma amostra difícil de quantificar, como já explicado, a metodologia utilizada foi a bola de neve (*snow ball*) em que cada respondente enviou a pesquisa a seus contatos e assim a amostra cresceu significativamente. O perfil dos respondentes apresentado foi o seguinte:

a) **Perfil etário:** Nesta primeira pergunta, foram obtidas 566 respostas. Havia cinco faixas etárias para serem escolhidas e o perfil da idade dos respondentes apresentou-se maior na faixa de 30 a 40 anos (33,6%), bem dividido nas faixas de 40 a 50 anos e 50 anos ou mais (25,6% e 22,6% respectivamente) e uma população um pouco inferior na faixa de 20 a 30 anos (16,1%) e bastante inferior na faixa de 10 a 20 (2,1%). É importante destacar que os índices mais expressivos, nas faixas de 30 a 50 anos, cujo somatório atinge 59,1% dos respondentes, pode ser explicado pela metodologia utilizada – *snowball* – em que os formulários foram encaminhados primeiramente aos contatos da pesquisadora (sementes) e replicados por eles a seus contatos. Desta forma, mesmo com a obtenção de um número expressivo de respostas, o perfil de respondentes é compatível com o perfil

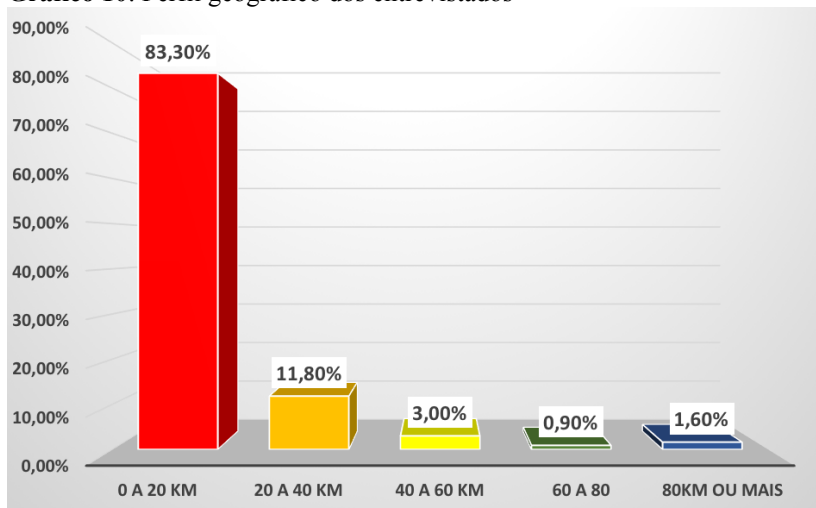
etário, geográfico e social da rede de contatos composta pelas sementes da pesquisa, conforme Gráfico 9 apresentado a seguir:

Gráfico 9: Perfil etário dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

b) **Perfil geográfico:** Para este perfil foram obtidas 568 respostas. Neste momento, também foram apresentadas faixas de distância para a escolha com o objetivo de verificar qual o raio de alcance que esta pesquisa poderia atingir e se o perfil das respostas se apresenta diferente, de acordo com a distância do sujeito em relação à universidade. Os dados obtidos demonstram que 83,3% dos respondentes estão situados num raio de até 20 km da universidade mais próxima. Isto pode ser exemplificado pelo perfil da pesquisadora, que além de estudante, é servidora de uma universidade pública, reside no raio de distância supracitado e, considerando a metodologia bola de neve, seus contatos sementes possuem um perfil similar, ou seja, tem uma relação próxima de uma universidade pública. O Gráfico 10 apresenta o perfil geográfico dos respondentes.

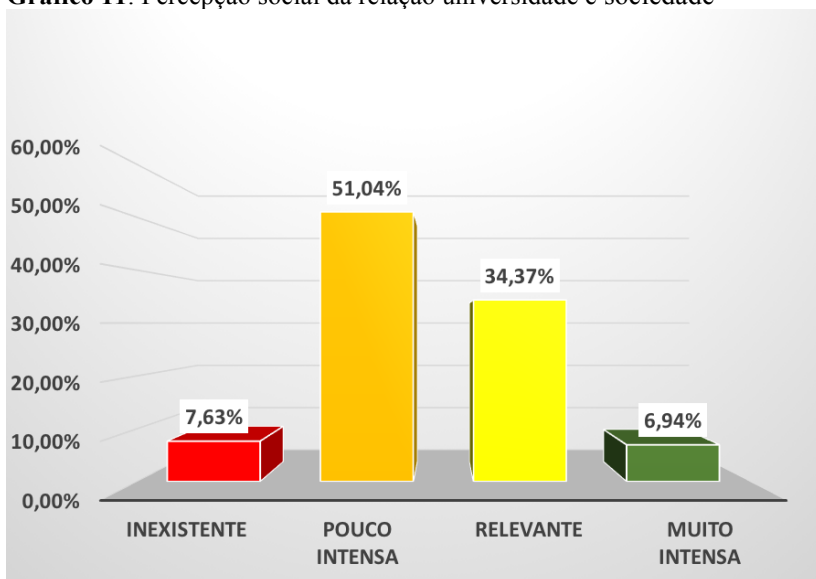
Gráfico 10: Perfil geográfico dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

c) **Universidade pública mais próxima:** Nesta pergunta, foram recebidas 549 respostas e foi identificado que a grande maioria dos respondentes reside próximo a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (292), seguido dos próximos à UDESC (84) e os demais com números menos expressivos. Neste aspecto é possível perceber que a pesquisa atingiu uma população maior no entorno da UFSC.

5.2 RELAÇÃO UNIVERSIDADE E SOCIEDADE

Com o objetivo de seguir a enquete com a sociedade num roteiro similar ao aplicado aos gestores, a pergunta 02 referiu-se à concepção da relação entre a universidade e a sociedade. Esta pergunta obteve 576 respostas. Neste caso, a relação é concebida como pouco intensa por 51,04% dos respondentes, relevante por 34,37%, inexistente por 7,63% e muito intensa por 6,94% dos que responderam à pesquisa, conforme Gráfico 11, a seguir:

Gráfico 11: Percepção social da relação universidade e sociedade

Fonte: Elaborado pela autora.

Fazendo uma relação entre as respostas obtidas no instrumento de coleta 01 - dos atores da gestão universitária - em que 75% dos entrevistados consideraram a relação como efetiva, percebe-se a diferença de concepção dos dois instrumentos. O interessante ao comparar os dois instrumentos nesta resposta é o fato de que cada concepção parte de um lado da relação.

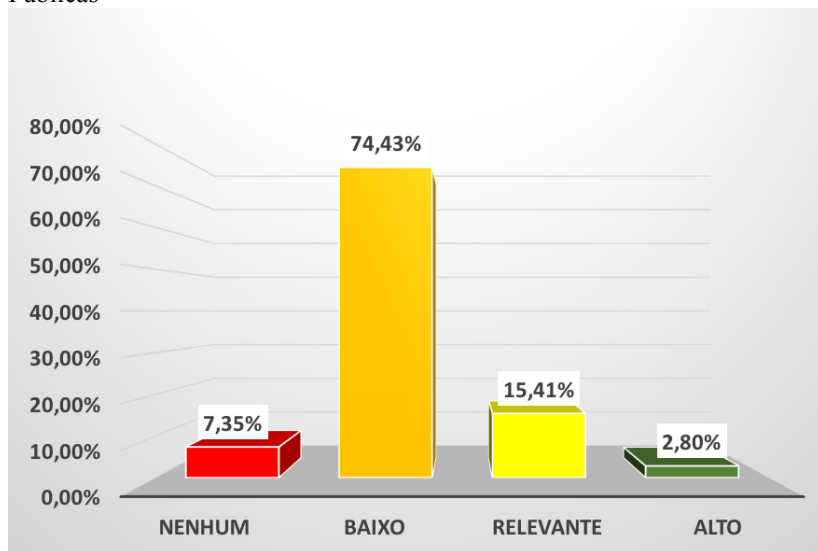
Inferindo à teoria, nestas respostas, também se verifica a necessidade de incremento e investimento numa relação mais intensa com a sociedade, assim como apontado por vários autores neste estudo, destacando neste momento Dowbor (1994, p.19): “Quando se toma as decisões muito longe dos cidadãos, estas correspondem muito pouco as suas necessidades”.

5.3 CONCEPÇÃO SOCIAL SOBRE O TRABALHO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

A próxima pergunta (03) buscava entender qual é o nível de conhecimento da sociedade em relação ao trabalho desenvolvido pelas

universidades públicas. Foram recebidas 571 respostas cujas classificações referentes ao conhecimento do trabalho das universidades pela sociedade foram apontadas como: baixo - 74,43%, relevante - 15,41%, nenhum conhecimento - 7,35% e alto para 2,80% dos respondentes, de acordo com o Gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12: Conhecimento Social sobre o Trabalho das Universidades Públicas



Fonte: Elaborado pela autora.

Neste aspecto, a sociedade diverge um pouco mais de opinião em relação aos gestores que apontaram o conhecimento como razoável, na concepção de 44% dos entrevistados.

Aqui também se reforça a necessidade de melhoramento da relação com um agravante a mais, pois, neste caso, é a própria sociedade que está trazendo este fato. Na fundamentação teórica explicita-se bastante sobre a importância da participação social na universidade, inclusive para o cumprimento de sua missão, que, em relação com a sociedade representa um aspecto importante de sua existência, conforme definido a seguir:

Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser

humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2018, p.01).

Inferindo um pouco mais a teoria, quando a sociedade informa que tem pouco conhecimento sobre o trabalho desenvolvido pelas universidades públicas, ela ratifica o pensamento da abordagem do novo serviço público que, nas concepções de Ribeiro (2017, p. 358), a universidade tem sido testada por diversas razões, forças externas e internas em que “[...] Parte de sua história tem sido a de um aprendizado em relação a como se adequar a seu tempo, ou seja, de reconfigurar sua gestão para se ver alinhada ao modelo político, econômico e cultural de seu contexto”.

Corroborando com o pensamento de Ribeiro, Denhardt (2012) defende que a base fundamental do novo serviço público é composta por dois temas: o primeiro é a promoção da dignidade e do valor do novo serviço público e o segundo o fortalecimento dos valores da democracia, cidadania e do interesse público.

Portanto, para atender ao preconizado pela missão da UFSC e pela abordagem do novo serviço público, é fundamental o estreitamento da relação de forma que a sociedade possa aproximar-se mais das universidades, conhecendo o trabalho por ela desenvolvido e interagindo em suas diversas áreas de desenvolvimento do conhecimento.

5.4 INTERAÇÃO SOCIAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

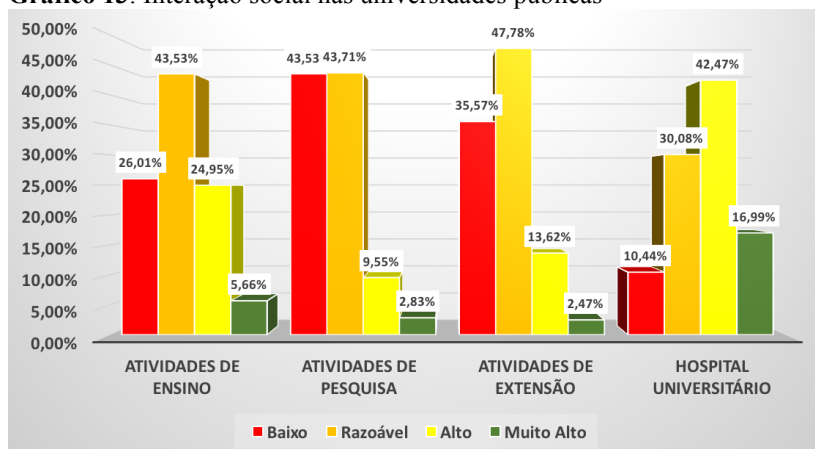
Na questão 04, foi solicitada a classificação do nível de interação com a sociedade das atividades de ensino, pesquisa, extensão e hospital universitário, apresentando uma escala de interação nas medidas: baixo, razoável, alto e muito alto. O objetivo central da pesquisadora, nesta pergunta, foi atender à segunda parte do objetivo específico b) **identificar [...] qual a ação da universidade com o maior índice de interação social.**

Dentre as 565 respostas obtidas foi verificado que o Hospital Universitário é a ação da universidade com maior índice de interação cuja classificação, conforme a escala, apresenta-se da seguinte forma: alto - 42,47%; razoável - 30,08%; muito alto - 16,99%; e, baixo - 10,44%. As demais atividades também foram classificadas de acordo

com a escala e os resultados apresentaram um índice de interação razoável para a extensão, pesquisa e ensino na escala de 47,78%, 43,71% e 43,53%, respectivamente.

No Gráfico 13, podem ser observados os resultados aferidos em todas as atividades, ratificando o HU-UFSC como a ação da universidade em que há interação com a sociedade, assim como apontado pelos gestores numa escala considerada com intensidade muito alta na concepção de 50% dos entrevistados (Capítulo 4).

Gráfico 13: Interação social nas universidades públicas



Fonte: Elaborado pela autora.

Convém salientar, neste momento, que, a partir da identificação desta ação neste instrumento 02, assim como aconteceu no instrumento 01, o HU-UFSC consolida-se como o espaço a ser desenvolvido o Projeto Piloto do Observatório de Governança Social - objetivo c), o qual servirá como base para o objetivo geral do estudo: **Propor um mecanismo de governança para fomentar a participação social nas universidades federais.**

Relacionando à teoria construída nesta pesquisa, mais uma vez percebe-se a necessidade de aperfeiçoamento da relação entre a universidade e sociedade. Os índices obtidos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão – o famoso tripé das Universidades – classificados como interação razoável, demonstram a lacuna formada na relação com a sociedade que, segundo Bergue (2010, p.443),

impõe-se considerar que as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre a estrutura do Estado uma tensão por mudança, visando à sua adaptação às novas contingências pela via da inovação.

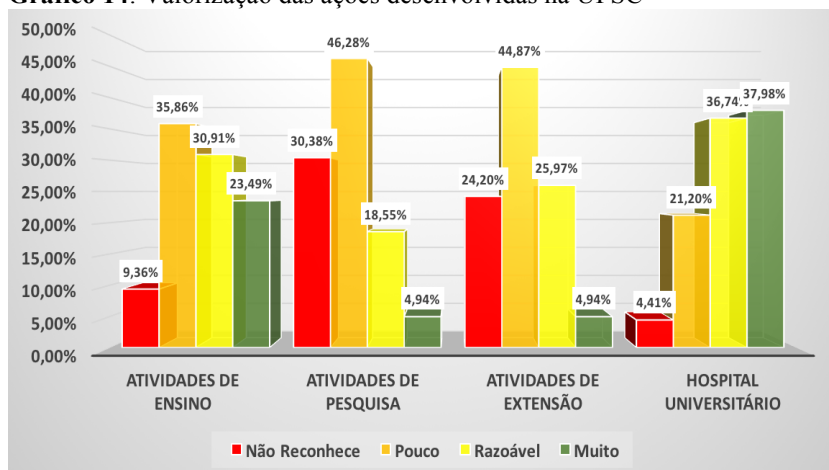
É preciso investir no melhoramento da relação Universidade e Sociedade de forma a prover maior conhecimento, interação e participação social, aliando à prática toda a teoria estudada e desenvolvida no interior das próprias universidades.

5.5 VALORIZAÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS NA UFSC

Assim como na questão anterior, na questão 05 foi solicitada a classificação do nível de valorização por parte da sociedade em relação às atividades de ensino, pesquisa, extensão e hospital universitário, apresentando uma escala de interação nas medidas: não reconhece, pouco, razoável e muito.

Nas 566 respostas recebidas, foi verificado que o Hospital Universitário é também a ação da universidade com maior índice de valorização pela sociedade cuja classificação, conforme a escala, apresenta-se da seguinte forma: muito - 37,98%; razoável - 36,74%; pouco 21,20% e não reconhece - 4,41%. As demais atividades também foram classificadas de acordo com a escala e os resultados apresentaram um índice de baixo reconhecimento para a extensão, pesquisa e ensino na escala de 44,87%, 35,86% e 46,28%, respectivamente.

No Gráfico 14, apresentam-se os resultados referentes a todas as atividades, apontando novamente o HU-UFSC como a ação da universidade em que há maior valorização da sociedade sendo apontado com o maior nível da escala e divergindo um pouco do entendimento dos gestores no gráfico 08 do capítulo 5 que apontaram o reconhecimento da sociedade em relação ao HU-UFSC como razoável - na concepção de 38% dos entrevistados.

Gráfico 14: Valorização das ações desenvolvidas na UFSC

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos índices apresentados, estes gráficos trazem da própria sociedade a informação de que ela mesma reconhece pouco as atividades referentes ao ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pelas universidades. Tais informações são preocupantes pois, embora as ações desenvolvidas pelos Hospitais Universitários sejam fundamentais à vida humana, a universidade produz muito mais do que atendimentos na área da saúde, e muitas das atividades desenvolvidas nas diversas áreas de pesquisa, ensino e extensão impactam na sociedade, mas ela não consegue ver e reconhecer isto.

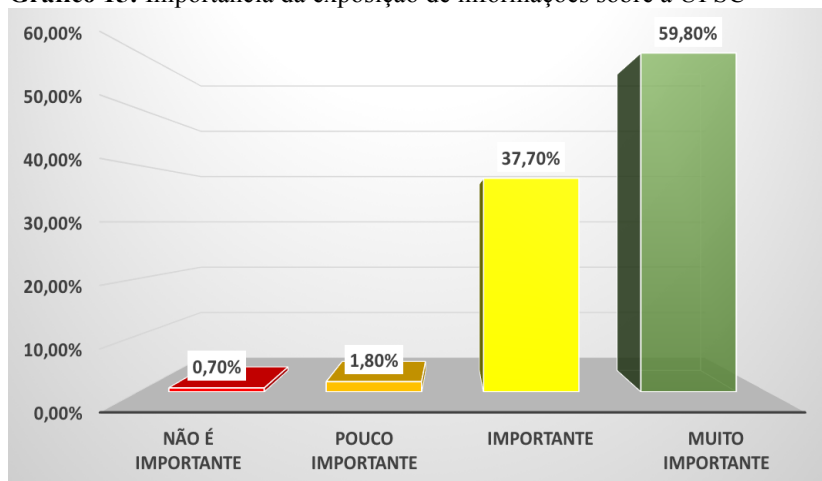
Estes índices de conhecimento e reconhecimento pela sociedade podem ser melhorados por meio do incentivo à participação social que na concepção de Alves (2013, p.25). “concretiza-se quando se permite que os sujeitos façam parte das decisões que lhes dizem respeito”. Adequadamente complementado pelo entendimento de que a “participação social [...] não se trata somente de estimular as pessoas a participar, mas de assegurar a qualidade desta participação”. (MILANI, 2008, p. 560).

5.6 A IMPORTÂNCIA DA EXPOSIÇÃO DE INFORMAÇÕES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS À SOCIEDADE

As últimas perguntas do questionário foram estruturadas no sentido de buscar entender se a sociedade considera importante ter acesso às informações sobre o trabalho realizado nas universidades federais (pergunta 06), quais as informações ela gostaria de ter acesso sobre as universidades públicas (pergunta 07) e sobre os hospitais universitários (pergunta 08).

Na obtenção destas respostas, a sociedade valida a necessidade de mais interação social, considerando que de acordo com o Gráfico 15 - 59,8% dos respondentes consideram o acesso às informações como muito importante, seguidos de 37,7% que consideram importante, somente 1,8% acredita que é pouco importante e 0,7% apontam que não consideram importante obter informações sobre as atividades realizadas nas universidades federais.

Gráfico 15: Importância da exposição de informações sobre a UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação às duas últimas perguntas - 07 e 08 - que são de respostas abertas, referentes às informações sobre as universidades públicas e hospitais universitários que a sociedade deseja ter acesso, as respostas obtidas apresentaram-se da seguinte maneira:

Na pergunta 07 - Informações sobre as universidades -, foram recebidas 481 respostas e as informações apontadas com maior

frequência são representadas na nuvem de palavras, a seguir, considerando que as palavras mais expressivas, de tamanho maior e mais ao centro da nuvem, são as mais citadas pelos respondentes:

Figura 5: Informações das universidades públicas



Fonte: Elaborada pela autora.

Da mesma forma, na pergunta 08 - Informações sobre os hospitais universitários -, foram recebidas 477 respostas e as informações apontadas com maior frequência são representadas na nuvem de palavras a seguir:

Figura 6: Informações sobre os hospitais universitários



Fonte: Elaborada pela autora.

Desta forma, ao finalizar este capítulo, é possível verificar que o objetivo específico **b** foi atendido. A percepção da relação entre a universidade e a sociedade foi identificada nas questões 01 a 03 – subdivisões do instrumento 02, seções 5.1 a 5.4 deste capítulo.

A segunda parte do objetivo b consistiu na identificação da ação com maior interação social sob o olhar da sociedade e, conseqüentemente, o espaço a ser estruturado, ou seja, o projeto piloto do observatório - Hospital Universitário.

Foi evidenciada, também nesta fase da pesquisa, a importância de haver um mecanismo que promova mais participação social nas universidades e quais são as informações relevantes sob o olhar da sociedade para comporem o projeto piloto deste instrumento, que será estruturado sob o formato de um Observatório de Governança Social da Gestão Universitária, identificados nas questões 04 a 08 do questionário, seções 5.5 e 5.6 deste capítulo.

6 OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O último objetivo específico deste constructo é a proposta de estruturar um projeto piloto de Observatório de Governança Social para a Gestão Universitária.

Levando em consideração os dados e análise construídos até então e partindo dos resultados dos objetivos específicos **a** e **b** foi constatado que o local prioritário para a implementação de um observatório é o Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.

Nos dois instrumentos de coleta utilizados, foram inseridas questões buscando obter de todos os grupos de sujeitos consultados sua percepção sobre qual a importância deste mecanismo de governança para o fortalecimento da instituição, gestão e autonomia universitária. Foi questionado também sobre as informações consideradas relevantes a serem tratadas no observatório e os dados referentes a estes dados obtidos são apresentados a seguir.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DE UM OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As categorias 09 a 13 da análise de conteúdo correspondem aos dados coletados referentes à percepção dos atores da gestão universitária sobre a contribuição de um observatório para a gestão, fortalecimento da Instituição e autonomia universitária e as informações relevantes para serem desenvolvidas no Observatório.

Os dados coletados serão apresentados, de acordo com a ordem das categorias de análise expostas no Quadro 4, analisadas juntamente com seus gráficos correspondentes.

Quadro 4: Categorias de análise do objetivo específico C

CATEGORIAS DE ANÁLISE
9 - Contribuição de um observatório de governança social para o fortalecimento da Universidade
10 – Contribuição de um observatório de governança social para o fortalecimento da autonomia universitária.

Continua

Continuação

11 - Impacto de uma boa relação com a sociedade na gestão universitária

12 - Informações Relevantes para serem trabalhadas no Observatório de Governança Social

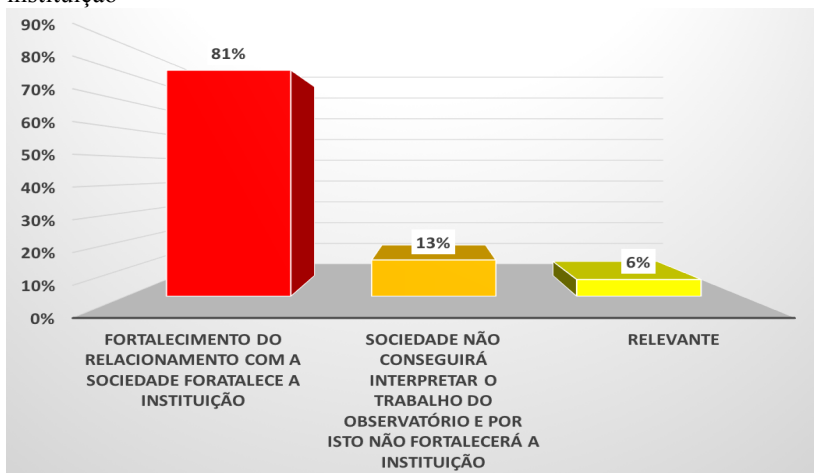
Fonte: Elaborado pela autora

As análises de conteúdo de cada categoria, aliadas aos seus respectivos gráficos e interpretações correspondentes, são apresentadas a partir do subtítulo 6.1.1 a seguir.

6.1.1 Fortalecimento da universidade

Ao questionar os entrevistados sobre a contribuição de um observatório de governança social para o fortalecimento da Instituição, 88% dos respondentes demonstraram acreditar que promover um **fortalecimento** do relacionamento com a sociedade promoverá o **fortalecimento** da universidade. Quanto aos demais, 6% acreditam que é relevante e outros 13% disseram que fortalecer o relacionamento não necessariamente proporcionará avanços no sentido de fortalecer a Instituição, conforme demonstrado no Gráfico 16, a seguir:

Gráfico 16: Observatório de governança social x fortalecimento da instituição



Fonte: Elaborado pela autora.

A grande maioria dos entrevistados, concorda com o exposto na teoria e também já repetido nas análises dos capítulos anteriores sobre a necessidade de fortalecer o relacionamento e fomentar a participação social nas universidades e isto é bem observado nas falas de alguns dos entrevistados do grupo de atores da gestão universitária:

Entrevistado 2: Observatório Social precisa existir, ou seja, a avaliação de impacto da nossa Instituição na sociedade. Precisamos trabalhar com estes indicadores porque é o futuro que temos pela frente. Isto vai além da inovação.

Entrevistado 6: Contribui muito! Eu acho que este observatório vai fazer o elo que está faltando entre a universidade, o que a universidade faz e como ela se relaciona com a sociedade.

Entrevistado 4: Com certeza contribui! Precisamos aprender a trabalhar com isto e a sociedade também precisa entender que ela precisa participar.

Entrevistado 7: Acredito que sim. Por mais que se refute, dificilmente se tem argumentos contra fatos. Então, é interessante, principalmente para que a sociedade possa defender esta Instituição, pois é difícil defender sem fatos e somente com argumentos.

Relacionando o exposto pelos entrevistados referentes à contribuição de um observatório, Vallaeys (2006) considera que a reflexão da instituição acadêmica sobre si mesma deve ser feita no contexto de seu entorno social, por meio da análise de sua responsabilidade e participação de culpa nos problemas emergentes no contexto social.

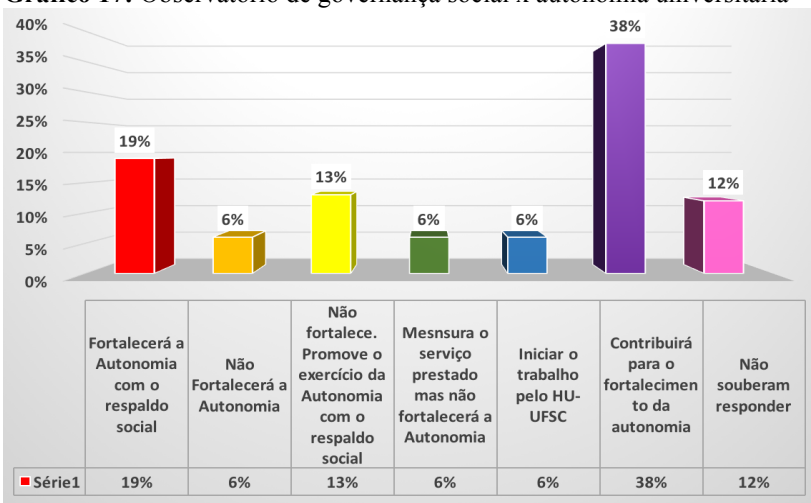
As expectativas de desenvolvimento das Instituições, decorrentes do incentivo à sociedade para participar da administração é evidenciada também por Freire (2011) ao defender que o investimento efetivo na educação e orientação do ser humano pode iniciar seu processo. “Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções” (FREIRE, 2011, p. 16).

Desta forma, alinhando a fala dos entrevistados à teoria, é nítido, no entendimento da maioria dos entrevistados (81%) que um mecanismo como o observatório contribuirá para o fortalecimento da Instituição.

6.1.2 A Autonomia Universitária

Em relação à autonomia universitária, as posições dos gestores apresentam-se de forma mais diversificada distribuídas em diversas considerações: 19% acreditam que o observatório irá fortalecer a autonomia com o respaldo social; 6% relataram que não fortalecerá a autonomia universitária; outros 6% entendem que o observatório irá mensurar o serviço prestado à sociedade, mas não fortalecerá a autonomia; 13% relataram que proporcionará o efetivo exercício da autonomia com o respaldo social, mas não a fortalecerá; 6% indicaram para iniciar o estudo no HU-UFSC; 38% entendem que o observatório promoverá o fortalecimento da autonomia universitária, conforme apresentado no Gráfico 17, a seguir:

Gráfico 17: Observatório de governança social x autonomia universitária



Fonte: Elaborado pela autora.

Personificando a análise, os dados apresentados podem ser ratificados nas seguintes verbalizações identificadas no processo de análise:

Entrevistado 1: Aí entra uma questão que diz respeito ao exercício efetivo da autonomia universitária com respaldo social.

Entrevistado 12: A implementação deste Observatório, com certeza vai fortalecer a autonomia universitária, e na a hora que for acontecer algum corte ou algo no sentido, a sociedade vai poder defender e dizer: olha como a Universidade contribui e por quê agora querem prejudicar este serviço? É aquele negócio, quem não fala e não aparece não é lembrado.

Entrevistado 14: Em relação à autonomia, não vejo uma relação direta, acho que em razão da autonomia podemos desenvolver esta aproximação e não o contrário.

Entrevistado 3: O observatório pode ser mais um elemento para ajudar, mas não acredito que seria transformador. Este observatório seria um instrumento capaz de mensurar o que a gente devolve para esta sociedade.

Em relação à autonomia, as opiniões já se apresentam de forma mais dividida e direcionam-se um pouco ao respaldo social para a autonomia das universidades. Segundo Gohn (2011), dentre os maiores desafios existentes na era da globalização, está a construção e implementação de processos educacionais que contemplem a autonomia, que demonstrem as diferenças entre somente ocupar espaços públicos, e ocupá-los com uma visão crítica do mundo. É necessário libertar-se das práticas políticas do passado.

A autonomia refere-se à possibilidade de inserir-se em dado contexto social e compreender as circunstâncias da existência social, econômica, cultural e ética na globalização; ela é uma das formas para vencer as dificuldades de compreensão da dimensão política do mundo que a cerca, para além dos problemas emergentes locais; ter autonomia para conviver com as fragmentações e os antagonismos de uma sociedade que faz dos conflitos a sua base de sustentação, para compreender as novas concepções do processo cultural civilizatório em marcha na globalização (GOHN, 2011, p. 117).

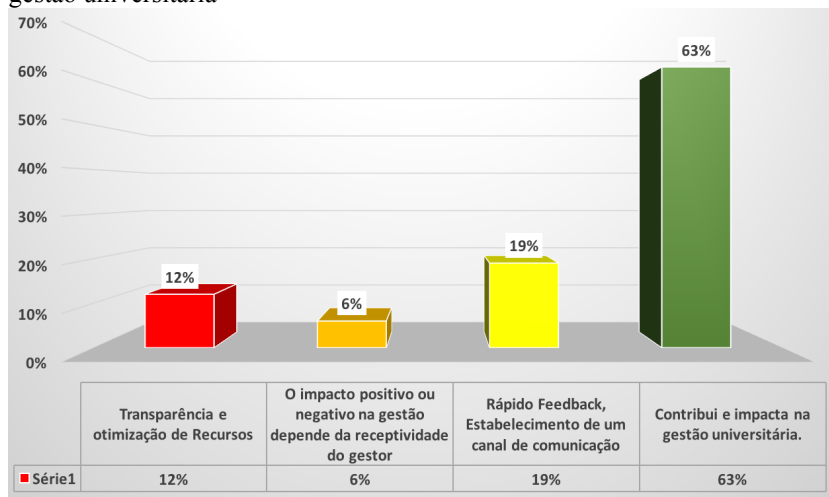
Neste aspecto, avaliando tanto as considerações e ponderações dos entrevistados quanto a teoria, não há consenso sobre a hipótese de um observatório de governança social contribuir com a autonomia universitária. Ainda assim, ao considerar as concepções de Gohn (2011),

é necessário investir na construção e implementação de processos que possibilitem discutir, avaliar, monitorar e fortalecer a autonomia e esta discussão pode ser proporcionada por um observatório.

6.1.3 Impacto da boa relação com a sociedade na gestão universitária

Ainda no intuito investigativo sobre a contribuição de um Observatório de Governança Social, foi questionado aos gestores sobre a contribuição deste mecanismo para a gestão das universidades públicas. Ao responderem, eles trouxeram as seguintes concepções: 63% afirmaram que o observatório contribui e impacta na gestão; 19% apostam no rápido *feedback* que será proporcionado por ele; 6% afirmam que o impacto positivo ou negativo dependerá da receptividade do gestor e 12% acreditam que promoverá transparência e otimização de recursos, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 18: Contribuição do observatório de governança social para a gestão universitária



Fonte: Elaborado pela autora.

Transpondo os dados, as falas dos sujeitos de pesquisa apresentadas a respeito da contribuição do observatório de governança social para a gestão universitária são as seguintes:

Entrevistado 4: Acho que só temos a ganhar! Mas eu não sei, exatamente como fazer isso.

Entrevistado 5: Sim, porque vai dar um *feedback* positivo e negativo de uma forma muito mais rápida, não existe a possibilidade de maquiagem resultados e você consegue usar os resultados positivos obtidos não para fins políticos, mas para inferir direto na gestão. Não demora tanto para ver o resultado, a população estará vendo, questionando e controlando.

Entrevistado 10: Este observatório vai melhorar a gestão, verificar os pontos fortes e pontos fracos e vai servir como uma ferramenta para tomadas de decisão de gestores.

Entrevistado 13: Olhando pelo lado da gestão, vai impactar muito, mas somente será positivo e rápido se o gestor for receptivo a isto. Caso contrário o impacto pode até ser negativo. Então o desafio da receptividade é o ponto chave de como será este impacto. É fundamental que o gestor não tenha medo de trabalhar e aprender com controle. Vejo que, se houver esta receptividade, o observatório apresenta-se de forma a induzir e auxiliar na mudança da cultura organizacional, ou seja, tudo flui melhor se a gestão é receptiva e vai muito além do resultado econômico financeiro. Ele pode impactar na cultura dos servidores e da sociedade como um todo.

Em relação à gestão universitária, há muita concordância sobre a contribuição de um observatório para o desenvolvimento da gestão. Ribeiro (2014, p.4) afirma que:

A educação superior enfrenta na atualidade novas exigências do contexto econômico e social e, por isso, necessita adaptar-se a tais transformações. [...] necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte.

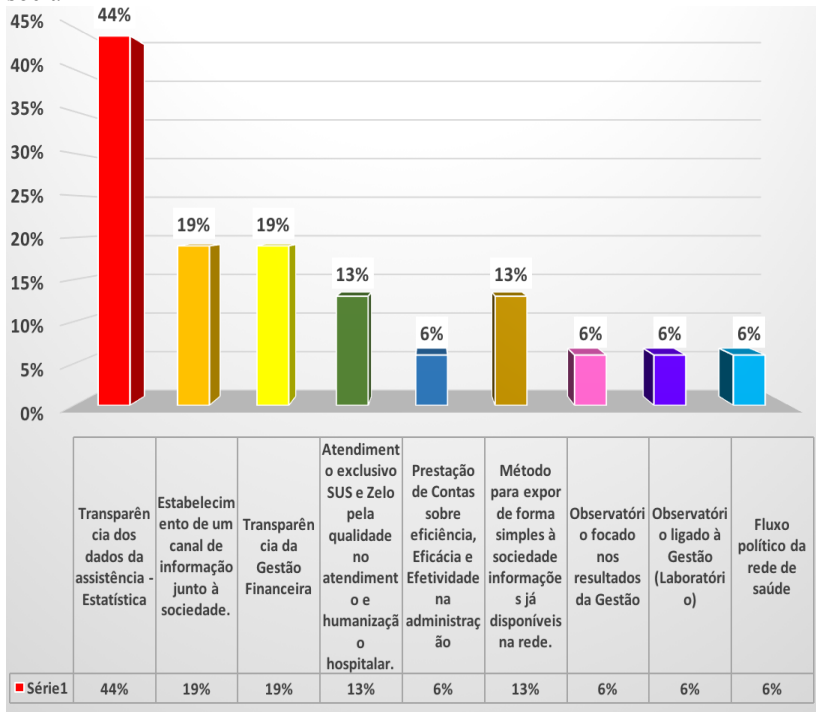
Complementando, Ribeiro e Denhardt (2012) defendem que a base fundamental do novo serviço público é composta por dois temas: o primeiro é a promoção da dignidade e do valor do novo serviço público e o segundo o fortalecimento dos valores da democracia, cidadania e do interesse público.

Concluindo esta seção, é perceptível o entendimento dos atores da gestão, os quais, de acordo com a teoria, defendem que um observatório contribui e impacta de modo positivo a gestão atendendo também ao preconizado na abordagem do novo serviço público.

6.1.4 Informações Relevantes para o Observatório de Governança Social

A última pergunta da entrevista foi elaborada no sentido de capturar quais as informações relevantes a serem trabalhadas no Observatório. Esta pergunta foi construída no sentido de dar início ao processo criativo de estruturação do projeto piloto. As respostas são apresentadas no Gráfico 19, a seguir:

Gráfico 19: Informações relevantes para o observatório de governança social



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o Gráfico 19, na opinião dos gestores, o projeto piloto do Observatório de Governança Social precisa ser implementado no Hospital Universitário, dispondo das informações e considerações expostas no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5: Informações relevantes para o observatório de governança social do HU-UFSC

INFORMAÇÕES E CONSIDERAÇÕES	PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS
<p>Transparência dos dados estatísticos da assistência - BEMH - Boletim Estatístico Mensal do Hospital</p>	<p>Entrevistado 4: De fato, a transparência tem sido fundamental. Pois o SUS encaminha aos pacientes em suas residências os procedimentos feitos no Hospital. Enfim, esta prestação de contas, está cada vez mais bem desenvolvida. Este é o tipo de controle que é fantástico.</p> <p>Entrevistado 6: Acredito que o observatório pode e deve nos ajudar na informação, na transparência dos atos, principalmente as informações direcionadas à sociedade, ao nosso cliente, nosso paciente.</p> <p>Entrevistado 13: No caso do HU-UFSC, talvez a primeira linha de ação seja a transparência, seria um observatório social, não tão focado no operacional da gestão, mas mais focado nos resultados da gestão e dali para a sociedade.</p>
<p>Estabelecimento de um canal de informação junto à sociedade</p>	<p>Entrevistado 6: Pois a gente aqui na gestão, acredita que está fazendo tudo certo. Mas não ouvimos o outro lado, geralmente pegamos as pesquisas de satisfação e trabalhamos nela, tentamos entender o que as informações estão nos dizendo. Mas acho que ainda é muito pouco</p>

Continua

Continuação

	<p>Entrevistado 7: Informações sobre remuneração, número de atendimentos, como funciona a administração de recursos, se o HU-UFSC fosse privatizado, haveria uma meta de atendimento, deixar bem claro que o HU-UFSC é um hospital de ensino, falta um canal de informações para que a sociedade entenda melhor o que é e possa usufruir melhor.</p>
<p>Promover Transparência da Gestão Financeira</p>	<p>Entrevistado 8: Acho que só o fato de haver transparência na questão do controle financeiro dos recursos do HU-UFSC, do que eu percebo é importante expor onde serão usados os recursos, o porquê da utilização em cada situação e de que forma este recurso será utilizado. Isto deixaria a utilização do recurso mais transparente.</p> <p>Entrevistado 14: Acho que a sociedade precisa saber... como é gasto o recurso da universidade. Sempre quando encontro as pessoas, quando alguém me aborda para perguntar algo é sempre no aspecto financeiro.</p> <p>Entrevistado 15: Acredito que as informações mais importantes são recursos: financeiros, humanos, tecnológicos, enfim, os recursos disponíveis.</p>
<p>Informar sobre o atendimento exclusivo SUS e Zelo pela qualidade no atendimento e humanização hospitalar.</p>	<p>Entrevistado 9: Precisam saber que o HU-UFSC atende exclusivamente SUS, zela pela qualidade de atendimento, pela humanização hospitalar. Ainda vejo como uma ação, que deva ser desenvolvida pelo Hospital e não feita por alguém de fora.</p>

Continua

Continuação

<p>Prestação de Contas sobre eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração</p>	<p>Entrevistado 11: Acredito que deve haver informações sobre eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência já leva a economicidade, mas como os HU's recebem recursos e implementar políticas públicas, seria importante uma prestação de contas básica.</p>
<p>Método para expor de forma simples à sociedade informações já disponíveis na rede.</p>	<p>Entrevistado 11: Acho que se pegasse o relatório de gestão e desse uma visão de observatório social já seria suficiente. Talvez a roupagem do observatório de governança traga uma forma nova</p>
	<p>para uma essência que já existe, para as informações que já estão disponíveis na rede.</p> <p>Entrevistado 12: Quantidade de atendimentos, recursos recebidos e gastos, informações mais diretas, claras e simples do que já está nos meios de transparência disponíveis. Na verdade, seria uma forma simplificada de expor o que já está disposto.</p>
<p>Observatório focado nos resultados da Gestão</p>	<p>Entrevistado 13: A sociedade primeiro tem que saber o que existe e quanto custa e depois entender o porquê deste custo. Acredito que o observatório pode dar ao HU-UFSC o destaque que ele merece.</p>
<p>Observatório ligado à Gestão (Laboratório)</p>	<p>Entrevistado 13: Pensando um pouco no operacional, este observatório teria que ser de alguma forma vinculado a própria UFSC... deveria estar vinculado em alguma estrutura da UFSC. Talvez um projeto de extensão. Pois o observatório que você está propondo é um laboratório e a universidade tem vários laboratórios.</p>

Continua

Continuação

Fluxo político da rede de saúde	Entrevistado 15: Outro ponto que também é importante são as informações sobre políticas, qual a relação do Hospital com o núcleo estadual do Ministério da Saúde, como fluem as políticas de saúde municipal, estadual e federal, o cidadão comum não tem esta ideia e nem os servidores do Hospital.
---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, atrelando os dados apresentados nos capítulos anteriores aos dados do Capítulo 6 e às informações das nuvens de palavras, é possível criar o projeto piloto de Observatório de Governança Social para a Gestão Universitária. No entanto, como o projeto será implementado no Hospital Universitário - UFSC, faz-se necessário um breve relato sobre este hospital, como foi concebido, e suas relações com os diversos atores de sua gestão, que será apresentado no Capítulo 7, a seguir, bem como o Projeto Piloto do Observatório de Governança Social do HU-UFSC (OGSHU).

7 PROJETO PILOTO DO OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO

Após analisados todos os dados referentes às percepções dos diferentes atores que se relacionam com a universidade, dá-se início à estruturação de um projeto piloto do Observatório de Governança Social, objetivo específico “c” e também objeto deste estudo, considerando que o objetivo geral é - **Propor um mecanismo de governança para fomentar a participação social nas universidades.** A proposição deste mecanismo é baseada na teoria estudada em relação ao estágio atual da relação entre a universidade e a sociedade, às formas e instâncias de participação social presentes na universidade, ao processo de fomento à governança nos ambientes universitários.

A revisão teórica realizada na fase da fundamentação, aliada à análise dos resultados das entrevistas e ao aprofundamento do estudo sobre os observatórios, trouxe subsídios para o entendimento de alguns pontos estruturantes, fundamentais para a operacionalização do OSG.

O primeiro ponto importante foi a identificação do espaço da universidade com maior índice de interação social e, consequentemente o espaço onde será implantado o observatório, que neste caso será o Hospital Universitário.

A definição de escolher para implantação do observatório o espaço com maior interação social foi entendida por meio da relação construída com a rede Observatório Social do Brasil, em que foi constatado que um observatório evolui de forma satisfatória quando seu objeto de estudo é alvo de interesse social. Ou seja, a sociedade precisa interessar-se pela estrutura a ser observada, a fim de estreitar laços e despertar a curiosidade, buscando entender cada vez mais e melhor sobre o desenvolvimento do alvo observado.

Estabelecido o interesse da sociedade, a observação se estabelece mais facilmente e tende a promover educação, governança, participação e controle social. Desta forma, foi entendido, nos estudos desenvolvidos até então, que a ação que a sociedade tem mais interesse na Universidade Federal de Santa Catarina é o HU e, por este motivo, será nesse Hospital a implantação do Projeto Piloto do Observatório de Governança Social da Gestão Universitária, a partir deste momento passando a ser nomeado como Observatório de Governança Social do Hospital Universitário (OGSHU).

Neste capítulo, está apresentada a proposta para o projeto piloto do OGSHU, organizado em duas partes: primeiro, uma caracterização da instância institucional – o Hospital Universitário – segundo, os

elementos concretos que devem servir de base estrutural do observatório, suas diretrizes, objetivos e competências para a efetiva implementação.

7.1 O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROFESSOR POLYDORO ERNANI DE SÃO TIAGO.

O Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Tiago, também conhecido como Hospital Universitário da UFSC, é parte integrante da Política Nacional de Atenção Hospitalar - PNHOSP - instituída pela Portaria nº 3.390, de 30 de dezembro de 2013, a qual define, em seu artigo 3º, que:

Os hospitais são instituições complexas, com densidade tecnológica específica, de caráter multiprofissional e interdisciplinar, responsável pela assistência aos usuários com condições agudas ou crônicas, que apresentem potencial de instabilização e de complicações de seu estado de saúde, exigindo-se assistência contínua em regime de internação e ações que abrangem a promoção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento e a reabilitação (BRASIL, 2013, p.2).

Dessa forma, a atenção hospitalar deve atuar de forma integrada com os demais pontos de atenção da Rede de Atenção à Saúde (RAS) e com outras políticas intersetoriais, a fim de garantir a resolutividade da atenção e continuidade do cuidado (BRASIL, 2013a).

Conforme a Portaria Interministerial nº 285, de 24 de março de 2015, os Hospitais Escola - HE:

[...] são estabelecimentos de saúde que pertencem ou são conveniados a uma Instituição de Ensino Superior (IES), pública ou privada, que sirvam de campo para a prática de atividades de ensino na área da saúde (BRASIL, 2015, p. 2).

Neste sentido, os hospitais universitários (HU's) caracterizam-se por serem centros de formação de recursos humanos e de desenvolvimento de tecnologia para a área de saúde, os quais desenvolvem suas atividades com vias à efetividade da prestação de

serviços à população, possibilitando o aprimoramento constante do atendimento e a elaboração de protocolos técnicos para as diversas patologias (BRASIL, 2017).

O Hospital Prof. Polydoro Ernani de São Thiago, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), é característico dessa associação, apresentando serviços que competem ao atendimento dos Hospitais Gerais e atividades de formação e ensino atreladas ao ambiente universitário, que são particularidades dos HE's.

Conforme Mattos *et al* (2018), à administração de uma unidade hospitalar competem os direcionamentos constitucionais e os princípios e diretrizes do SUS, que compõem a RAS de sua regional de saúde e vinculam-se à população de referência, que promove o atendimento aos usuários por demanda referenciada e/ou espontânea. Ela caracteriza-se, ao mesmo tempo, como porta de entrada e ponto de atenção para referência da RAS, que possui direcionamento duplo na oferta de serviços de assistência e de ensino, constituindo-se como uma formatação complexa, com funcionamento ininterrupto durante 24h por dia e todos os dias do ano.

O gerenciamento de hospitais, com estas características, abrange a articulação e gestão de estruturas bastante específicas, mas que, em sua sintonia, possui o objetivo de garantir aos usuários a continuidade do cuidado, integralidade da atenção, resolutividade dos problemas de saúde e consecução do processo de ensino e aprendizagem, dentro das prerrogativas do Sistema Único de Saúde (SUS) (MATTOS *et al*, 2018).

Para isso, é necessário o alinhamento funcional de diferentes áreas: assistencial, acompanhamento do processo ensino/aprendizagem, administrativa e gestão. Estas funções são estabelecidas de forma colaborativa e integrada entre as diferentes diretorias, refletindo a estruturação de funcionamento orgânica inerente à proposta deste tipo de atendimento, em que cada área possui papel determinante para o atendimento ao usuário, de forma interligada e dependente reciprocamente (MATTOS *et al*, 2018).

Atualmente, a gestão do HU-UFSC está sendo exercida pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH, uma empresa pública vinculada ao Ministério da Educação, que foi criada em 2011, por meio da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, com a finalidade de dar prosseguimento ao processo de recuperação dos hospitais universitários federais (BRASIL, 2011).

A origem da EBSEH foi enraizada, por meio do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), criado pelo Decreto nº 7.082, de 27 de janeiro de 2010 em

que foram adotadas medidas que contemplam a reestruturação física e tecnológica das unidades hospitalares sob a gestão das Universidades Federais, com a modernização do parque tecnológico; a revisão do financiamento da rede, com aumento progressivo do orçamento destinado às instituições; a melhoria dos processos de gestão; a recuperação do quadro de recursos humanos dos hospitais; o aprimoramento das atividades hospitalares vinculadas ao ensino, pesquisa e extensão, bem como à assistência à saúde (EBSERH, 2018).

Com isso, a empresa passa a ser o órgão do Ministério da Educação (MEC) responsável pela gestão do Programa de Reestruturação e que, por meio de contrato firmado com as universidades federais que assim optarem, atuará no sentido de modernizar a gestão dos hospitais universitários federais, preservando e reforçando o papel estratégico desempenhado por essas unidades de centros de formação de profissionais na área da saúde e de prestação de assistência à saúde da população integralmente no âmbito do SUS.

Desta forma, em dezembro de 2015, o Hospital Prof. Polydoro Ernani de São Thiago aderiu à gestão da EBSERH, cujo contrato foi firmado em março de 2016. Diante desta conjuntura, o hospital vem passando por diversas mudanças, decorrentes da adaptação ao modelo estrutural que vem modificando a divisão de serviços do hospital, de acordo com o organograma da Empresa, até que se consolide a plenitude da gestão EBSERH.

7.1 PROJETO PILOTO DO OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL DA GESTÃO DO HU-UFSC

Considerando todos os dados analisados nos Capítulos 4, 5 e 6 5, 6 e 7 aliados ao apresentado na fundamentação teórica, constata-se que há subsídios para a criação do projeto piloto do Observatório de Governança Social do HU (OGSHU). Convém ressaltar que este Projeto é uma criação decorrente da pesquisa e foi construído levando-se em conta dois aspectos fundamentais: a teoria estudada e os dados empíricos coletados.

Nesta fase de evolução estrutural do projeto, constata-se que há subsídios suficientes para formular a proposta de modelo conceitual de observatório, bem como as dimensões e recursos necessários para a estruturação de um projeto piloto de Observatório de Governança Social a ser implementado para a Gestão do HU-UFSC.

Foram consideradas principalmente as informações apontadas pelos entrevistados como importantes na elaboração do observatório, nos dois instrumentos de coleta. Para eles, os assuntos com maior relevância a serem tratados num modelo de observatório consistem em transparência fiscal, financeira, operacional e da gestão, além de eficiência, eficácia, efetividade, políticas de funcionamento do SUS e o estabelecimento de um efetivo canal de comunicação entre o Hospital Universitário e a sociedade.

Na elaboração da proposta, é importante lembrar também sobre as classificações de observatórios existentes, que podem ser apresentadas de acordo com os objetivos de suas ações que, segundo Rebouças e Cunha (2010), são:

- a) Observatório Fiscal: espaço de fiscalização de ações governamentais;
- b) Observatório *think tank*: espaço de colaboração, intervenção e reflexão em prol de políticas públicas;
- c) Observatório Laboratório: espaço de análise, diagnóstico e teorização;
- d) fórum de discussão;
- e) centro de aglutinação e difusão de informações;
- f) espaços para capacitação e educação;
- g) projetos dentro de movimentos sociais.

Independente da classificação, um observatório pode enquadrar-se em uma ou mais das categorias apresentadas, considerando que em todas elas a atividade de compilar e produzir informações úteis ao propósito e finalidade do mesmo é predominante.

Além disso, as temáticas dos observatórios são inúmeras. Existem atualmente observatórios que tratam de, basicamente, todos os assuntos que envolvem as relações sociais como: globalização, mídia, direitos humanos, exploração infantil, violência doméstica, gênero, raça, imigração, desenvolvimento humano, ciência e tecnologia, áreas de atuação governamental como o turismo, economia, educação, trabalho, indústria e todas as áreas em que houver a possibilidade de discussão da relação da sociedade com o tema abordado, com base na exposição e análise de dados colocados à disposição. Enfim, os observatórios multiplicaram-se pelo mundo e cresceram na mesma proporção em que cresceu a necessidade da população de analisar, avaliar e participar das decisões.

Hoje, é muito difícil quantificar os observatórios existentes ao nosso redor, somente na UFSC, ao pesquisar no seu sítio eletrônico (www.ufsc.br) a palavra “observatório” é possível obter 10 páginas de

resultados. A seguir, apresentam-se os resultados encontrados com página específica e objetivo alinhado, de acordo com o constructo teórico apresentado nesta pesquisa, como sendo um observatório.

a. OBSERVATÓRIOS DA UFSC

a.1) **Observatório Astronômico da UFSC** - é um projeto que pertencente ao Grupo de Astrofísica da UFSC (GAS), do Departamento de Física. Tem como principal objetivo despertar o interesse da comunidade acadêmica e do público em geral pela astronomia através de atividades de observações astronômicas

a.2) **Observatório da Mobilidade Urbana UFSC – Florianópolis** - é uma entidade aberta à participação de professores, técnicos e estudantes interessados em temas relacionados à mobilidade. A primeira missão do Observatório é acompanhar a evolução das políticas públicas na Região Metropolitana de Florianópolis (RMF), na área de mobilidade, à luz do acervo de resultados do Plano de Mobilidade Urbana Sustentável da Grande Florianópolis (PLAMUS).

a.3) **Observatório de Justiça Ecológica** - é um espaço de pesquisa e ações nas áreas de meio ambiente, direitos humanos e direitos animais

a.4) **Observatório da Mídia Esportiva** - realiza acompanhamento e análise da cobertura jornalística do esporte e do lazer na mídia catarinense. Ele foi desenvolvido entre 2007 e 2008 pelos pesquisadores do Grupo de Estudos Observatório da Mídia Esportiva/UFSC, com apoio financeiro do Centro de Desenvolvimento de Pesquisas em Políticas Públicas de Esporte e Lazer de Santa Catarina (Rede CEDES-SC), da Secretaria Nacional de Desenvolvimento do Esporte e Lazer, do Ministério do Esporte, obtido por seleção em chamada pública/edital daquela Secretaria. A pesquisa teve como foco a cobertura jornalística da etapa final da 47ª edição dos Jogos Abertos de Santa Catarina (Jaraguá do Sul, novembro de 2007) realizada por parte de veículos de mídia do Estado.

a.5) **Projeto Observatório eGov UFSC** - o observatório do governo eletrônico reúne pesquisadores de mestrado e doutorado dos programas de Direito e de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC), da UFSC. Tem por objetivo principal consolidar o estudo e a

disseminação de trabalhos sobre governo eletrônico, inclusão digital e sociedade do conhecimento.

a.6) **Observatório Metro-Ferroviário** - é um projeto de extensão do Centro de Engenharia da Mobilidade (CEM), UFSC. Criado em 2014, à semelhança do *Observatorio del Ferrocarril* na Espanha (www.observatorioferrocarril.es), este projeto é focado nas necessidades e interesses do público brasileiro. O Observatório Metro-ferroviário tem por objetivo tornar-se um vetor para a inovação e transferência tecnológica para a indústria metro-ferroviária brasileira, identificando novidades relacionadas com a engenharia ferroviária, incluindo novas tecnologias, conhecimentos científicos aplicados à engenharia ferroviária, ocorrências relacionadas ao setor e eventuais notícias de impacto tecnológico.

a.7) **Observatório de Áreas Protegidas – OBSERVA** - Trabalho de pesquisa que procura analisar e monitorar os impactos (pressão e ameaça) e fragmentação causado pelo desenvolvimento urbano sobre as Unidades de Conservação (UC), na Ilha de Santa Catarina, bem como estudar os processos de conectividade pelos corredores ecológicos. O objeto delimitado para esse projeto são os territórios e as paisagens das UC públicas e privadas.

a.8) **Observatório da Sustentabilidade e Governança** - é um grupo de pesquisa que procura compreender o processo desenvolvimento a partir de suas múltiplas dimensões. As duas vertentes de trabalho do grupo são relacionadas à Gestão da Sustentabilidade e a Governança. O objetivo do grupo de pesquisa é a ampliação do conhecimento relacionado aos indicadores de sustentabilidade, avaliados a partir das esferas econômica, social e ambiental e indicadores de governança voltados à área de administração pública.

a.9) **Observatório Latino-Americano (IELA)** – seu objetivo é propiciar a leitura e o debate de autores clássicos do pensamento latino-americano, tratando de envolver alunos de graduação desde cedo no debate sobre a realidade regional.

a.10) **Observatório de Direitos da Personalidade e Inovação – ODPI** - tem como foco a caracterização dos Direitos da Personalidade (direitos de identidade, direitos ao próprio corpo e direitos de

privacidade) e o reconhecimento de suas formas de exercício na sociedade contemporânea.

a.11) **Observatório Itinera** - é um grupo de pesquisa, criado em novembro de 2011, vinculado ao Centro de Educação, da UFSC, que tem por objetivo desenvolver estudos e pesquisas acadêmicas envolvendo problemáticas do campo curricular com ênfase em teorias de currículo, políticas curriculares, currículo e tecnologias, currículo e escola, além de outras.

a.12) **Observatório do Litoral** - tem como objetivos organizar e coordenar uma rede de apoio técnico-científico ao Ministério Público Federal e Estadual, tendo em vista a promoção de um estilo de gestão democrático-participativa de conflitos relacionados à apropriação dos recursos ambientais existentes na zona costeira e o consequente fortalecimento da cidadania ambiental no País.

Utilizando-se a mesma metodologia de pesquisa no sítio eletrônico da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) (www.udesc.br), é possível obter também 10 páginas de resultados. Apresentam-se, a seguir, os resultados encontrados:

b. OBSERVATÓRIOS DA UDESC

b.1) **Observatório do Ensino Médio em Santa Catarina** - tem como objetivo refletir sobre o ensino médio catarinense, priorizando aquele de caráter público estadual. Trata-se, portanto, de um grupo de pesquisa interinstitucional, que tem como foco a análise da escolarização média, **contextualizada em nível nacional e global**.

b.2) **Observatório de Educação Permanente em Saúde** - tem como objetivo contribuir para disseminação das informações sobre Educação Permanente em Saúde (EPS), no Estado de Santa Catarina, direcionado a gestores, pesquisadores e população, disponibilizando o conhecimento para, inclusive, auxiliar os gestores no processo de decisão.

b.3) **Observatório de Inovação Social (OBISF)** - plataforma de acesso livre e colaborativa que visa mapear, dar visibilidade e fortalecer a rede do Ecossistema de Inovação Social de Florianópolis. O Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF) é um espaço

para mostrar, articular, apoiar e acompanhar os atores que compõem a rede do Ecossistema de Inovação Social (EIS) da cidade, sejam eles atores de suporte ou iniciativas de inovação social.

b.4) Observatório Educação Física e Saúde Coletiva - tem como objetivo investigar a construção de conceitos em ciências da saúde em seus aspectos filosóficos e políticos visando analisar como são operacionalizados e interpretados na pesquisa científica e na epidemiologia, nos discursos, recomendações e no imaginário social, nas tecnologias digitais, na educação para a saúde, nas práticas dos profissionais de saúde, na educação para a saúde e nas políticas públicas.

b.5) Observatório de Práticas Escolares - tendo como *locus* privilegiado a escola e suas práticas, o Observatório de Práticas Escolares é um Laboratório que congrega um conjunto de pesquisadores e grupos de pesquisa cujas pesquisas intentam apreender as diferentes formas de ser escola. Pautado por uma perspectiva epistemológica histórica, sociológica e filosófica, o grupo investiga questões vinculadas à História, Historiografia, Currículo e Políticas Educacionais, Educação Especial, Formação de Professores e Tecnologias. Buscando entender as urgências presentes nas políticas educacionais e na escola o Observatório, através da inserção de pesquisadores de diferentes instituições, vincula-se a observatórios de outras regiões do país, assim como através de seus pesquisadores, articula-se a projetos nacionais e internacionais.

b.6) Observatório Floripa Cidadã - é um programa de extensão do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC-ESAG), que tem por objetivo contribuir para o exercício da cidadania por meio de estratégias e instrumentos que favoreçam a reflexão e a tomada de decisão sobre o desenvolvimento de Florianópolis.

b.7) Observatório de Educação das Relações Étnico-raciais - é um projeto que integra o Programa Memorial Antonieta de Barros, do Núcleo de Estudos Afro Brasileiros (NEAB-UDESC), e tem como objetivo oferecer suporte técnico e pedagógico a gestores públicos das redes de ensino de Santa Catarina, de modo a construir instrumentos eficientes de implementação das Leis Federais nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003 e nº11.645, de 10 de março de 2008 (**data das leis e referências**), em âmbito local e estadual, articulados na forma de

programas de diversidade étnico-racial na educação (BRASIL, 2003; 2008).

b.8) **Observatório Móvel** - é um grupo com base itinerante para estudos e propostas de intervenções urbanas e suburbanas. São elaborados dispositivos e processos, tais como canteiros e hortas comunitárias, aulas e oficinas, eventos em locais públicos, produções gráficas e audiovisuais, com o objetivo de proporcionar modos de agir astuciosos que resultem em condições para uma vida mais autônoma. Investigamos os usos dos espaços públicos atentos aos interesses que regulam tais espaços e agimos visando sublinhar os modos de vida que foram suprimidos pelas lógicas de desenvolvimento.

b.9) **Observatórios Tecnológicos Setoriais do Estado de SC** - Este projeto visa gerar instrumentos de apoio ao desenvolvimento tecnológico e inovações da economia catarinense, com a criação e transferência ao setor produtivo de observatórios tecnológicos setoriais. O projeto está sendo elaborado na UDESC e tem apoio da Financiadora de Inovação e Pesquisa do Brasil (FINEP) e do Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (FAPESC), orientando-se para que os observatórios tecnológicos que estão sendo desenvolvidos e implantados possam ser os pioneiros de uma série de outros. São inicialmente oito observatórios, em temas promissores, que têm características de potenciais exemplos a outras iniciativas.

Os observatórios projetados têm como característica principal o ambiente de um “*Content Management System*”, onde os participantes podem acessar, incluir e trocar informações, negociar, cooperar em diversos aspectos empresariais, aprender, ensinar e dali obter conhecimentos. A estruturação de observatórios tecnológicos pretende gerar fontes de conhecimentos que sejam também motivos para que os usuários estabeleçam redes de cooperação, com capilaridade local e setorial. É uma estratégia para o desenvolvimento dos setores produtivos, baseada na inovação. Os Observatórios que integram a rede tecnológica são:

- Observatório Tecnológico de Polímeros;
- Observatório do Agronegócio Familiar;
- Observatório Tecnológico de Moda de Santa Catarina;
- Observatório Tecnológico de Santa Catarina: Setor Fruticultura;
- Observatório Tecnológico de Santa Catarina: Setor Pesca;
- Observatório Tecnológico de Santa Catarina: Setor Móveis;

- Observatório Tecnológico de Santa Catarina: Setor Solo;
- Observatório Tecnológico de Santa Catarina: Games.

Os observatórios apresentados ilustram a difusão e multiplicação da experiência não somente nas universidades, mas no setor produtivo, tecnológico, industrial, comercial e social. Os observatórios instalados junto à UFSC e à UDESC possuem, em sua maioria, um direcionamento mais voltado às áreas de pesquisa e são resultado ou parte de um grupo de pesquisa da Instituição e ou Laboratórios. No entanto, dentre os observatórios da UDESC, é possível verificar algumas experiências um pouco diferenciadas, voltadas a uma maior interação com a sociedade e com o setor econômico e produtivo.

Isso demonstra a oportunidade e viabilidade de implantação de observatórios que, independente da área de conhecimento, finalidade ou objetivos, constituem ações inovadoras de produção e disseminação de conhecimento à sociedade.

Sendo assim, a classificação do Projeto Piloto proposto - o OGSU - segundo as ações a serem desenvolvidas, aglutina características do Observatório Fiscal, do *think tank* e do Laboratório, já que visa promover análise e desenvolvimento de dados, num espaço de colaboração e reflexão de políticas públicas, proporcionando um laboratório nas diversas dimensões do ensino.

As suas principais características podem ser apresentadas nos seguintes aspectos fundamentais:

- 1) **Finalidade:** Conhecer a situação atual do Hospital Universitário (HU-UFSC), sua gestão e como ocorre a governança com seus atores, fomentando a educação e participação social.
- 2) **Temática e atuação:** Análise das informações citadas como importantes tanto pelos atores da gestão universitária quanto pelos integrantes da sociedade - transparência fiscal, financeira, operacional e da gestão, além de eficiência, eficácia, efetividade, políticas de funcionamento do SUS.
- 3) **Natureza e vinculação administrativa:** Projeto de extensão desenvolvido por uma comissão mista de integrantes da comunidade acadêmica, sociedade civil organizada e sociedade em geral.
- 4) **Público usuário:** Atores da gestão universitária e da sociedade.

5) **Atividades e produtos:** Interpretação de atos e fatos significativos da gestão do HU expostos em diferentes espaços de dados abertos, realizando estudos específicos em áreas de interesse do público-alvo do OGSU – gestão universitária e sociedade.

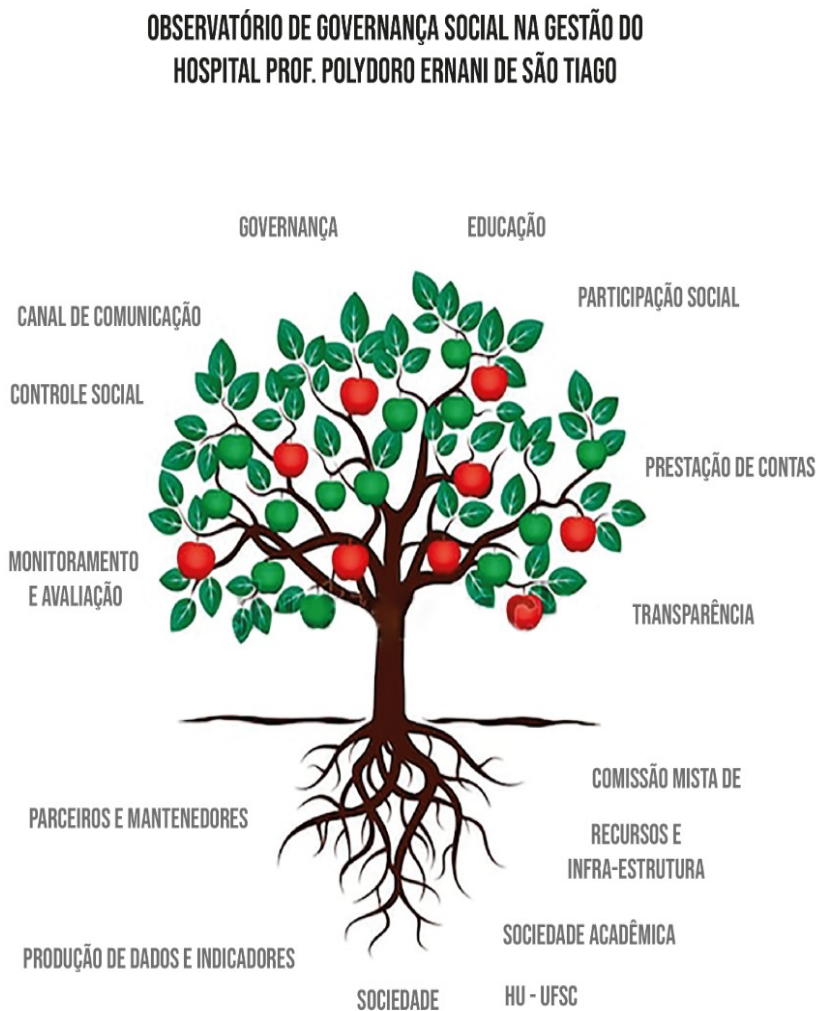
6) **Processos, métodos e procedimentos:** Análise de dados dos portais de transparência, Boletim Estatístico Mensal do Hospital (BEMH), Relatório de Gestão e Plano de Desenvolvimento do HU, interpretação e cruzamento de dados e produção de indicadores e informações relevantes a serem expostas à sociedade.

7) **Parcerias e articulações institucionais:** gestão universitária, gestão HU - EBSEH, sociedade civil organizada, Observatório Social do Brasil, comunidade acadêmica e sociedade.

8) **Plataforma e tecnologia:** Instrumentos de coleta, produção, análise de dados e informações a ser definido no momento de implantação.

Essas características fundamentais servem de guia para a implementação do observatório que está apresentado de maneira sistematizada na Figura 7 e no Quadro 6, a seguir.

Figura 7: Árvore do Observatório de Governança Social do HU-UFSC



Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6: Dimensões, características e elementos estruturantes de Observatório de Governança Social do HU-UFSC

DIMENSÃO: Origem	
<p>A iniciativa de propor a um observatório de governança social no HU-UFSC surgiu a partir da pesquisa de mestrado de uma servidora do Hospital que ao estudar a gestão universitária e a relação entre a universidade e sociedade, aprofundou sua pesquisa na tentativa de entender como ocorre a participação social nas universidades, qual a ação da universidade com maior interação social e como um observatório pode contribuir para a gestão na ação identificada anteriormente. Durante a pesquisa, a servidora e seu orientador fez contato com o Observatório Social do Brasil, de forma a entender seus fundamentos, princípios, diretrizes e metodologia de ação. E ao final das coletas de dados, com os diversos atores da gestão universitária e da sociedade, o HU-UFSC foi apontado como o espaço da universidade mais propício para o observatório devido a seu histórico de forte participação e interação social.</p>	
Descrição	Elementos Estruturais
Para quê:	A proposta consiste em iniciar o projeto piloto de Observatório com foco na gestão do HU-UFSC, primeiramente no sentido de expor à sociedade o trabalho realizado no Hospital. Esta fase inicial consiste numa forma diferenciada de Prestação de Contas, sendo que muitos destes dados já estão dispostos na rede mundial de computadores, mas em <i>sites</i> separados e com linguagem pouco acessível ao usuário. A intenção inicial consiste em avaliar os dados, relacionar as informações, produzir indicadores, analisar indicadores e expor à sociedade.
Para quem:	O público-alvo deste observatório será a sociedade.
Por quem:	Os integrantes deste observatório devem ser membros da sociedade em geral, numa composição com a sociedade acadêmica na figura dos servidores, docentes e discentes.
Como:	De acordo com todos os dados e analisados neste estudo a opção mais viável de Observatório de Governança Social no HU-UFSC é por meio de um Projeto de Extensão.

Continua

Continuação

A sensibilização dos promotores	Será realizada por meio de reuniões com os gestores do HU-UFSC, com a rede Observatório Social do Brasil, com a comunidade acadêmica, sociedade civil organizada e sociedade em geral.
A melhor alternativa de implementação	Projeto de Extensão que possibilite agregar a ação da comunidade universitária (docentes, discentes, servidores) com a sociedade em geral. Este projeto pode ser implementado em conjunto com a rede Observatório Social do Brasil, agregando valor ao Observatório de Governança do HU-UFSC - OGSU complementando o projeto com seu conhecimento já desenvolvido na área.
DIMENSÃO: Organização e Gestão	
<p>A viabilização inicial proposta é por meio de um projeto de extensão, que definirá uma comissão de implantação formada por pessoas ligadas a universidade, ao HU-UFSC-EBSERH e da sociedade (em geral ou o para dar início ao OGSU). Esta comissão deve ser composta por um:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordenador do Projeto: deve ser um professor ou servidor da universidade. - Coordenador Adjunto: integrante da sociedade em geral. - Secretário: pode ser da universidade ou da sociedade. - Conselho Fiscal: composição mista em igual proporção de representantes da universidade e da sociedade em geral. - Observadores: composição mista universidade e sociedade 	
Descrição	Elementos Estruturais
A vinculação	Projeto de Extensão implantado por uma comissão mista de integrantes da universidade e sociedade.
Os mantenedores	A universidade por meio de recursos da extensão e a sociedade por meio de busca e captação de recursos e convênios.
Estabelecimento de regimento e estatuto	Estruturado pela comissão de implantação do Projeto de Extensão.
A estrutura de funcionamento inicial	Espaço físico pode ser dentro ou fora do campus da universidade, e a coordenação e operação será efetuada pela comissão idealizadora do projeto.

Continua

Continuação	
O apoio acadêmico para produção científica	UFSC e Gerência de Ensino e Pesquisa do HU-UFSC.
A coleta e estruturação de dados e informações em sistemas e bases de dados	Baseadas nos dados da gestão dispostos em dados abertos como: <ul style="list-style-type: none"> - Portal de Transparência; - Boletim Estatístico Mensal do HU-UFSC – BEMH; - Plano Diretor Estratégico do HU – PDE; e, - Relatório de Gestão da UFSC.
A produção dos indicadores	Baseada na: <ul style="list-style-type: none"> - Varredura das informações dispostas nos mecanismos supracitados; - Análise e cruzamento dos dados obtidos; - Discussão e análise de dados entre os observadores, coordenadores do projeto; - Apresentação dos indicadores produzidos à gestão para discussões; e, - Apresentação dos dados produzidos à sociedade.
O monitoramento e acompanhamento dos indicadores e dados produzidos	Realizado pelos: <ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores do projeto por meio de análises <i>in locu</i>; - Reuniões periódicas com a gestão do HU, integrantes do Projeto, observadores, apoiadores e participantes e sociedade em geral.
Informes e divulgação	Página do Observatório e reuniões periódicas com a rede integrada do OGSU.
DIMENSÃO: Funções	
<p style="text-align: center;">Proposta de Missão para o Observatório de Governança Social do Hospital Universitário – OGSU:</p> <p>Avaliar como o Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Tiago promove o atendimento à sociedade, fomentando o ensino, pesquisa e extensão, por meio da transparência, eficácia, efetividade e qualidade assistencial, desenvolvendo na sociedade o resgate da dignidade humana e da cidadania.</p>	

Continua

Continuação

DIMENSÃO: Recursos	
<p>Além dos recursos humanos e financeiros, o OGSU necessitará inicialmente de um espaço físico equipado com mesas, cadeiras, computador com acesso a rede de internet e telefone.</p>	
Descrição	Elementos Estruturais
Recursos Humanos	<p>A equipe será composta pela coordenação do projeto de extensão e comissão de implantação do OGSU, observadores e estagiários da extensão das diferentes áreas de ensino integrantes da Universidade.</p>
DIMENSÃO: Parceiros e Agentes	
<p>Os atores envolvidos são os coordenadores do projeto, gestão do HU, integrantes da comunidade acadêmica, da Rede Observatório Social do Brasil, da sociedade civil organizada e da sociedade em geral.</p>	
Descrição	Elementos Estruturais
Rede de parceiros	<p>Inicialmente os parceiros serão a UFSC, Sociedade Civil Organizada do entorno da universidade e demais parceiros que serão incluídos no decorrer do processo. O OGSU contará também com o auxílio da rede OSB por meio do Protocolo de Intenções, assinado por ambos no início de 2017, de forma a obter orientação sobre o processo inicial de implantação, aproveitando o conhecimento adquirido pela rede OSB.</p>
DIMENSÃO: Produtos	
<p>Os principais produtos que serão desenvolvidos para que o observatório atinja seu objetivo consistem na produção de indicadores da gestão do Hospital Universitário, proveniente da análise e cruzamento de dados abertos dispostos na rede mundial de computadores, que contribuam para atingir a missão do OGSU, de forma a expor à sociedade o trabalho realizado no Hospital Universitário, auxiliando-o na tomada de decisões e desenvolvimento da gestão.</p>	

Continua

Continuação

Descrição	Elementos Estruturais
Os produtos do observatório gerarão dados para a produção.	Bancos de dados das informações a serem postas à disposição da gestão e da sociedade.
	Painéis analíticos de dados e de indicadores por meio de Plataformas Colaborativas e publicação de relatórios, boletins estudos e análises.
	Educação, treinamento e capacitação multidisciplinares com o objetivo de promover educação fiscal e desenvolvimento da cidadania.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Soares *et al.* (2018).

A partir dessas informações estruturais, a metodologia do Observatório de Governança Social pode ser construída, baseada na metodologia existente de outros observatórios, como o Observatório Social do Brasil, mas adaptada à realidade do HU-UFSC e a finalidade e missão do Observatório de Governança Social do HU – OGSU.

De forma a promover uma pré-visualização de como o OGSU poderá funcionar, a Figura 8 apresenta o Projeto Piloto do Observatório de Governança do HU, uma proposta que pode ser implantada em qualquer Hospital Universitário do país.

Figura 8: Modelo estrutural do projeto piloto do observatório de governança social do HU



Fonte: Elaborado pela autora.

Relembrando a teoria deste mesmo estudo, o observatório, assim como exposto por Soares *et al.* (2018) deverá funcionar e desempenhar suas funções com base nas seguintes atividades principais:

- a) coletar e estruturar dados e informações;
- b) investigar e analisar;
- c) produzir e utilizar indicadores;
- d) monitorar e acompanhar;
- e) estabelecer e articular redes e parcerias;
- f) informar e divulgar.

Com essa proposta, a metodologia de trabalho será baseada inicialmente nas seguintes iniciativas:

- a) Analisar os *sites* e os portais;
- b) Captar as informações relevantes previamente definidas pela equipe de análise;
- c) Cruzar os dados relevantes e com suspeita de inconsistências ou indicativos de problemas, distorções ou quaisquer outras situações adversas;
- d) Produzir os indicadores resultantes da análise;
- e) Conversar com a integrantes do observatórios, parceiros e gestão do HU (se necessário) sobre os resultados; e,
- f) Expor os dados resultantes da análise à sociedade.

A aplicação desta metodologia pode ser visualizada também num exemplo prático como a análise das despesas do hospital, que é justamente uma das ações sugeridas nas entrevistas como importantes para serem divulgadas.

Neste caso é possível escolher um tipo de despesa, como as despesas com serviços terceirizados, por exemplo:

Escolher um tipo de serviço, que pode ser analisado com a descrição dos empenhos;

1. Analisar no Portal de Transparência todos os empenhos realizados mensalmente nesta natureza de despesa, neste caso pode detalhar a natureza já por empresa prestadora do serviço;
2. Promover o acompanhamento mensal trazendo os valores empenhados da despesa para o portal do OGSU, expondo à sociedade os valores de gasto mensal, com gráficos, planilhas e análises evolutivas;
3. Concomitantemente, acompanhar com os empenhos as ordens bancárias emitidas mensalmente para a mesma empresa, cruzar os dados entre empenhos emitidos e pagamentos realizados, avaliando toda a evolução. Neste caso, os valores devem ser

critériosamente correspondente s pois, de acordo com a Lei da Contabilidade Pública, Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, não pode existir despesa sem prévio empenho e se houver ordem bancária sem empenho anterior, isto é o indicativo de um problema grave agregado a uma diversidade de riscos prováveis, que podem ir desde erros contábeis a endividamentos indevidos, riscos estes que devem ser mitigados no âmbito da própria gestão.

Posteriormente, transpondo os dados dos portais adequadamente e explicando à sociedade como interpretá-los, promove-se a transparência e o incremento da participação social na gestão, o acompanhamento mensal de forma a comparar sua evolução, averiguar sua aplicabilidade e informar à sociedade suas análises.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo, no momento inicial da pesquisa, foi, além de aprofundar o conhecimento sobre a atuação dos observatórios no Brasil e estudar sua aplicação nas universidades, estudar também a relação entre a governança, a participação social na gestão das universidades e os observatórios sociais. Partindo dessas premissas e considerando que a pesquisa neste programa de mestrado profissional deve apresentar uma aplicabilidade, o objetivo geral da pesquisa foi propor um mecanismo de governança para fomentar a participação social na gestão universitária por meio de um observatório social.

O primeiro passo para atingir ao objetivo geral foi realizar um estudo bibliográfico que pudesse embasar a pesquisa, de forma a prover sustentação empírica a toda a construção da linha de pensamento, necessária à formulação da proposta final de mecanismo de governança.

Durante o período de fundamentação teórica foi possível aproximar-se cada vez mais do tema referente ao início do processo de abertura administrativa às participações populares, identificando quais os mecanismos, formas e instâncias de participação existentes, suas bases legais, seu incentivo de acordo com cada ciclo governamental e sua presença nas relações entre a universidade e a sociedade.

Este embasamento teórico, aliado à aproximação da rede Observatório Social do Brasil que aconteceu na fase inicial da pesquisa, foi fundamental para instigar a curiosidade acerca do assunto, de como acontece a participação social nas universidades públicas, inclusive na gestão dessas universidades-

Antes de iniciar as coletas de dados, após o estudo teórico, pairavam dúvidas sobre o processo e surgiam expectativas, podendo se chamar até de hipóteses de que a participação social nas universidades se apresentava um pouco enfraquecida na sociedade em geral e mais intensa na sociedade acadêmica. Também não havia informação suficiente nos meios de comunicação disponíveis, sobre como a sociedade do entorno da universidade a concebe, relaciona-se com ela e se esta mesma sociedade tem interesse em observar o trabalho desenvolvido pelas universidades públicas no Brasil.

Essas expectativas foram crescendo no decorrer do estudo empírico e ajudaram a delinear a formulação dos instrumentos de coleta de dados, de forma a abranger a investigação sobre como é concebida a relação entre a universidade e a sociedade, se há reconhecimento pela sociedade das ações das universidades públicas e sobre a existência ou

não de interesse da sociedade em relação ao trabalho dos observatórios sociais.

Os caminhos percorridos no decorrer das etapas de coleta e análise de dados foram densos; as entrevistas iniciaram-se pela reitoria em busca de identificar no primeiro instrumento (Apêndice 2) a percepção dos atores da gestão universitária. Os resultados foram apresentados no Quadro 6, Capítulo 7, Seção 7.2, ratificando em partes as hipóteses estabelecidas no início do estudo.

No que se refere à relação entre a universidade e a sociedade, o entendimento da maioria consolida-se na forma de atendimento à comunidade. Ou seja, a razão de existir da universidade e de toda a sua produção materializa-se, segundo os atores da gestão universitária, no atendimento à sociedade e acontece de maneira efetiva.

Eles entendem também que a sociedade tem pouco conhecimento sobre o trabalho das universidades, podendo ser conhecimento razoável em algumas ações específicas, dependendo também do segmento social consultado. Foi relatado que as ações com maior índice de interação social são as desenvolvidas no Hospital Universitário - HU, Escritório Modelo de Assistência Jurídica - EMAJ, conselhos deliberativos, atividades de extensão, ensino, pesquisa e gestão, em ordem decrescente de intensidade. O serviço prestado no HU-UFSC foi o identificado como a ação com maior índice de interação social, iniciando neste momento a definição de onde será implantado o projeto piloto de Observatório de Governança Social - OSG.

Foram realizadas 16 entrevistas semiestruturadas com oito perguntas abertas e quatro grupos de entrevistados, definidos de acordo com a metodologia bola de neve (*snow ball*), explicada no Capítulo 3.

O passo seguinte, foi entender qual a percepção e expectativas da sociedade sobre os mesmos assuntos definidos no primeiro momento da pesquisa. O segundo instrumento de pesquisa, Apêndice 3, foi elaborado com as perguntas semelhantes ao primeiro, mas voltadas a um público alvo diferenciado, neste caso, a sociedade. Foram recebidas 595 respostas no período de 11 de setembro a 01 de outubro de 2018.

Nesta etapa, foi verificado que na concepção do público, a relação entre a universidade e a sociedade acontece de maneira pouco intensa; o conhecimento pela sociedade sobre o trabalho das universidades, foi apontado como baixo; o índice de interação social em relação às atividades relacionadas apresentou-se como alto para o HU-UFSC - 42,47%, seguido de razoável para as demais opções. Em relação a valorização das ações da universidade pela sociedade, foi verificado

que no HU-UFSC a sociedade reconhece muito e em relação às atividades de extensão, ensino e pesquisa o reconhecimento é baixo.

Quando perguntado sobre a importância da exposição das informações da universidade à sociedade, mais da metade dos respondentes - 59,8% - entende que é muito importante obter acesso às informações relevantes sobre as ações desenvolvidas e dentre estas informações, os assuntos considerados por eles como relevantes para serem expostos na universidade são, em ordem decrescente de importância: a pesquisa, os cursos oferecidos, atividades de extensão, projetos diversos, controle da execução da gestão, relacionamento com a comunidade, transparência, orçamento, informações sobre retorno, esclarecimentos sobre planejamentos em andamento, melhorias na relação universidade e sociedade, alunos, vagas, cargos, graduação, vagas abertas, enfim uma gama enorme de informações que servirão de base para a construção do projeto piloto do OSG.

Em relação ao HU-UFSC, as informações relevantes apontadas pela sociedade, também em ordem decrescente de importância são: informações sobre consultas, atendimentos, serviços de pesquisas, médicos, número de pacientes, especialidades, cirurgias, horários, recursos orçamentários, controle de investimentos, custos do hospital, déficit ou superávit, funcionamento da gestão, dentre outras colaborações menos citadas nas respostas abertas.

Ao relacionar os dados obtidos nos dois momentos da pesquisa, percebe-se que estas são as respostas obtidas dos dois lados da relação universidade e sociedade. E, mesmo com algumas divergências, os entendimentos são semelhantes em vários pontos. Na qualificação da relação, os atores da gestão têm uma visão mais otimista classificando a relação como muito razoável, enquanto a sociedade classificou como muito baixa; no entanto, de acordo com as respostas à pergunta seguinte, é possível verificar que ambos os lados concebem a importância da relação e que ela pode ser melhorada com fomento à participação social.

Em relação a reconhecimento e valorização, ação com maior interação e importância de um mecanismo que estabeleça um melhor canal de comunicação entre as duas partes, há concordância dos dois grupos de sujeitos e a ação identificada com maior interação social pelos dois grupos é o Hospital Universitário. Isto ratifica as hipóteses iniciais da pesquisadora no tocante ao baixo índice de interação entre a universidade e a sociedade e a necessidade de fomento à participação social, por meio de um mecanismo de governança a ser implantado inicialmente na ação com maior índice de interação social atual que foi apontada: o Hospital Universitário da UFSC.

Esses resultados obtidos, em que é possível visualizar dois lados da relação universidade e sociedade é o núcleo central da construção da proposta de um observatório. Considerando as divergências de entendimentos, ficou claro neste estudo que os atores da gestão universitária têm uma visão diferenciada da sociedade e de seu entendimento em relação às universidades. Isto pode estar ocorrendo justamente devido ao baixo nível de interação e participação social também apontado neste constructo. Um observatório, apresenta-se como uma alternativa, um mecanismo que tem capacidade de prover uma maior aproximação com a sociedade, estabelecer um canal de comunicação efetivo e oferecer a oportunidade de discussão com a comunidade que está além dos “muros” universitários, público-alvo de tudo o que é produzido não somente nas universidades públicas, mas também de todos os serviços prestados pela administração pública.

Para a construção do projeto piloto do Observatório de Governança Social da Gestão do Hospital Universitário, foi necessário um breve resgate da história do HU-UFSC e sua atual relação com a EBSEH - Empresa Brasileira de Gestão Hospitalar, gestora do Hospital desde janeiro de 2016.

Durante a análise realizada, constatou-se que, para estruturar o projeto piloto do OSG no HU, não bastava apenas a sistematização dos dados coletados na pesquisa, mas um aprofundamento dos observatórios existentes atualmente, dos elementos estruturantes destes observatórios, suas diretrizes e competências, público alvo, recursos necessários e formas de viabilização. Todos estes elementos foram levantados no Capítulo 7, seção 7.2 e considerados na formulação do projeto.

Sendo assim, a proposta de estruturação do Observatório de Governança Social no HU-UFSC pode ser implementada por meio de um Projeto de Extensão, contemplando a parceria entre a sociedade, comunidade acadêmica e Observatório Social do Brasil, considerando que já existe um protocolo de intenções assinado entre a UFSC e o OSB.

Neste projeto sugere-se que seja nomeada uma comissão de implantação mista, com membros da universidade e da sociedade, que possuam autonomia para desenvolver o projeto de implantação do OGSU, considerando todas as necessidades de conhecimento apontadas pela sociedade na pesquisa aqui realizada e construindo coletivamente o plano estratégico de desenvolvimento do Observatório de Governança social do HU-UFSC, cuja missão proposta nesta pesquisa consiste em: *“Avaliar como o Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Tiago promove o atendimento à sociedade, fomentando o ensino, pesquisa e extensão, por meio da transparência,*

eficácia, efetividade e qualidade assistencial, desenvolvendo na sociedade o resgate da dignidade humana e da cidadania”.

A viabilização do observatório por meio de um projeto de extensão vem ao encontro da necessidade de incremento da participação social na universidade, considerando que é por meio da extensão que a universidade possui maior número de canais de comunicação com a comunidade, promovendo interação entre o meio acadêmico e o meio social por inteiro. Neste projeto deve estar apresentado o objetivo geral do observatório, que pode ser construído a partir da missão proposta e deve estar explicado com muita clareza que é um projeto que pretende trabalhar com uma comissão mista de implantação, implementação e operacionalização do Observatório. Desta forma, será possível conceber o Observatório de Governança Social do HU, cuja essência de sua missão é melhorar constantemente a relação com seus usuários promovendo a saúde física, organizacional, educacional e social.

É possível conferir ao final, que todos os objetivos propostos foram atendidos, que as dúvidas iniciais sobre o nível de participação social existente foram respondidas e a proposta de aplicabilidade foi estruturada. Em relação a aplicabilidade, ainda é preciso dizer que as características, objetivos, forma de atuação podem ser mudados no momento da implantação, de acordo com a equipe que estiver atuando na prática.

Mesmo assim, as principais atividades de um observatório devem manter-se embasadas na coleta, estruturação de dados e informações, investigação e análise; produção e utilização de indicadores, monitoramento, acompanhamento, articulação com redes e parcerias e divulgação dos resultados, melhorando o canal de comunicação com a sociedade, promovendo transparência, fomentando a governança e fortalecendo a educação disposta não somente à comunidade acadêmica, mas a todo e qualquer cidadão integrante do meio social brasileiro.

Além disso, o observatório de governança social na gestão universitária pode ser implementado inicialmente no HU-UFSC, mas ter um projeto de expansão que atinja gradativamente todos os demais espaços da universidade. A proposta de iniciar no espaço em que há maior participação social na universidade é justamente para estimular e educar a sociedade a iniciar o processo de observação, justamente no espaço em que está direcionado seu maior interesse para que, deste ponto em diante, por meio da educação fiscal e cidadã, seja possível despertar e incentivar os integrantes da sociedade a observar todos os serviços e produtos prestados e desenvolvidos nas universidades públicas, provendo educação em seu sentido amplo, formando cidadãos

capazes de interagir, absorver a produção, avaliar, monitorar e desenvolver o sentimento de pertencimento da coisa pública.

É preciso destacar também, que o observatório que está sendo proposto funcionará como um mecanismo de *accountability*, ensinando e estimulando na sociedade não somente o interesse e o canal de comunicação, mas o olhar do controle social proporcionados pela avaliação e monitoramento. Entendendo *accountability* como todo e qualquer controle efetuado sobre o trabalho das instituições públicas, neste caso específico, ela será fomentada e desenvolvida pela sociedade no momento em que ela iniciar o acompanhamento e monitoramento das informações expostas, em que será possível realizar análises, comparações e o tão sonhado controle social. A sociedade, imbuída da formação adequada e inserida no núcleo do processo de observação poderá também trazer legitimidade às ações das universidades públicas brasileiras, elevando-as a um novo patamar na relação universidade e sociedade.

9 ESTUDOS FUTUROS

As universidades precisam acompanhar a evolução da sociedade como um todo e trabalhar em total sintonia com ela. Um observatório de governança social visa garantir uma possibilidade de abertura de formação social e cidadã da comunidade, buscando trazê-la a colaborar com a gestão universitária. Atualmente, considerando o grande avanço tecnológico e a rapidez de propagação da informação, faz-se cada vez mais necessária a consciência crítica aliada à ampliação do conhecimento sobre os assuntos que dizem respeito ao desenvolvimento da sociedade.

Neste sentido, a implantação de um observatório de governança social na gestão, pode promover maior formação presencial ou a distância a todos os interessados da comunidade e quanto maior representatividade social houver na gestão, mas fácil será entender, acompanhar e fiscalizar as relações das universidades com seus diversos atores, bem como os anseios e as políticas necessárias a serem desenvolvidas e implementadas, de forma a direcionar a gestão ao desenvolvimento da sociedade, objetivo principal de sua criação e existência.

Este estudo manteve seu foco na análise da relação entre a sociedade e universidade e a governança propondo um projeto piloto de Observatório de Governança Social do Hospital Universitário. Considerando todos os pontos levantados, a sugestão para estudos futuros é partir de onde este estudo se encerra, começando a elaboração do projeto de extensão e partindo para a implementação do observatório, de forma a identificar na prática as hipóteses aqui apresentadas e esclarecer as dúvidas que ainda existem em relação a como começar o projeto.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. C.D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 11, n. 4, p. 608-620, 2013.

ABERS.; KECK, M. E. *Muddy waters: decentralization, coordination and power struggle in the Brazilian water management reform*. *International Journal for Urban and Regional Research*, 2006.

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. **Finanças públicas, democracia e accountability**: O Debate Teórico e o Caso Brasileiro. 2005. Disponível em: <<http://www.ufpa.br/epdir/images/docs/paper12.pdf>>. Acesso em: 23 ago.2017.

_____, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. **Cadernos ENAP**, n. 10. 1997. Disponível em: <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>> Acesso em: 8 out. 2017.

_____, F. L. **Reforma do Estado e o contexto federativo brasileiro**. Fundación Konrad Adenauer, 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6576/5160>>. Acesso em: 10 out.2017

ALABÉS, G. *El sentido y el interés del Observatorio de Políticas Publicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales*. **Anais do Cuarto Congreso Argentino de Administración Pública – Sociedad, Gobierno y Administración**, Buenos Aires, 2007.

ALAHNA G., Leopoldo; LAWTON, J. **Observatorio Mesoamericano de Transporte de carga y Logística**, Georgia Tech Panamá. (2015). Disponível em: <[www.gatech.pa/docs/publications/es/GTP- NP/GTP- NP-15-03-Observatorio-Mesoamericano-es.pdf](http://www.gatech.pa/docs/publications/es/GTP-NP/GTP-NP-15-03-Observatorio-Mesoamericano-es.pdf) > Acesso em: 20 fev. 2018.

ALBORNOZ, L.; HERSCHMANN, M. Os Observatórios Ibero-Americanos de informação, comunicação e cultura: balanço de uma

breve trajetória. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação** (dezembro/2006) 1-20.

ALCOFORADO, F. **O instituto de governança social: avanços e perspectivas no desenho de um novo arranjo organizacional.** 2009.

Disponível em:

<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/342/1/C2_TP_O%20INSTITUTO%20DE%20GOVERNAN%C3%87A%20SOCIAL.pdf>. Acesso em: 27mar. 2018.

ALISSON, E. **Universidades devem rever governança para atingir excelência, dizem especialistas.** Disponível em:

<www.ebc.com.br/tecnologia/2015/07/universidades-devem-rever-governanca-para-atingir-excelencia-dizem-especialistas>. Acesso em: 01 mar. 2018.

ÁLVAREZ-LOBATO, J. A.; CHÁVEZ-SOTO, T.; GARROCHO Rangel, Carlos. *El observatorio metropolitano de Toluca: lecciones, propuestas y desafíos.* **Economía, Sociedad y Territorio.** 7: 25 (2007) 157-214.

ANDRADE, A. R. de. A Universidade como organização complexa. **Revista de Negócios.** Blumenau, SC. v.7, n.3, p. 15-28, Jul./Set., 2002.

ANDIFES. **Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.** 2012. Disponível em:

<<http://www.andifes.org.br/o-desafio-orcamentario-das-universidades-federais>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

ALVES, J. C. M. **A participação social a partir do Programa Federal Territórios da Cidadania: o caso do território do Cariri/CE.**

Dissertação (mestrado), Universidade Federal do Ceará. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável. Juazeiro do Norte – CE, 2013. Disponível em:

<http://www.teses.ufc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=9842>. Acesso em: 14 fev.2017.

ALVES, J.; LIMA, C.; NÓBREGA, W.; CAVALCANTE, C.; MARTINIANO, Claudia). O Observatório como espaço de controle social: relato de experiência do Observatório Paraibano de Políticas e

Sistemas de Saúde. **Anais do I Congresso Nacional de Práticas Educativas (COPRECIS)**, Campina Grande, 2017.

ANGULO M., N. (2009). *¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones?* **Innovación Educativa** 9:47 (2009) 5-17.

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASHTON, J. (2000). *Public Health Observatories - the key to timely public health intelligence in the new century*. **Journal of Epidemiology & Community Health** 54 (2000) 724-725.

ARNSTEIN, S.R. *A Ladder of Citizen Participation*. In **Journal of the American Institute of Planners**, Vol. 35, No. 4, July 1969, p. 216-224. Disponível em:
<<https://www.planning.org/pas/memo/2007/mar/pdf/JAPA35No4.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2018.

ASPINALL, P.; JACOBSON, B.; CASTILLO-SALGADO, C. (2016). *Establishing and sustaining health observatories serving urbanized populations around the world: scoping study and survey*. **The European Journal of Public Health** 26: 4 (2016) 681- 686.

AVRITZER, L. **A dinâmica da participação local no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2010

BANCO MUNDIAL, **Governance and Development**, de 1992. Disponível em:

<<http://documents.worldbank.org/curated/pt/604951468739447676/Governance-and-development>>. Acesso em: 17fev.2018.

BALBACHEVSKY, E.; KERBAUY, M.; FABIANO, N. L. A governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras. **Relatório NUPPS**. São Paulo, 2013.

BARBOSA, T.; AZEVEDO, A.M.M. de. Governança, democracia e a universidade brasileira no século XXI: o caso da Universidade Federal do ABC. In: CONFERÊNCIA FORGES, 6., 2016. **Anais ...** Campinas: Universidade Estadual de Campinas, nov. 2016. Disponível em:
<<http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/24-Thiago-Sales->

Barbosa-et-al_Governanca-democracia-e-a-universidade-brasileira.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

BAPTISTUCCI, F. F. de O. **Programa Nacional de Educação fiscal: 17 anos**. Disponível em: <https://issuu.com/pnef/docs/2_artigo_fabiana_fabio_ba>. Acesso em: 02 ago. 2017.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BARROS, C. de M. P.. FREIRE, J. C. A responsabilidade social universitária na perspectiva do Sinaes: um estudo de caso no Curso de Medicina da Universidade Federal do Ceará – Campus de Sobral. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 891-920, out./dez. 2011.

BATISTA, A.; PACHECO, R.; DUARTE, K.; SELL, D.; MARCHEZAN, M. (2016). Observatórios de Competência. **Anais do VI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi)**, Bogotá.

BELLONI. M. L. Tecnologia e formação de professores. Rumo a uma pedagogia pós-moderna? **Educação & Sociedade**, Campinas: Cedes, nº 65, 1998.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas. Teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011. 701p

BÊRNI, D. de A.; FERNANDEZ, B. P. M. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BAUMAN, Z.. **Capitalismo Parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. de S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior**. Brasília: UNESCO, 2008. 44 p. Título original: **Challenges of the university in the knowledge society, five years after the World Conference on Higher Education**. Paris: UNESCO, 2003.

BIZERRA, A. L. V. **Governança no setor público**: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança. 2011. 24f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração – Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

BOHMAN, J.; REHG, W. (Ed.). *Deliberative democracy: essays on reason and politics*. Cambridge MA: MIT Press, 1997.

BOTERO, S. e QUIROZ, J. *Los observatorios como herramientas de gobierno en las políticas públicas: descripción de sus orígenes, dinámicas y problemáticas, em Eslava, Adolfo (Ed.) La investigación de las políticas públicas: contribuciones desde la academia, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias humanas y económicas, Red Antioqueña de Políticas Públicas (RAPP), Colômbia, 181-207.*

BOSCHI, R.; DINIZ, E. **Empresários, interesses e mercado**: dilemas do desenvolvimento no Brasil. Belo Horizonte: Ed UFMG, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**.1988.

Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 19 out. 2018.

_____. Decreto 7082, de 27 de janeiro de 2010. **Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais – REHUF**. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7082-27-janeiro-2010-601491-normaatualizada-pe.html>> Acesso em: 25 out. 2018.

_____. Decreto 8.777 de 11 de maio de 2016. **Institui a política de dados abertos do poder executivo federal**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8777.htm>. Acesso em: 8 set. 2017.

_____. Decreto n. 8.243, de 23 de maio de 2014. **Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de**

Participação Social - SNPS. Diário Oficial da União, Brasília, 26 mai. 2014.

_____. **Decreto nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017c. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm > Acesso em: 14 abr. 2018.

_____. **Lei nº 5.540**, de 28 de novembro de 1968. Disponível em < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html> > Acesso em: 05 abr. 2018.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 15 jan. 2018.

_____. **Lei 12.550**, de 15/12/2011. **Autoriza o Poder Executivo a criar a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalar – EBSEH.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2011/Lei/L12550.htm> Acesso em: 17 set. 2018.

_____. Ministério da Saúde. **Portaria nº 3.390, de 30 de dezembro de 2013 - Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), estabelecendo-se as diretrizes para a organização do componente hospitalar da Rede de Atenção à Saúde (RAS).** Brasília: Dezembro/2013a. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt3390_30_12_2013.html>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. Ministério da Saúde e Ministério da Educação. **Portaria Interministerial nº 285, de 24 de março de 2015 - Redefine o Programa de Certificação dos Hospitais de Ensino (HE).** Brasília: Março/2015. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2015/prt0285_24_03_2015.html>. Acesso em: 12 out. 2018.

_____. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH. **Descrição sumária das atribuições dos cargos dos Hospitais Universitários federais.** Disponível em:

<http://ebserh.gov.br/documents/16692/149422/Atribuicoes_Descricao_Sumaria_EBSERH_HUFs_28112014.pdf/55b360bc-2f50-48a9-96bd-304351c06d98>. Acesso em: 15 out. 2018.

_____. **Portaria nº 1367/2017/GR**, de 16 de junho de 2017b. Disponível em: <<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

BULLA, L. C.; LEAL, M. L. M. A participação da sociedade civil no Conselho Municipal de Assistência Social: o desafio de uma representação democrática. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, 2006.

CÂMARA DOS DEPUTADOS DO BRASIL. 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/POLITICA/476677-DEPUTADOS-DERRUBAM-DECRETO-DOS-CONSELHOS-POPULARES.html>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

CGU – Controladoria-Geral da União. **Controle Social: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social**. Brasília, DF, 2012. (Coleção Olho Vivo no Dinheiro Público). Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/educacao-fiscal>> Acesso em: 03 ago. 2017.

_____. Controladoria-Geral da União. MPU – Ministério Público da União. **Instrução Normativa 01 de 10 de maio de 2016 - Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal**. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 24 out. 2017.

CHAUÍ, M. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Disponível em: <<http://Sdcielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

CHAUÍ, M. **Cultura e Democracia**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

CLARK, B.R. **The higher education system: academic organization in a cross-national perspective**. Berkeley: University of California Press, 1983.

CICONELLO, A. A participação social como processo de consolidação da democracia no Brasil. *From poverty to power*, 2008. Disponível em <scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=A+Participação+Social+como+processo+de+consolidação+da+democracia+no+Brasil&btnG=> Acesso em: 13 abr. 2018.

COELHO, V. Conselhos de saúde enquanto instituições políticas: o que está faltando? In: COELHO, V.; NOBRE, M. (Org.). **Participação e deliberação**. São Paulo: 34 Letras, 2004. p. 255-269.

COHEN, J. *Procedure and substance in deliberative democracy*. In: DANS, M. J. B.; REHG, W. (Dir. publ.). **Deliberative democracy**. Cambridge: MIT Press, 1997.

CORTES, S. V.. As diferentes instituições participativas existentes nos municípios brasileiros. Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação. Brasília, DF: **Ipea**, p. 137-149, 2011.

COSTA, F.; PEREIRA, F.; COUTO, M. F.; PEREIRA, S. e GOMES, J. C. **Observatório da sustentabilidade do Pantanal**: Relatório Técnico – Proposta de criação de estrutura institucional e principais atividades do Observatório. FAPEMS, Dourados, 2008.

CUNILL GRAU, N. *Balance de la participación ciudadana em lãs políticas sociales. Propuesta de um marco analítico*. In: ZICCARDI, Alicia (Org.). **Participación ciudadana y políticas sociales del âmbito local**. México (DF): IIS/Comesco/Indesol, 2004.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA.E.S.M.; MARTINS, E. S. O potencial de conselhos de políticas e orçamentos participativos para o aprofundamento democrático. In: DAGNINO, E.; TATAGIBA, L. (Org.). **Democracia, sociedade civil e participação**. Chapecó: Argos, 2007.p. 25-44.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAMAS, Susana; CHRISTOFOLETTI, Rogerio. Mídia e democracia: um perfil dos observatórios de meios na América Latina. **UNirevista**, 1: 3, 1-11, 2006.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____; DENHARDT, J. V. *The new public service: serving, not steering*. New York: Armonk, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DESROSIÈRES, A. **Reflejar o instituir: la invención de los indicadores estadísticos**. Metodología Revista de Técnicas, métodos e instrumentos de investigación en Ciencias Humanas, 1996.

DINER, S. J. *The Land-Grant Analogy and the American Urban University: An Historical Analysis*. Metropolitan Universities 23:3, 2013, 61-77.

DOWBOR, L. **O que é poder local**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

DRYZEK, J. S. *Legitimacy and economy in deliberative democracy*. *Political Theory*, v. 29, n. 5, p. 651-669, 2001.

ELSTER, J. **Peças e engrenagens das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994 (tradução de Antônio Trânsito).

ESTIVILL, J. **Panorama dos Observatórios de Luta contra a Pobreza e a Exclusão Social – Contributos para o Observatório de Luta Contra a Pobreza na Cidade de Lisboa**. Rede Europeia Anti-pobreza (REAPN), Barcelona, 2007.

FALEIROS, V. Cidadania e Participação Popular. In: **Congresso Brasileiro de Psicologia da Comunidade e trabalho social**; Autogestão, Participação e Cidadania, 1, 1992. Belo Horizonte. Anais. Tomo 2. Belo Horizonte, 1992.

FALLER, M. H. F.; KOZICKI, Katya. Prelúdios de um Constitucionalismo Popular e Latino-americano No Brasil? Participação

Democrática Pós-88 E Queda Do Decreto Lei 8.243/2014-doi: <http://dx.doi.org/10.5216/rfd.v41i2.47930>. **Revista da Faculdade de Direito da UFG**, v. 41, n. 2, p. 169-195.

FALQUETO, J. M. Z. **A implantação do planejamento estratégico em universidades**: o caso da universidade de Brasília. 2012. 192 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/12160>>. Acesso em: 03 out. 2017.

FARNÉ, S. (2011). *Observatorios del mercado de trabajo: ¿Qué son y cómo funcionan?*. **Revista de Economía Institucional**. 13:24, 2011, 429-445.

FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. dos . Transparência e controle social na administração pública. **Temas de Administração Pública** (UNESP. Araraquara), v. 8, p. 1-20, 2013.

FLEURY, S. Políticas sociais e democratização do poder local. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. DE A. (Eds.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 1. ed. Rio de Janeiro/RJ: FGV, 2004. p. 188.

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

FUNG, A.; WRIGHT, E. O. (Ed.). **Deepening democracy: institutional innovation in empowered participatory governance**. London: Verso, 2003.

GALEAS, M. e PÉREZ, C. **Observatorios de primera y segunda generación: ¿Una tercera generación?**”.*Memorias I Encuentro de Redconocimiento Juvenil* 93-104, 2011.

GATTINI, C. H. (2009). **Implementación de observatorios nacionales de salud: enfoque operacional y recomendaciones estratégicas**. Organização Panamericana de Saúde (OPS) da Organização Mundial de Saúde (OMS), Escritório de Representação da OPS/OMS, Santiago do Chile.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOERGEN, P. Universidade e compromisso social. In: RISTOFF, D.; SEVEGNANI, P. (Org.). **Universidade e compromisso social**. Brasília, DF: Inep, 2006. v. 4, p. 65-94.

GOHN, M. da G. Universidade: Compromisso Social e Participação em Projetos Sociais Desigualdade & Diversidade – **Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, nº 9 ago/dez, 2011, pp. 111-126. Disponível em: <<http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/artigo9.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

GONÇALVES, A. O conceito de governança. **XIV Encontro do Conpedi**, p. 16, 2005.

GOMES, M.; ROSSARI, T., E., G.; VISINTIN, L.; CANDIDO, A. Uma ontologia de domínio no contexto de observatórios. **Anais da IX ONTOBRAS Seminário de Pesquisa em Ontologias do Brasil**, Curitiba, 2016.

GRAY, A. & JENKINS, B. “*From public administration to public management: reassessing a revolution?*”, *Public Administration*, vol 73, n.1. 1995.

GREGORIO, C. G. **Observatorios ciudadanos de la administración de justicia penal: ¿como incidir desde un observatorio?**, IIJusticia_(2007). Disponível em: <<http://www.ijjusticia.org/docs/observatorios.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

GUDIÑO, M. E.; d’Inca, Verónica. *Observatorio del medio ambiente urbano. Herramienta para el monitoreo y conservación de la biodiversidade local*. **Tiempo y Espacio** 10:13, 2007, 36-52.

GUSMÃO, M. R. (2005). Estruturas e dispositivos nacionais de produção e difusão de indicadores de C,T&I: deficiências e possíveis avanços. **Parcerias Estratégicas**, 20 (2005) 1029-1052.

GUSMÃO, M. R. Observatório apoia a adoção de tecnologias de gestão. **Informe** 26: 175, 2006.

HELLMANN, G. J. O Observatório Regional como ferramenta de gestão nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: o caso do Instituto Federal do Paraná. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional** 2: 2 (2014) 153- 184.

HEMMINGS, J.; WILKINSON, J. **What is a public health observatory?** *Journal of Epidemiology and Community Health* 57: 5 (2003) 324-326.

HUSILLOS, J. (2006). **Círculo para la calidad de los servicios públicos de l'Hospitalet**. Anais do IV *Seminario Inmigración y Europa da Fundación CIDOB*, Barcelona.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.
Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

IRACHETA C., A. (2005). *Observar la ciudad científicamente para entender más y actuar major*. **Revista Ciudades Agenda Habitat** 68 (2005) 12-20.

KAWASAKI, C. S. Universidades públicas e sociedade: uma parceria necessária. **Rev. Fac. Educ.**, São Paulo, v. 23, n. 1-2, p. , Janeiro de 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551997000100013&lng=pt_BR&nrm=iso>. Acesso em: 19 fev. 2018.

KNOPP, G.; ALCOFORADO, F.. **Governança social, intersetorialidade e territorialidade em políticas públicas: o caso da Oscip Centro Mineiro De Alianças Intersetoriais (Cemais)**. 2010.

_____, G. **Perspectivas em políticas públicas**. Belo Horizonte. Vol. IV. Nº 8. P. 53-74 | jul/dez 2011.

KLEIN, K.; PIZZIO, A.; RODRIGUES, W. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 1, n. 1, 2018.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, A. J.; FREITAS, G. **A construção do observatório das águas – a necessidade de monitorar o sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos**. Anais do V Seminário Observatórios, Metodologias e Impactos, São Leopoldo, 2015.

LÓPEZ, J. I.; FERREIRA, V. G.; LLÁNES, C.; NAVARRO, C. *Proyecto de Creación de um Observatorio Ambiental de la Industria de Bolivia*. **Anais do XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos**, Valencia, 2012.

MAIORANO, J. L.. *Los observatorios de derechos humanos como instrumentos de fortalecimiento de la sociedad civil*. **Revista Probidad** 24 (2003).

MANCEBO, D. Reforma universitária: reflexões sobre a privatização e a mercantilização do conhecimento. 2004 **Educ. Soc., Campinas**, vol. 25, n. 88, p. 845-866, Especial - Out. 2004. Disponível em:<http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 23 fev.2018.

MARCOVITCH, J.. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, J. **Corrupção**. São Paulo: Globo, 2008.

MARTINS, M. R.; FERREIRA, R. B.; SAUERBRONN, F. F.. Participação Social na Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior-O Caso da Universidade Federal de Viçosa. **Sistemas & Gestão**, v. 9, n. 3, p. 298-308, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, J. G. et al. **Relatório da Comissão Referente aos Estudos da Jornada de Trabalho do HU/UFSC**. Portaria 1459/2016/GR. Versão 3.0. UFSC. Florianópolis, 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MÉNY, Y. *Corruption, politique et démocratie*, 1995. Disponível em: <http://www.revuesplurielles.org/_uploads/pdf/9_15_2.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.

METCALFE, L. & RICHARDS, S. *La modernization de la gestion pública*. Madri: INAP, 1989.

MEYER JR., V.; MANGOLIM, L.. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. **30º Encontro da Anpad, 23 a 27 de setembro de 2006, Salvador/BA**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-0582.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2017.

_____. A escola como organização complexa. In: EYNG, A. M; GISI, M. L. (orgs.). *Políticas e Gestão da Educação Superior: desafios e perspectivas*. Ijuí: Unijuí, 2007. Disponível em: <<http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1243/1682>>. Acesso em: 27 set. 2018.

MILANI, C. R. S.. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias**. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6645/5229>> Acesso em: 13 abr. 2018.

MORAES, R. (2017). **O financiamento do ensino superior americano e alguns de seus meandros**. *Jornal da Unicamp –Edição Web, Ciência da Política e Vice-Versa*. Disponível em: <<https://www.unicamp.br/unicamp/ju/artigos/reginaldo-correa-de-moraes/o-financiamento-do-ensino-superior-americano-e-alguns-de-seus>>. Acesso em: 26 maio 2018.

MORAES, P. C. S.R.L. Observatórios Sociais como Promotores de Controle Social e *Accountability*: Reflexões a Partir da Experiência do Observatório Social de Itajaí. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** – 8 (3): 298 – 326 Set/Dez 2010.

MORIN, E; LE MOIGNE, J. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MORITZ, M. O. et al. A implantação do planejamento estratégico em

organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, maio 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2012v5n1p228>>. Acesso em: 04 out. 2018.

MOTTA, P. R.de M. O estado da arte da gestão pública. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v.53, n. 1, p. 82-90, Feb. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 abr. 2018.

NOVAES, A. Ciclo de crenças aborda crise na política. **Folha de São Paulo**, 3/8/2010, p. E6, Ilustrada.

OLIVEIRA, F. B.; SAUERBRONN, F. F. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve 129 contribuição. **Revista de Administração Pública** (Impresso), v. 41, p. 149-170, 2007.

ONCÍNS, P. *Observatorios del Mercado de Trabajo. Centroamérica: una experiencia de cooperación internacional. Cuadernos del Mercado de Trabajo – Colaboraciones 2* (2009).

ORGANIZAÇÃO Mundial da Saúde (OMS). *Human Resources for Health Observatories: contributing for policy decisions based on evidence, OMS, Geneva*. 2012.

ORTEGA, C.; DEL VALLE, R. Nuevos retos de los observatorios culturales. **Boletín Gestión Cultural** 19 (2010) 1-15.

ORTUÑO, C. *Observatorios: una mirada exploratoria, Primer Taller: El Observatorio como Herramienta para la Gestión de la información y del Conocimiento, Asamblea Nacional, Caracas*.2006

OSB - OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL. **Como Atuamos**. Disponível em: <<http://osbrasil.org.br/>>. Acesso em: 12 out. 2018.

PACHECO, R.; BATISTA, A. Capítulo II – **Observatórios de informação e conhecimento**. Livro Softex, Projeto do Inventário de Competências de Software no Brasil, 2016.

PALUDO, A. **Administração pública: teoria e mais de 700 questões**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.

PAZ, R. Observatório dos Direitos do Cidadão: uma experiência de monitoramento de políticas públicas e de fortalecimento dos movimentos sociais da cidade de São Paulo. **Anais do VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais**, Coimbra, 2004.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *balanced scorecard***. 2000. 304f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 04 out. 2017.

PETERSON, M. **A Universidade: da responsabilidade do corpo docente**. In: DERRIDA, J. O olho da universidade. São Paulo: Estação Liberdade, p. 11-80, 1999.

PHÉLAN C., M. (2007). *La Red Observatorios Locales de Barcelona, España: un estudio de casos para diseñar una propuesta nacional*. **Revista Venezolana de Sociología y Antropología** 17: 48 (2007) 96-122.

PINTO, M. C.F.; DA SILVA, Francielle Molon. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 2, p. 01-16, 2015.

PIRES, R. RC *et al.* **Em busca de uma síntese: ambições comuns e abordagens diversificadas na avaliação da efetividade das instituições participativas**. Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação. Brasília: Ipea, p. 347-364, 2011.

PHÉLAN, C. M. *La Red Observatorios Locales de Barcelona, España: un estudio de casos para diseñar una propuesta nacional*. **Revista Venezolana de Sociología y Antropología** 17: 48, 2007, 96-122.

QUEIROZ, L. D. de *et al.* **Observatório social do Brasil: instrumento de controle social da gestão pública.** 2017.

RAMOS, A. M. *et al.* **As políticas públicas e as novas dimensões da universidade.** Repositório Institucional UFSC: [s.n.], 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114857>>. Acesso em: 01 set. 2016.

RAMOS, A.M.; SOETH, C. B.; CARBONERA, J. B. **A responsabilidade social das universidades no processo de formação fiscal: diagnóstico no hospital universitário da UFSC.** 2017. Disponível em: <<http://150.162.242.35/handle/123456789/181014>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

RIBEIRO, R.M. da C. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. **Anais... IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação** dias 14, 15 e 16 de abril de 2014, Porto, Portugal. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/eixo2.html> Acesso em: 18 set. 2017.

RIBEIRO, R. M. da C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior.** Campinas, SP v.3 n.2 p.357-278 maio/ago. 2017 Disponível em: <<https://doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7787>>. Acesso em: 01 out. 2017.

RODRIGUES P., L.; BONILLA C., Y.; ORTIZ C., G. (2017). *Observatorio de prácticas comunicativas: un escenario para la construcción colectiva.* **Comunicación** 37 (2017) 89-111.

RODRÍGUEZ R., MARIA del M.; Correyero Ruiz, Beatriz (2008). *Los observatorios como agentes mediadores en la responsabilidad social de los medios de comunicación: panorama internacional Sphera Pública.* **Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación** 8 (2008) 15-40.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2013.

ROSENAU, J. N. Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial. In: ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Ernst-Otto. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp. 11-46.

SARTURI, C. A.. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-modelos-de-administracao-publicapatrimonialista-burocratica-e-gerencial,43523.html>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

SANTOS, M. H. de C. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. In: DADOS - **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 1997, p.335-376.

DA SILVA FIGUEIREDO, V.; DOS SANTOS, W.r J. L. **Transparência e controle social na administração pública**. Temas de Administração Pública, v. 8, n. 1, 2013.

SAUERBRONN, F. F.; FERREIRA, R.B.; MARTINS, M. R. Participação Social na Gestão das Instituições Federais de Ensino. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. Volume 9, Número 3, 2014, pp. 298-308. DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n3.a7.

SCHOMMER, P. e MORAES, R. Observatórios Sociais como Promotores Controle Social e Accountability: reflexões a partir da experiência do Observatório Social de Itajaí. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** 8: 3 (2010) 298-326.

SCHOMMER, P.; MORAES, R.; NUNES, J.; CLAUDINO, J. **Pesquisa - Observatórios Sociais voltados à cidadania e à educação fiscal no Brasil: estrutura e atuação**. Relatório Técnico, UDESC/ESAG e OSI, Itajaí, 2011.

SCHUCH JR, Vitor F; ABREU, I. M. C.; BOBSIN, D.; LEÃO, R.A. Universidade: uma organização burocrática ou um sistema político? **Anais... V Coloquio Internacional sobre gestión universitaria em América**

del Sur, Mar del Plata, 8,9 y 10 de Diciembre de 2005. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30378362.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2017.

SENA, G. de C. **Governança pública e governança social: conceituação, características e fundamentos**. Março. 2017. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/governanca-publica-e-governanca-social-conceituacao-caracteristicas-e-fundamentos/149776#ixzz5A8Pc1tKq><https://www.webartigos.com/artigos/governanca-publica-e-governanca-social-conceituacao-caracteristicas-e-fundamentos/149776#ixzz5A8Ok5r5n>>. Acesso em: 02 abr.2018.

SENADO FEDERAL DO BRASIL. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/118766>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

SILVA, A., *et al.* Observatórios brasileiros de meio ambiente e sustentabilidade: diagnóstico e análise. **Anais do XV Congresso Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia – AL-TEC**, Porto, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, E.L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, A. C. de. As novas relações entre a Universidade e a Sociedade Brasileira na era da revolução científico-tecnológica: o saber (poder) em disputa. **Cadernos Ces Centro de Estudos Sociais Aplicados Uff**, Niterói- RJ, v. 1, n.1, p. 36-45, 1995.

SOARES, L. C.; FERNEDA, E.; PRADO, H. A. do. Observatórios: um levantamento do estado do conhecimento. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**. 12:3 (2018) p.86-p.110. ISSN 1981-1640.f

SOUZA, I. M. de. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa

Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em:
<<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>>.
Acesso em: 25 set. 2017.

SOUZA, F. C. de. SIQUEIRA, J. F. A convergência da nova administração pública para governança pública: uma análise dos artigos internacionais e nacionais publicados entre 2000 e 2006. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade: Controladoria e Contabilidade em prol do desenvolvimento, 7. ed. São Paulo, 2007. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.

SOY, A.; URSA, Y. (1991). ***Propuesta para el Establecimiento de un Observatorio Económico-social en Terrassa, Centro de Estudios de Planificación (CEP), Barcelona.***

TATAGIBA, L. Os conselhos gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil. In: DAGNINO, E. (Org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002. p. 47-103.

TEIXEIRA, A. C. O OP em pequenos municípios rurais: contextos, condições de implementação e formatos de experiência. In: AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. (Org.). **A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo**. São Paulo: Cortez, 2003.

TOMASSINI, L. Governabilidad y Políticas Publicas em America Latina. In: FLÓREZ, F. C. **Democracia em déficit**. Governabilidad y desarrollo em América Latina y el Caribe. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, 2001.

TORRES, D. *Observatorios de Educación Superior em América Latina y el Caribe y sus desafíos de gestión institucional*. **Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)** 18:1 (2017) 107-128.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TRZECIAK, D. **Modelo de observatório tecnológico para arranjos produtivos locais: proposta para o APLTIC-SC**, Tese (doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.

TSAMBOULAS, D. e KAROUSOS, I. *Structure of a port operations observatory: application in the Mediterranean Sea. Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board* 2409 (2014) 9–18.

UDESC. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Observatórios.** Disponível em: <<https://www.udesc.br/busca?q=observat%C3%B3rios>> Acesso em: 24 out. 2018.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Missão, Visão, Valores.** Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.ufsc.br/estrutura.ufsc.br/missao/>>. Acesso em: 03 ago. 2017.

UNESCO. Declaração de Santo Domingo: a ciência para o século XXI: uma visão nova e uma base de ação. **Conferência Mundial sobre Ciências, Santo Domingo, 10-12 mar. 1999.** Santo Domingo: UNESCO, 1999.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre educação superior no século XXI.** São Gonçalo: UNIVERSO, 1999.

UNITED Nations Environment Programme (UNEP). *Workshop on Environment and Development Observatories in the Mediterranean Countries - Summary and Conclusions*, UNEP, 1999.

VALLAEYS, F. **Que significa Responsabilidade Social? Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.** Associação Brasileira de Mantenedora de Ensino superior. – Ano 24, n. 36 (Jun. 2006). – Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2006, p. 35 – 56.

VENTURA, T. Democracia e participação. Inovações democráticas e trajetória participativa no Brasil. **Cadernos EBAPE.** BR, v. 14, n. 3, p. 705-720, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VESSURI, H. *El ejercicio de la observación sociotécnica...a propósito de los observatorios de ciencia y tecnología. Cuadernos del Cendes* 19: 51 (2002) 1-17.

VIEIRA, S. L. A democratização da Universidade e a socialização do conhecimento. In: FÁVERO, M^a. de Lourdes A.(org) **A Universidade em questão**. SP, Cortez/Autores Associados, 1989.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIELINSKI, D. Z. PECCININ, L.E. **O Decreto N.º 8.243/2014 e a participação social na formulação de políticas públicas**. Disponível em: <<http://publicadireito.com.br/artigos/?cod=36e0c72e6254a299>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Estudo sobre: O Observatório de Governança Social na Gestão Universitária

PÚBLICO ALVO: Gestão Superior da Universidade Federal de Santa Catarina e do Hospital Universitário

Prezado(a) Participante(a),

Eu sou Jakeline Becker Carbonera, servidora da Universidade Federal de Santa Catarina e aluna Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração Universitária, sob a orientação do professor Dr. Alexandre Moraes Ramos (PPGAU-UFSC).

O objetivo deste instrumento consiste em avaliar de que maneira a sociedade interage e participa da gestão universitária e a viabilidade de implantação de um Observatório de Governança Social na gestão Universitária.

A importância da participação social na administração pública é assegurada pela Constituição Federal de 88 e demais mecanismos legais. Atualmente a participação social se faz presente na administração pública por meio de espaços em conselhos deliberativos nos órgãos, autarquias e fundações de todas as esferas administrativas.

Neste instrumento, busca-se identificar, por meio do olhar de alguns integrantes da gestão universitária, como vem ocorrendo a participação social na Universidade Federal de Santa Catarina, sua efetividade, relacionamento com a governança social e contribuição para com a Gestão Universitária.

É importante salientar, neste momento, que, nas respostas das perguntas a seguir, devem ser considerados os Hospitais Universitários pois, mesmo sob contrato de gestão EBSERH, os Hospitais continuam sendo parte das Universidades que lhes deram origem.

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade em todas as fases da pesquisa.

Na formulação das questões foram consideradas as seguintes concepções:

Participação Social: Abrange, segundo a atuação organizada e responsável dos múltiplos setores da sociedade, na solução de problemas coletivos e na promoção do bem comum. (MONTORO, 1992, p. 23)

Governança Social: representa a utilização dos meios, instrumentos e recursos disponíveis em um dado contexto social, para se realizar o desenvolvimento local, com a provisão dos serviços sociais demandados por uma determinada população, de acordo com a demanda dela mesma (ALCOFORADO, 2009, p.10).

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Desde já agradeço a participação e dedicação.

Jakeline Becker Carbonera
Mestranda Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

Assinatura do entrevistado: _____

APÊNDICE 02 – SUJEITOS DE PESQUISA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

GRUPO DE ENTREVISTADOS	SUJEITO DE PESQUISA	TEMPO
ALTA GESTÃO UFSC	Reitor	36min04s
	Vice-Reitor	58min44s
	Chefe de Gabinete	24min47s
	Diretor geral do Gabinete	30min00s
	Assessor de Informação	37min25s
SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA	Presidente da Associação do Bairro Itacorubi	36min33s
	Presidente da Associação Amigos do Hospital Universitário	36min14s
	Presidente da Associação de Servidores do Hospital Universitário	18min56s
GESTÃO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PROF. POLYDORO ERNANI DE SÃO TIAGO	Superintendente do Hospital Universitário	42min51s
	Gerente Administrativo	20min05s
	Chefe da Unidade de Regulação Assistencial	16min52s
	Chefe do Setor de Contabilidade da rede - EBSERH	15min10s
ÓRGÃOS DE CONTROLE	Auditor de Controle Interno da Corregedoria Geral da União	9min00s
	Auditor de Controle Interno da Corregedoria Geral da União	9min00s
	Auditor de Controle Interno da Corregedoria Geral da União – Transparência	43min14s
	Corregedor da UFSC	19min26s

Fonte: Elaborado pela autora.

**APÊNDICE 03 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO
PRIMEIRO GRUPO DAS ENTREVISTAS
SEMIESTRUTURADAS**

SEQ	QUESTÃO				
1	<p>Como você vê a relação entre a Universidade e a sociedade e como você a classifica de acordo com a escala a seguir?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Inexistente</td> <td>Irrelevante</td> <td>Efetiva</td> <td>Intensa</td> </tr> </table>	Inexistente	Irrelevante	Efetiva	Intensa
Inexistente	Irrelevante	Efetiva	Intensa		
2	<p>De acordo com a escala abaixo, em que medida a sociedade tem conhecimento do trabalho realizado pelas Universidades Federais?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muito Baixo</td> <td>Razoável</td> <td>Relevnte</td> <td>Intensa</td> </tr> </table>	Muito Baixo	Razoável	Relevnte	Intensa
Muito Baixo	Razoável	Relevnte	Intensa		
3	<p>Atualmente, na Universidade Federal de Santa Catarina, como você classifica o nível de interação e ou participação da sociedade?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muito Baixo</td> <td>Razoável</td> <td>Relevante</td> <td>Muito Alto</td> </tr> </table> <p>Explique sua resposta:</p>	Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto
Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto		
4	<p>Em sua concepção, em qual serviço e ou produto, prestado ou desenvolvido pela UFSC, há maior nível atendimento e, conseqüentemente interação com a sociedade?</p> <p>Em qual de nível de intensidade?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muito Baixo</td> <td>Razoável</td> <td>Relevante</td> <td>Muito Alto</td> </tr> </table>	Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto
Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto		
5	<p>Na sua concepção, em relação à ação da pergunta anterior, em qual intensidade a sociedade reconhece e valoriza o serviço prestado ou produto recebido por ela na Universidade Federal de Santa Catarina?</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>Muito Baixo</td> <td>Razoável</td> <td>Relevante</td> <td>Muito Alto</td> </tr> </table>	Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto
Muito Baixo	Razoável	Relevante	Muito Alto		

6	<p>O Observatório Social é uma rede que trabalha no sentido de levar à comunidade a importância social e econômica dos tributos e, principalmente, viabilizar a correta aplicação dos recursos públicos, através de um controle social, pois para qualquer resultado positivo em políticas públicas que visem à melhoria de condições de vida dos brasileiros (educação, saúde, segurança, etc.), dois fatores são essenciais: recursos (que vem dos tributos) e a correta aplicação destes recursos (OSM, 2010b, p.1).</p> <p>Considerando o trabalho dos Observatórios Sociais e que um de seus eixos consiste na educação fiscal, você acredita que o desenvolvimento de uma ferramenta institucional, à luz de um Observatório Social pode contribuir para expor à sociedade o trabalho desenvolvido pela Universidade nesta ação identificada por você na pergunta anterior e contribuir para o fortalecimento da Instituição e de sua autonomia?</p> <table border="1"> <tr> <td>Muito Baixo</td> <td>Baixo</td> <td>Razoável</td> <td>Relevante</td> <td>Intenso</td> <td>Muito Intenso</td> </tr> </table>	Muito Baixo	Baixo	Razoável	Relevante	Intenso	Muito Intenso
Muito Baixo	Baixo	Razoável	Relevante	Intenso	Muito Intenso		
	<p>Na sua área de trabalho, você acredita que uma boa relação com a sociedade pode impactar no desenvolvimento da gestão?</p>						
	<p>No caso do desenvolvimento do de um observatório de governança social na sua área de trabalho, quais as informações você considera relevantes para serem expostas à sociedade?</p>						

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 04 - METODOLOGIA BOLA DE NEVE

Segundo Vinuto (2014) a amostragem em bola de neve (*snow ball*) se constrói inicialmente com a definição informações e/ou informantes-chaves, nomeados como sementes, com o objetivo de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral.

Isso acontece nos casos em que uma amostra probabilística inicial é impossível ou impraticável, e as sementes ajudam o pesquisador a iniciar seus contatos e a construir o grupo a ser pesquisado (VINUTO, 2014).

Em seguida, solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente o quadro vai crescendo de acordo com interesse do pesquisador, encerrando quando chegar a um ponto de saturação, que é o momento em que os dados oferecidos ou os nomes encontrados não trazem informações novas ao quadro de análise (VINUTO, 2014).

Em suma, a amostragem em bola de neve mostra-se como um processo de permanente coleta de informações, que procura tirar proveito das redes sociais dos entrevistados identificados para fornecer ao pesquisador com um conjunto cada vez maior de contatos potenciais, sendo que o processo pode ser finalizado a partir do critério de ponto de saturação (VINUTO, 2014).

APÊNDICE 05 - INSTRUMENTO DE COLETA 02

ENQUETE - O IMPACTO DE UM OBSERVATÓRIO DE GOVERNANÇA SOCIAL DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA RELAÇÃO ENTRE A UNIVERSIDADE E A SOCIEDADE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

PÚBLICO ALVO: Integrantes da Sociedade brasileira

Prezado(a) Participante(a),

Eu sou Jakeline Becker Carbonera, servidora da Universidade Federal de Santa Catarina e aluna do Programa de Pós-Graduação strictu sensu em Administração Universitária, sob a orientação do professor Dr. Alexandre Moraes Ramos (PPGAU-UFSC).

O objetivo desta enquête consiste em avaliar de que maneira a sociedade interage e participa da gestão universitária e a viabilidade de implantação de um Observatório de Governança Social da gestão Universitária.

A análise dos dados será realizada respeitando os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade em todas as fases da pesquisa e sem identificação pública dos respondentes.

Solicitamos a autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Desde já agradeço a participação.

Jakeline Becker Carbonera
Mestranda Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
Contadora - Coordenação de Avaliação e Controladoria
Hospital Universitário - Universidade Federal de Santa Catarina

IDADE:*Marcar apenas uma oval.*

- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- 50 a 60 anos

Distância entre a sua residência e a Universidade mais próxima:*Marque todas que se aplicam.*

- 0 a 20 km
- 20 a 40 km
- 40 a 60 km
- 60 a 80 km
- 80 ou mais

01) Qual é a Universidade pública mais próxima de sua residência?

02) Em sua concepção, como você classifica a relação entre a Sociedade e a Universidade pública?*Marque todas que se aplicam.*

	Inexistente	Pouco Intensa	Relevante	Muito Intensa
Relação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

03) Como você classifica o conhecimento da sociedade sobre o trabalho desenvolvido nas Universidades públicas?*Marcar apenas uma oval.*

	Nenhum	Baixo	Relevante	Alto
Conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

04) Dentre as atividades desenvolvidas pelas Universidades, classifique o nível de interação com a sociedade.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Baixo	Razoável	Alto	Muito Alto
Atividades de Ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de Pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de Extensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospital Universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

05) Em que medida você acredita que a sociedade valoriza as atividades abaixo, ofertadas pelas Universidades públicas?

Marcar apenas uma oval por linha.

	não Reconhece	Pouco	Razoável	Muito
Atividades de Ensino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de Pesquisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de Extensão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospital Universitário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

06) Em que medida você considera importante ter acesso a informações sobre as atividades classificadas por você na pergunta anterior?

Marcar apenas uma oval.

- Não é importante
- Pouco Importante
- Importante
- Muito Importante

07) Cite no máximo três informações sobre as Universidades públicas que você gostaria de ter acesso.

08) Cite no máximo três informações sobre os Hospitais Universitários que você gostaria de ter acesso.