



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA GUICHARD DE LIMA BECK

O LUGAR DA AUTOGESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA A PARTIR DE UMA
ANÁLISE NAS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS DA UFSC

Florianópolis, SC

2022

GABRIELA GUICHARD DE LIMA BECK

**O LUGAR DA AUTOGESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA A PARTIR DE UMA
ANÁLISE NAS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS DA UFSC**

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Doutorado em Administração
Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis

2022

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

BECK, GABRIELA

O LUGAR DA AUTOGESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA A PARTIR
DE UMA ANÁLISE NAS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS
DA UFSC / GABRIELA BECK ; orientador, Irineu Manoel de
Souza, 2022.

197 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Autogestão. 3. Teoria da
Administração. 4. Administração Pública. 5. Gestão
Universitária. I. Manoel de Souza, Irineu . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

GABRIELA GUICHARD DE LIMA BECK

**O LUGAR DA AUTOGESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA A PARTIR
DE UMA ANÁLISE NAS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS DA
UFSC**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Banca Examinadora:

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Ana Paula Paes de Paula, Dr.^a

Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Renê Birochi, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2022

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais: Maria da Glória Guichard de Lima Beck e Mário Lima Beck Filho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer imensamente ao meu querido orientador e professor Irineu Manoel de Souza por toda sua paciência e orientação durante a execução desse trabalho, o qual é um projeto não só de realização profissional para mim, mas como de realização de um sonho. Em segundo, gostaria de agradecer aos professores membros da banca, os quais, sem dúvida, são profissionais que marcaram a minha trajetória neste programa. Não poderia deixar de citar o agradecimento aos meus pais, meus familiares, meu marido e meus colegas de trabalho por todo o apoio dispensado nessa jornada.

*“... Somente um ser deformado
pode encontrar em sistemas
planejados o meio adequado à
sua própria atualização”.*
(GUERREIRO RAMOS, 1981).

RESUMO

No âmbito desse trabalho a autogestão é a luta pela desburocratização e democratização das organizações. A autogestão aparece como uma proposta de emancipação dos trabalhadores na medida em que esses conseguem, sem a presença da hierarquia, exteriorizar suas personalidades e aptidões profissionais. No trabalho autogestionário, o profissional passa do estado de trabalhador alienado para um enriquecido, autônomo, no qual o mesmo passa a ser responsável pela sua produção. Dessa forma, essa pesquisa teve como objetivo analisar como ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de verificar a existência de características da autogestão. Para a realização de tal estudo foram utilizadas como amostras dois Centros de Ensino da UFSC. A natureza da pesquisa foi aplicada, e classificou-se como qualitativa. Quanto aos fins, foi de caráter exploratório, e quanto aos meios, tratou-se de um estudo de caso. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados além da pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas, observação não participante e grupo focal. A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo. A partir dos resultados da pesquisa, verificou-se a presença de práticas autogestionárias no cotidiano docente em função das características do modelo participativo que rege a categoria. Já em relação aos servidores técnicos administrativos, esses são regidos predominantemente pelo modelo burocrático, o qual dificulta a criação de espaço para práticas autogestionárias. No entanto, foi possível identificar algumas atividades sendo realizadas de forma autônoma nessa categoria, caracterizando a existência de uma autonomia relativa. Outros resultados relacionados à pesquisa foram: em relação aos STAES, ausência de participação em ambientes propícios para tal e falta de motivação para qualificação. Quanto aos docentes e STAES, foram identificados falta de interesse em assumir cargos de gestão e também em possuir maior autonomia sobre as decisões organizacionais.

Palavras-chave: Autogestão. Teoria da Administração. Administração Pública. Gestão Universitária.

ABSTRACT

In the scope of this work, self-management is the struggle for the reduction of bureaucracy and democratization of organizations. Self-management appears as a proposal for the emancipation of workers insofar as they are able, without the presence of hierarchy, to externalize their personalities and professional skills. In self-managed work, the professional passes from the state of an alienated worker to an enriched, autonomous one, in which he becomes responsible for his production. Thus, this research aimed to investigate how academic and administrative activities occur at the Federal University of Santa Catarina in order to verify the existence of self-management characteristics. To carry out this study, two UFSC Teaching Centers were used as samples. The nature of the research was applied, and it was classified as qualitative. As for the ends, it was exploratory, and as for the means, it was a case study. As for data collection instruments, in addition to bibliographic and documentary research, interviews, non-participant observation and focus group were used. Data analysis took place through content analysis. Based on the results of the research, the presence of self-management practices in the teaching routine was verified due to the characteristics of the participatory model that governs the category. In relation to administrative technicians, these are predominantly governed by the bureaucratic model, which makes it difficult to create space for self-management practices. However, it was possible to identify some activities being carried out autonomously in this category, characterizing the existence of a relative autonomy. Other results related to the research were: in relation to STAES, lack of participation in favorable environments and lack of motivation for qualification. As for professors and STAES, a lack of interest in assuming management positions and also in having greater autonomy over organizational decisions was identified.

Keywords: Self-management. Management Theory. Public administration. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões de Análise da Gestão Social e da Governança Pública.....	45
Figura 2 - Seleção dos Docentes	97
Figura 3 - Reuniões	100
Figura 4 - Categorias de Análise – Objetivo Específico A	111
Figura 5 - Categorias de Análise - Objetivo Específico B	122
Figura 6 - Categorias de Análise - Objetivo Específico C	131
Figura 7 - Pontos Favoráveis e Desfavoráveis para Autogestão	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos Nacionais.....	34
Quadro 2 - Artigos Internacionais	35
Quadro 3 - Paradigmas de Administração.....	47
Quadro 4 - Exemplos de Práticas Autogestionárias	69
Quadro 5 - Diversas Abordagens da Autogestão	70
Quadro 6 - Desafios da Autogestão.....	72
Quadro 7 - Pontos Positivos e Negativos da Autogestão	76
Quadro 8 - Vantagens da Autogestão.....	77
Quadro 9 - Eixos e Principais Autores Referenciados	84
Quadro 10 - Eixos e Categorias de Análise.....	84
Quadro 11 - Eixos e Principais Autores Referenciados	95
Quadro 12 - Eixos e Categorias de Análise.....	95
Quadro 13 - Órgãos CSE.....	106
Quadro 14 - Cursos e programas CSE.....	108
Quadro 15 - Estrutura CED.....	109
Quadro 16 - Cursos e Programas CED.....	110
Quadro 17 - Pilares Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011).....	160

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa Nacional em Bases de Dados	30
Tabela 2 - Pesquisa de Dados Internacional.....	33
Tabela 3 - Sujeitos da Pesquisa	90
Tabela 4 - Planilha Docentes.....	96
Tabela 5 - Perspectiva de Amostra.....	98
Tabela 6 - Alcance da Amostra	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IES – Instituição de Ensino Superior

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

NGP - New Public Management

NPM - New Public Management

IBC – Interesse Bem Compreendido

OCPA - Organizações Coletivistas de Produção Associada

CED – Centro de Ciências da Educação

CSE – Centro Socioeconômico

STAES – Servidores Técnico-administrativos

TAE – Técnico-administrativo

CUN – Conselho Universitário

CAA/CED – Coordenadoria Administrativa do CED

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

PAAD – Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes

SIGPEX - Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados Nacionais e Internacionais	33
Gráfico 2 - Porcentagem de Alcance da Pesquisa	100

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	18
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	22
1.3	OBJETIVOS	27
1.3.1	Objetivo Geral.....	27
1.3.2	Objetivos Específicos.....	27
1.4	JUSTIFICATIVA	27
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	36
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	38
2.1	TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	38
2.2	NOVOS CAMINHOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	41
3	GESTÃO UNIVERSITÁRIA	49
3.1	A COMPLEXIDADE NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	51
3.2	OUTROS CENÁRIOS NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	52
4	AUTOGESTÃO	56
4.1	HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO DA AUTOGESTÃO	56
4.2	TEORIA CRÍTICA E AUTOGESTÃO	62
4.3	PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS.....	65
4.4	DESAFIOS DA AUTOGESTÃO	69
4.5	AUTOGESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	78
5	METODOLOGIA.....	86
5.1	POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO	86
5.2	NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA.....	87
5.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	88
5.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	91
5.5	COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS NO ESTUDO DE CASO	96
5.5.1	Alcance da Amostra.....	98
5.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	100
6	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	103

6.1	AMBIENTE DE PESQUISA	103
6.1.1	Universidade Federal de Santa Catarina	103
6.2	ANÁLISE DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS NA UFSC.....	111
6.3	AS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS NA UFSC À LUZ DA AUTOGESTÃO.	122
6.4	DESAFIOS NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	130
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E ACHADOS DA PESQUISA	143
7.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	143
7.2	ACHADOS DA PESQUISA.....	162
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	168
9	REFERÊNCIAS.....	173
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA DOCENTES		185
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS		187
APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES.....		189
APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS REPRESENTANTES NO CONSELHO UNIVERSITÁRIO E NO CONSELHO DE UNIDADE		190
APÊNDICE E - ROTEIRO DAS QUESTÕES PARA REALIZAÇÃO DO GRUPO FOCAL		192
APÊNDICE F-	ROTEIRO PARA DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	193
APÊNDICE G -	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	195

1 INTRODUÇÃO

O processo histórico que descreve de forma predominante a gestão das organizações é caracterizado pelos preceitos oriundos dos paradigmas positivista e funcionalista. O taylorismo foi utilizado pelo mundo como a solução para os problemas das empresas ao, pretensamente, indicar a forma correta de gerir. Apresentou-se como aplicável para todo e qualquer tipo de organização, não importando seu contexto e especificidades. Era, também, considerado neutro, ou seja, como um conjunto de ferramentas que busca o melhor resultado, e nada mais. (ALCADIPANI, 2011).

Esses modelos exigem o estereótipo de um profissional comandado por regras e normas exigidas pela instituição a qual faz parte. No entanto, desde 1960 é possível ter contato com relatos históricos de luta contra esse tipo de gestão organizacional. Sendo que é a partir dessa perspectiva que, como formas alternativas aos modelos predominantes na sociedade, algumas vertentes de gestão vêm surgindo também no modo organizacional. Eis que então surge a autogestão, que busca tomar forma por meio dos trabalhadores e também por meio dos pesquisadores que almejam estudá-la. Com tais contribuições, é possível verificar que essa forma de gestão tem se tornado cada vez mais difundida e menos utópica no cenário organizacional, passando a ser considerada cada vez mais uma possibilidade para a conduta do profissional em seu ambiente de trabalho.

Nesse contexto, verifica-se que o propósito do trabalho humano é a transformação da natureza. É por meio desse trabalho que o indivíduo se vê inserido em um mundo criado por ele próprio. Pela elaboração do mundo objetivo, o criador se vê na criatura, o sujeito se vê no objeto. Decorre dessa suposição que somente é possível que o indivíduo se realize a partir de uma atividade produtiva que controle, através da qual sujeito e objeto se confundam. De forma contrária, quando o ser humano é separado de sua vida genérica, isto é, quando o sujeito perde o controle da propriedade de seu trabalho, esta perda representa também a perda de si próprio. (MOTTA, 1984).

De acordo com o autor, a consequência mais iminente dessa separação é que quanto mais o trabalhador produz, maior potência adquire o mundo estranho que se cria frente a ele, dando origem ao fenômeno denominado por Motta (1984) de alienação e, por Marx, de objetificação do indivíduo. Para Benini e Benini (2010), na perspectiva de alienação do indivíduo no trabalho, a relação do indivíduo com sua própria atividade torna-se uma tarefa

em que ele próprio desconhece o seu propósito ou objetivo, cuja participação não lhe diz respeito como sujeito intencional. Para Mészáros (2006, p. 20), torna-se uma atividade “alheia que não lhe oferece satisfação por si e em si mesma, mas apenas pelo ato de vendê-la a outra pessoa”, uma vez que vender – alienar - a sua força de trabalho é condição necessária para a sua sobrevivência imediata.

Aparentemente, Marx não se ateve em analisar quando e por que se dá a alienação. No entanto, concentrou suas forças a partir do fato econômico capitalista que reproduz tal fenômeno, no qual a valorização do mundo das coisas, o maravilhoso e infinito mundo do consumo, induz à desvalorização da força de trabalho, ou seja, do trabalho humano, indicando que de senhor do trabalho o homem passou a ser seu escravo. No entanto, a questão da alienação é de suma importância para o estudo das organizações, visto que em nossa sociedade atual predominam as organizações burocráticas, estrutura na qual o indivíduo como profissional não detém a propriedade e nem o controle dos meios de produção. (MOTTA, 1984).

O filósofo Michel Foucault, ao estudar as estruturas de poder, também aborda a questão do indivíduo ao mudar radicalmente o foco de uma análise da existência de um sujeito passivo, característico da fase arqueológica, para se concentrar na forma pela qual os indivíduos se constituem ativamente como sujeitos de verdade, e, finalmente, como sujeitos auto formativos. (AQUINO, 2019).

Faria e Meneghetti (2011) enfatizam que o próprio trabalho perde significação intrínseca nas organizações burocráticas. Diante desse contexto, as necessidades das pessoas são manipuladas através das relações entre produção e consumo, conduzindo a vida daquelas. Dessa forma, o comportamento passa a ser disciplinado e caracterizado como irresponsabilidade social, caso a postura esperada não seja assumida. Nas palavras de Prestes Motta (1981) o "modo burocrático de pensar leva o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio e consumo" (PRESTES MOTTA, 1981, P. 13). Isto posto, para Faria (2003), Motta sugere que apenas uma autogestão seria capaz de propor estrutura de poder diferenciada. (FARIA, 2003).

Entretanto, Faria (2006) destaca que, como experiência que ultrapassa a forma heterogerida da burocracia e do modelo capitalista de produção, a autogestão não se fixa por completo no sistema do capital, sendo por este motivo que o que se encontra neste são organizações com características autogeridas. Batista e Silva (2021) defendem que o

empoderamento psicológico, em que o indivíduo molda a situação pelos seus atos e tem autocontrole fazendo a autogestão, abrange comprometimento, escolhas com foco na realização dos objetivos escolhidos, auto monitoramento para avaliar sua qualidade e evolução, além de poder alavancar estados de motivação intrínseca.

Em relação às organizações públicas, Ferreira (2015), além de defender que o modelo de gestão é um dos principais causadores do adoecimento dos servidores, o autor também advoga que é inviável importar do setor privado modelos para implantação no serviço público, visto que os servidores são promotores de cidadania, diferente da estrutura e propósito estabelecidos pelo trabalho privado.

Dessa forma, diante da existência da problemática referente às consequências negativas do modelo burocrático, e de que, apesar desse modelo ser predominante na gestão pública, é sabido que, no que tange às universidades públicas, esse tipo de instituição engloba a prática de outros modelos de gestão, como por exemplo, o modelo colegiado (BALDRIDGE ET AL.; 1971), no qual, atuando de forma oposta à burocracia, as deliberações são voltadas ao consenso. No âmbito do colegiado, ressalta-se que o mesmo é formado por múltiplos perfis de participantes, como STAES, discentes, docentes, gestores, e demais membros da comunidade acadêmica, o que acaba por estabelecer um ambiente dinâmico e complexo ao mesmo tempo.

Ademais, as Instituições Federais de Ensino Superior, como entidades da Administração Pública Federal Indireta, estão sujeitas a gama de transformações imposta pelas possibilidades de mudanças nos últimos anos. A análise de como este tipo de instituição vem enfrentando esta realidade oferece a oportunidade para analisar quais as práticas de gestão predominam e quais são suas principais características. Em outras palavras, em um cenário marcado por rápidas e intensas mudanças, riscos e incertezas, verifica-se nesse tipo de instituição a relevância do desenvolvimento de habilidades que possam contribuir para a sua adaptação à nova realidade.

Sendo assim, delimitou-se o foco da presente tese a partir do estudo das atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de analisar a autogestão enquanto prática social de natureza democrática, além de uma forma alternativa de gestão organizacional autônoma de trabalhadores.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O desenvolvimento da ciência da administração foi produzido durante quase todo o século XX sob a égide dos pressupostos do paradigma positivista, no qual predominavam o sistema industrial mecânico, o design organizacional rígido e a concepção de homem operacional como um recurso à produção. As condições sociais da época demandavam um homem operacional com características psicológicas que se conformavam às regras. (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2013). Franco et al. (2018) defendem que as formas gerenciais adotadas pelas organizações heterogestionárias promovem a alienação através de um enriquecimento mascarado do trabalho, onde as estratégias utilizadas por tais instituições para estimular a cooperação do trabalhador nada mais são além de um ocultamento do poder por meio de ferramentas que buscam ressignificar o trabalho.

Em outras palavras, Magno Aquino (2019) ao abordar as contribuições de Michel Foucault, registra que o filósofo defende a inviabilidade de estudar os indivíduos sem estudar as relações de poder. De acordo com Aquino (2019), em estudos realizados sobre processos disciplinares e vigilância no âmbito das organizações, foi possível concluir que as relações de poder penetram a subjetividade de cada sujeito, fazendo com que as funções de controle, vigília e disciplina sejam incorporadas em sua consciência. Desse modo, o indivíduo se torna apenas seguidor de ordem, sem a possibilidade de sentir-se responsável pela própria formação, senão pela obediência a regras impostas.

Fernando Prestes Motta cita o autor Maurício Tragtenberg como destaque para o estudo da luta contra a dominação e a exploração. Motta (2001) enfatiza a importância da análise das obras de Tragtenberg para reflexão sobre as possibilidades de emancipação humana e sobre as possibilidades de construção de uma sociedade igualitária e justa, além da reflexão sobre a verdadeira democratização das relações de trabalho.

A ideia de emancipação tem sido discutida e debatida desde o século XX principalmente pelos teóricos da Escola de Frankfurt que fazem uso das influências marxistas para desenvolver a possível ideia de uma emancipação social. (MEDEIROS, 2015) Para o autor, o significado de emancipação pode ser entendido como a capacidade do homem de, a partir da reflexão das incertezas da contemporaneidade e de perceber as contradições dialéticas do contexto social, se reestruturar como sujeito autônomo (processo de subjetivação) através do exercício de pensar criticamente sua condição humana conduzido por uma práxis que possibilite um processo de transformação social e que pense a importância das relações entre os indivíduos de forma mais humana. (MEDEIROS, 2015).

No campo da administração, Paula (2007) defende que a teoria das organizações convencional é ingênua porque não se fundamenta em uma forma analítica de pensamento e se volta para interesses práticos e imediatistas, fundamentando-se em uma racionalidade instrumental, característica particular do sistema de mercado.

Paniago (2020) contribui com a temática ao defender que, para ser capitalista, o sujeito precisa subordinar ao seu comando, para a realização de seus objetivos, um exército de homens que se vendem por um custo bem inferior à riqueza que produzem. Apenas dessa forma, o capital, ao se apropriar desse excedente, se engrandece e adquire força material e política para dominar a classe trabalhadora, utilizando o produto de sua própria atividade criativa e alienada a fim de dominá-la: “a alienação a que se acha submetida a classe trabalhadora é sustentada na própria base material na qual se institui a exploração do trabalho.” (PANIAGO, 2020, P. 339). Por fim, a referida autora conclui que a dominação do capital permanentemente se renova, aprofundando suas contradições e desumanidades, sendo que a luta pela emancipação do trabalho demanda igual ou maior esforço para que se obtenha qualquer tipo de êxito.

Medeiros e Teixeira (2018) salientam que ao associarmos a forma de poder com as normas que conduzem as relações produtivas e com o que se compreende sobre forma epistemológica de se pensar a produção nas organizações, temos elementos suficientes para concluir que as práticas de gestão induzem a ausências de dignidade e de emancipação humana. Diante desses aspectos, seria possível criar relações horizontais, o que conduziria à superação da monocultura da escala dominante e, por consequência, a arquitetura organizacional das empresas cujas estruturas são verticalizadas.

O que está sendo posto aqui pode contribuir para os estudos organizacionais como uma perspectiva de transformação dos saberes de gestão hegemônica, a partir do momento em que contribui para discutir as ausências de dignidade e de emancipação que são produzidas pelas práticas de gestão delineadas pelo paradigma funcionalista. A ruptura com as monoculturas, especialmente, a do rigor científico daria lugar a uma ecologia de saberes, a da escala de classificação social daria lugar a uma estrutura organizacional menos hierarquizada, classificada, ordenada, onde se abriria espaço para respeitar a diversidade que é fato da realidade social - dentro das organizações, seja por meio da equiparação salarial e pela ocupação dos cargos decisórios, onde fosse possível construir a emancipação a partir de uma nova relação entre o respeito da igualdade e o princípio do reconhecimento da diferença que vai de encontro à linha hegemônica. (MEDEIROS E TEXEIRA, 2018, P. 174).

Bryhinets et al. (2020) destacam que no âmbito da administração pública, novas abordagens estão sendo fortemente pesquisadas e implementadas em todo o mundo – abordagens às quais representam formas alternativas à burocracia. Na década de 1990, diversos sociólogos das organizações, incomodados com a instrumentalização que permeia o

universo do *management*, fundaram uma corrente de estudos críticos em administração. De acordo com Paula (2007) esses estão voltados para a emancipação, visto que buscam criar sociedades e ambientes de trabalho livres de dominação, onde todos os envolvidos têm a mesma oportunidade de contribuição para a produção de sistemas que venham ao encontro das necessidades humanas e conduzam ao progressivo desenvolvimento de todos. (ALVESSON; DEETZ, 1996).

No entanto, Medeiros (2015) ao tratar dos obstáculos que se encontram presentes na sociedade para o alcance de tal transformação, elenca os seguintes: necessidade de mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais, sendo que o maior deles para o autor é o capitalismo.

Diante desse contexto, Faria (2017), como um dos estudiosos que abordam a autogestão, a conceitua como a negação da heterogestão, e fundamenta sua defesa do modelo com base na defesa pela emancipação do indivíduo no ambiente organizacional. O autor explica que a corrente da autogestão se refere a um campo de práticas que se dirige para a superação do modo atual de produção, e, concomitantemente, para a reprodução das relações sociais do capital a partir de novas bases, como forma transformada dessas relações. (FARIA, 2005). Enquanto a heterogestão torna-se presente exatamente no momento em que a organização manufatureira do trabalho intensifica uma distribuição não igualitária de poder, no sentido contrário, a autogestão aparece como a negação destes processos, de forma que a política se torna governo do próprio povo, desaparecendo a apropriação econômica e política, que caracteriza o sistema heterogestionário. (PINHEIRO E PAULA, 2016).

Em pesquisa realizada por Paula et al. (2010), é destacada a importância de se manter a tradição autônoma, a partir de novos estudos que os pesquisadores delimitam como “pesquisas sobre autogestão e autonomia de acordo com as linhas teóricas e epistemológicas exploradas por Guerreiro e Tragtenberg” (PAULA ET AL., 2010, P. 20). Ainda, os autores enfatizam a necessidade de se estimular trabalhos de natureza empírica a fim de que se possa ser estabelecida uma crítica mais alinhada à realidade brasileira e que possua implicações práticas, como indicavam Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg.

A forma de gestão autônoma é, portanto, uma realidade que ainda necessita ser explorada, e, visto seu potencial para a transformação social e a mudança de valores, surge como uma alternativa viável para a resolução de vários problemas originários da gestão heterônoma. (KLECHEN, BARRETO E PAES DE PAULA, 2011).

No âmbito da universidade pública, apesar de estar inserida em um cenário extremamente dinâmico, envolto por transformações e mudanças, sabe-se que o modelo predominante é o burocrático, conforme já citado. No entanto, essa é uma instituição na qual a gestão se diferencia de outras organizações, pois não há regra ou princípio que possa ser indiscriminadamente aplicado a todas as universidades, já que contêm especificidades de ensino, pesquisa e extensão, de orçamento e finanças, de gerenciamento de seus recursos e de desenvolvimento da sua área de gestão de pessoas. (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016).

Segundo Baldrige et al. (1971), existe uma complexidade no âmbito das universidades, a qual é atenuada pela dualidade administrativa dentro de tais organizações, que são constituídas ao mesmo tempo por uma estrutura administrativa burocrática e por uma estrutura acadêmica de organização. Atribuindo-se a isso o fato de que suas estruturas universitárias são de natureza colegiada, é necessário frisar a importância de se conciliar a atuação direta de indivíduos que possuem diferentes perfis, como docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e demais membros da comunidade acadêmica. Nesse sentido, sabe-se que a gestão e estrutura desse tipo de instituição englobam além do modelo burocrático, outras formas de administração como gestão participativa, colegiada e política.

Aspectos esses que tendenciam as Instituições de Ensino Superior - IES a assumirem a obrigatoriedade de se repensar a forma de administrá-las. Sendo assim, foi a partir da abrangência que envolve a complexidade de desafios a serem enfrentados pela gestão universitária, que este estudo se propôs a analisar as atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina à luz das práticas autogestionárias, com o propósito de verificar a existência de características da autogestão.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Desde o final da década de 1960 até os dias atuais tem-se registrado uma transformação exponencial nas relações de trabalho e nas formas de produção e reprodução do capital. O processo de trabalho está cada vez mais demandante de qualificação para dar conta das operações com máquinas-ferramentas computadorizadas. (FARIA, 2017). Aktouf (2001) também defende que não se passa um dia sequer sem que constantemente apareçam livros,

artigos, panfletos, publicizando que vivemos um momento de profundas questões a respeito do homem, de suas produções e de seu futuro.

De Faria e Meneghetti (2011) elucidam que o papel das organizações burocráticas não está relacionado somente à produção de riqueza, de capital e das demais mercadorias e serviços, e, tampouco, à reprodução da mão de obra como força de trabalho ou garantia da sobrevivência do trabalhador por meio do salário. O papel das organizações burocráticas constitui-se em garantidor do controle social através do estabelecimento das relações de poder, que sempre ocorrem entre desiguais. Para os autores, tais organizações representam unidades de dominação, sendo, também, responsáveis pela inculcação ideológica, pela adoção da submissão, pelos comportamentos controlados e socialmente aceitos, todos compreendidos como naturais. Assim, a organização burocrática configura-se numa estrutura de controle e poder.

A especialização crescente deixa a burocracia cada vez mais forte. Nesse esquema, os gestores isentam-se de responsabilidades pela regra da impessoalidade, do formalismo ou do discurso de profissionalismo. A capacidade do indivíduo dá lugar à profissão e à própria autoridade intrínseca quanto ao cargo com suas respectivas responsabilidades:

A dinâmica da constituição da burocracia dar-se-á, portanto, com base na divisão do trabalho, que faz com que o trabalhador especializado seja percebido, contraditoriamente, de duas formas: o especialista passa a concentrar conhecimento específico, ao mesmo tempo em que destitui dos demais trabalhadores o poder de eles agirem, por falta, justamente, de conhecimentos específicos. Por outro lado, o trabalhador especializado desumaniza-se cada vez mais, pois o conhecimento, a habilidade ou a competência específica interessam à organização e não ao indivíduo [...]. Criam-se e incentivam-se aparatos ideológicos e um conjunto de tecnologias e técnicas, para envolver o trabalhador de forma sutil e silenciosa. Explicitam-se: tecnologia da informação, sistemas de controles gerenciais, manuais de gestão, protocolos de qualidade, normas, regras, hierarquias, assim como técnicas de gestão colaborativas e participativas. (DE FARIA E MENEGHETTI, 2011, P. 429).

Ainda sobre as consequências da burocracia, Motta (1981), a partir das contribuições de Weber e Marx, elenca as principais características do modelo: mantém um estado de segurança e conformismo em troca do trabalho assalariado de boa parte das pessoas, às quais participam de grandes organizações impessoais e a vida em comunidade perde o sentido. Também, na esfera política, a participação perde sentido, visto que as pessoas não participam efetivamente das decisões relevantes. Fortalece-se uma imagem de que a democracia é efetivamente o regime político dominante, por meio dos partidos políticos e sindicatos, no entanto, tais organizações apenas representam modelos burocráticos que, conforme o autor, criam a falsa sensação de participação democrática nas decisões políticas da sociedade: o

"modo burocrático de pensar leva o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio e consumo". (PRESTES MOTTA, 1981, P. 13).

De Faria e Meneghetti (2011) lembram que a burocracia também fomentou o afastamento entre o trabalho manual e intelectual, cuja separação entre os que pensam e os que executam estabeleceu uma relação hierárquica bem definida, adepta aos interesses do capital. Para que esse modelo se concretize, as operações no trabalho são isoladas em parcelas que, a posteriori, são aprimoradas, classificadas e agrupadas, se rendendo à lógica da separação entre concepção e execução. As organizações burocráticas, dessa forma, buscam sustentar o controle social, o monitoramento dos comportamentos, as padronizações e o consenso. No capitalismo, a objetificação implica alienação, pois este modelo, ao dominar por todo o trabalho humano, o aliena totalmente. (DE FARIA E MENEGUETTI, 2011; GUTIERREZ, 1988).

Paula (2007) afirma que essa abordagem possibilita que a organização econômica seja a referência primordial da existência do indivíduo, o qual acaba por perder o contato com sua individualidade, adaptando-se a uma realidade fabricada. Guerreiro Ramos (1981) já atentava para esse fato ao salientar que a ideia de que o indivíduo precisa se esforçar para alcançar uma condição de equilíbrio orgânico com a organização representa a deformação da pessoa humana, visto que apenas um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à sua própria atualização.

Motta (1981) partilha da mesma visão, ao defender que a apropriação do saber do trabalhador pelo capital se dá em função da heterogestão, que segmenta dirigentes e dirigidos e tem na burocracia a ferramenta que a sustenta; sendo que é através das normas impessoais da burocracia que o poder na organização é institucionalizado e a submissão do trabalhador diante do proprietário é mascarada. (MOTTA, 1981).

Em relação ao presente estudo, sabe-se que a burocracia é uma das principais características da gestão da administração pública, sendo que no contexto das IES não é diferente: na visão de Munoz (2019), as tensões na universidade têm muitas causas, no entanto uma delas decorre da distribuição desigual de poder que privilegia a burocracia em relação à comunidade acadêmica. O autor enfatiza que a burocracia universitária possui uma atuação contrária à academia e esse talvez seja um dos maiores problemas que uma universidade pode enfrentar em sua trajetória. Ainda destaca que é uma contradição que pode

eliminar os efeitos positivos da geração e propagação do conhecimento a partir do momento que prega uma visão individualista e competitiva.

Para os autores Kinman e Johnson (2019), a universidade mudou significativamente nos últimos anos. Por exemplo, houve um bruto aumento no número de alunos, maior internacionalização e a adoção de novas tecnologias de aprendizagem além de métodos alternativos de ensino (por exemplo, estudo *online* e combinado), cargas de trabalho excessivas, aumento de auditoria e contratos mais incertos e precários. (HOLLIMAN ET AL., 2020).

Diante desse contexto, Martela (2019) defende que a estrutura universitária está sendo permanentemente desafiada por uma série de organizações que afirmam oferecer a emancipação e autonomia dos funcionários por meio da autogestão, auto-organização ou holocracia. (MARTELA, 2019). O autor destaca que nos últimos anos, no âmbito internacional, tem sido possível verificar um aumento da pesquisa acadêmica, gestão de negócios, e interesse popular em organizações autogeridas, as quais o filósofo as define como organizações que radical e sistematicamente descentralizaram a autoridade em toda a organização a ponto de quase abolir toda a camada de gerenciamento intermediário e relacionamentos supervisor-subordinado.

No entanto, tendo em vista que as relações de trabalho no sistema do capital se estabelecem de maneira predominantemente heterônoma, todas as alternativas historicamente existentes ou que podem vir a se constituir à heterogestão serão permanentemente desafiadas e, concomitantemente, limitadas pelas estruturas já existentes.

Paula et al. (2011) atentam para o fato de que somente mudanças estruturais não são suficientes para suportar uma transformação da realidade capitalista, uma vez que diversos outros fatores relacionados a um processo de reconstrução do sujeito e de sua subjetividade, se fazem necessários nessa empreitada. Dessa forma conclui-se que a mudança, além de estrutural, precisa ser também cultural. Precisa fundamentar-se em uma pedagogia crítica que, muito além de capacitar tecnicamente os trabalhadores para a práxis laboral, deve promover a desnaturalização das formas de opressão, suscitar o questionamento e a crítica diante da realidade posta e estimular a expressão da subjetividade em todo o seu potencial, sem conformá-la às estruturas sociais vigentes. (PAULA ET AL., 2011).

Dessa forma, para que esse cenário seja viável, Behr e Paula (2016) atentam para o fato de que é primordial levar em consideração que esse tipo de gestão demanda sujeitos políticos,

ou seja, que possuam uma consciência em relação à importância da participação e do interesse acerca dos assuntos que remetem à organização. Nesse caso o individualismo deve dar lugar ao pensamento no todo. Verifica-se então, que a transição para um modelo autogestionário é complexa e demanda tempo e educação.

Mesmo assim, Faria (2017) enfatiza que esse enfrentamento se faz necessário a partir do momento em que não haverá emancipação sem a subversão das atuais relações de trabalho. A subversão da exploração capitalista do trabalho e sua reversão para uma sociedade do trabalho - em que todos tenham garantido o direito ao trabalho coletivo e independente - continua a ser a base necessária para uma sociedade emancipada. (FARIA, 2017).

A ascensão de uma organização com características autogestionárias é atribuída a ambientes de gestão em mudança mais rápida, exigindo adaptabilidade mais rápida, uma força de trabalho mais profissionalizada que demanda maior autonomia e sistemas de TI mais avançados, tornando viável coordenar e gerir o trabalho sem os gerentes, sendo que os líderes de tais organizações tendem a apostar na capacitação como técnica para atingir melhor e mais inovador desempenho dos funcionários. A perspectiva é que esse novo modelo de organizar a força de trabalho torne possível que o potencial do indivíduo no ambiente organizacional seja liberado, a partir do momento que o autogerenciamento e a capacidade de inovação de baixo para cima sejam capazes de florescer, não mais restritos às barreiras hierárquicas da burocracia. (MARTELA, 2019).

Para Faria (2017), da mesma maneira que se tem mostrado desafiador política, social, econômica e historicamente pensar na realização de qualquer modelo que se aproxime de uma autogestão social, torna-se, também, desafiador pensar em uma organização que desenvolva um processo autogestionário em meio à sociedade capitalista, visto que as ações e relações por ela estabelecidas não se dão a partir de um espaço vazio, ou seja, todo o tempo será necessário estabelecer relações de interdependência, ou mesmo um enfrentamento, como por exemplo, a autogestão como antítese, com o mundo capitalista em que nos encontramos. (FARIA, 2017).

Sendo assim, a partir da problemática referente às consequências do modelo burocrático organizacional – e tendo em vista a complexidade que abrange a gestão das universidades públicas (BALDRIDGE ET AL. (1971); LEITÃO (1993); MINTZBERG (1983)), e, visto que a gestão universitária comporta uma gama de modelos de administração, esse estudo almejou

responder a seguinte indagação: como ocorrem as atividades acadêmicas e/ou administrativas na UFSC e quais características da autogestão estão presentes nas mesmas?

1.3 OBJETIVOS

Para atender o problema de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos geral e específicos:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi: analisar como ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de verificar a existência de características da autogestão. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos para atingir o objetivo geral do estudo foram:

- a) Conhecer de que forma ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC;
- b) Analisar as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão;
- c) Refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Assim como precisamos de uma consciência crítica para compreender o mundo, se faz necessário também usá-la para estudar as organizações que por anos são orientadas por lógicas produtivistas e que aprisionam as subjetividades dos trabalhadores, retirando deles a capacidade de pensar e agir como sujeito emancipado. E é nesse sentido que Medeiros e Teixeira (2018) clamam para que pesquisas possam ser realizadas em organizações para que seja possível observar a produção de ausências e de emergências que ocorrem por meio das relações humanas e práticas gerenciais conduzidas pelo paradigma hegemônico.

Dessa forma, compreende-se que é possível entender as organizações por meio de uma nova perspectiva teórica, essencialmente, quando se coloca no centro dessa discussão a necessidade de se debater não somente os aspectos científicos, mas também as questões sociais, ou seja, sinalizar possibilidades para que elas sejam espaços de práticas emancipatórias e dignas. Essa temática se torna relevante a partir do momento em que se verifica que a racionalidade instrumental, como maneira de conhecimento imposta pelo poder econômico, político e bélico, produziu diversos déficits como já mencionado, sendo que, o maior deles foi fomentar a ausência do reconhecimento dos direitos e dos saberes de todos aqueles que constituem a sociedade. (MEDEIROS E TEIXEIRA, 2018).

Diante desse contexto, as pesquisas sobre práticas autogestionárias cumprem um importante papel no preenchimento de uma lacuna na área de gestão organizacional, resultante do predomínio de sistemas produtivos heterogestionários, que contribuem para a construção social de uma estrutura hierárquica e burocrática da sociedade e reproduz as relações de poder e exploração, através das práticas de divisão do trabalho e captura da subjetividade do trabalhador. (FRANCO ET AL., 2018).

Corroborando com a opinião, e no âmbito acadêmico, os autores Carvalho e Videira (2019) também enfatizam que é essencial estudar a forma como as mudanças organizacionais estão sendo percebidas no que diz respeito à influência na autonomia e nas relações de poder do pessoal docente e não docente, registrando também que são necessários mais estudos para compreender as diferenças internas no poder profissional e na autonomia no âmbito de cada categoria de profissionais da academia. (CARVALHO E VIDEIRA, 2019).

Conforme já citado, escolheu-se a universidade pública como objeto de estudo, pois se verifica que esse tipo de instituição engloba modelos variados de gestão como a burocracia, a anarquia, o colegiado, gerencialismo, entre outros, tornando possível estudar as práticas das atividades nela exercidas por seus servidores a partir da ótica da autogestão, principalmente pelo fato que de o modelo colegiado, onde as decisões são tomadas de forma consensual, possui forte predominância na gestão universitária.

Meira (2013) corrobora com a defesa da autogestão, ao destacar que o propósito de pensar e debater o tema não deve ser considerado para um contexto utópico, não existente, que somente seria aplicado mediante um devir. De forma contrária, deve-se sustentar a importância de destacar um modo de organização que é condizente com a realidade organizacional do mundo atual, mesmo que tenhamos que lidar com a tensão presente no

sistema de economia mercantil. De fato, todas as propostas que vierem a desafiar o modelo burocrático, serão consideradas ousadas e, conseqüentemente, terão pouca motivação justamente pelo fato da predominância e dimensão da burocracia nas organizações. Esse é um dos pontos principais que veio a despertar interesse pela pesquisadora.

Ainda, destaca-se que a instituição pesquisada foi escolhida visto que a autora da presente tese atua como administradora na Direção do Centro de Ciências da Educação da UFSC há 7 anos, e além disso, também exerce atividade de discente no Centro Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Administração por igual período. Tais funções tornaram possível que a pesquisadora atingisse um nível de observação dos cenários de uma forma real e detalhada, o que pôde contribuir significativamente para os resultados da tese, pois, além dos achados encontrados na pesquisa, diante de sua vivência cotidiana nos dois ambientes, foi possível analisar aqueles a partir de uma observação prática da rotina organizacional.

Diante dessa perspectiva, o estudo da produção acadêmica de um tema específico do conhecimento pode ser um caminho condutor para pesquisadores no que diz respeito a investigar, aprimorar, propagar e socializar tais assuntos na literatura acadêmica. Sendo assim, com a perspectiva de justificar a realização do presente estudo, efetivou-se levantamento bibliométrico a partir de periódicos nacionais e internacionais. Tal levantamento foi realizado entre Novembro de 2020 e Fevereiro de 2021. Posto isto, se verificou com esta busca o registro de alguns trabalhos sobre o tema, no entanto foi possível aferir a existência de uma lacuna de estudos ainda descoberta.

Em relação ao campo científico nacional, a pesquisa bibliométrica foi realizada nas seguintes bases de dados: Portal da Capes, SPELL, Scielo, Pergamum UFSC e Banco Digital de Teses e Dissertações. A primeira palavra chave utilizada foi o termo “Autogestão”, no campo título, logo após filtrou-se por “e administração pública”, e, por fim, aquele termo com “universidades públicas”. O conector utilizado foi “e” e os campos para os segundos termos foram “qualquer” e “resumo”. Em relação ao espaço temporal, utilizou-se como filtro documentos a partir de 2018. Os resultados podem ser mais bem ilustrados de acordo com a tabela 1 a seguir:

Tabela 1- Pesquisa Nacional em Bases de Dados

Base/Termo	Autogestão	Autogestão e Administração Pública	Autogestão e Universidades Públicas
CAPES	46	6	0
SPELL	31	0	0
SCIELO	36	1	0
PERGAMUM UFSC	87	2	2
BDTD	125	8	340

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

Destaca-se que as duas dissertações encontradas sobre o tema se referem aos trabalhos da presente pesquisadora e de Bernardo Horn, pesquisador que também realizou seu estudo no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina. Apesar de o BDTD apresentar como resultado 34 arquivos a partir da pesquisa acima, apenas um deles se refere à autogestão nas Universidades Públicas, o qual é justamente a pesquisa realizada pela presente pesquisadora. Dessa forma, no que diz respeito ao contexto nacional, foi possível inferir que não existem outras pesquisas relacionadas à autogestão no âmbito das universidades públicas a partir dos critérios selecionados para pesquisa. A seguir será descrito o processo de busca em relação à pesquisa internacional.

Quanto à pesquisa por documentos internacionais, a coleta foi realizada nas seguintes bases: *SCOPUS*, *Web of Science* e *Scielo* no que diz respeito à procura de artigos científicos. Quanto ao banco de teses e dissertações, foram utilizadas as seguintes: *ProQuest Dissertations & Theses Global (PQDT Global)*, *Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD)*, *Open Access Theses and Dissertations (OATD)*, e *Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)*. Na primeira base pesquisada, SCOPUS, foi feita a seguinte busca: *TITLE-ABS-KEY (("Self Management" OR "Self-Management" OR "Self-Administration" OR "Self Administration" OR "Autonomy") AND ("Higher Education Institutions" OR "Higher Education Institution" OR "Institutions of Higher Education" OR "Institution of Higher Education" OR "Federal Universities" OR "Federal University" OR "Federal Higher Education System" OR "Public university" OR "Public Universities")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Portuguese") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))*.

Em relação ao espaço temporal, utilizou-se como filtro documentos a partir de 2018. Na primeira busca foram encontrados 218 resultados, a partir de então se proferiu a análise dos

títulos para verificar a existência de relação com o tema da presente pesquisa. Após a análise dos títulos, restaram-se 25 resultados. Em um primeiro momento foi possível verificar que grande parte das pesquisas está relacionada à autogestão ligada aos estudantes. Ademais, outra parte trata sobre a autonomia das universidades em um cenário global.

Na segunda base de dados, *Web of Science*, foi feita a seguinte busca: (*"Self Management" OR "Self-Management" OR "Self-Administration" OR "Self Administration" OR "Autonomy"*) AND (*"Higher Education Institutions" OR "Higher Education Institution" OR "Institutions of Higher Education" OR "Institution of Higher Education" OR "Federal Universities" OR "Federal University" OR "Federal Higher Education System" OR "Public university" OR "Public Universities"*). Foram utilizados como espaço temporal os anos de 2018, 2019 e 2020. A busca resultou em 234 resultados. A partir de então se iniciou a análise dos títulos. Foram encontrados 43 resultados, sendo que a maioria se refere à autonomia que diz respeito à organização universidade em relação ao governo, a autonomia no âmbito dos alunos e também no corpo docente.

A terceira e última base de dados a qual foram pesquisados artigos científicos, *SCIELO*, utilizou-se como palavras-chaves as seguintes: (*"Self Management" OR "Self-Management" OR "Self-Administration" OR "Self Administration" OR "Autonomy" OR "Autogestão" OR "Auto Gestão" OR "Auto-Gestão" OR "Auto Gerenciamento" OR "Auto-Gerenciamento" OR "Autogerenciamento" OR Autogestiona* OR Autogetid* OR "Autonomia" OR "Autogestión" OR "Automanejo"*) AND (*"Higher Education Institutions" OR "Higher Education Institution" OR "Institutions of Higher Education" OR "Institution of Higher Education" OR "Federal Universities" OR "Federal University" OR "Federal Higher Education System" OR "Public university" OR "Public Universities" OR "Instituições de Ensino Superior" OR "Instituição de Ensino Superior" OR "Universidades Federais" OR "Universidade Federal" OR "Sistema Federal de Educação Superior" OR "Universidade Pública" OR "Universidades Públicas" OR "Instituciones de Enseñanza Superior" OR "Institucion de Enseñanza Superior" OR "Universidades Federales" OR "Universidad Federal" OR "Sistema Federal de Educación Superior" OR "Universidad Pública"*). Como intervalo de tempo registrou-se o período de 2018 a 2020. Foram selecionados documentos na língua espanhola, brasileira e inglesa. No total foram encontrados 44 artigos científicos, sendo que após a análise dos títulos a quantidade reduziu para cinco documentos.

Terminando a busca por artigos científicos partiu-se para a coleta em bases de teses e dissertações. A primeira pesquisada foi a *ProQuest Dissertations & Theses Global (PQDT Global)*. Foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: (*"Self Management" OR "Self-Management" OR "Self-Administration" OR "Self Administration" OR "Autonomy"*) AND (*"Higher Education Institutions" OR "Higher Education Institution" OR "Institutions of Higher Education" OR "Institution of Higher Education" OR "Federal Universities" OR "Federal University" OR "Federal Higher Education System" OR "Public university" OR "Public Universities"*). Foram encontrados 24 resultados. Após a análise dos resultados, ficaram três documentos os quais apresentaram similaridade com o presente estudo.

A segunda base de teses e dissertações utilizada foi a NDLTD e a busca foi feita da seguinte maneira: (*"Self Management" OR "Self-Management" OR "Self-Administration" OR "Self Administration" OR "Autonomy"*) AND (*"Higher Education Institutions" OR "Higher Education Institution" OR "Institutions of Higher Education" OR "Institution of Higher Education" OR "Federal Universities" OR "Federal University" OR "Federal Higher Education System" OR "Public university" OR "Public Universities"*), foram selecionados mesmo intervalo de tempo das outras pesquisas e mesmas línguas. A busca resultou em 7 teses/dissertações. Após a análise dos títulos restou uma tese/dissertação. Em relação à base de dados *Open Access Theses and Dissertations – OADT*, e, selecionando um intervalo de tempo entre 2016 e 2020, o sistema mostrou 92 resultados, após fazer a análise dos títulos e buscando priorizar pesquisas a partir de 2018, permaneceram 11 estudos.

A última base de teses e dissertações utilizada foi a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A pesquisa se deu da seguinte forma: (*"Autogestão" OR "Auto Gestão" OR "Auto-Gestão" OR "Auto Gerenciamento" OR "Auto-Gerenciamento" OR "Autogerenciamento" OR Autogestiona* OR Autogetid* OR "Autonomia"*) AND (*"Instituições de Ensino Superior" OR "Instituição de Ensino Superior" OR "Universidades Federais" OR "Universidade Federal" OR "Sistema Federal de Educação Superior" OR "Universidade Pública" OR "Universidades Públicas"*) AND (*"Gestão de pessoas" OR "Recursos humanos"*). Após selecionar o período de tempo de 2018 a 2020 foram encontrados 22 resultados. Após a análise dos títulos restaram-se apenas dois resultados.

O segundo momento do levantamento bibliométrico se referiu à análise dos resumos dos artigos selecionados. A partir dessa análise foi possível verificar que grande parte das pesquisas que abordam os temas Universidades Públicas e Autonomia/Autogestão tratam da

autonomia da universidade, como organização, em relação ao governo. Foram descartados os estudos que tratavam da autogestão relacionada aos estudantes, mas mantidos os que abordaram a autonomia no âmbito do corpo docente.

Após a leitura dos resumos, em relação aos artigos científicos, na base *SCOPUS*, de vinte e cinco sobraram-se dez documentos. Na *Web of Science* foram retirados os artigos repetidos encontrados na *SCOPUS*, sendo que primeiramente totalizaram então trinta artigos e após a leitura dos resumos, dezenove. Na base de dados *SCIELO* também foi feita a retirada dos artigos repetidos, sobrando apenas dois e após a leitura dos resumos, um. No que tange às bases de Teses e Dissertações, a *ProQuest* e a *NDLTD* zeraram seus resultados após a leitura dos resumos. A *OADT* resultou em duas teses/dissertações e a *BDTD* nenhum. A seguir apresenta-se tabela 2 contendo os resultados evidenciados:

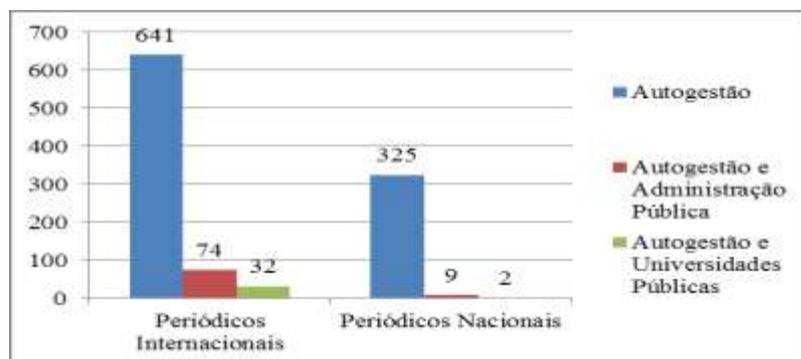
Tabela 2 - Pesquisa de Dados Internacional

Base	Resultados	Título	Resumo
<i>SCOPUS</i>	218	25	10
<i>Web of Science</i>	234	30	19
<i>Scielo</i>	44	2	1
<i>PQDT Global</i>	24	3	0
<i>NDLTD</i>	7	1	0
<i>OATD</i>	92	11	2
<i>BDTD</i>	22	2	0

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

A seguir apresenta-se gráfico 1 ilustrando os resultados encontrados tanto quanto aos periódicos internacionais como nacionais:

Gráfico 1 - Resultados Nacionais e Internacionais



Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

Na sequência do levantamento bibliométrico foi realizada a seguinte busca: a autora elencou os principais nomes que compõem o estado da arte referente à temática autogestão e consultou o histórico de produção de cada autor através da plataforma LATTES. Sendo assim,

as principais contribuições desses autores foram integralizadas à produção do referencial teórico. Algumas delas foram elencadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Artigos Nacionais

(continua)

Título	Autores	Ano	Revista
Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos.	Ana Paula Paes de Paula	2008	Revista de Administração Pública.
Estudos Organizacionais Críticos e Pensadores Nacionais.	Ana Paula Paes de Paula	2015	Cadernos EBAPE.
Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações.	Ana Paula Paes de Paula	2007	Organizações & Sociedade.
Autogestão e Práticas Organizacionais Transformadoras: Contribuições a Partir de um Caso Empírico.	Daniel Calbino Pinheiro e Ana Paula Paes de Paula	2016	Desenvolvimento em questão.
Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?	Omar Aktouf	2001	Organizações & Sociedade.
Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual.	José Henrique de Faria	2017	Cadernos EBAPE.
Burocracia como organização, poder e controle.	José Henrique De Faria e Francis K Meneghetti	2011	Revista de Administração de Empresas.
Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital.	Maurício Sardá Faria	2005	Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina.
Autogestão de Empresas: Considerações a Respeito de um Modelo Possível.	Luiz Gustavo Gutierrez	1988	RAE-Revista de Administração de Empresas.
Burocracia e autogestão: proposta de Proudhon.	Fernando Cláudio Prestes Motta	1981	Tese de Doutorado.
O que é burocracia.	Fernando Cláudio Prestes Motta	1981	Brasiliense.
O Autonomismo e a Questão da Organização.	Fernando Cláudio Prestes Motta	1986	Revista de Administração de Empresas.
Organização, Automação e Alienação.	Fernando Cláudio Prestes Motta	1984	Revista de Administração de Empresas.
Poder e resistências nas organizações: a propósito das contribuições de Fernando C. Prestes Motta.	Liliana Segnini e Rafael Alcadipani	2014	Revista de Administração de Empresas.
Complexidade e Organizações: em busca da Gestão Autônoma.	Marcia Cristina Esteves Agostinho	2003	Atlas.

Título	Autores	Ano	Revista
As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária.	Edi A Benini e Elcio G Benini.	2010	Organizações & Sociedade.
Paradigmas de administração e legitimidade: a democracia como forma de dominação.	Gabriel G Nemirovsky; Elcio G Benini e Edi A Benini	2019	Organizações & Sociedade.

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

Dessa forma, levando em consideração que não foram encontrados artigos científicos nacionais que tratem sobre a autogestão nas universidades públicas no âmbito das atividades administrativas, e que, no levantamento internacional foram encontrados 32 resultados, abaixo no quadro 2 ilustram-se os principais:

Quadro 2 - Artigos Internacionais

Título	Autores	Ano	Revista
Academic Leadership and Governance of Professional Autonomy in Swedish Higher Education.	Puaca, Goran.	2019	Scandinavian Journal of Educational Research
Strengthening the strategic capacity of public universities: The role of internal governance models.	Frølich, Nicoline; Christensen; Tom; Stensaker; Bjørn.	2019	Public Policy and Administration
Losing autonomy? Restructuring higher education institutions governance and relations between teaching and non-teaching staff.	Carvalho, Teresa; Videira, Pedro.	2019	Studies in Higher Education
University Lecturers' Adaptability: Examining Links with Perceived Autonomy Support, Organisational Commitment, and Psychological Wellbeing.	Andrew J. Holliman; Amelia Revill-Keen; Daniel Waldeck.	2020	Teaching Education
One Hundred Years of Latin American University Autonomy.	Gutierrez Slon, Juan Antonio.	2020	Revista Rupturas
Faculty members' motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types.	Stupnisky, Robert H; Breckalorenz, Allison; Yuhás, Bridget; Guay, Frédéric.	2018	Contemporary Educational Psychology

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

Sendo assim, os resultados obtidos no levantamento bibliométrico destacam a relevância desse estudo no intuito de avançar no conhecimento científico sobre o tema autogestão no âmbito das atividades administrativas e acadêmicas nas IES. Além disso, essa pesquisa colabora para o aprimoramento da gestão universitária ao buscar um olhar globalizado sobre. Nesse sentido, a análise das práticas administrativas e acadêmicas sobre a ótica da autogestão deve contribuir para a reflexão sobre métodos alternativos de gestão na

administração pública, levando em conta as relações sociais e incentivando a ampliação do debate sobre a questão humanista nas organizações.

Assim, justifica-se a originalidade da presente tese, visto que não foram encontrados estudos nacionais (artigos científicos, teses e dissertações) que estabelecem o propósito de verificar a existência de características da autogestão a partir de um estudo das atividades administrativas e acadêmicas em uma Instituição de Ensino Superior Pública.

Considera-se que esse resultado se dá essencialmente pelo fato de que não é uma tarefa fácil projetar práticas autogestionárias em um ambiente burocrático. Nesse sentido, sabe-se que esse modelo é predominante nas Instituições de Ensino Superior. Ademais, conforme citado anteriormente, verifica-se que qualquer estudo ou proposta que venha a considerar formas alternativas ao modelo racional/burocrático tenderão a apresentarem pouca motivação para desenvolvimento e progresso.

Por fim, o debate proposto nesse trabalho consistiu na verificação de relação entre os princípios da autogestão e o desenvolvimento das práticas administrativas e acadêmicas nas universidades públicas. A seguir é apresentada a estrutura do trabalho.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em 8 capítulos, sendo que o primeiro se referiu à introdução, que abrangeu a contextualização do tema, problematização, objetivo geral e objetivos específicos, bem como justificativa do trabalho e estrutura.

Os capítulos 2,3 e 4 contemplaram o referencial teórico, que são: administração pública, gestão universitária e autogestão. O capítulo 2 tratou do processo de evolução das teorias que caracterizaram a administração pública no Brasil e no exterior. Por conseguinte, trouxe novas abordagens para a gestão pública.

O capítulo 3 procurou descrever as principais características da gestão universitária, bem como, os modelos que são aplicados nas universidades públicas.

O capítulo 4 abordou a autogestão e trouxe como principais pontos seu histórico e conceituação, a relação que a temática possui com a Teoria Crítica, o que são práticas autogestionárias, quais são os desafios para o desenvolvimento e implantação, e, por fim, procurou abordar os achados no referencial que tratam da autogestão no âmbito das universidades públicas.

Na sequência o capítulo 5 apresentou os procedimentos metodológicos, os quais contemplaram o posicionamento epistemológico do estudo, a natureza e abordagem da pesquisa, delimitação, as técnicas e instrumentos de coleta de dados e, por fim, as técnicas de análise dos dados.

O capítulo 6 abordou a descrição do ambiente de pesquisa, e a descrição dos resultados conforme os três objetivos específicos da tese. Por fim, o capítulo 7 trouxe a discussão sobre os achados da pesquisa e na sequência o capítulo 8 abordou as considerações finais do trabalho.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste capítulo apresentam-se as principais características das teorias da administração pública em seu processo histórico, bem como os novos caminhos para essa gestão.

2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A partir dos tempos coloniais, a administração pública brasileira contemplou um modelo patrimonial e centralizador de gestão, consequência da transposição do Estado português para a então Colônia. No patrimonialismo, Medeiros e Júnior (2019) registram que o que se destacava nessa época era a figura do soberano como o equilíbrio de poderes dos grupos sociais que conviviam. Em um sistema que não possui privilégios, direitos e obrigações fixados, a administração é tratada como um assunto pessoal do soberano. O patrimonialismo se caracteriza como uma forma de dominação na qual seus controladores ou dominadores fazem com que seus controlados atuem de forma a acreditar como se fossem portadores de uma vontade que não é própria deles. Para os autores, o patrimonialismo difere-se das formas de dominação tradicionais, visto que o poder do dominador consiste na vontade das pessoas que estão na condição de dominados, em atender o dominador.

Vizeu (2018) registra que era característica das relações patrimonialistas a prática de se obter a adesão da classe empresarial pela influência política. Para Cavalcante e Carvalho (2021) foi no patrimonialismo que surgiram as primeiras sementes do funcionamento do Estado. E, nessa qualidade, o Estado é ferramenta de ação coletiva da nação. Suas leis e políticas são o resultado de um complexo sistema de forças sociais, por meio das quais a burocracia pública é apenas uma delas. Dessa forma o Estado jamais é autônomo, ele reflete ou expressa a sociedade. (BRESSER PEREIRA, 2007).

No entanto, o autor salienta que o que pode ocorrer é a burocracia pública obter poder desproporcional em relação a outras classes dirigentes enquanto estas estiverem fracionadas. Nesse contexto, a elite burocrática - política engrandece seu poder em relação às demais classes, e afirma que o Estado obteve autonomia. O fato é que o que ocorreu foi que as demais classes que formam a sociedade de forma momentânea perderam poder relativo para a

burocracia pública na determinação de políticas, na definição de seu sistema legal e na forma de implantá-lo. (BRESSER PEREIRA, 2007). Nas palavras de Prestes Motta (1981, P. 7):

Burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. (MOTTA, 1981, P.7).

Para o autor, a burocracia nasce das relações de produção, consolida-se no Estado como modelo padrão de controle social e amplia-se com as organizações de modo geral. Assim, a sociedade moderna passa a se tornar uma "sociedade de organizações burocráticas submetidas a uma grande organização burocrática que é o Estado". (MOTTA, 1981, P. 8).

De acordo com Secchi (2009), a burocracia na administração pública é guiada por três pilares básicos: o profissionalismo, a impessoalidade e a formalidade. Em relação à impessoalidade, está implícita a imparcialidade no tratamento com os funcionários e clientes, o que representa uma desconfiança em relação à índole humana, à vontade de trabalho e desenvolvimento das pessoas, e à capacidade criativa e de responsabilidade.

Nesse sentido, Denhardt (2012) alega que é possível chegar a uma teoria da organização pública por meio de uma redefinição do campo e, para isso, propõe uma abordagem alternativa composta por algumas especificidades. Para o autor, a administração pública deve se basear nas teorias democráticas que estejam interessadas em questões como liberdade, justiça e igualdade, ao contrário das teorias organizacionais que têm como foco poder e autoridade. O autor conclui que a teoria da administração pública, ao longo de sua trajetória, foi sendo superada pelo desenvolvimento das ciências sociais, primeiramente pela ciência política, depois pela administração empresarial.

Nas últimas décadas, a sociedade tem exigido cada vez mais transparência e responsabilidade das organizações públicas. Em resposta a isso, e com o propósito de aperfeiçoar a qualidade e sustentar o uso eficiente dos recursos públicos, os Estados da maioria dos países introduziram, em suas instituições, novos modelos de gestão, inspirados nos princípios do *New Public Management (NGP)*, importando técnicas de gestão da esfera privada. (RAMIREZ-GUTIERREZ, 2020).

No caso do Brasil, a transição da administração burocrática para a gerencial, que ocorreu por volta dos anos 1980, serviu como resposta à necessidade de aumentar a eficiência ou diminuir os custos dos grandes serviços sociais universais da educação, saúde e previdência social que o Estado passara a exercer. (BRESSER PEREIRA, 2017). Para o autor, foi na segunda metade dos anos 1980 que surgiu a reforma gerencial do Estado – a segunda grande reforma do aparelho do Estado moderno, também denominada como reforma da

gestão pública. O Gerencialismo, também denominado por alguns autores como Nova Gestão Pública, inspirou-se nas estratégias de gestão das empresas privadas, sendo que a teoria que surgiu com ela foi a chamada Nova Gestão Pública ou Gerencialismo. (BRESSER PEREIRA, 2017). Segunda reforma administrativa do Estado porque a primeira foi a reforma burocrática, a qual rejeitou a administração patrimonialista tornando a profissional. Ela foi imprescindível visto que o Estado liberal era incompatível com a administração patrimonialista. A partir desse propósito, Bresser Pereira (2017) aborda algumas características da reforma gerencial:

(1) Torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos; (2) premia os servidores por bons resultados e os pune pelos maus; (3) realiza serviços que envolvem poder de Estado por meio de agências executivas e reguladoras; e — o que é mais importante — (4) mantém gratuitos os grandes serviços de consumo coletivo, mas transfere sua oferta para organizações sociais, ou seja, para provedores públicos não estatais que recebem recursos do Estado e são controlados por meio de contrato de gestão. (BRESSER PEREIRA, 2017, P. 153).

A seguir são apresentados mais aspectos do gerencialismo conforme Bryhinets et al., (2020): uso de teorias democráticas e de rede política, *networking*, disponibilidade de parceria entre o setor público e o setor privado, inclusão de pessoas que podem participar na elaboração de políticas além de compartilhar responsabilidades no governo e serviços públicos; disponibilidade de quadros de gestão que irão aderir ao método do trabalho em rede, que busca a colaboração, definição de metas, bem como atividades conjuntas; responsabilidade pelo interesse público em conformidade com as normas éticas, sendo que as redes podem ser autônomas mediante necessário, no entanto precisam ser controladas e transparentes. (BRYHINETS ET AL., 2020).

Czerski (2018) enfatiza que a *New Public Management* – NPM - se manifesta em quatro áreas principais: administração, gestão empresarial, condução e implementação de políticas, bem como gestão de recursos humanos, sendo que seus elementos básicos são os seguintes: gestão profissional no setor público, compreendida pelo fortalecimento dos poderes gerenciais; delimitação de padrões e indicadores para mensurar a eficácia com base em propósitos bem definidos e mensuráveis; divisão das instituições por meio da independência e autonomia financeira; promoção da competitividade (contratos, licitações, e mecanismos de mercado); utilização de conceitos e técnicas de gestão do setor privado; racionalização, redução de despesas, disciplina orçamentária. (HOOD, 1999 AFTER: CZARNECKI, 2011).

Czerski (2018) também aponta algumas falhas desse modelo, que são: ausência de redução efetiva de custos na administração; ameaças representadas por funcionários corruptos; custos artificialmente inflacionados por funcionários ou também altos custos de

entidades que operam em forma de terceirização e, por fim, a progressiva especialização dos professores acadêmicos para administradores, educadores, gestores e pesquisadores.

Vignieri (2020) defende que o *NPM* é filho da economia neoclássica e, especificadamente, da teoria da escolha racional/pública. O autor acredita que esse sistema propõe uma privatização de órgãos públicos sendo que a implantação de políticas é efetivada através de unidades de serviços individuais, idealmente em competição entre si, além do que, a gestão de desempenho prioriza a economia e a eficiência da prestação de serviços. Ademais, para o autor, tal abordagem importou modelos de gestão desatualizados do setor privado e foram assumidos sem serem adaptados ao cenário específico e peculiar do serviço público.

Considerando as limitações dos modelos da gestão pública, os americanos Robert e Jane Denhardt (2003) propuseram uma alternativa à nova gestão – administração gerencialista (Novo Serviço Público) –, defendendo que a administração pública deve ser conduzida de acordo com o interesse público e não orientada pela lógica do mercado, ou seja, conforme os interesses privados.

2.2 NOVOS CAMINHOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Novo Serviço Público caracteriza-se por uma estrutura colaborativa, através de lideranças compartilhadas a partir do envolvimento colaborativo entre órgãos públicos, privados, organizações sem fins lucrativos e comunidade, objetivando o estabelecimento de acordos. (DENHARDT E DENHARDT, 2003).

A proposta desenvolvida por Denhardt – Novo Serviço Público – é inspirada na teoria política democrática e em abordagens que têm origem em uma tradição mais humanística da teoria da administração pública, incluindo a fenomenologia, a teoria crítica e o pós-modernismo. A base de tal teoria está centrada em valores de cidadania e de participação além da crença de que o cidadão saberá tomar as decisões corretas se, para isso, for lhe oferecida a oportunidade. Nesse sentido, o cidadão é percebido como um indivíduo que anseia não somente pela satisfação de suas necessidades e de seus interesses privados, mas que busca a construção de um bem comum. (DENHARDT E DENHARDT, 2003).

Portanto, é nessa perspectiva que se oficializa o Novo Serviço Público, tendo o governo um papel em que atua muito mais no sentido de servir o cidadão do que no sentido de controlar e gerenciar a população. Dessa forma, a estratégia que Denhardt e Denhardt (2003)

apresentam para o estabelecimento desse modelo está fundamentada em atividades colaborativas que contemplam tanto os cidadãos, como governo e órgãos privados e não governamentais. Tal parâmetro, denominado de coprodução, parte do princípio de que a participação conjunta gera maior responsabilidade – *accountability* – entre os coprodutores além de possibilitar que o cidadão execute o poder na formulação e desenvolvimento de políticas públicas. (DENHARDT E DENHARDT, 2003).

Nesse sentido, Martins e Monteiro (2020) abordam a criação dos Fóruns Híbridos, que tem o propósito de implantar na esfera pública, uma efetiva democratização da escolha de prioridades na tomada de decisões, e também a possibilidade de participação nos projetos da gestão pública por parte da sociedade como um todo. Isso significa a realização de diversas interações, seja no orçamento participativo, seja por meio de consultas públicas, ou em discussões que contemplem técnicos, representantes do poder público e da sociedade civil, entre outros. Como exemplo desse tipo de gestão, os autores trouxeram em seu estudo referenciado, a participação da população em projetos urbanos.

Ainda em relação a novos caminhos para a administração pública, com o foco do Estado em promover o bem comum e não o de ser um fim em si mesmo, se faz necessário frisar a existência da governança pública, movimento que vem sendo debatido a partir de uma abordagem multidisciplinar. (SANTOS E ROVER, 2019). Vignieri (2020) declara que a Governança Pública se originou da tentativa de amenizar os limites evidenciados no modelo da *NPM*. De acordo com o autor, ela consiste em uma forma de processo de tomada de decisão na esfera pública com base em uma perspectiva interinstitucional na elaboração e implementação de políticas.

Com este propósito, a pesquisa e a prática deram destaque para as relações de rede, a partir do envolvimento das partes interessadas e da eficácia dos serviços públicos em termos de produção e resultados. A expectativa é que as entidades participantes consigam sintonizar seus planos, atividades e metas com os propósitos e políticas definidas com outras partes interessadas no nível macro (políticas nacionais e locais). Concomitantemente, uma governança colaborativa eficaz demanda que os resultados das políticas sejam medidos e avaliados de forma permanente (VIGNIERI, 2020).

Bryhinets et al. (2020) classificam a Governança Pública como um conjunto de interações voltadas para a solução de problemas sociais e criação de oportunidades para a sociedade, consolidando a participação do cidadão na governança. Os autores ainda destacam

que uma das características principais dos serviços públicos modernos é a ênfase na interação dos participantes no processo de desenvolvimento de políticas e na presença de diversos participantes interorganizacionais e de rede com o propósito de garantir a eficácia na prestação dos serviços públicos, sendo que os gestores públicos que buscam atuar de forma eficaz na solução de problemas sociais significativos devem buscar métodos de dialogar com a comunidade. (BRYHINETS ET AL., 2020).

Infere-se, dessa forma, que a partir do surgimento de novos modelos de gestão pública, é possível verificar a incidência de preceitos do modelo autogestionário, como, por exemplo, o aumento da participação da sociedade civil a partir de uma gestão democrática e a maior autonomia do servidor público diante de suas atividades.

Outra vertente da administração pública que também caminha para uma trajetória que contempla uma maior participação do cidadão nas decisões que o envolve é a gestão social, que surgiu a partir da defesa de um processo dialógico (ação comunicativa é o modelo de ação social que a norteia; para alguns autores a ação substantiva), onde o protagonismo é da sociedade civil. Sendo assim, a orientação de suas ações é focada no interesse público não estatal (democrático), e, assim, esse interesse público pode divergir dos interesses do Governo, do mercado e seus atores. (DE CASTRO ET AL., 2015). A gestão social tem sido objeto de estudo e práticas relacionadas a combinações da sociedade civil, de monitoramento e avaliação de políticas sociais, por meio de colegiados voltados ao enfrentamento da pobreza, temas de sustentabilidade e meio ambiente, notadamente em colegiados regionais e de controle de políticas públicas. (SALGADO ET AL., 2019).

Os autores registram a relação que guarda a gestão social com a autogestão, ao destacarem que essa vertente de gestão tende a assumir propósitos de emancipação através do exercício da participação. Dessa forma, a gestão social é um processo intersubjetivo, dialógico, que ocorre em um espaço social, na esfera pública, associando diversos atores da sociedade civil, ora em interação com o Estado, ora em interação com o mercado, ora os três em conjunto. Nesse âmbito, a ideia é que a decisão ocorra por meio do entendimento e não da negociação, e que tenha o propósito de promover o bem comum.

Também é possível verificar relação da autogestão com a Gestão Social a partir das contribuições de Tenório (2008), quando o autor defende que essa abordagem seria o caminho para a emancipação, visto que ela incita um gerenciamento mais participativo, dialógico, a partir do qual o processo decisório é exercido através de diferentes sujeitos sociais – público,

privado ou organizações não-governamentais, onde o adjetivo social ao qualificar o substantivo gestão é compreendido como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação.

Sendo assim, de acordo com Cavalcante, Lotta e Oliveira (2018) foram instituídos diversos espaços democráticos simbolizando instâncias de participação direta, como conferências, audiências públicas, orçamentos participativos, conselhos, entre outros, que têm como propósito ampliar os atores envolvidos no processo decisório.

Corroborando com a defesa da influência dos preceitos da autogestão na Gestão Social, Cançado et al. (2015) enfatizam que esse modelo caminha na contramão do sistema hegemônico, e tem como base três grandes categorias: 1) Interesse Bem Compreendido – IBC, o qual contempla duas categorias complementares: solidariedade e sustentabilidade; 2) Esfera Pública (tratada como uma categoria intermediária), que possui como categorias complementares: Democracia Deliberativa, Dialogicidade, Intersubjetividade e Racionalidade; e 3) Emancipação. Os autores De Castro et al. (2015) também advogam que as características da gestão social advindas da Teoria Crítica estão diretamente relacionadas ao conceito de emancipação social, crítica ao funcionalismo e à racionalidade instrumental que baseiam as abordagens tradicionais da administração e da administração pública. Nesse sentido, essa vertente destaca que as relações entre os atores sociais devem ser permeadas pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum, características essas que também podem ser verificadas no modelo autogestionário.

De Castro et al. (2015) frisam a importância de se realizar discussões sobre os conhecimentos e práticas da governança pública, no intuito de avançar nas lacunas existentes na gestão social. Em estudo realizado pelos autores, eles enfatizam a importância da análise comparativa das duas vertentes, a Gestão Social e a Governança pública, dessa forma, a seguir apresenta-se figura 1 elaborada pelos autores com suas principais características e aproximações:

Figura 1- Dimensões de Análise da Gestão Social e da Governança Pública

Dimensão	Gestão Social	Aproximações	Governança Pública
	←.....→		
Racionalidade e lógica de ação	Ação comunicativa; Racionalidade substantiva e comunicativa; Dialogicidade	Racionalidade comunicativa; Descentralização	Ação estratégica; Eficiência - Eficácia; Tecnocracia
Protagonismo e interesse	Sociedade [civil]; Interesse público não estatal; Público como interesse público; Modelo societal	Participação; Democracia; Interesse público; Cooperação; Transparência; Pluralismo; Autonomia	Estado; Interesse público estatal; Público como interesse estatal; Modelo gerencial
Genealogia e epistemologia	Teoria Crítica - Habermas; Potencial crítico; Abordagem da gestão	Governança democrática; Governança deliberativa; Governança participativa	Governança corporativa; Mecanismos do mercado; Modelo regulatório
Dinâmica e desafios do campo científico	Administração Pública; Administração; América Latina - Brasil	Pluralidade conceitual; Imprecisões; Ampliação; Evidências empíricas	Administração Pública; Ciência Política; Europa - Estados Unidos
Relações entre Estado, mercado e sociedade	Da sociedade para o Estado; A partir do mundo da vida; Esfera pública	Parcerias; Coprodução do bem público; Diversidade de atores; Terceiro setor	Do Estado para a sociedade; A partir do mundo do sistema; Novo modelo regulatório

Fonte: De Castro et al., 2015.

No entanto, em função do processo histórico que guiou a coesão societária para um molde instrumental e alienador de dominação, dessa forma, de assimilação passiva fundamentada e reproduzida por um composto de ferramentas administrativas – ou paradigmas da administração – intentando a legitimação, tais transformações burocráticas de organização social abrigaram em si a sua própria alteridade, a saber, o paradigma da gestão societal ou de organização autogestionária, apesar da dominação ostensiva e sufocante das organizações burocráticas sobre a atual sociabilidade humana. (BENINI ET AL., 2019).

Diferentemente, na abordagem da administração pública societal, o foco recai na análise de modelos e práticas de gestão pública - a administração pública societal, que é proposta por meio das particularidades de um modelo de gestão pública que se contrapõe ao movimento gerencialista neoliberal dos anos 1980. (PERES JR E PEREIRA, 2014). De forma ampla, o modelo societal defende que o cidadão é participante ativo e não somente um cliente do processo. (DE CASTRO ET AL., 2015).

Paula (2005) defende que a gestão societal apresenta-se como um novo modelo de gestão pública que tem como meta a ampliação da democracia no país. Nas palavras da autora: “A vertente societal, por sua vez, enfatiza principalmente a participação social e

procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.” (PAULA, 2005, P.41). A autora cita algumas experiências participativas que servem como exemplo dessa vertente, que são: Fóruns Temáticos, Conselhos Gestores de Políticas Públicas e do Orçamento Participativo. O principal desses espaços é que eles colocam em cheque a tradicional prerrogativa do executivo estatal de monopolizar a formulação e o controle das políticas públicas; possibilitam a inclusão dos setores marginalizados na gestão do interesse público, além de permitir que os mais diversos interesses presentes na sociedade sejam explicitados e negociados de uma forma pública e transparente.

Essa gestão é compreendida como uma ação política deliberativa, na qual o indivíduo participa decidindo seu rumo como pessoa, eleitor, trabalhador ou consumidor. Nesse sentido, mais uma vez é possível identificar a inspiração da autogestão nos modelos que contemplam novos caminhos para a administração pública, como, por exemplo, a Gestão Social e a Gestão Societal.

No entanto, Paula (2005) elenca alguns dos limites dessa vertente, que são: não elaborou de forma sistemática possibilidades de gestão coerentes com seu projeto político e também não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico – financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública. (PAULA, 2005).

Benini et al. (2019) diferem essa da gestão social, a partir do propósito de delinear um paradigma de administração de organizações, não somente embasado em engajamentos democráticos e suas variadas formas de participação e mobilização, mas, além disso, voltado à gestão emancipadora e seu alcance para a crítica convergência política para a autogestão global da sociedade. Isso implica, ainda, reconhecer que a democracia como *práxis* emancipatória, exigida para a consumação da administração societal, deva superar a aparente neutralidade das relações sociais além da atomização relativa dos indivíduos, estabelecida e fundamentada pela burocracia, submetendo tudo e todos aos imperativos do interesse coletivo universal dos sujeitos sociais, e, somente dessa forma, interesse completamente público.

Os autores enfatizam a relação de crítica da gestão societal com as formas burocráticas da administração, ao pontuar a abordagem como um paradigma valioso para que seja possível projetar um novo horizonte de práticas organizativas, voltado para a democracia real dos indivíduos sociais, conduzido por uma ética basilarmente libertária, e que seja capaz

de dissolver as instâncias de dominação antidemocráticas e, dessa forma, romper completamente com as posições hierárquicas:

A administração societal evidencia-se como forma de administração cujo fundamento democrático visa a superar as contradições da alienação entre as esferas pública e privada, colocando em perspectiva a dissolução das contradições perpetradas pela dissociação entre os interesses privado, particular e coletivo. (BENINI ET AL., 2019, P. 217).

Por fim, apresenta-se Quadro 3 que compara os paradigmas da administração pública no que tange às suas principais características:

Quadro 3 - Paradigmas de Administração

Patrimonialismo	Autocracia Tradicional Fidelidade Pessoal Clientelismo.
Burocracia	Racional/Legal Instrumental Eficiência Hierarquia Formalidade Centralização Normas e regras.
Gerencialismo	Resultado Flexibilização Descentralização <i>Accountability</i> Eficácia Redução de Custos Interesse do mercado.
Novo Serviço Público	Interesse Público Liderança Compartilhada Servir o cidadão.
Gestão Social	Sociedade Civil Participação Emancipação Comunicação para o bem comum.
Governança Pública	Abordagem Multidisciplinar Gestão em Rede.
Gestão Societal	Democracia Real Autogestão Igualdade Racionalidade Substantiva Emancipação Cidadão como participante ativo.

Fonte: adaptado de Benini et al., 2019.

A partir de uma breve análise do quadro acima, o qual contempla algumas características de cada modelo, é possível identificar como tais abordagens incitam uma trajetória emancipatória da sociedade como um todo: no Novo Serviço Público, o interesse público e a liderança compartilhada aparecem em destaque, na sequência, na Gestão Social o termo emancipação da sociedade civil toma frente às características, e, por fim, na Gestão Societal, a palavra autogestão passa a compor a gama de princípios, juntamente com a emancipação e a racionalidade substantiva. Sendo assim, destaca-se a importância da autogestão nos novos modelos de administração pública.

No âmbito da gestão pública, a universidade pública também necessita de organização, planejamento e ações que tenham como metas cumprir com sua missão social e educacional. Nesse sentido, essa instituição precisa estar preparada para receber as influências internas e externas que muitas vezes acabam por direcionar os caminhos a serem seguidos.

As constantes transformações econômicas, políticas e culturais vêm exigindo da universidade pública a busca por novas estratégias de gestão que consigam manter o atendimento às demandas com excelência e qualidade. A partir desse contexto, no próximo capítulo serão abordadas a questão da complexidade na Gestão das Universidades Públicas bem como a forma como ocorre essa gestão no Brasil e no mundo.

3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O ensino superior no mundo tem enfrentado grandes desafios, não somente no que diz respeito à sua contribuição para a geração e transmissão do conhecimento à sociedade, mas inclusive quanto à utilização de seus recursos limitados para atendê-la. No caso do Brasil, para Sobrinho (2014), na universidade, o neoliberalismo engendrou um novo *ethos*, com transformações na gestão, nas práticas pedagógico-científicas, nas relações interpessoais, nos contratos de trabalho, nas relações com a sociedade e com as agências governamentais, etc.

Não se trata somente de alterações referentes aos meios e práticas: essencialmente, são mudanças que atingem frontalmente os objetivos, missões e propósitos da educação superior: de instituição de formação integral do ser humano, a universidade passa a ser instrumento do mercado, de instituição autônoma e livre para criar e criticar conforme os princípios públicos e os valores superiores da humanidade, transporta-se para a funcionalização dos interesses mercadológicos e individualistas que sustentam o capitalismo acadêmico. (SOBRINHO, 2014).

Chauí (1998) destaca que a universidade, a partir da década de 1990, enquadra-se como universidade operacional, modelo o qual é caracterizado por contratos de gestão, avaliado por índices de produtividade, estruturado por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela especificidade e instabilidade dos meios e dos objetivos. Dessa forma a instituição passa a ser definida e estruturada por regras e padrões totalmente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, além de estar pulverizada em micro organizações que ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências externas ao trabalho intelectual.

Para a autora, a heteronomia da universidade autônoma é visível a olho nu: o aumento insano de horas-aula, a redução do tempo para mestrados e doutorados, a avaliação pela qualidade de publicações, colóquios e congressos, e a multiplicação de comissões e relatórios, etc. Virada para o seu próprio umbigo, mas sem saber onde este se encontra, a universidade operacional opera e por isso mesmo não age. (CHAUÍ, 1998).

Sobrinho (2014) também compartilha da mesma opinião, a partir do momento em que alega que, no âmbito da gestão, eficiência e gerencialismo passaram a ser expressões de alto conteúdo ideológico, onde a participação da comunidade introduziu um elemento de mercado ao substituir a ideia de política pública por iniciativas inspiradas na gestão

empresarial. No lugar de cidadão, o cliente. Não a formação, mas sim a funcionalização econômica. Ao invés de valores sociais e do interesse público, tomam posição o protagonismo e o efficientismo além da relação custo-benefício. Denota-se que até mesmo a colegialidade, quando ocorre, se identifica mais com métodos impostos que especificadamente colaborativos, não reconhecendo que a construção do sujeito e dos processos cognitivos são especialmente sociais e públicos.

Para Martins (2009), em relação ao Brasil, a Reforma de 1968 modernizou uma parte significativa das universidades federais, que absorveram de forma gradativa as alterações acadêmicas propostas pela Reforma. Criaram-se condições favoráveis para que determinadas instituições conseguissem articular as atividades de ensino e de pesquisa, que até então - exceto raras exceções - estavam relativamente desconectadas. Diante desse novo cenário, as cátedras vitalícias foram extintas, introduziu-se o regime departamental e institucionalizou-se a carreira acadêmica.

Dessa forma, no que diz respeito à arquitetura organizacional, as universidades públicas federais estruturam-se atualmente em Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais, Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais. Os Órgãos Deliberativos Centrais são formados pelo Conselho Universitário e o Conselho de Curadores; os Órgãos Executivos Centrais são formados pela Reitoria, Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias. As Pró-Reitorias acadêmicas coordenam as atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão enquanto as Pró-Reitorias administrativas desenvolvem atividades de planejamento, orçamento, recursos humanos, administração geral e infraestrutura. As Pró-Reitorias normalmente estão estruturadas em Departamentos e Coordenadorias Administrativas. Os Órgãos Deliberativos Setoriais são formados pelos Conselhos das Unidades, Departamentos, Colegiado de Cursos de Graduação e Colegiado de Cursos de Pós-Graduação. Os Órgãos Executivos Setoriais são formados pelas Diretorias de Centros, Chefias de Departamentos, Coordenadorias de Cursos de Graduação e Coordenadorias de Cursos de Pós-Graduação, sendo a comunidade universitária formada pelo corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente. (SOUZA, 2009).

3.1 A COMPLEXIDADE NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Segundo Baldrige et al. (1971), existe uma complexidade no âmbito das universidades, a qual é atenuada pela dualidade administrativa dentro de tais organizações, que são constituídas ao mesmo tempo por uma estrutura administrativa burocrática e por uma estrutura acadêmica de organização. Atribuindo-se a isso o fato de que suas estruturas universitárias são de natureza colegiada, devemos frisar a necessidade de se conciliar a atuação direta de indivíduos que possuem diferentes perfis, como docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e membros da comunidade acadêmica.

Leitão (1993) reforça a questão da complexidade da universidade ao registrar que isso se deve ao fato de a instituição possuir uma condição específica, com objetivos múltiplos e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, demandam uma organização diferenciada além de se relacionar com o ambiente externo à universidade. Para o autor, ela é do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna.

Mintzberg (1983) aponta que apesar delas possuírem características específicas do modelo sistêmico e contingencial, as universidades são organizações burocráticas, conforme modelo weberiano. No entanto, Baldrige et al. (1971) defendem que a burocracia contrasta com o dinamismo presente no meio acadêmico, visto a existência também do modelo participativo, o qual é baseado em colegiados, onde as deliberações são voltadas ao consenso. Dessa forma, Leitão (1993) estabelece cinco modelos básicos para a gestão universitária, que são: racional, burocrático, político, consensual e anárquico. Em síntese, o racional promove a maximização de resultados segundo valores definidos a priori; o burocrático atende ao modelo weberiano, com foco nos procedimentos e estruturas organizacionais; o político é voltado aos debates, conflitos, multiplicidade de valores e resoluções não consensuais; o consensual almeja a satisfação da maioria e o compartilhamento de responsabilidades; e o anárquico atribui ao acaso grande parte das decisões, que aconteceriam acidentalmente e/ou em janelas de oportunidade.

Ranieri (2018) relata que, em relação à autonomia universitária, essa consiste em um pressuposto fundado na significação social do trabalho acadêmico e em sua natureza autônoma, além de compreender prerrogativas de autogoverno concedidas às universidades nas áreas didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, para que

melhor executem atividades de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade. Destacam-se, nesse conjunto, as universidades públicas, em função das possibilidades de fracionamento e flexibilização do regime jurídico da Administração Pública que derivam da autonomia que lhes foi garantida pelo art. 207 da Constituição. Tal circunstância lhes atribui uma posição específica no corpo da administração indireta. (RANIEIRI, 2018).

3.2 OUTROS CENÁRIOS NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

No âmbito internacional, Frolich et al. (2019) declaram que os governos europeus têm promovido o desenvolvimento de universidades públicas mais autônomas nas últimas décadas, através do desaparecimento do controle estatal direto. (KRUGER ET AL., 2019). Dessa forma, o estado não possui mais exclusividade no diálogo com as Instituições de Ensino Superior, mas sim com outros atores sociais, como por exemplo: agências autônomas (agências de fomento, agências de qualidade, Conselhos de Pesquisa e Conselhos de Educação Superior), representantes empresariais, atores políticos regionais e locais.

Kruger et al. (2019) contribuem para a proposição ao registrarem que com o surgimento de novos modelos de governança, uma das características mais comuns em relação às mudanças na estrutura de governança das IES foi fortalecer o envolvimento de grupos de interesse externos, especialmente os relacionados à indústria e ao empresariado nos conselhos de governo, com o propósito de intensificar os laços com a sociedade e melhorar a eficiência interna. A seguir será apresentada a forma como se estabelece a estrutura hierárquica em alguns países europeus.

Os autores registram que existem três padrões básicos: Na Dinamarca, Finlândia e Portugal, as universidades são livres para escolher seus membros externos; na Áustria e na França, os membros externos são nomeados em parte pela universidade e em parte por uma autoridade externa, sendo que nos Países Baixos a sua nomeação é totalmente controlada por uma autoridade externa (embora isso não elimine consultas informais).

A crescente incorporação de grupos de interesse externos é acompanhada por um reforço da supervisão direta (reitores e presidentes) por meio de sua nomeação pelos conselhos de governo e da limitação da influência do pessoal universitário (docentes, técnicos e discentes) nos processos de decisão, embora retenham certo grau de influência na maioria dos países. Em relação aos países acima citados, (Dinamarca, Finlândia, Portugal, Áustria,

França e Países Baixos) esses contemplam uma tendência a qual possui como característica a adoção de um sistema tripolar que inclui o Conselho Deliberativo, as diretrizes da instituição e as diversas unidades acadêmicas. No entanto, o equilíbrio entre os três pilares varia de país para país, sendo que uma das principais responsabilidades da respectiva autoridade em cada nível é a geração de confiança mútua entre todas as partes, além do estabelecimento de uma cultura de responsabilidade coletiva pelo sucesso da instituição. (KRUGER ET AL., 2019). O equilíbrio entre os procedimentos administrativos e a autonomia dos trabalhadores qualificados representados pelos acadêmicos universitários também é algo a se buscar.

A reforma do ensino superior ocorrida na Polônia em 2010 favoreceu de forma significativa o desenvolvimento dos pressupostos do conceito da Nova Gestão Pública nas instituições de ensino. As alterações estatutárias conduziram tais instituições ao caminho de desenvolvimento com base na competição de mercado em um ambiente competitivo. A necessidade de garantir vantagem competitiva tornou-se peça fundamental na estratégia das universidades, sendo que o passo para garantir a correta implementação da estratégia de mercado é, conforme os pressupostos da reforma, a profissionalização da gestão e o aumento da autonomia das universidades (CZERSKI, 2018).

Para Kruger et al. (2019), o objetivo dessas políticas de reforma tem sido incentivar um serviço de ensino superior mais competitivo e ágil, no qual o aumento da autonomia formal é verificado como condição primordial para intensificar a capacidade estratégica das universidades, sendo que também devidas mudanças condizem diretamente com a governança adotada por cada instituição. Para os autores, estas mudanças também dizem respeito às maneiras como tais instituições optam por se organizar internamente e às suas estruturas de decisão.

O interesse político no aumento da autonomia institucional é constantemente defendido pela proposição de que quanto mais autonomia, maior será o engajamento intraorganizacional, a criatividade e a adaptabilidade às características locais, o que, novamente, aumentará a eficiência e a eficácia organizacional. Com base nessa possibilidade, o aumento da capacidade estratégica abrange a utilização de recursos internos e características organizacionais através de processos e projetos internos de governança criteriosos. (KRUGER ET AL., 2019).

No entanto, Frolich et al. (2019) atentam para o fato de que, apesar de uma autonomia mais formal tenha sido constantemente concebida a organizações no setor público,

o estado normalmente acompanha essa autonomia juntamente com técnicas de responsabilidade mais agressivas com relação ao desempenho organizacional. Tollefson et al. (2012) destacam que a representação externa aumentou nos órgãos centrais de decisão, e não apenas nos conselhos executivos de organizações do setor público. Essa função de controle tem como fim limitar o oportunismo gerencial, no entanto, verifica-se que o tamanho ou a estrutura do conselho acaba por afetar de forma preocupante o desempenho organizacional.

Puaca (2020) salienta que a maior autonomia institucional, concedida por propostas do Governo Sueco, contribuiu para intensificar a organização da gestão de linha que, além de mais gestores, aumentou os poderes dos coordenadores estratégicos e administrativos, além de expandir os processos burocráticos em muitas Instituições de Ensino Superior (WIDMALM ET AL., 2016). Um processo parecido é percebido nos países escandinavos, aonde a lógica gerencial veio para substituir ou complementar as decisões colegiais tradicionais. Puaca (2020) destaca que a questão da autonomia é conduzida com o auxílio de Pierre Bourdieu no que diz respeito a uma capacidade de agir relativamente independentemente do exterior e manter seus próprios critérios para o que é desejável.

Na concepção de Bileviciute et al. (2019), as reformas da gestão universitária (os autores citam a Reforma ocorrida na Lituânia em 2009) foram direta ou indiretamente influenciadas por mudanças sociais, econômicas, culturais e demográficas globais, tanto nos países europeus quanto no mundo todo. Dessa forma, é primordial que as universidades estejam abertas à inovação, a reagir às mudanças e desafios em seu ambiente, estando aptas para lidar com fatores externos e internos que possam vir a influenciar sua sustentabilidade. (ROGERS, 2019).

Ademais, à medida que a crise demográfica se intensifica, a competição entre as universidades fica cada vez mais forte, sendo que dessa forma apenas as instituições de ensino superior que oferecem programas modernos e flexíveis poderão garantir seu sucesso no mercado de ensino superior. (BILEVICIUTE ET AL., 2019).

Diversos outros fatores também vêm contribuindo para que esse tipo de instituição necessite rever seus modelos de gestão: internacionalização, aumento da autonomia e envolvimento dos parceiros sociais nos processos de gestão universitária. Conforme a atual política cultivada na Europa, suas estratégias para os países são melhorar os indicadores de graduação do ensino superior além de diminuir o tempo necessário para se atingir determinado grau de escolaridade, mantendo os mesmos padrões acadêmicos. Para mais,

também têm como meta que pelo menos 40% das pessoas entre 30 e 34 anos tenham adquirido algum tipo de ensino superior. (COMISSÃO EUROPEIA, 2015).

Apesar de ser constatado que as estruturas organizacionais e as formas de gestão apresentam diferenças entre os países analisados, percebeu-se que estratégias, objetivos e pressupostos defendidos pelos governos, tanto no Brasil quanto no mundo, possuem similaridades. Nessa perspectiva evidencia-se a constante frequência com que a autonomia aparece no âmbito dessas temáticas. No sentido de que a autonomia representa o principal pilar da autogestão, tema da presente tese, a seguir tratou-se da autogestão, seu histórico, bem como suas diversas abordagens, práticas autogestionárias, desafios, e a bibliografia encontrada que trata sobre a autogestão nas universidades públicas.

4 AUTOGESTÃO

Neste capítulo será abordado o tema da autogestão, contemplando aspectos como sua origem, história, maneiras de interpretação, além da importância do seu estudo no mundo capitalista.

A DEMISSÃO DA FORMIGA DESMOTIVADA

Todos os dias, uma formiga chegava cedinho ao escritório e pegava duro no trabalho. A formiga era produtiva e feliz.

O gerente marimbondo estranhou a formiga trabalhar sem supervisão. Se ela era produtiva sem supervisão, seria ainda mais se fosse supervisionada. E colocou uma barata, que preparava belíssimos relatórios e tinha muita experiência, como supervisora.

A primeira preocupação da barata foi a de padronizar o horário de entrada e saída da formiga. Logo, a barata precisou de uma secretária para ajudar a preparar os relatórios e contratou também uma aranha para organizar os arquivos e controlar as ligações telefônicas.

O marimbondo ficou encantado com os relatórios da barata e pediu também gráficos com indicadores e análise das tendências que eram mostradas em reuniões. A barata, então, contratou uma mosca, e comprou um computador com impressora colorida. Logo, a formiga produtiva e feliz, começou a se lamentar de toda aquela movimentação de papéis e reuniões!

O marimbondo concluiu que era o momento de criar a função de gestor para a área onde a formiga produtiva e feliz, trabalhava. O cargo foi dado a uma cigarra, que mandou colocar carpete no seu escritório e comprar uma cadeira especial... A nova gestora cigarra logo precisou de um computador e de uma assistente, a pulga (sua assistente na empresa anterior) para ajudá-la a preparar um plano estratégico de melhorias e um controle do orçamento para a área onde trabalhava a formiga, que já não cantarolava mais e cada dia se tornava mais chateada.

A cigarra, então, convenceu o gerente marimbondo, que era preciso fazer uma pesquisa de clima. Mas, o marimbondo, ao rever as finanças, se deu conta de que a unidade na qual a formiga trabalhava já não rendia como antes e contratou a coruja, uma prestigiada consultora, muito famosa, para que fizesse um diagnóstico da situação. A coruja permaneceu três meses nos escritórios e emitiu um volumoso relatório, com vários volumes que concluía: Há muita gente nesta empresa!

E adivinha quem o marimbondo mandou demitir?

A formiga, claro, porque ela andava muito desmotivada e aborrecida. (Autor desconhecido)

A partir dos pressupostos defendidos pela autogestão, que vão de encontro às principais consequências negativas da burocracia, modelo de gestão adotado pela administração pública, nas próximas seções serão desenvolvidos os pontos fundamentais da forma autogestionária de trabalho.

4.1 HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO DA AUTOGESTÃO

Desde as primeiras revoltas da classe operária contra as máquinas, percebidas como as causadoras de sua desgraçada vida no início da Revolução Industrial; com a ilusão da participação política por meio do movimento cartista, objetivando intervir na direção do processo político da sociedade capitalista, em defesa de seus interesses de classe, com a formação de suas ferramentas de luta defensivas, como os sindicatos, até a criação dos primeiros partidos operários, foi possível verificar um avanço gradativo em direção à formação de uma consciência de classe em objeção aos modelos de exploração até então empreendidos pelo capital. Da mesma forma que fomentava um enorme avanço da produção material de riqueza, a força criativa dos trabalhadores resultava em miséria, alienação e exploração crescentes, visto que tal ascensão só se tornou possível em função da extração crescente e ampliada da mais-valia do trabalho vivo. (PANIAGO, 2020).

Tragtenberg (1974) e Motta (1981) também asseguram que foi com a revolução industrial que a ampliação da divisão social do trabalho se intensificou, estabelecendo a distribuição não igualitária do poder, por concentrar e legitimar as decisões em pequenos grupos detentores do conhecimento gerencial. Esta metodologia, contudo, não somente ampliou a desigualdade de poder como naturalizou as relações de dominação, sob a crença de que a separação entre dirigente e dirigido deveria ser vista como algo natural, na medida em que exprime diferenças de competência, saber ou habilidade. Esse processo levou os indivíduos a acreditarem que o fato de receberem salários bem inferiores e de não participarem dos processos decisórios é normal, em função de seu limitado conhecimento técnico.

Santos (2007) destaca que as monoculturas do saber, das escalas dominantes, da produtividade mercantil e do trabalho que conduzem as organizações produtivas são responsáveis pela degradação não apenas dos recursos naturais, mas inclusive pela deterioração das relações humanas que se fazem presentes e necessárias nos processos de trabalho e de produção. Esse processo se encarregou de produzir ausências ao silenciar os saberes alternativos e os direitos daqueles diretamente envolvidos nas práticas sociais das organizações.

Paniago (2020) relata que a submissão dos trabalhadores às condições de trabalho, e existência, impostas pelo capital são compulsórias, sendo que sua manutenção demanda os meios mais violentos, sustentados pelo processo exaustivo de trabalho e pela punição ao não cumprimento das metas de produção. A atitude opressora do capital sobre o operário na

fábrica se instituiu como uma exigência ao avanço da produção crescente da mais – valia e da acumulação de capital. Ao trabalhador restou somente aceitar situação de subordinação, sendo que essa era a única forma de garantir sua existência social. Sendo assim, desde a origem das sociedades de classe, o trabalho somente se submeteu à exploração de uma minoria devido total ausência de alternativa de sobrevivência, e por meio de forte violência física e moral. (PANIAGO, 2020).

O homem centrado e dotado de racionalidade absoluta impõe suas regras e seus saberes através do poder que ele usufrui – político, econômico, social – àqueles que são dominados e explorados. Dessa forma, pois, se estabeleceu o pensamento monocultural e colonialista que transcendeu barreiras geográficas e ocidentalizou toda a forma de conhecimento. (SANTOS, 2007). Para superar esse processo, Medeiros e Teixeira (2018) defendem que é necessário caminhar em outras direções e estabelecer relações sociais no espaço da produção e mundo que, no lugar da dominação, promovam a solidariedade e o respeito e, ainda, que ao invés de serem orientadas para a destruição do meio ambiente e das relações domésticas, sejam focadas na construção de um novo mundo que tenha como foco a criação e estabelecimento de uma política emancipatória de direitos humanos, de emancipação e de dignidade.

Medeiros (2015) enfatiza que um processo de emancipação vinculado a uma política emancipatória contempla uma política social de auto realização por meio de um processo de luta constante por um mundo melhor onde o homem não represente mais um escravo de algum modo de produção material ou um ser alienado sobre o domínio daqueles que detém os meios de produção.

Esse autorreconhecimento é necessário para que os sujeitos busquem novas formas de viver, de trabalhar, de gerir e de fazer ciência, sendo que essa nova forma de fazer as coisas deveria ser realizada pelo viés da emancipação e da dignidade humana, visto que um conhecimento emancipatório e digno destaca a relação entre o respeito à igualdade e ao reconhecimento das diferenças, aos direitos e aos deveres dos seres humanos. (SANTOS, 2007).

Medeiros (2015) preconiza que a emancipação humana pressupõe não somente mudanças nas relações sociais e políticas, mas também nas relações econômicas e de trabalho, a partir do momento que compreendemos que é através do seu trabalho que o homem constrói as condições de sua existência individual e social.

Mas, para Marx (2010) a emancipação humana só estará totalmente realizada quando o indivíduo tiver recuperado para si o cidadão abstrato e se tornado ente genérico na qualidade de homem individual na sua vida empírica, no seu trabalho individual, nas suas relações, e também quando esse tiver reconhecido e organizado suas forças próprias como forças sociais e, conseqüentemente, não mais separar de si mesmo a força social na forma da força política. Para Marx, uma revolução social deve ser seu objetivo máximo, porque é a única que poderá gerar uma sociedade verdadeiramente humana, ou seja, numa sociedade emancipada. Somente elas, Revolução Social e Emancipação Humana podem levar a uma sociedade verdadeiramente humana (sociedade emancipada), eliminando efetivamente a exploração do homem pelo homem. Sendo assim, cabe ao proletariado conduzir esse projeto, tendo a consciência que a revolução social representa a possibilidade de uma emancipação real.

Para Medeiros (2015), conforme os movimentos sociais denunciam as formas de dominação, opressão, exclusão e exploração social, esses estão lutando pela emancipação social e humana. Ao identificar estas formas de dominação como o machismo (movimento feminista), o racismo (movimentos negros e indígenas), o produtivismo (movimento operário contra o fordismo, por exemplo), os movimentos sociais lutam por um novo paradigma social diferente do existente. Há uma busca pela emancipação que não é somente social e de cidadania, mas de sujeitos, homens e mulheres, que formam uma coletividade.

Entretanto, Paniago (2020) destaca que a tentativa de reagir à exploração nem sempre se mostrou como uma perspectiva social superadora. De certa forma, muitas vezes se deu de maneira local e explosiva, e de outra, por não contar com condições organizacionais e políticas suficientes para o embate da relação de dominação e exploração do trabalho exercida pelo capital, acabava por resultar, em grande parte das vezes, em fracasso. Nas palavras de Paniago (2020):

Entretanto, é esta tradição de resistência e luta que tem proporcionado à classe trabalhadora, no confronto com o capital, a criação de meios e instrumentos inovadores de proteção contra a acentuação da exploração, e a necessidade de testar e adequar as formas de luta empreendidas, tendo por finalidade sua emancipação. (PANIAGO, 2020, P. 339).

Para Paniago (2020), foi por volta dos anos 70 que a questão da autogestão e de outras possibilidades de participação na produção começou a mobilizar diversos estudiosos. É possível observar uma profusão de textos e pesquisas das mais variadas orientações teórico-ideológicas daquilo que se passou a conhecer como reestruturação produtiva. A relação capital-trabalho passava por ajustes profundos no sentido de renovação das formas de

exploração mais adeptas às necessidades de recuperação da lucratividade perdida, a partir do esgotamento do sistema fordista-taylorista da produção e do consumo em massa. Sendo assim uma nova onda do movimento a favor da autogestão e do controle operário começa a aparecer, não somente centrada nas experiências europeias que predominaram nas décadas anteriores, mas agora na periferia do mundo capitalista – na América Latina, a partir dos anos 90. (PANIAGO, 2020).

Saldeado (2015) registra que o conceito de autogestão foi introduzido na França e tem relação com a experiência política, econômica e social surgida na Iugoslávia no início dos anos 60. Motta (1981) considera que o conteúdo conceitual da autogestão conduz às experiências socialistas do século XIX, sendo que Proudhon foi o precursor do debate sobre a autogestão: “Proudhon é, com justa razão, considerado o pai da autogestão e o inspirador das experiências históricas de criação de um regime auto gestor”. (MOTTA, 1981, P. 133). Todavia, apesar de terem desenvolvido uma perspectiva sociológica da autogestão, nem Proudhon, nem Marx fizeram uso da palavra autogestão em seus estudos; sendo que foi somente após o surgimento do termo no início dos anos 60, que este conceito se generalizou. (FERRAZ; DIAS, 2008).

Em busca da origem do termo, Guillerme e Bourdet (1976, P.11), e Almeida (1983) asseguram que a etimologia surgiu inicialmente para nomear uma experiência política, econômica e social na Iugoslávia por volta de 1960. É “a tradução literal da palavra servo-croata *samoupravlje* (“samo” sendo o equivalente eslavo do prefixo grego “auto”, e “*upravlje*” significando aproximadamente “gestão”)”. Dessa forma, a terminologia autogestão refere-se à “gestão por si mesmo”, ao contrário da heterogestão, que significa “gestão pelo outro”.

A proposta de uma sociedade autogestionária para Proudhon está fundamentada na autonomia da sociedade compreendida como o poder e a perspectiva que a sociedade possui de governar a si própria, sendo que desta maneira, a sociedade autogestionária é organicamente autônoma. Esta sociedade é formada por um feixe de autonomias dos grupos que possuem a capacidade de se auto gerenciar. Neste grupo exige a coordenação, mas não a hierarquização. (MOTTA, 1981).

Também é possível identificar influência da autogestão nas contribuições trazidas pelo autor Guerreiro Ramos. Em seu livro “Mito e realidade da revolução brasileira (1963)”, Guerreiro Ramos afirma que os problemas sociológicos e a possibilidade de transformação social devem ser analisados a partir da perspectiva do indivíduo. (PAULA, 2007). Na

sequência, em “A nova ciência das organizações (1981)”, produto de cerca de 30 anos de pesquisa e reflexão, Guerreiro Ramos apresentou uma proposta de estudo e ação para os sociólogos das organizações. Nessa obra, o autor tenta formular um paradigma organizacional que leve à emancipação humana, ao defender que a vida dos homens e mulheres não pode se limitar ao tempo despendido dentro das organizações econômicas, pois estes devem desenvolver outras atividades em outros tipos de organização. No entanto, para que isto seja possível, seria necessário criar uma nova teoria das organizações, visto que estamos condicionados a medir tudo pela racionalidade do mercado. (PAULA, 2007).

Nessa perspectiva a autogestão assume imensa importância histórica na era capitalista, por um lado, em função da concentração da propriedade privada e da riqueza e, por outro, à socialização da produção e à aglomeração dos trabalhadores em grandes espaços fabris. Isso conduz a que o antagonismo de classe e a alienação, estabelecidos pela relação capital-trabalho agora universal, demandem estratégias de resistência da classe operária com maior teor de revolta e consciência, assim como ao surgimento de maneiras alternativas de propriedade comum dos meios de produção e do produto do trabalho. As experiências de autogestão na história do capitalismo são as mais diversas e apresentam os resultados mais contraditórios, na perspectiva da acumulação de forças emancipatórias da classe trabalhadora, ademais, o conteúdo teórico e prático atribuído a este termo abrange significados que conduzem a uma larga visão política, tendo sido estimulada por tendências revolucionárias, socialdemocratas, democratas radicais e inclusive governos liberais. (PANIAGO, 2020).

Para o autor Maurício Sardá de Faria (2005), o processo de autogestão já era completo no início dos anos 80, a partir da fundação do Coletivo Autogestão, composto por estudantes do Instituto Gramsci de Paris, com o apoio de Victor Fay e, posteriormente, Henri Lefebvre. Esse grupo funcionou até meados da década de 80 sendo que, destinou-se, essencialmente, à criação e aprovação de uma legislação com propósito de expandir a participação dos trabalhadores nas empresas e comunas.

Para Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011), a autogestão, ao atuar de forma contrária à gestão heterônoma, implica na supressão da estrutura hierárquica e na substituição das normas e regras de conduta formalmente especificadas por normas e regras de conduta socialmente construídas sob um novo paradigma de organização, no qual seria possível identificar a existência da ética, da consciência política e de valores humanos e igualitários, como fatores essenciais.

No âmbito intraorganizacional supõem-se a conformidade de poder no que tange à capacidade objetiva dos atores para delimitar os interesses específicos de cada grupo, suprimindo a possibilidade de formação de subgrupos capazes de atuar de forma unilateral em defesa de interesses não coletivos. Dessa forma, a sociedade autogerida fundamenta-se em princípios de liberdade e igualdade, executando a democracia de forma plena por meio da participação efetiva de todos os envolvidos no processo decisório, propiciando o desenvolvimento da consciência política e, sobretudo, a reprodução de valores condizentes a esta proposta gestonária, dos quais se salientam a solidariedade e a cooperação.

Na sequência é apresentada a relação que guarda a teoria crítica com a autogestão.

4.2 TEORIA CRÍTICA E AUTOGESTÃO

O pensamento crítico brasileiro quanto às organizações apresenta um caráter original e precursor. Seus expoentes iniciais, Maurício Tragtenberg, Guerreiro Ramos e Fernando Prestes Motta trouxeram um olhar genuinamente crítico às organizações na segunda metade do século 20 (DE SOUZA E PAULA, 2020). Para Paula (2007), os estudos críticos estão voltados para a emancipação, visto que suas contribuições podem proporcionar insumos para a reflexão da carreira profissional, além de recursos intelectuais para contrariar as tendências totalitárias da socialização corporativa e um conjunto mais apurado de critérios para a tomada de decisão e análise organizacional. Conforme a autora (2014), tais estudos, no campo da administração começaram a ganhar espaço no campo dos estudos organizacionais a partir da década de 1990. Tal abordagem é voltada para a criação de uma sociedade e lugares livres de dominação. No caso do Brasil, é possível verificar que estudos com o mesmo teor vêm sendo realizados há tempos por autores como Alberto Guerreiro Ramos, Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta.

Em seu livro “Mito e realidade da revolução brasileira”, o autor Guerreiro Ramos (1963) defende que os problemas sociológicos e a possibilidade de transformação social devem ser avaliados a partir da perspectiva do indivíduo. Dessa forma, o autor incita que é necessário um novo tipo de atitude e, conseqüentemente, um novo tipo de homem, sendo que para formulá-lo, Guerreiro Ramos estabelece uma contraposição entre o homem organizacional e o homem parentético. (PAULA, 2007).

O conceito de homem parentético criado por Guerreiro Ramos demonstra características que o situam como crítico da administração, visto que a partir dessa nova perspectiva do homem parentético, verifica-se uma crítica às concepções de homem presentes nas duas principais escolas de administração: a escola de administração científica e a escola das relações humanas. Nesse sentido, acredita-se que os estudos críticos possuem relação com a autogestão, pois o comportamento projetado para o homem parentético engloba uma emancipação e um posicionamento crítico do sujeito os quais são características típicas do *critical management studies* e que foram debatidas por Guerreiro Ramos já no início dos anos 1960. (PAULA, 2007).

Guerreiro Ramos defendia que o homem organizacional é representado por dois tipos de homem: o homem operacional – calculista e ambicionado por recompensas materiais – e o homem reativo – ajustado ao contexto de trabalho em detrimento de seu aperfeiçoamento individual. O primeiro tipo é condicionado por métodos tayloristas de organização do trabalho, a partir de recompensas e punições, e o segundo, por métodos integracionistas que buscam incentivar reações positivas e é oriundo das relações humanas e comportamentalista. Por outro lado, o homem parentético busca o caminho da autonomia e da consciência crítica, evitando ser psicologicamente enquadrado como os indivíduos que se comportam conforme os tipos operacional e reativo. (PAULA, 2007).

De Faria et al. (2016) também atestam a influência da autogestão nos estudos críticos ao enfatizarem que todo o conhecimento que não emancipa é estéril, ficando subordinado à inércia de se manter em repouso permanente sem que seja possível compreender as transformações sociais. Os autores ainda advogam que o conhecimento caracterizado pela razão tradicional escraviza os indivíduos às especificidades produzidas pelas formas questionáveis de se perceber as transformações da natureza. Nas palavras dos autores:

O compromisso da Razão Crítica é com a emancipação dos indivíduos e da sociedade, uma vez que, isolado desta, o sujeito não existe. Compreender as transformações das relações sociais é condição fundamental para entender seu papel histórico. Compreender as transformações históricas e o papel dos homens nesse processo configura-se como elemento central para romper com os discursos prontos de uma sociedade que tende a mercantilizar, inclusive, o pensamento crítico. (DE FARIA ET AL., 2016, P. 150).

Para Freitag (1994) a base da teoria crítica é a emancipação, relacionada à substituição de uma racionalidade instrumental por uma razão emancipatória do homem. Bronner (1997) também ratifica tal relação, ao orientar que os estudos críticos procurem uma direção mais alinhada com a práxis, e que mantenham uma perspectiva emancipatória.

Guerreiro Ramos recupera a questão das racionalidades bem como a questão do indivíduo para fazer uma crítica da razão, demonstrando que a psique humana deveria ser o ponto de referência para reconceituar a ciência social, em geral, e a teoria organizacional, em particular. (PAULA, 2007). O autor prossegue sua argumentação ao defender que os atuais sistemas sociais falham porque focam mais na sociedade do que no indivíduo, colocando a racionalidade substantiva em segundo plano.

Nesse contexto, Medeiros e Teixeira (2018) trazem as contribuições do autor Boaventura de Souza Santos, o qual defendia ideias consideradas contra hegemônicas a partir de críticas ao paradigma científico dominante e sugestões de alternativas epistêmicas para que seja possível outra abordagem da realidade. Nas palavras de Medeiros e Teixeira (2018):

A superação da lógica das monoculturas é um importante passo em direção a um novo caminho a ser seguido pelas organizações. Identificar e credibilizar os diferentes saberes presentes nas práticas sociais e nas práticas de gestão são caminhos que podem fazer com que as relações sociais estabelecidas no interior das organizações sejam pautadas por saberes contra hegemônicos. (MEDEIROS E TEIXEIRA, 2018, P. 166).

Diante dessa perspectiva, os autores lembram que é necessário olhar com dedicação para os fenômenos relacionados às consequências do controle do trabalho pelo capital e à sua exploração, entre tantas outras questões. A teoria crítica em estudos organizacionais tem como fundamento Marx e busca estudá-los a partir da observação da centralidade do trabalho, os processos e as relações de trabalho que terminam na exploração do trabalho pelo capital onde o propósito maior é a maximização do lucro. Nesse cenário enxerga-se o trabalhador como um sujeito alienado sendo que sua força de trabalho é comprada como mercadoria para ser utilizada no processo produtivo das organizações. (MEDEIROS E TEIXEIRA, 2018).

A partir de tais pressupostos, Guerreiro Ramos elabora as bases de sua proposta alternativa aos sistemas sociais dominantes e da nova ciência organizacional subjacente. A sua defesa principal é que não há possibilidade do indivíduo se realizar por completo no âmbito das organizações econômicas, de modo que se faz necessário ampliar o sistema centrado no mercado, estimulando a criação de novos sistemas sociais que sejam capazes de atender às necessidades sociais e individuais do ser humano. (PAULA, 2007).

A influência da temática na análise crítica também pode ser atestada por Paula et al. (2010), quando os autores investigaram artigos considerados de abordagem crítica, e utilizaram como variável de classificação temática a intenção emancipatória e a exploração do indivíduo, com a inclusão de temas como Autogestão e Autonomia, que, de acordo com os

pesquisadores, são muito manifestos nos estudos nacionais, mas praticamente nada nos internacionais. Seguindo o estudo sobre a autogestão, na próxima seção serão descritas as práticas autogestionárias.

4.3 PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS

Essa seção tem como propósito principal delimitar as principais características das práticas autogestionárias, afim de que seja possível relacionar essa abordagem com as tarefas e atividades em um ambiente organizacional. Nesse sentido, Faria (2017) preconiza que o conceito de autogestão deve ser compreendido não em sua concretude empírica, mas como negação da heterogestão, ou seja, as características principais da autogestão se apresentam como negações às da heterogestão.

Em estudos realizados pelo autor, Faria (2017) argumenta que os empreendimentos denominados como autogestionários não constituem uma autogestão, mas OCPA - Organizações Coletivistas de Produção Associada, as quais possuem características autogestionárias e representam formas de resistência ou modelos alternativos de organização do trabalho vis-à-vis ao do sistema de capital.

Faria (2017) sugere essa nomenclatura ao considerar a impossibilidade de tal modelo alternativo de organização se constituir de fato em outra economia atrelada a um novo modo de produção, e a define como empreendimentos coletivistas de produção, “regidos por princípios autogestionários de participação coletiva nas decisões, cooperação isonômica no trabalho, e desenvolvimento de certa responsabilidade política.” (FARIA, 2017, P. 644).

Para Gutierrez (1988), a empresa autogerida é aquela na qual as decisões são tomadas de forma coletiva, por meio do alcance de um consenso para a ação prática entre os membros envolvidos, através do conhecimento geral das questões, eliminando, portanto, qualquer tipo de autoridade burocrática ou hierárquica formal, o que não significa que não possa haver relações de autoridade consentida, por motivos de experiência e respeito que caracterizem, naquele momento, alguns dos membros do grupo. O autor faz questão de registrar que não se trata de transformar o trabalho em prazer, já que são dimensões distintas da vida humana, mas de evitar o sofrimento provocado pela utilização parcial das potencialidades humanas, típicas da divisão taylorista do trabalho, e responsável pelas mais diversas formas de alienação patológicas. (GUTIERREZ, 1988).

Barroso (2018) corrobora com o assunto ao defender também que a autogestão se situa no lado contrário ao da heterogestão, onde a figura da autoridade impõe o que acredita ser mais adequado para seus geridos. O autor destaca a importância de considerar a pluridimensionalidade das características que envolvem a ação das pessoas no momento de orientar a ação das mesmas, e frisa que isso somente é possível por meio da participação direta dos indivíduos. No entanto, no cenário da heterogestão, essa pluridimensionalidade provém unicamente de quem realiza a gestão e não do conjunto dos indivíduos envolvidos no processo, ou seja, o poder está nas mãos de quem dirige e não de quem se encontra na ação que se está gerindo:

Assim, entendemos que se está realizando um processo de objetivar a subjetividade do gestor para ser imposta aos geridos, tirando-lhes o papel de sujeitos sócios históricos e outorgando-lhes o de objetos passivos para uma reprodução acrítica. (BARROSO, P. 178, 2018).

Ainda para o autor, na autogestão, é necessário que se estabeleçam condições para que a autoridade não imponha nem circunde a liberdade dos indivíduos que, por meio de sua autonomia, poderão definir de forma coletiva e direta o que acontecerá nos espaços que ocupam. Dessa forma se permite a entrada da pluralidade de ideias que existem na sociedade e se buscam espaços de acordos comuns ou desacordos parciais sem que isto seja um problema. Não deve ser um problema visto que a autogestão respeita o princípio da autonomia, sendo que é através dele e da ação dialógica que se buscam perspectivas de uma gestão que respeite a diversidade de subjetividades inerentes à convivência social. Sendo assim, a autogestão fundamenta-se na pluridimensionalidade humana em oposição à unidimensionalidade oriunda da heterogestão e fundamentada na racionalidade tecnológica. (BARROSO, 2018).

Faria (2017) destaca que autogerir não é democratizar a economia capitalista, mas mudar seus fundamentos. Autogerir a economia é determinar quais são os produtos úteis à condição humana e não os que permitirão aumentar ao máximo o lucro dos proprietários, o poder do Estado burocrático centralizado ou do Estado capitalista. A autogestão deve surgir através de práticas políticas de movimentos coletivos que resultem em uma mudança qualitativa em relação à heterogestão. Para o autor, a autogestão representa um modo histórico de produção e de gestão, não sendo uma doutrina formada, um dogma estabelecido, mas sim a negação do autoritarismo.

Sendo assim, a autogestão ultrapassa toda e qualquer proposta democratizante no âmbito da gestão participativa, a partir do momento em que não almeja simplesmente criar grupos de trabalhos autônomos ou extinguir determinados graus de autoridade nas organizações, mas sim abolir as estruturas autoritárias da sociedade e de suas organizações: “trata-se de uma mudança radical e revolucionária do sistema de capital, com o objetivo de criar outro e superior modo de produção e de gestão social.” (FARIA, 2017, P. 634). Enfim, o autor salienta que suas pré-condições são aquelas de superação do sistema de capital e de todas as suas contradições, no entanto, sua forma e seu conteúdo real apenas podem ter materialidade na prática política dos que forem sujeitos de sua construção. Nas palavras do autor:

A autogestão deve ser entendida como uma transformação completa da sociedade em todos os planos (econômico, político e social). Dessa forma, trata-se também (e não apenas) de outra forma de administração, porque a autogestão reconhece a necessidade de um planejamento, de um projeto social, embora não delegue o encargo (e seus privilégios) a uma minoria de especialistas. Sua função é ser uma analisadora no campo histórico e crítico dos sistemas capitalista e da burocracia, no sentido de demonstrar que não existem leis universais para toda a economia, todos os regimes políticos e toda a administração que possam depender, por conseguinte, da ciência dos especialistas. (FARIA, 2017, P. 633).

Para Gaiger et al. (2018) a autogestão representa uma participação democrática a partir do exercício de poder igual para todos nas decisões, que conduz para a superação da contradição entre capital e trabalho. Para os autores, uma organização baseada na autogestão é, portanto aquela cujos participantes exercem coletivamente a gestão das atividades econômicas e a decisão sobre a partilha dos seus resultados, por meio de uma administração transparente e democrática, soberania da assembleia e singularidade de voto dos envolvidos, a partir de seu estatuto e/ou regimento interno, onde tais aspectos irão influenciar de forma positiva no desempenho econômico da organização bem como na satisfação das expectativas pessoais dos trabalhadores.

Albuquerque (2003) defende que a autogestão se fundamenta a partir de sistemas de representação cujos valores, princípios e práticas promovem e criam condições para que a tomada de decisão seja consequência de uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado de maneira a sustentar o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada membro dentro da organização.

Faria (2017) também elenca como características de um empreendimento autogestionário: deve representar a contradição de uma empresa capitalista além de contrapor-

se à lógica da acumulação de capital. Significa a criação de organizações produtivas que estabelecem, ainda que de forma incipiente e frágil, uma relação de enfrentamento com o modo de produção capitalista, sem superá-lo ou mesmo sem enfrentar sua estrutura de reprodução sócio metabólica.

A autogestão também representa o nível de controle dos trabalhadores sobre os elementos da gestão do trabalho, sendo que esta classificação precisa estar correlacionada com as particularidades das relações de poder que delimitam a dinâmica entre os trabalhadores. (DE FARIA, 2009). O autor elenca três princípios os quais estão relacionados à ideia de alienação, democracia participativa e superação do capitalismo. São eles: 1) gestão democrática; 2) efetivo controle do processo de produção pelos trabalhadores; e 3) distribuição do resultado proporcional ao trabalho realizado ou à necessidade do trabalhador. Gutierrez (1988) aponta para a presença de um espírito de coletividade que justifique e promova o diálogo e a tomada de decisões em grupo, assim como uma maior vivência política e disposição individual de engajamento no processo produtivo.

O autor também defende a existência de alguns elementos necessários a partir do pensamento de uma empresa autogerida. São eles: necessidade de reduzir a divisão entre o trabalho manual e o intelectual, típica da divisão taylorista, principal responsável pela alienação do indivíduo no ambiente organizacional; a alienação física – distanciamento entre capital e trabalho – pode ser reduzida com a propriedade social da empresa controlada e dirigida pelos seus membros; a alienação intelectual dos trabalhadores passa a ser menor com a adoção de práticas participativas de organização de produção, sendo que esse processo contaria com o aumento do conhecimento técnico, a partir, tanto da posição na qual o trabalhador estivesse locado quanto ao rodízio de funções e enriquecimento das atividades a serem executadas. O autor também sugere a adoção de um formato organizacional de rede, a partir de uma estrutura matricial, na qual os grupos ou as comissões estariam presentes desempenhando as funções básicas da empresa, tais como: produtiva, comercial, controle físico e de custos, de comunicação e meio ambiente, etc.

Faria (2017) acusa que tal modelo não pode apresentar as seguintes características: separar a atividade de gestão da de produção, visto que essa é uma prática típica da organização científica do trabalho (taylorista-fordista) e explorar a força de trabalho, através da prática do assalariamento, pois essa metodologia exclui o empregado do direito de gestão, tornando-o heterogerido. Em outras palavras, Gutierrez (1988) também defende o mesmo

pleito, ao registrar que é necessária a rejeição das características alienantes da empresa moderna, como, por exemplo, diminuir, mesmo que gradativamente, a separação entre o trabalho manual e intelectual (PAULA ET AL., 2011), com o propósito de reconstituir a tarefa laborativa do homem como um ser completo.

Sendo assim, com base na literatura, apresenta-se a seguir algumas práticas consideradas autogestionárias:

Quadro 4 – Exemplos de Práticas Autogestionárias

Exemplos de Práticas Autogestionárias
Participação coletiva nas decisões, Cooperação isonômica no trabalho, Desenvolvimento de responsabilidade política, Decisões consensuais, Pluridimensionalidade das características que envolvem a ação das pessoas, Participação direta, Liberdade do indivíduo para decidir, Espaços de diálogos, Diversidade de opiniões, Poder igual para todos nas decisões, Administração transparente e democrática, Soberania da assembleia, Redução da divisão entre o trabalho manual e o intelectual, Aumento do conhecimento técnico, Rodízio de funções.

Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

4.4 DESAFIOS DA AUTOGESTÃO

Uma das principais problemáticas referente ao estudo dessa temática diz respeito à multiplicidade de interpretações que existem sobre o termo autogestão, o que acaba por tornar seu significado muitas vezes confuso e impreciso. Do ponto de vista teórico, esse é o mais delicado problema enfrentado pelos pesquisadores que optam por estudar a temática. (FARIA, 2017). Saldeado (2015) faz questão de frisar que aprofundar o tema da autogestão pode nos conduzir a diversas formulações (dos socialistas utópicos aos marxistas, por exemplo), sendo que essa diversidade de significados não fica evidente, de forma contrária, acaba por gerar uma série de desentendimentos e alguns excessos quanto à utilização conceitual da autogestão. (FARIA, 2009; PINHEIRO E PAULA, 2016). Na visão de Saldeado (2015) o termo é utilizado para explicar desde formas de Estado, organização de trabalho, gestão de programas públicos, associações sindicais, até gestão de planos de saúde, entre outros.

Faria (2017) atesta que o termo vem sendo aplicado indistintamente referenciando processos de gestão que, embora tenham determinadas especificidades autogestionárias, não contemplam de forma totalitária todos os elementos particulares de uma autogestão, ou seja, não se constituem por completo na negação da heterogestão. Para o autor, esse é o caso de estudos que aplicam o conceito a empreendimentos de economia solidária e seus correlatos (fábricas recuperadas, cooperativas de trabalho) que, apesar de abranger alguns dos pressupostos da autogestão, não constituem exatamente empreendimentos autogestionários. Rosanvallon (1979) elenca seis abordagens diferentes para a autogestão, as quais são apresentadas a seguir:

Quadro 5 - Diversas Abordagens da Autogestão

Linguagem Tecnocrática	Autogestão é um modelo de gestão descentralizado de empresas que quebra os esquemas de organização centralizada e hierárquica. É a democratização da gestão, a versão socialista da gestão participativa por objetivos.
Linguagem Libertária	Autogestão representa a recusa do Estado e de toda a autoridade. Cultiva a democracia direta contra as formas de representação e delegação.
Linguagem Comunista	Autogestão designa uma finalidade. É a forma acabada do socialismo, o ponto mais alto da história.
Linguagem Conselhistas	Autogestão é uma sociedade definida pelo poder exercido pelos conselhos operários.
Linguagem Humanista	Autogestão é uma forma de ser, referindo-se mais à mentalidade e ao comportamento do que a uma forma de poder. É a valorização do altruísmo e da entrega ao grupo social, é a insistência da transformação da vida cotidiana.
Linguagem Científica	Autogestão é a projeção sobre a sociedade das leis de funcionamento do organismo social vivo. A aspiração de uma sociedade em que a funcionalidade das relações sociais se sobrepõe a todas as formas de dominação e hierarquia.

Fonte: Rosanvallon, 1979.

Outro ponto crítico da temática é trazido por Rosenfield (2015), que destaca que ao mesmo tempo em que o trabalho independente pode ser compreendido como conceber as pessoas como indivíduos livres e autônomos que viabilizam contratos em pé de igualdade e presumem a possibilidade de escolha, responsabilidade própria e a mobilização desimpedida de habilidades administrativas, é, porém, obrigatório ter clareza sobre as diversas maneiras de dominação e subordinação que podem acompanhar um trabalho independente.

O trabalho autogestionário não representa apenas mudanças nas regras ou formas de entrada no mundo organizacional, mas também uma transformação cultural de valores interiorizados e da aprendizagem moral, contemplando a perspectiva de autonomia e

autogestão; justificativas para as imposições sociais do momento histórico atual (crise econômica e a suposta impossibilidade de as empresas manterem e remunerarem seus funcionários); o enfraquecimento do suporte social; e um espírito empresarial. Valores como autoestima e autoconfiança, mérito pessoal, autocontrole e autonomia devem fornecer alicerces para uma nova norma social, alterando a forma como os indivíduos concebem sua inserção na sociedade e a alcançam na prática. (ROSENFELD, 2015).

Liboni e Pereira (2002), ao tratar sobre os impasses da autogestão, abordam a questão cultural no âmbito das organizações, ao exemplificarem que esse aspecto é de suma importância para viabilidade de tais práticas, visto que, na maioria das vezes os funcionários já estão completamente acostumados a serem subordinados e a cumprirem ordens e regras – na típica divisão capitalista entre patrões e empregados – dessa forma, enfrentam a problemática de romper com a lógica da subordinação, visto que ela está impregnada tanto nos fatores culturais quanto nos históricos.

Em estudo realizado por Barreto e Paula (2009), as autoras levantaram as dificuldades existentes para a inserção do indivíduo em uma lógica cooperativista e, utilizando uma cooperativa como estudo de caso, verificaram que os preceitos do capitalismo estavam sendo fortemente aplicados, principalmente pelo fato da ausência de princípios cooperativistas nos trabalhadores, ausência essa também motivada pelo desconhecimento sobre o que trata o termo autogestão. Sendo assim foi possível concluir pelas autoras que a inserção da lógica cooperativista com princípios autogestionários vai muito além de mudanças na estrutura da empresa, envolve principalmente uma mudança na postura do indivíduo que nela trabalha.

Também em pesquisa realizada por Paula et al. (2011), os autores elencaram uma série de problemas enfrentados no âmbito das organizações que têm a autogestão como modelo: resistência dos trabalhadores em assumir cargos diretivos; pouca ou inexistente preocupação dos trabalhadores com a qualificação profissional, baixa participação na tomada de decisões, mesmo podendo fazê-la. Na visão dos autores tudo isso está conectado a questões como a naturalização da opressão e a reprodução de práticas e valores capitalistas no âmbito de novas estruturas criadas:

Podemos falar de um “enclausuramento” do imaginário dos trabalhadores, que atua obstruindo a construção de um novo modo de pensar e de se situar no mundo, amparado não mais por valores capitalistas, mas solidários. (PAULA ET AL., 2011, P.325).

A seguir apresenta-se quadro 6 que elenca os principais desafios encontrados pelos autores na pesquisa:

Quadro 6- Desafios da Autogestão

Problemas estruturais	Divisão do trabalho, constituição de hierarquias, jornadas que excedem o tempo convencional, formação de quadros administrativos, decisões centralizadas nos “mais experientes”.
Problemas de valores individualistas x solidários	A permanência do individualismo nas atitudes, nas distribuições de sobras e de tarefas; o desinteresse por participar das decisões.
Problemas gerenciais	Dificuldade de <u>ressignificar</u> o conhecimento ou o uso da técnica para o novo contexto autogestionário; com isso, em busca da eficiência, se reproduzem instrumentos técnicos para a coordenação da cooperativa.
Problemas políticos	Ausência de fomento ou debate sobre cooperativismo, associativismo, alienação, relações de poder no trabalho, bem como propostas de articulação de contraponto ao capitalismo.
Naturalização da opressão	A permanência e reprodução do discurso de que a sociedade sempre se estruturou de maneira hierárquica, e que o fato de haver desigualdade na distribuição de rendas e tomadas de decisão é pela falta de capacitação e conhecimento do indivíduo.
Sequestro do imaginário	A impossibilidade de se pensar em algo que transcenda o sistema capitalista, visto que se acredita que ele é “dominante” e o sujeito não tem voz, nem vez. Nega-se, com isto, a possibilidade de se criar utopias.

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

De forma generalizada, Liboni e Pereira (2002) acabam por concluir que é quase impossível a viabilização do cenário: ao analisarem o processo de autogestão dos trabalhadores a partir da recuperação de um frigorífico falido, verificam que o grande desafio deste, e de outros empreendimentos, é a inércia de grande parte dos trabalhadores em relação à autogestão. Com isto, acaba por prevalecer na organização a mesma relação capital-trabalho antes posta, caracterizada pela fragmentação entre trabalho intelectual e manual, pela racionalidade instrumental e pelo controle burocrático.

Ainda dentro dessa perspectiva, de construção de uma nova forma de relação capital – trabalho, as autoras frisam a importância de se considerar os seguintes aspectos: resistência à participação nos conselhos e dificuldade à participação efetiva nos demais órgãos de decisão. Como exemplo as autoras trazem a sociedade americana, em especial os trabalhadores qualificados, que têm mais aspirações ligadas ao consumo, de tal forma que o individualismo e o interesse na família apenas predominariam sobre a consciência de classe.

Em estudo realizado por Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011), os autores também abordam a questão da inércia em relação à autogestão, ao registrarem o impasse da falta de participação efetiva e grau consideravelmente baixo de comprometimento, observado, essencialmente, nas reuniões, onde há a ausência de atenção e desinteresse quanto às

discussões gerais, ocorrendo, inclusive, conversas paralelas entre os presentes, remetendo, na visão dos autores, a formas falsas de participação.

Em estudo realizado por Behr e Paula (2016), os autores também identificaram que os profissionais de uma forma geral permanecem desatualizados e não demonstram interesse em executar novas funções a não ser aquelas às quais estão acostumados.

Outro ponto não menos importante é trazido por Gutierrez (1988), que é a questão da centralização das decisões realizadas por determinados personagens, denotando a continuidade da dependência do trabalhador. Em seu estudo, o autor observou como as pessoas esperam que outras encontrem as soluções para os seus problemas no lugar de buscarem suas próprias soluções. Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011) também atestaram a mesma questão, ao sinalizar que nem sempre os envolvidos exercem o poder de decisão nos espaços os quais há a possibilidade para tal. Conforme os autores, a falta de interesse em determinados assuntos, a incapacidade de argumentação em algumas temáticas e poucos momentos de defesa de interesses foram verificados durante o estudo realizado. Tragtenberg (1980) registra que, técnicas participativas, na grande maioria das vezes apenas estimulam nos funcionários uma consciência de que são importantes no processo decisório, quando na verdade apenas endossam decisões que já foram tomadas.

Por fim, Franco et al. (2018) sinalizam que muitas vezes a prática da autogestão em sua totalidade torna-se inviável em um cenário capitalista, visto que em grande medida, como exemplo, a subordinação das cooperativas ao mercado competitivo compromete sua autonomia pelas necessidades de adequação de padrões produtivos e formas de organização do trabalho similares a empresas regulares como forma de sobrevivência. (FRANCO ET AL., 2018; FARIA, 2017). Nas palavras de Faria (2017):

Os empreendimentos de autogestão no nível das unidades produtivas são considerados utópicos e de difícil sustentação, pois ao serem guiados por uma lógica não capitalista são incapazes de participar da dinâmica do mercado em condições de igualdade com as organizações típicas do sistema de capital. Ao se submeter às regras do mercado capitalista, buscando a inserção de seus partícipes no sistema de produção/consumo vigente, os elementos anticapitalistas diluem-se na competição típica das unidades de produção que precisam disputar mercados para a comercialização de seus produtos. O resultado é o retorno da reificação do trabalho e do fetichismo da mercadoria. (FARIA, 2017, P. 646).

Dessa forma, o autor defende que o que tem sido amplamente difundido sob o nome de organização autogerida deve ser tratado como organizações com características autogestionárias ou organizações de autogestão restrita ou parcial. No capitalismo, algumas

organizações chamadas alternativas podem possuir especificidades autogestionárias ou características predominantemente autogestionárias. (FARIA, 2017).

Benini e Benini (2010) também compartilham da mesma visão, ao registrarem que, em um ambiente capitalista, os trabalhadores, afim de que consigam competir no mercado, acabam por introduzir tecnologias e padrões de organização e gestão tipicamente burocráticos. Nas palavras dos autores:

Nesse sentido, a autogestão fica comprometida por ser apenas restrita – autogestão *stricto sensu* –, tendo os trabalhadores que se “adaptarem” às condições do mercado, ao padrão produtivo e mercadológico e às tecnologias dominantes, que não atuam neutramente, mas como instrumentos de dominação do trabalho. (BENINI E BENINI, 2010, P. 609).

Outro ponto trazido por Faria (2017) é a questão da extinção de necessidade de existência dos sindicatos visto que, em um ambiente de autogestão, não existem razões para essa presença, em função de que não haveria mais motivos para se advogar em favor dos interesses dos trabalhadores contra o capital ou contra a gestão, já que nesse novo modelo todos são, concomitantemente, trabalhadores e gestores de suas próprias atividades. Já o autor Gutierrez (1988) trata da impossibilidade de fundir no mesmo corpo as atividades de produção e gestão.

Sobre outra ótica, Faria (2017) aborda a complexidade crescente da moderna divisão do trabalho, na qual a maioria das atividades especializadas é predeterminada, tornando quase que impossível eliminar essa divisão completamente do processo econômico, visto que atualmente, o trabalho profissional abrange saberes cada vez mais qualificados e especializados, inserindo-se em uma cultura tecnológica e em uma complexa divisão macrossocial de tarefas.

Motta (1981), a partir da abordagem de Proudhon, defende que a autogestão pode ser compreendida como uma negação da burocracia e de sua heterogestão, a qual separa de forma artificial a categoria de dirigentes da de dirigidos. Nesse sentido, a busca pela autogestão circunda a formulação teórica da politecnia que aponta para a fusão entre o trabalho manual e intelectual, possibilitando, assim, ao trabalhador transformar-se em um ser completo, que comanda os conhecimentos acerca do processo de trabalho e da gestão da organização, não consentindo mais com a fragmentação do trabalho em profundas divisões técnicas. (CHIARIELLO E EID, 2014).

Para viabilização desse cenário, Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011) elencam como principais, três pilares os quais, por meio de uma intersecção, de acordo com os autores

representam fatores primordiais para a gestão autônoma: poder no processo decisório; relativo à equidade de influência nas deliberações sobre assuntos comuns; valores, visto que essa proposta engloba outra forma de organização movida por princípios e valores muito diferentes do modelo predominante, nesse sentido, a adoção da gestão autônoma implica, antes de tudo, a disseminação de outros valores; e; conhecimento técnico administrativo, sendo que a posse desse conhecimento possui relação estrita com a questão do poder, uma vez que quem detém o conhecimento tem maior chance de participar das decisões frente aos que não têm. Ademais, esse aspecto refere-se a uma oposição à intensa especialização do trabalho, a qual aliena o trabalhador de forma silenciosa. Ainda quanto aos valores, os autores registram como essenciais os seguintes: solidariedade, igualdade, liberdade e cooperação.

Em relação ao conhecimento técnico administrativo, os autores salientam que a capacitação não significa que os trabalhadores irão se responsabilizar pela execução de todas as atividades durante tempo integral, mas que abre espaço para a rotatividade de funções além de evitar que os mesmos se tornem apenas objetos de deliberações externas, a partir do momento que passam a decidir conjuntamente as responsabilidades e atribuições de cada indivíduo.

Todavia, Franco et al. (2018) atentam para a dificuldade que é alcançar a conjunção dos trabalhos manual e intelectual a partir do momento em que a organização cresce, visto que isso implica em maior diferenciação de funções, ocasionando a criação de relações de subordinação e, posteriormente, ruptura da condição de igualdade entre os trabalhadores. Os autores também salientam que o sistema auto gestor não logrará êxito se for simplificado pelo exercício da democracia nas reuniões e assembleias, pois a prática plena da autogestão requer o desenvolvimento cotidiano da autonomia de seus membros, de maneira que se sintam responsáveis pelo sucesso da organização.

Dessa forma, predominam as discussões sobre a dialógica da estrutura autogestionária – heterogestionária, (por um lado a busca por princípios internos de igualdade e democracia e, por outro, a organização opera em um ambiente capitalista); e a dialética autonomia – subordinação (de um lado uma maior participação dos trabalhadores nas decisões e, conseqüentemente, maior democratização das relações de trabalho; e por outro lado, uma autonomia relativa no processo de trabalho, determinada, em grande parte, pela empresa contratante dos serviços, que fixa como o trabalho deve ser realizado.) (LIMA, 2008) A autogestão se constitui numa ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de

produto/produtor, de estrutura/superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo auto constitutivo, auto organizador e autoprodutor. (MORIN, 2015).

Para Pinheiro e Paula (2016), as organizações autogestionárias são percebidas como iniciativas de cunho econômico e social, que buscam estabelecer relações solidárias, democráticas e equitativas, e movimentam-se não só para alcançar resultados econômicos como também formativos, culturais, políticos e sociais. A partir dessa perspectiva é possível compreender o processo da autogestão com base em estudo realizado por Albuquerque (2003) no que diz respeito às consequências positivas e negativas para as organizações que a adotam. O quadro a seguir foi esquematizado por Cavedon e Ferraz (2004) e traz as colocações de Albuquerque (2003):

Quadro 7 - Pontos Positivos e Negativos da Autogestão

Pontos positivos da autogestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia-se a capacidade produtiva dos trabalhadores, porque abrange um ambiente mais democrático; experiência profissional melhor conservada na empresa; redução da rotatividade dos trabalhadores. 2. Os trabalhadores cuidam da qualidade de sua produção porque tem uma percepção mais positiva do seu trabalho, um sentido elevado de sua responsabilidade e o desejo de aumentar seus rendimentos, determinados pela produtividade da empresa. 3. Implicação pessoal do trabalhador sobre a produtividade de seus colegas é maior porque desaparece o confronto tradicional entre patrão e empregado. Sendo que, nesse caso, a pressão do grupo corresponde a um processo de vigilância mútua, que reduz o absentismo e pune a preguiça e o desperdício. 4. Aumento da eficácia organizacional. Um ambiente participativo facilita a comunicação; esta favorece a identificação de ineficiências organizacionais que os trabalhadores não teriam necessariamente interesse de identificar em um contexto não cooperativo.
Pontos negativos da autogestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. A participação dos trabalhadores na gestão reduz a capacidade produtiva, pois ela hipoteca dois atributos essenciais dos dirigentes: sua autoridade e seu poder discricional. 2. Não fica objetivado na discussão dos processos auto gestionários quais os estímulos mais efetivos, em todo caso fica implícito que, dependendo de como se organiza o trabalho, os estímulos materiais ou de participação abrem possibilidades para uma política de emulação e manipulação; 3. É preciso ter presente que, no quadro de um trabalho em equipe, a mediação da produtividade individual é muito difícil. 4. Um espaço produtivo auto gestionário remete a ambientes de incerteza.

Fonte: CAVEDON e FERRAZ (2004).

Para Agostinho (2003), a autonomia é “definida como sendo a faculdade do indivíduo orientar sua ação com base em sua própria capacidade de julgamento.” (AGOSTINHO, 2003, P. 9). Em seu trabalho “Administração Complexa: revendo as bases

científicas da administração (2003)”, a autora ao defender o incentivo da autonomia no âmbito organizacional, faz questão de destacar algumas das principais vantagens da abordagem. A seguir ilustram-se por meio do quadro 8:

Quadro 8 - Vantagens da Autogestão

Autonomia	Capacidade de aprender e de se adaptar, cooperar entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que estes indivíduos cooperativos se unem formando um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se <u>auto-organiza</u> , fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno).
Adaptabilidade	Menor custo e maior agilidade, maior adaptabilidade. Menor custo: reduz o número de pessoas em cargos de comando que, teoricamente, ganham mais e diminui o número de atividades que não agregam valor ao produto. Maior agilidade: diminui o número de pessoas envolvidas e aumenta a intensidade das relações entre as pessoas e, a velocidade e a qualidade das informações compartilhadas.
Diversidade	Mutações de ideias aumentam a diversidade e as chances de geração de alternativas viáveis. A autonomia é um mecanismo que permite a criação. Desta forma, novas soluções são inventadas, aperfeiçoadas e reproduzidas a todo instante, aumentando a variedade das soluções a serem selecionadas.
Aprendizado	Tanto indivíduos como organizações aprendem, no sentido de que são capazes de observar as consequências de seu comportamento e ajustar seus atos para atingir os propósitos desejados. Contudo, tamanho potencial só é realizado quando é permitido ao indivíduo colocar seu julgamento em ação, isto é, quando ele é autônomo.
Redução de erros	Indivíduos autônomos tendem a rever suas ações em função das dos demais ou mesmo comparar seus julgamentos a respeito de uma dada situação com os seus pares, corrigindo suas decisões.

Fonte: material elaborado pela própria autora, 2021.

Faria (2005) defende que a autogestão esteve sempre presente no horizonte da luta de classe, nas organizações e nos conflitos em que os trabalhadores rompem com a disciplina e a fragmentação que baseiam as relações sociais no capitalismo. Nessas febres de auto-organização, desenvolvem – se relações sociais do tipo novo e originam-se instituições autônomas e antagônicas a esse modo de produção. A partir do momento em que a questão da ruptura com a ordem instituída aparece na ordem do dia, a separação entre dirigentes e dirigidos é suprimida. Dessa forma o fortalecimento da identidade coletiva faz com que seus membros agrupados nos organismos coletivos, identifiquem-se pelos interesses comuns e pela solidariedade recíproca, rompendo com o individualismo e a hierarquia. A criação espontânea substitui a subordinação passiva.

Ademais, vale ressaltar um dos principais pontos positivos da autogestão, que é a diminuição da alienação intelectual do trabalhador, processo que deve passar pela assunção de

métodos participativos de organização da produção, que passam a assumir uma característica de autenticidade quando desconectados de um ambiente sujeito à alienação física dos trabalhadores. (GUTIERREZ, 1988).

Conforme o autor, o processo de reversão da alienação intelectual do trabalho poderia, então, passar pelo aumento do conhecimento técnico a partir da posição a que o trabalhador estivesse afeito, incrementado pelo rodízio de funções e o enriquecimento de tarefas. Porém, o que talvez possa representar uma controvérsia do ponto de vista administrativo, é a proposta de fundir as atividades comerciais e produtivas em um único corpo, pois isso deve acarretar, no nível prático, problemas difíceis de gerir, mas que somente o tempo e a realidade concreta poderão, eventualmente, proporcionar soluções, como, por exemplo, a adoção de assembleias frequentes para debate das questões mais importantes. (GUTIERREZ, 1988).

Agostinho (2003) também elenca como um dos limites da autogestão, a desconfiança que existe quando o assunto é abordagens gerenciais autônomas. Isso ocorre visto que a partir de um cenário de maior autonomia dos indivíduos, é preciso ciência de que existirá uma incerteza que está relacionada à própria ação autônoma. Apesar de estar suscetível à influência externa, a decisão final do indivíduo passa a ocorrer em função do seu julgamento em um dado momento crítico e, provavelmente, alguns gestores ainda não estão preparados para ver o poder de organizar sair de suas mãos em direção a uma mão invisível.

Delimitando ainda mais o foco do presente estudo, na próxima seção será abordado o referencial teórico que trata sobre a autogestão nas universidades públicas.

4.5 AUTOGESTÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Conforme o levantamento realizado de referenciais sobre essa temática, as pesquisas que tratam sobre a autogestão e serviço público fundamentam-se basicamente na questão da autonomia, em especial a autonomia dessas instituições em relação ao Governo. Dessa forma, no âmbito das universidades públicas, aumentam constantemente a publicação de estudos que defendem uma maior autonomia dessas instituições, perspectiva essa que tem como propósito final a melhoria na qualidade da gestão pública e no serviço prestado por essa. A partir desse entendimento, presume-se que o incentivo à autonomia no âmbito das universidades públicas pode ser benéfico não somente diante de uma relação instituição – governo, mas também por meio das relações interpessoais dentro da organização.

Destaca-se a diferença entre os dois tipos de autonomia: o primeiro representa a autonomia universitária, concedida por meio da reforma universitária brasileira de 1968, e que compreende a autonomia didática, científica, administrativa e financeira da instituição em relação ao Governo Federal. Essa autonomia é composta pela participação de diversos segmentos na administração das universidades públicas.

Em relação ao significado da autonomia utilizado no presente trabalho, esse representa a capacidade que o indivíduo possui de decidir suas atitudes no ambiente organizacional a partir de seu próprio julgamento. Nesse sentido, visto que a autonomia é o principal pilar o qual norteia os estudos da autogestão, aquela serviu para conduzir a análise dessa seção.

Conforme Sobrinho (2016), autonomia, formação e responsabilidade social são funcionalidades essenciais da universidade que têm representado temas centrais nas agendas nacionais e mundiais que atravessam o interior das universidades e mobilizam as disputas nos distintos campos de interesses na economia, na política, na cultura e nas formações sociais de modo geral. (SOBRINHO, 2016). Para o autor, autonomia é um princípio essencial para que a universidade pública possa cumprir sua responsabilidade científica e social. Sem as humanidades e sem um amplo pensamento crítico, reflexivo e antibarbárie, sempre respeitando múltiplas racionalidades, a universidade desperdiça grandes possibilidades de construção de um futuro mais digno da humanidade. (SOBRINHO, 2016).

Para Ranieiri (2018), a autonomia universitária é um conceito dinâmico. Difere-se no tempo e no espaço, conforme circunstâncias históricas, políticas e jurídicas. Precisamente contextual, a autonomia das universidades medievais de Paris ou Bolonha não é a mesma da Universidade de Berlim no século XIX ou das universidades brasileiras durante a Assembleia Constituinte de 1987, por exemplo. A autonomia universitária estará sempre em movimento e nunca será ideal. Portanto, aprimorar a autonomia universitária, tanto por parte do Poder Público quanto das próprias universidades, é condição vital para que não se transforme em mitologia jurídica, por falta de efetividade. (RANIERI, 2018).

No cenário nacional, conforme já descrito na justificativa desse estudo, os únicos estudos que tratam sobre o fomento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas das IES são as dissertações de mestrado da presente pesquisadora (BECK; 2017) : “Autogestão no serviço público: uma análise de oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias em uma universidade federal”; e de (HORN; 2020) : “Práticas

autogestionárias no trabalho: estudo de caso em uma universidade pública federal multicampi” .

Apesar de terem sido aplicadas em campus diferentes, a primeira em Florianópolis, e a segunda em Joinville, as duas dissertações de autores brasileiros (BECK, 2017; HORN, 2020) apresentaram resultados muito semelhantes. Foi verificado, no âmbito da gestão da UFSC, o predomínio de práticas oriundas do modelo burocrático, caracterizadas pela concentração do processo decisório em um grupo pequeno de pessoas, o que acaba por conduzir os servidores, especialmente os técnicos administrativos, a uma relação de dependência para com os gestores no que diz respeito à tomada de decisões. Horn (2020) relatou que esse processo acaba por ocasionar uma lentidão nos processos administrativos, prejudicando a prestação dos serviços finais à comunidade.

Beck (2017) verificou que apenas é concedida aos servidores técnicos administrativos a autonomia de decisão em poucas e irrelevantes atividades, mais relacionadas à rotina, sendo que em outros tipos de decisões se faz necessária a consulta ao gestor. Demais resultados possibilitaram concluir que existe um processo bem rígido de hierarquia neste tipo de ambiente, sendo que os motivos pelos quais se dá essa fragmentação do que pode ser decidido no âmbito do servidor técnico administrativo e o que não pode não foi desvelado na pesquisa.

Durante a realização de levantamento bibliométrico internacional sobre o tema, foi possível encontrar alguns, mas poucos, estudos que abordam a autogestão no âmbito discente, e, também, no docente. Dessa forma, optou-se por abordar, na presente seção, aspectos relacionados às práticas autogestionárias na categoria docente, visto que foi considerado pela pesquisadora, o contexto mais aproximado de seu tema de tese, além das duas dissertações realizadas no âmbito da UFSC.

Nesse sentido, desde a década de 1990, muitos países europeus reformaram seus sistemas de ensino superior com o propósito de diminuir o controle estatal por parte do governo e aumentar a autonomia das universidades. No entanto, concomitantemente, diversos mecanismos de regulação e prestação de contas foram introduzidos. A grande maioria desses países mantém iguais tendências no que diz respeito a políticas de governança, recursos humanos, financiamento, avaliação de qualidade e fusões. (KRUGER ET AL., 2019).

Santiago e Carvalho (2016) registraram que a Nova Gestão Pública colocou em cheque a burocracia profissional, ademais, as alterações no financiamento das IES, com uma

participação cada vez menor do Estado e pedidos de maior responsabilização das instituições públicas, acabaram por resultar em pressões para reconfigurar as estruturas tradicionais das IES, resultando em um número crescente de estruturas não diretamente relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem. (SANTIAGO E CARVALHO, 2016). O controle sobre a gestão das IES foi um dos aspectos principais da autonomia profissional dos acadêmicos e da liberdade acadêmica.

Em pesquisa realizada por Carvalho e Videira (2019) no âmbito das universidades portuguesas, os autores descrevem que as estruturas organizativas nessas instituições estão tornando-se cada vez mais hierárquicas por meio da substituição dos processos colegiais e coletivos de tomada de decisão por processos centrados numa perspectiva de topo para baixo.

Neste ponto levantado pelos autores é importante salientar a tendência na gestão para um caminho contrário à autogestão, visto que se verifica um retrocesso da gestão participativa e colegiada para a gestão burocrática e autoritária. Aparentemente, verifica-se também um distanciamento entre esse processo de gestão verificado por Carvalho e Videira (2019) nas universidades portuguesas com os processos de gestão colegiados cada vez mais presentes nas universidades brasileiras federais.

Como resultado de todas essas mudanças, as IES deram origem a novas estruturas organizacionais, especialmente baseadas em estruturas não docentes para servir os alunos. Carvalho e Videira (2019) salientam que essas tendências desafiam as divisões tradicionais entre os acadêmicos e o pessoal administrativo, levando a um aumento do número e qualificações desse último. Além disso, os autores enfatizam que é essencial estudar a forma como estas mudanças organizacionais estão sendo percebidas no que diz respeito à influência na autonomia e nas relações de poder do pessoal docente e não docente, registrando também que são necessários mais estudos para compreender as diferenças internas no poder profissional e na autonomia no âmbito de cada categoria de profissionais da academia. (CARVALHO E VIDEIRA, 2019).

Apesar dos resultados encontrados pelos autores de que a autonomia acadêmica, no que tange à gestão colegiada, tem perdido espaço para o modelo hierárquico (CARVALHO E VIDEIRA; 2019), sabe-se que, o poder de autonomia no desenvolvimento das atividades administrativas é representativamente menor, em função de suas tarefas serem predominantemente burocráticas.

Ainda que Carvalho e Videira (2019) identificaram uma diminuição na influência dos processos colegiais, diversos sujeitos da pesquisa alegaram que possuem autonomia não apenas no que diz respeito às suas funções diárias, mas inclusive diante de oportunidades para decidir quais as prioridades a estabelecer em seu trabalho e quais as atividades a serem desenvolvidas no futuro, sendo que não sentem frustração quanto às limitações de sua autonomia em relação ao trabalho.

Não obstante, percebem que o controle sobre seus trabalhos aumentou, por meio de ferramentas administrativas. Esta evidente contradição sugere que, apesar de os profissionais perceberem certo grau de autonomia no seu trabalho, não consideram que as alterações na governança institucional nos últimos anos tenham sido totalmente neutras a este respeito. Dessa forma, a principal dimensão que tanto os docentes quanto os não docentes consideram como uma redução de sua autonomia é o controle através de meios administrativos. Igualmente, cabe destacar que o pessoal não docente registrou que seu trabalho, na grande maioria, é controlado e definido pelo corpo docente, sendo que o resultado inverso é menor, apresentando um desequilíbrio predominante na relação de poder entre os dois grupos.

É possível deduzir que esse desequilíbrio ocorre em função do modelo burocrático de gestão ser predominante na área administrativa das universidades. Como mais uma das conclusões da pesquisa realizada por Carvalho e Videira (2019), apesar de a maioria dos acadêmicos sentirem uma perda de poder, o processo de tomada de decisão ainda permanece nas mãos desses, no entanto, cada vez mais num número reduzido de membros que participam dos órgãos de topo:

O controle sobre o trabalho dos profissionais não é direto, baseado na supervisão direta ou na substituição dos intervenientes que o exercem, mas cada vez mais indiretos. A presença mais forte de um ambiente de gestão traduz-se num controle mais administrativo-burocrático, associado a uma cultura organizacional de gestão e desempenho, mesmo que dependa de um grupo de elite de académicos. (CARVALHO E VIDEIRA, P. 768, 2019.).

Em estudo realizado por Stupnisky et al. (2018), por meio de uma pesquisa sobre motivação do corpo docente, a autonomia apareceu como necessidade psicológica básica, que, quando sustentada, os docentes passam a se sentir motivados de forma autônoma para ensinar, resultando em maior uso de práticas de ensino eficazes.

De forma contrária, quando essa necessidade é frustrada, sua motivação para o ensino será menos autônoma e mais controlada, ocasionando em menos uso de melhores práticas de ensino. Da mesma forma, Klassen, Perry e Frenzel (2012) também constataram,

em uma pesquisa, que a satisfação dos professores está intimamente condicionada às necessidades de autonomia, que, quando satisfeitas, elevam os níveis de envolvimento, bem como geram níveis mais positivos e menos negativos de emoções. (KLASSEN, PERRY E FRENZEL, 2012).

Da mesma maneira que esse processo ocorre com o profissional docente, é possível acreditar que a promoção da autonomia irá influenciar diretamente e positivamente na qualidade do serviço prestado pelos servidores técnico- administrativos, sendo esse mais um motivo para que a autonomia desse tipo de profissional seja estudada. A premissa de que o fomento à autonomia é benéfico também foi validada em um estudo realizado por Andrew J. Holliman, Amelia Revill-Keen, e Daniel Waldeck (2020). Nele os autores se propuseram a estudar as associações entre o apoio percebido à autonomia dos professores universitários, adaptabilidade, comprometimento organizacional e bem-estar psicológico. A partir de uma amostra de 102 professores universitários de uma única instituição de ensino superior, os resultados evidenciaram que tal apoio associou-se de forma positiva à adaptabilidade, comprometimento organizacional e bem-estar psicológico dos professores.

Em pesquisa realizada por Frolich et al. (2019), os autores defendem a necessidade da realização de estudos que sejam capazes de analisar mais detalhadamente as condições que delineiam a autonomia real das instituições de ensino superior europeias, a fim de que seja possível identificar com maior precisão os fatores de governança que permitem distinguir entre autonomia formal e real.

Sendo assim, diante da leitura e observação do arcabouço teórico que contemplou o exercício da autonomia nas instituições de educação superior, tanto brasileiras quanto internacionais, foi possível concluir que a temática possui diversas abordagens, ou seja, é analisada a partir de diferentes perspectivas e cenários. A autonomia nas universidades é avaliada desde o processo de relação entre o governo e a instituição, até o modelo de gestão adotado pela própria para com seus servidores. Na mesma linha de raciocínio, tem-se a autogestão que, nesse estudo, representa a autonomia do indivíduo em seu ambiente organizacional. Como conclusão, denota-se que nesse campo de pesquisa, os termos autonomia e autogestão muitas vezes são utilizados para tratar sobre o mesmo assunto, sendo que o último ainda aparece com menos frequência do que o primeiro.

Nesse sentido, com base na fundamentação teórica elaboraram-se os dois eixos da tese e suas respectivas categorias de análise. A seguir no quadro 9 apresenta-se os principais autores que compuseram os eixos:

Quadro 9 – Eixos e Principais Autores Referenciados

Eixo 1	Eixo 2
Administração Pública Universitária: A Complexidade nas Universidades Públicas	Autogestão: Autonomia e equidade no processo decisório; Valores Humanistas e Disponibilidade de Conhecimento Técnico-Administrativo para os Membros da Organização.
Principais autores: Carvalho e Videira (2019); Kruger et al. (2019); Frolich et al. (2018); Puaca (2020); Sobrinho (2016; 2014); Chauí (1998); Meyer e Meyer (2013); Mintzenberg (1995; 1983); Baldrige et al. (1971); Leitão (1993); Bresser Pereira (2007); Prestes Motta (1981) Bryhinets et al. (2020); Ranieiri (2018); Denhardt (2012); Tenório (2008).	Principais autores: Boa Ventura de Souza Santos (2007); Ana Paula Paes de Paula (2007; 2010; 2011; 2015); Liboni e Pereira (2012); Fernando Prestes Motta (1981; 2001); Joseph Proudhon; Medeiros e Teixeira (2018); José Henrique de Faria (2009; 2017); Luiz Gustavo Gutierrez (1998); Maurício Sardá de Faria (2005); Maurício Tragtenberg (1986; 1980; 1974); Guerreiro Ramos (1981).

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

Na sequência o quadro 10 contém os eixos e as categorias de análise correspondentes.

Quadro 10 – Eixos e Categorias de Análise

EIXOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
Administração Pública Universitária: A Complexidade nas Universidades Públicas	1) Ocorrência de Reuniões; 2) Participação nas Decisões; 3) Incentivo à Qualificação; 4) Abertura de Diálogo; 5) Princípios Norteadores; 6) Estabelecimento de Normas do Setor.
Autogestão: Autonomia e equidade no processo decisório; Valores Humanistas e Disponibilidade de Conhecimento Técnico- Administrativo para os Membros da Organização.	1) Interesse por Assuntos que Envolvem a Categoria; 2) Espírito de Equipe; 3) Empoderamento; 4) Autonomia sobre a Vida Funcional; 5) Valores da Gestão; 6) Estabelecimento de Normas do Setor; 7) Conhecimento sobre o Termo Autogestão; 8) Autonomia em relação ao trabalho; 9) Interesse em Maior Autonomia; 10) Interesse em Assumir Cargos de Gestão; 11) Interesse por Qualificação; 12) Hierarquia; 13) Delegação de Autonomia; 14) Incentivo à Qualificação; 15) Atendimento de Solicitações; 16) Servidores Afastados para Formação.

--	--

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

No próximo capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos neste estudo, bem como a estratégia de pesquisa adotada, o posicionamento epistemológico, o universo no qual os sujeitos estão inseridos, o processo de coleta dos dados e os procedimentos para análise dos resultados.

5.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Benini et al. (2019) defendem que os paradigmas na administração não se constituem, isoladamente, em meras estruturas de informação da realidade, mas, de forma contrária, se compõem de sínteses históricas de acúmulos materiais e culturais, prático-teóricos, que se articulam no sociometabolismo como referenciais para a regulamentação de determinadas práticas sociais. No âmbito das relações humanas, Amorim et al. (2019) defendem que é necessário desapegar do modelo de gestão de pessoas criado no paradigma comando controle e estruturar um modelo de autonomia responsabilidade, ou seja, liberdade de ação e responsabilidade com o resultado. Sendo assim, essa tese pretendeu proporcionar uma forma de superação da visão unidimensional do paradigma funcionalista, oriundo do positivismo. Conforme explicitado na introdução, o objetivo dessa tese foi estudar as atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de verificar a existência de características da autogestão. Para tanto, teve-se como principais inspirações, os trabalhos de Maurício Tragtenberg, Fernando Prestes Motta, Ana Paula Paes de Paula, Guerreiro Ramos, dentre outros pesquisadores que trabalham o tema da autogestão a partir de uma visão emancipatória do indivíduo na sociedade.

À vista disso, nessa tese foi adotado o paradigma Humanista Radical, o qual, a partir do preceito de que a consciência humana é fator primordial para a compreensão da natureza do mundo social, se apresenta como uma tentativa de desenvolvimento teórico alternativo para expandir os limites do campo científico da administração além de promover um *insight* analítico, de fundamento não racional, às discussões que abordam a realidade das organizações. (GARIDO E SALTORATO, 2018). Os autores defendem que o âmbito institucional pode se privilegiar muito dos ideais humanistas, devido aos preceitos ontológicos nos quais a perspectiva humanista se desenvolve e também nos entornos sociológicos que contemplam as filosofias desta vertente. Drago (1992) contribui para a afirmação ao registrar que as organizações, atuando como representantes micro da macroestrutura social

representam locais privilegiados de aprisionamento psíquico, dessa forma, agindo na intermediação entre a consciência humana e a realidade exterior, as organizações são exemplos de criações humanas que promovem a alienação do homem em relação ao seu verdadeiro ser. (BURRELL; MORGAN, 1979).

Nesse sentido infere-se que o paradigma sociológico-organizacional Humanista-Radical surge como uma alternativa à hegemonia objetivista predominante no campo científico da administração. Portanto, trabalhar conforme essa abordagem é o mesmo que se empenhar em buscar novos olhares para os fenômenos do mundo organizacional, visando compreender as questões organizacionais a partir do contexto no qual se desenvolvem. (ABDOLLAHI; SHAHRIARI, 2017; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Ademais, a filosofia humanista atribui o indivíduo como o centro de todas as coisas e presume que, uma vez compreendido, é possível compreender toda a vida organizacional associada a ele. (GARRIDO, 2015). Ao fundamentar-se nessa visão de organização e posicionar-se de forma contrária aos pressupostos ontológicos predominantes, fica claro que a perspectiva humanista resgata a figura do indivíduo nas análises organizacionais e privilegia seu papel como criador da própria realidade organizacional. (GARRIDO E SALTORATO, 2018).

5.2 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se por uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório. De acordo com Andrade (2003), a pesquisa exploratória fornece informações sobre um determinado assunto, colaborando na definição de objetivos, ao delimitar o tema, assim auxiliando no desenvolvimento do trabalho que se almeja alcançar. Tal abordagem qualitativa significa que o pesquisador irá visitar a organização a ser pesquisada, realizando observações e coletando evidências, quando possível. Nesse aspecto, a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa possui extrema relevância e contribui para o desenvolvimento da mesma. (MIGUEL, 2012).

A realidade subjetiva pode interferir, no bom sentido, no desenvolvimento da investigação e na construção de uma realidade objetiva, marcos da ciência. (MIGUEL, 2012). Dentre as vantagens da abordagem qualitativa estão: foco na interpretação subjetiva dos indivíduos, delineamento do contexto do ambiente da pesquisa, abordagem não muito estruturada, diversas fontes de evidências, importância da concepção da realidade

organizacional, proximidade com o fenômeno estudado, dentre outros. (BRYMAN, 1989). O propósito de se estudar as particularidades de situações específicas fez com que o método indutivo seja aquele que melhor se adéque aos objetivos da pesquisa.

Quanto aos meios, optou-se por elaborar um estudo de caso. A vantagem do estudo de caso é que ele pode se aproximar de situações da vida real e testar visões diretamente relacionadas aos fenômenos conforme eles se desenvolvem na prática. Fica claro que a maneira mais avançada de compreensão é atingida quando os pesquisadores se colocam dentro do contexto o qual está sendo estudado. (FLYVBJERG, 2006).

Merriam (1988) se refere ao estudo de caso qualitativo como uma descrição – holística e intensiva – de um fenômeno bem limitado. Também para a autora, o uso do estudo de caso evidencia que o interesse do pesquisador está mais voltado para a compreensão dos processos sociais que ocorrem em um determinado contexto do que as relações estabelecidas entre as variáveis. Dessa forma, tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no *insight*, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses. Por fim a autora conclui que os pesquisadores normalmente utilizam dessa abordagem quando almejam compreender uma situação em sua profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos. Quanto à natureza da pesquisa, essa se classificou como aplicada.

5.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para elaboração da pesquisa, optou-se por realizar a pesquisa em uma Instituição Federal de Ensino Superior, mais propriamente a Universidade Federal de Santa Catarina – campus João David Ferreira Lima em Florianópolis. Em relação à escolha da referida universidade, essa se deu em função, sobretudo, da relação entre pesquisadora e objeto, devido ao fato de ser servidora e doutoranda na UFSC, possuindo, dessa forma, estreita relação com docentes e servidores técnico-administrativos. Salienta-se nesse sentido a ambientação da pesquisadora, que lhe garantiu trânsito entre os sujeitos e facilidade no acesso aos documentos pesquisados.

A partir da escolha da instituição, partiu-se então para a seleção das unidades de ensino pesquisadas: optou-se por aplicar a pesquisa nos seguintes Centros de Ensino: Centro de Ciências da Educação e Centro Socioeconômico. Destaca-se que a escolha se deu pelo fato de a pesquisadora ser servidora lotada no Centro de Ciências da Educação há sete anos e discente/participante do Programa de Pós-Graduação em Administração no Centro Socioeconômico.

No Centro de Ciências da Educação, a pesquisadora atua na Direção do Centro como administradora responsável pelo setor financeiro, além de auxiliar no processo de compras de bens para toda a unidade acadêmica. Nessa função, apresenta significativa ambientação com os gestores, docentes e servidores técnico-administrativos do Centro.

Quanto ao Centro Socioeconômico, iniciou suas atividades de discente em 2014 como aluna especial de disciplinas do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração. Logo após teve êxito na seleção ingressando no mestrado acadêmico em administração, tendo concluída sua formação em 2017. Durante o ano de 2018 realizou novamente algumas disciplinas como aluna especial e em 2019 foi aprovada no programa de doutorado. Todos esses anos como discente também lhe proporcionaram facilidade no acesso com os gestores, docentes e servidores técnico-administrativos do CSE.

Tratando-se de um estudo de caso, conforme explicitado na seção 5.2, no âmbito da pesquisa metodológica, Flyvbjerg (2006) destaca a importância de, nesse contexto, se conhecer as mais diversas percepções relacionadas ao fenômeno conforme ele se desenvolve na prática. Merriam (1988) também compartilha dessa visão ao defender a necessidade de compreender uma situação a partir do significado que ela possui para vários envolvidos no contexto.

A partir da escolha dos Centros de Ensino, partiu-se então para a seleção dos sujeitos da pesquisa que compuseram a amostra. Com o propósito de atingir melhores resultados a partir do alcance dos objetivos geral e específicos, foram definidos os seguintes sujeitos da pesquisa: os diretores dos Centros (CED e CSE), um representante dos servidores técnico-administrativos no Conselho de Unidade de cada Centro de Ensino (maior tempo no cargo) e o servidor docente representante dos docentes de cada Centro no Conselho Universitário (que integra automaticamente o Conselho de Unidade dos Centros), os coordenadores administrativos dos Centros, os servidores técnico-administrativos que compõem a equipe da Direção dos Centros (um ocupante de cargo de nível médio (D) e um de nível superior (E)), os chefes de departamentos selecionados nos respectivos Centros, um coordenador de curso de graduação e um coordenador do curso de pós-graduação de cada Centro (maior tempo no cargo), os chefes de expediente dos departamentos selecionados para a pesquisa, dois servidores técnico-administrativos (nível D e nível E) e docentes dos departamentos selecionados (um de cada classe da carreira).

Destaca-se que, quanto à seleção dos servidores, optou-se por entrevistar os com mais tempo de serviço no cargo e para a seleção dos departamentos, optou-se por integralizar à

amostra o maior e o menor de cada Centro de Ensino. Ressalta-se que alguns departamentos contemplam apenas 1 servidor técnico-administrativo. Para realização do Grupo Focal, foram selecionados dois docentes do CSE, um STAE do CSE e um STAE do CED. A seguir a tabela 3 elenca os sujeitos da pesquisa:

Tabela 3 – Sujeitos da Pesquisa

Universidade Federal de Santa Catarina			
Centros de Ensino			
Centro de Ciências da Educação		Centro Socioeconômico	
Diretor do Centro	1	Diretor do Centro	1
Coordenador Administrativo	1	Coordenador Administrativo	1
Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E – Direção	1	Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E – Direção	1
Representante dos Docentes no CUN	1	Representante dos Docentes no CUN	1
Representante dos STAES no Conselho de Unidade	1	Representante dos STAES no Conselho de Unidade	1
Chefe de Departamento 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino		Chefe de Departamento 1. Economia e Relações internacionais 2. Serviço Social	
Chefe de Expediente - Dpto 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino		Chefe de Expediente - Dpto 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social	
Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E dos Departamentos 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino 3. Pós-Graduação em Educação		Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E dos Departamentos 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social 3. Departamento de Ciências da Administração	
Centro de Ciências da Educação		Centro Socioeconômico	
Professor Assistente	2	Professor Assistente	2
Professor Adjunto	2	Professor Adjunto	2
Professor Associado	2	Professor Associado	2
Professor Titular	2	Professor Titular	2
Coordenador de Curso de Graduação	1	Coordenador de Curso de Graduação	1
Coordenador de Curso de Pós- Graduação	1	Coordenador de Curso de Pós- Graduação	1
TOTAL de servidores	21	TOTAL de servidores	24
TOTAL DA AMOSTRA		45	

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

A seleção dos docentes e dos servidores técnico-administrativos se deu da seguinte forma: em relação ao primeiro segmento, foi escolhido um docente, o mais antigo, de cada classe dos departamentos. As classes são as seguintes: assistente, adjunto, associado e titular. Em relação aos servidores técnico-administrativos, foram selecionados para entrevista um profissional de nível D (Ensino Médio) e um de nível E (Ensino Superior) em cada

departamento e na Direção do Centro, sendo que obrigatoriamente fizeram parte dessa seleção o coordenador administrativo do Centro e os chefes de expediente dos Departamentos. Em relação a todos os sujeitos da amostra, foram selecionados os servidores com mais tempo de serviço no cargo. Para a realização do Grupo Focal foram selecionados dois docentes e dois STAES.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme Denzin e Lincoln (2006), o pesquisador qualitativo deve fazer uso de diversas técnicas de coleta de dados para que, a partir de diferentes ferramentas, consiga alcançar as mais variadas interpretações e conhecimentos para melhor compreender o objeto de estudo. O uso de múltiplas fontes também é defendido por Duarte (2009) baseando-se em Denzin (1989). Assim foram adotados os seguintes instrumentos de coleta de dados: levantamento bibliográfico; pesquisa documental; entrevistas semiestruturadas, observação não participante e grupo focal.

Em relação ao levantamento bibliográfico, conforme o autor Galvão (2010), essa técnica de coleta de dados serve para potencializar intelectualmente o conhecimento coletivo. Com ela é possível que o pesquisador adquira condições cognitivas de evitar duplicação de pesquisas, reaproveite e replique pesquisas em diferentes escalas e contextos, investigue possíveis falhas nos estudos realizados, conheça os recursos necessários para a elaboração de uma pesquisa com características específicas, além de realizar estudos que cubram lacunas na literatura trazendo real contribuição para a área de conhecimento. A partir do levantamento do referencial bibliográfico foi possível conhecer o estado da arte referente ao objeto de estudo tanto no contexto nacional como internacional. A importância do uso dessa ferramenta se deu, também, pela especificação dos autores mais relevantes para compor o presente estudo. Ademais, foi possível diagnosticar a lacuna que motivou a realização dessa tese.

No que tange à pesquisa documental, essa contemplou a utilização de sítios eletrônicos, relatórios da universidade pesquisada, arquivos, além de documentos oficiais. Figueiredo (2007) defende que esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que disponibilizam seus argumentos para clarificar específicas questões e servir de prova para outros, conforme o interesse do pesquisador. Os documentos estudados a partir da pesquisa documental registraram uma profunda importância, pois foi a partir deles que se tornou possível conhecer a estrutura da universidade em questão, bem

como a estrutura também de seus centros de ensino, além do quadro de cargos dos servidores que a compõem. Os documentos foram os seguintes: estatuto e regimento da UFSC, regimento e *websites* dos Centros de Ensino pesquisados e Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC.

As entrevistas semiestruturadas serviram para coletar as informações necessárias para atingir os objetivos da presente pesquisa. Os roteiros com as questões das entrevistas semiestruturadas constam nos apêndices A, B, C e D do presente trabalho e foram elaborados a partir dos objetivos específicos do estudo sendo que tiveram como norte a seguinte sequência: eixos – categorias de análise, os quais foram delineados a partir da leitura dos referenciais bibliográficos escolhidos para embasar a pesquisa.

Ainda quanto às entrevistas, Godoy (2006) indica que a entrevista semiestruturada tem como propósito entender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações que dizem respeito ao tema de interesse. Nesse sentido, essa ferramenta é aplicada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao pesquisador desenvolver uma ideia sobre a forma como os sujeitos interpretam os aspectos do mundo. O autor ainda destaca que, apesar de o pesquisador fazer uso de um roteiro, esse não deve ser rígido ao ponto de coibir o entrevistado de sua expressão em aspectos pessoais.

O processo para realização da coleta de dados por meio dessa ferramenta foi composto por diversas etapas, a considerar: primeiramente foi preciso adquirir uma listagem de servidores docentes de cada Centro de Ensino catalogados por departamento, por tempo de serviço e por classe na carreira profissional. Sendo assim, foi feito contato com a Divisão de Cadastro da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PRODEGESP – que por meio da SETIC - Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação da UFSC – disponibilizaram as listas.

Logo após partiu-se para a elaboração de uma segunda listagem contendo os docentes mais antigos em efetivo exercício e, de posse de tais nomes, foi enviado um *e-mail* para o endereço eletrônico institucional de cada um com o propósito de apresentar a pesquisa e promover um convite para participação. Quanto aos coordenadores de graduação e pós-graduação, esses nomes foram conseguidos por meio dos Diretores dos Centros, assim como o representante dos STAES no Conselho de Unidade do Centro e o representante dos docentes do Centro no CUN. Em relação aos servidores técnico-administrativos dos departamentos e das Direções de Centros, esses foram elencados por meio dos sítios eletrônicos da

universidade. As entrevistas foram realizadas durante o segundo semestre de 2021 e primeiro semestre de 2022, e seu tempo de duração variou entre 30 minutos a 1 hora e 30 minutos.

Quanto à técnica de observação, Gil (1999) defende que essa representa a aplicação dos sentidos humanos para obtenção de determinada informação sobre aspectos da realidade. Rúdio (2002) reforça que o termo possui um sentido mais abrangente, pois não trata somente de ver, mas também de examinar e é um dos meios mais frequentes para conhecer pessoas, coisas, acontecimentos e fenômenos. Com o uso dessa ferramenta, a pesquisadora conseguiu comprovar a importância de se inserir dentro do contexto o qual está sendo estudado, tornando possível aproximar-se de situações da vida real relacionadas ao fenômeno e como elas se desenvolvem na prática. Com a técnica de observação, também foi possível realizar observações, principalmente em relação à subjetividade que envolve a problemática, além de coletar possíveis evidências. A técnica de observação não participante foi realizada a partir da observação e acompanhamento das reuniões do Conselho de Unidade do Centro e Reunião dos Departamentos. Essa técnica de coleta de dados foi aplicada durante o segundo semestre de 2021 e primeiro semestre de 2022.

Por fim, foi o feito o uso da técnica de Grupo Focal, a qual representa, segundo Morgan (1997), uma ferramenta da pesquisa qualitativa a qual deriva das entrevistas grupais, que coleta informações por meio da interação grupal. Para Kitzinger (2000), o principal objetivo dessa técnica é agrupar informações detalhadas sobre um tema específico a partir de um grupo de participantes selecionados. Ele busca colher informações que possibilitem a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços. O Grupo Focal foi composto por dois docentes e um STAE do Centro Socioeconômico, e um STAE do CED. O roteiro com as questões previstas consta no apêndice E desse documento, sendo que o Grupo Focal foi realizado em março de 2022.

A partir da construção do referencial teórico desse estudo, foi possível constatar a multiplicidade de significados do termo autogestão, o que gerou um receio de que cada lente teórica pudesse distorcer a plena compreensão dos objetivos do presente estudo. Dessa forma, considerou-se oportuno e necessário, afins de delimitação da pesquisa, demarcar o propósito e foco da pesquisa a partir da abordagem escolhida para se estudar o tema.

Acredita-se que essa delimitação foi necessária para sustentar a viabilidade da pesquisa. Diante dessa problemática, e a partir da fundamentação teórica sobre os principais temas – administração pública e autogestão - foram elaborados dois eixos principais que nortearam a pesquisa para fins de alcance dos objetivos específicos e geral. São eles: **(A)**

Administração Pública Universitária: A Complexidade nas Universidades Públicas – foi construído com base nos principais autores abordados sobre a Gestão Pública e Universitária. As categorias de análise desse eixo foram categorizadas de acordo com os seguintes grandes temas: **1)** Burocracia - Bresser Pereira (2007); Prestes Motta (1981) Mintzberg (1983): Estabelecimento de Normas do Setor; **2)** Novos Caminhos para a Administração Pública - Bryhinets et al. (2020); Ranieiri (2018); Denhardt (2012); Tenório (2008) e Puaca (2020): Participação nas Decisões; Incentivo à Qualificação; Abertura de Diálogo; Princípios Norteadores; **3)** Complexidade das Universidades Públicas - Baldrige et al. (1971), e Leitão (1993) : Estabelecimento de Normas do Setor; Ocorrência de Reuniões.

O eixo **(B)** - Autogestão: Autonomia e equidade no processo decisório; Valores Humanistas e Disponibilidade de Conhecimento Técnico-Administrativo para os Membros da Organização – foi composto pelas contribuições dos principais autores que tratam da autogestão, com destaque para os Pilares da Autogestão estabelecidos por Klechen, Barreto e Paula (2011). As categorias de análise do eixo foram categorizadas em relação a tais pilares da seguinte forma: **1)** Autonomia e Equidade no Processo Decisório: Empoderamento; Autonomia sobre a Vida Funcional; Estabelecimento de Normas do Setor; Autonomia em Relação ao Trabalho; Interesse em Maior Autonomia; Interesse em Assumir Cargos de Gestão; Delegação de Autonomia; **2)** Valores Humanistas: Espírito de Equipe; Valores da Gestão; Estabelecimento de Normas do Setor; Hierarquia; Atendimento de Solicitações; Servidores Afastados para Formação. Por último, o terceiro pilar: **3)** Disponibilidade de Conhecimento Técnico-Administrativo para os Membros da Organização: Interesse por Assuntos que Envolvem a Categoria; Conhecimento sobre o Termo Autogestão; Interesse por Qualificação; Incentivo à Qualificação; Servidores Afastados para Formação.

Conforme já explicitado na última seção da fundamentação teórica, a seguir apresenta-se quadro 11 contemplando os principais autores referenciados de acordo com os eixos de análise:

Quadro 11 – Eixos e Principais Autores Referenciados

Eixo 1	Eixo 2
Administração Pública Universitária: A Complexidade nas Universidades Públicas	Autogestão: Autonomia e equidade no processo decisório; Valores Humanistas e Disponibilidade de Conhecimento Técnico-Administrativo para os Membros da Organização.
Principais autores: Carvalho e Videira (2019); Kruger et al. (2019); Frolich et al. (2018); Puaca (2020); Sobrinho (2016; 2014); Chauí (1998); Meyer e Meyer (2013); Mintzenberg (1995; 1983); Baldrige et al. (1971); Leitão (1993); Bresser Pereira (2007); Prestes Motta (1981) Bryhinets et al. (2020); Ranieiri (2018); Denhardt (2012); Tenório (2008).	Principais autores: Boa Ventura de Souza Santos (2007); Ana Paula Paes de Paula (2007; 2010; 2011; 2015); Liboni e Pereira (2012); Fernando Prestes Motta (1981; 2001); Joseph Proudhon; Medeiros e Teixeira (2018); José Henrique de Faria (2009; 2017); Luiz Gustavo Gutierrez (1998); Maurício Sardá de Faria (2005); Maurício Tragtenberg (1986; 1980; 1974); Guerreiro Ramos (1981).

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

Na sequência o quadro 12 contém os eixos e as categorias de análise correspondentes.

Quadro 12– Eixos e Categorias de Análise

EIXOS	CATEGORIAS DE ANÁLISE
Administração Pública Universitária: A Complexidade nas Universidades Públicas	1) Ocorrência de Reuniões; 2) Participação nas Decisões; 3) Incentivo à Qualificação; 4) Abertura de Diálogo; 5) Princípios Norteadores; 6) Estabelecimento de Normas do Setor.
Autogestão: Autonomia e equidade no processo decisório; Valores Humanistas e Disponibilidade de Conhecimento Técnico- Administrativo para os Membros da Organização.	1) Interesse por Assuntos que Envolvem a Categoria; 2) Espírito de Equipe; 3) Empoderamento; 4) Autonomia sobre a Vida Funcional; 5) Valores da Gestão; 6) Estabelecimento de Normas do Setor; 7) Conhecimento sobre o Termo Autogestão; 8) Autonomia em relação ao trabalho; 9) Interesse em Maior Autonomia; 10) Interesse em Assumir Cargos de Gestão; 11) Interesse por Qualificação; 12) Hierarquia; 13) Delegação de Autonomia; 14) Incentivo à Qualificação; 15) Atendimento de Solicitações; 16) Servidores Afastados para Formação.

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

Destaca-se que a alocação das categorias de análise foi realizada conforme os objetivos específicos para exposição dos resultados da pesquisa. Tal demonstração consta no apêndice F.

5.5 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS NO ESTUDO DE CASO

O processo para realização da coleta de dados empíricos (primários) da presente tese ocorreu conforme o seguinte fluxo: a partir das listagens dos servidores docentes dos dois Centros de Ensino selecionados para essa pesquisa, foram criadas planilhas nas quais os docentes foram categorizados por classe na carreira – assistente (I), associado (II), adjunto (III) e titular (IV) – e logo após por tempo de serviço. Destaca-se que a coleta de dados secundários, a qual foi realizada por meio da consulta a sites eletrônicos, estatutos e regimentos da UFSC, dos Centros de Ensino, além do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC também auxiliou na construção do presente fluxo.

A tabela a seguir ilustra um exemplo dos documentos criados:

Tabela 4 - Planilha Docentes

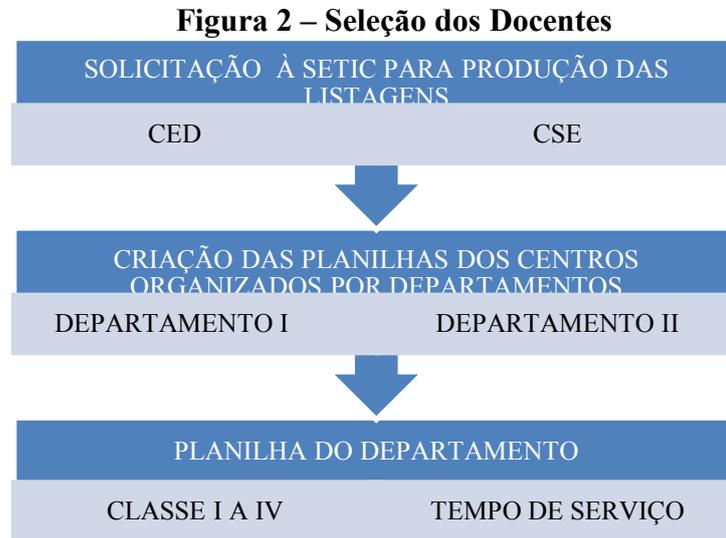
DEPARTAMENTO	CLASSE	ANO	NOME
CED - I	ADJUNTO	01/03/1977	XXXXXXXX
CED - I	ADJUNTO	12/04/1982	XXXXXXXX
CED - I	ADJUNTO	22/08/1985	XXXXXXXX
CED - I	ASSOCIADO	04/10/1991	XXXXXXXX
CED - I	TITULAR	27/04/1992	XXXXXXXX
CED - I	TITULAR	22/06/1995	XXXXXXXX

Fonte: material elaborado pela autora, 2021.

A partir da criação das planilhas dos Centros de Ensino, e, posteriormente, dos departamentos, foi possível eleger os docentes os quais fizeram parte da primeira remessa de envio de convite para participar da pesquisa. Quanto à listagem dos servidores técnico-administrativos em educação e dos gestores, essa foi criada por meio do acesso aos sítios eletrônicos da Direção dos Centros e dos Departamentos selecionados. Por fim, em relação aos cargos de representantes no CUN e nos Conselhos de Unidades, Coordenadores de Graduação e Pós-Graduação, esses foram elencados por meio de consultas aos secretários e Diretores dos dois Centros, via *e-mail* e *whats app*. Também por meio dessa consulta foi verificado o servidor técnico administrativo em educação mais antigo que compõem a Coordenadoria Administrativa do Centro.

Sendo assim, de posse dos endereços de *e-mails*, foi enviado um convite para o *e-mail* institucional de cada integrante da amostra, contendo título e apresentação da pesquisa e o

convidando para participar. Nesse momento também foi explicado que a entrevista ocorreria via plataforma *GOOGLE MEET* em data e horário disponibilizados pelo entrevistado. Dessa forma, a figura a seguir ilustra como se deu o processo de seleção dos docentes:



Ainda em relação ao processo de coleta de tais dados, optou-se por primeiramente realizar a coleta no Centro de Ciências da Educação e, após o seu término, iniciar a coleta de dados no Centro Socioeconômico, a fim de que fosse possível alcançar maior qualidade na realização das entrevistas. Ademais, foi pré-estabelecido um prazo de 05 dias para resposta do docente a mais tempo de serviço na UFSC, para que no caso de um possível não retorno, fosse chamado o segundo colocado na listagem criada.

No que diz respeito à técnica de observação, foi solicitada participação como ouvinte nas seguintes reuniões: Colegiado dos Departamentos e Conselhos de Unidades. A solicitação de participação nos Colegiados dos Departamentos se deu através das entrevistas realizadas com os Chefes de Departamento e também com as Chefias de Expediente, além do envio de um *e-mail* formalizando o pedido. Quanto à solicitação de participação no Conselho de Unidade, foi elaborado um documento apresentando a pesquisa e suas principais características, e encaminhado para o Secretário de Centro via *e-mail*.

Para a realização do Grupo Focal mantiveram-se os mesmos procedimentos adotados para as entrevistas. Foram enviados *e-mails* para os docentes e STAES do CED e CSE. No entanto, o retorno de tais *e-mails* foi baixíssimo, sendo necessário que os critérios utilizados para seleção dos sujeitos fossem interesse e disponibilidade. Nesse sentido fizeram parte do

grupo focal dois docentes do CSE, um servidor técnico-administrativo do CSE, e um servidor técnico-administrativo do CED.

5.5.1 Alcance da Amostra

A perspectiva de amostra contemplou 40 entrevistas visto que nos 4 departamentos não foram encontrados docentes pertencentes à categoria ASSISTENTE, e em um deles também não há docente na categoria TITULAR (departamento esse denominado Educação do Campo/CED, relativamente novo no Centro e menor departamento). Ademais, um departamento não possui STAE atuante em sua equipe por motivo de afastamento de licença saúde, sendo que os outros contemplam apenas um servidor além da chefia de expediente. Na Direção do CED a única servidora técnica administrativa ocupante de cargo nível E é a presente pesquisadora. O Grupo Focal foi realizado com dois docentes e dois STAES. A seguir apresenta-se tabela com a descrição dos dados relativos à perspectiva de amostra:

Tabela 5 - Perspectiva de Amostra

(continua)

Universidade Federal de Santa Catarina			
Centros de Ensino			
Centro de Ciências da Educação		Centro Socioeconômico	
Diretor do Centro	1	Diretor do Centro	1
Coordenador Administrativo	1	Coordenador Administrativo	1
Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E – Direção	1	Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E – Direção	1
Representante dos Docentes no CUN	1	Representante dos Docentes no CUN	1
Representante dos STAES no Conselho de Unidade	1	Representante dos STAES no Conselho de Unidade	1
Chefe de Departamento 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino		2	Chefe de Departamento 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social
Chefe de Expediente - Dpto 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino		2	Chefe de Expediente - Dpto 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social
Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino 3. Pós-Graduação em Educação (GRUPO FOCAL)		2	Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social 3. Departamento de Ciências da Administração (GRUPO FOCAL)
Professor Assistente	0	Professor Assistente	0
Professor Adjunto	2	Professor Adjunto	3

Centro de Ciências da Educação		Centro Socioeconômico	
Professor Associado	2	Professor Associado	2
Professor Titular	1	Professor Titular	3
Coordenador de Curso de Graduação	1	Coordenador de Curso de Graduação	1
Coordenador de Curso de Pós-Graduação	1	Coordenador de Curso de Pós-Graduação	1
TOTAL de servidores	18	TOTAL de servidores	22
TOTAL DA AMOSTRA		40	

Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Concluída a coleta de dados, constatou-se que: no Centro de Ciências da Educação, de um total de 18 sujeitos, foram entrevistados 16, e no Centro Socioeconômico, de um total de 22 sujeitos, foram entrevistados 19 (dezenove). A tabela a seguir ilustra os resultados:

Tabela 6 - Alcance da Amostra

Universidade Federal de Santa Catarina			
Centros de Ensino			
Centro de Ciências da Educação		Centro Socioeconômico	
Diretor do Centro	1	Diretor do Centro	1
Coordenador Administrativo	1	Coordenador Administrativo	1
Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E – Direção	1	Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E – Direção	1
Representante dos Docentes no CUN	1	Representante dos Docentes no CUN	0
Representante dos STAES no Conselho de Unidade	0	Representante dos STAES no Conselho de Unidade	1
Chefe de Departamento 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino	2	Chefe de Departamento 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social	2
Chefe de Expediente - Dpto 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino	2	Chefe de Expediente - Dpto 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social	2
Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E 1. Educação do Campo 2. Metodologia do Ensino 3. Pós-Graduação em Educação (GRUPO FOCAL)	1	Servidor Técnico-Administrativo Nível D/E 1. Economia e Relações Internacionais 2. Serviço Social 3. Departamento de Ciências da Administração (GRUPO FOCAL)	2
Professor Assistente	0	Professor Assistente	0
Professor Adjunto	3	Professor Adjunto	3
Professor Associado	1	Professor Associado	2
Professor Titular	1	Professor Titular	2
Centro de Ciências da Educação		Centro Socioeconômico	
Coordenador de Curso de Graduação	1	Coordenador de Curso de Graduação	1
Coordenador de Curso de Pós-Graduação	1	Coordenador de Curso de Pós-Graduação	1
TOTAL de servidores pesquisados	16	TOTAL de servidores pesquisados	19
TOTAL		35	

Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Em relação à aplicação da técnica de observação, no que tange ao acompanhamento das reuniões, 5 (cinco) reuniões fizeram parte da coleta de dados. A figura 3 ilustra tais dados:

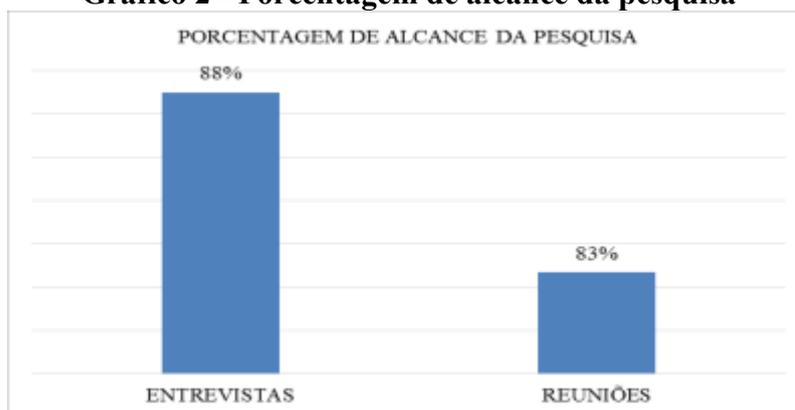
Figura 3 - Reuniões



Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Quanto à porcentagem dos resultados da coleta, a pesquisa atingiu 88% em relação às entrevistas e 83% em relação à observação das reuniões conforme ilustra o gráfico 2:

Gráfico 2 - Porcentagem de alcance da pesquisa



Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Quanto ao Grupo Focal, foi realizado um encontro com quatro sujeitos. A duração da reunião foi de 2 horas.

5.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Campos (2004), no âmbito das pesquisas qualitativas, a escolha do método e técnicas para a análise de dados deve necessariamente possibilitar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos durante o período de coleta. Isso se deve, conforme o autor, à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados, ou seja, seu caráter polissêmico numa abordagem naturalística.

Dessa forma, por contemplar um conjunto de técnicas, considerou-se a análise de conteúdo o método mais apropriado para esse estudo. Tem-se que a análise de conteúdo se refere a uma estratégia de análise utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda categoria de documentos e textos. Essa análise, a partir do momento em que remete a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, se apoia na reinterpretação das mensagens e na compreensão de seus significados num nível que supera uma leitura comum. (MORAES, 1999).

Conforme Minayo (2007), a análise de conteúdo desdobra-se nas etapas de pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados obtidos/ interpretação. Durante a etapa da exploração do material, o pesquisador procura encontrar categorias que representam expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado. A categorização, para a autora, consiste em uma técnica de redução do texto às palavras e expressões significativas. Campos (2004) define as categorias como grandes enunciados que contemplam um número diverso de temas, conforme seu grau de intimidade ou proximidade, e que possibilitam por meio de sua análise, exprimir significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos do estudo e criem novos conhecimentos, propiciando uma visão diferenciada sobre os temas estudados.

Nesse sentido, quando a análise de conteúdo é selecionada como procedimento de análise mais adequado, os dados apenas se constituem como dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados conforme uma técnica de análise apropriada. Entretanto, Mozzato e Grzybovski (2011) atentam para o fato de que por mais que seja necessário respeitar as regras e que se salientem as diferentes fases e etapas desse uso, a análise de conteúdo não deve ser considerada e trabalhada como um molde exato e rígido. Ademais, os autores também frisam que o pesquisador não pode deixar de interpretar, fazendo uso da construção criativa, pois o simbolismo exige, obrigatoriamente, a interpretação. (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011). Por outro lado, Campos (2004) atenta que é preciso ter cuidado para que a análise de conteúdo não se torne extremamente subjetiva, levando o pesquisador a impor suas próprias ideias ou valores.

Dessa forma, nesse estudo, a interpretação e a compreensão dos dados se deram por meio de um composto de instrumentos de coleta de dados: revisão bibliográfica; pesquisa documental; entrevistas semiestruturadas, observação não participante e grupo focal. A ideia foi que essas análises permitissem confrontar teoria e prática. Ademais, a análise de conteúdo foi realizada com base nos eixos e categorias de análise (MINAYO; 2007) elaborados nesse estudo. Para a elaboração de tais fatores foram considerados os pressupostos das principais temáticas abordadas neste trabalho, de acordo com as contribuições mais relevantes do referencial teórico.

Conforme explicitado no apêndice F da presente pesquisa, a análise se deu da seguinte forma: todas as perguntas da entrevista foram classificadas de acordo com as categorias de análise, bem como de acordo com os objetivos específicos, e os resultados foram categorizados conforme essa fragmentação.

Dando sequência ao estudo, no próximo capítulo serão abordados os resultados da pesquisa.

6 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo abrange duas etapas principais: a primeira delas descreve o ambiente de pesquisa, o qual foi exposto com base na coleta de dados secundários. A coleta de dados secundários foi realizada por meio da consulta a sites eletrônicos, estatutos e regimentos da UFSC, dos Centros de Ensino, além do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC.

Na sequência são apresentados os resultados da coleta de dados primários – empíricos, os quais foram adquiridos por meio das técnicas de aplicação de entrevistas, observação não participante e grupo focal. Tais resultados estão categorizados por objetivos específicos.

6.1 AMBIENTE DE PESQUISA

Na seção a seguir é descrito o ambiente organizacional selecionado para a realização da presente tese: primeiramente a Universidade Federal de Santa Catarina e na sequência a descrição dos dois Centros de Ensino pesquisados.

6.1.1 Universidade Federal de Santa Catarina

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), além de ser uma autarquia de regime especial vinculada ao Ministério da Educação, é uma instituição de ensino superior e pesquisa, multicampi, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. Em sua estrutura, comporta mais quatro campi: Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau. (PDI UFSC, 2020).

A UFSC tem por 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 de construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida.” (PDI UFSC, 2020). A referida instituição se posiciona cada vez mais como um centro de excelência acadêmica no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a formação de uma sociedade justa, democrática e para a defesa da qualidade de vida, a partir dos seguintes valores: excelência acadêmica e de qualidade, inovadora e empreendedora, atuante, inclusiva, internacionalizada, interdisciplinar, autônoma, livre e responsável, democrática e plural, dialogal, sustentável, bem administrada e planejada, transparente, ética e saudável.

Em relação ao ensino, os níveis de formação na UFSC iniciam-se pelo ensino básico, passando pela graduação até a pós-graduação. O Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) e o Colégio Aplicação (CA) são as unidades correspondentes à educação básica da UFSC, abrangendo, no ano de 2018, em torno de 1.100 alunos, com reserva de vagas para alunos com deficiência. No que tange à comunidade discente dos cursos superiores de graduação, em 2018, contava-se com 29.303 alunos regularmente matriculados nas modalidades presencial e a distância, em 120 cursos de diversas modalidades, turnos, habilitações, licenciaturas e bacharelados. Quanto ao corpo discente da pós-graduação, esse contempla o total de 8.069 discentes matriculados em 2019. (PDI UFSC, 2020).

De acordo com o Estatuto da UFSC, a Universidade, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar, reger-se-á pela legislação federal que lhe for pertinente, pelo presente Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior, pelos regimentos dos Campi Fora de Sede e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus Órgãos.

A estrutura da UFSC é composta por Departamentos, coordenados por Unidades, sendo que essas são os Centros, denominação particular dos referidos Órgãos. O ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, envolvidos em cada curso ou projeto, desenvolverão – se sobre a responsabilidade dos Departamentos de um mesmo ou de diferentes Centros, responsáveis pelos referentes campos de estudo. Os departamentos, como subunidades universitárias, representam a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático – científica, bem como de distribuição de pessoal. Aqueles desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas respectivas áreas, sendo que para que possa ser implantado, o mesmo deve conter no mínimo quinze docentes. (ESTATUTO UFSC, 2020).

Ainda conforme o referido documento, para melhor desempenho de suas atividades, a UFSC dispõe também de Órgãos Suplementares de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante, sendo que nesses Órgãos não há lotação de pessoal docente. Dessa forma, a gestão universitária é realizada em nível superior e em nível de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares, sendo que o Conselho Universitário representa o órgão máximo deliberativo e normativo, cabendo a ele estabelecer as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução, e avaliar os seus resultados, de acordo com os propósitos da instituição. Para auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, podem ser criadas Pró-Reitorias e Secretarias, observadas as áreas de atuação

relacionadas às atividades-fim e às atividades-meio. Ainda em relação à estrutura da UFSC, cada curso de Graduação e de Pós-Graduação possui um colegiado responsável pela coordenação didática e a integração de estudos, sendo que suas presidências e vice-presidências são exercidas pelos referentes coordenadores e subcoordenadores eleitos.

Sendo assim, a administração superior concretiza-se por meio dos I - Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário; Câmara de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Extensão; Conselho de Curadores; II – Órgãos Executivos Centrais: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias; III – Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria de Campus Fora de Sede; Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede.

As Pró-Reitorias são as seguintes: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Pesquisa; Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e as Secretarias: Secretaria de Cultura e Arte (SeCArte), Secretaria de Relações Internacionais (Sinter), Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (Seai), Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan), Secretaria de Segurança Institucional, Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (Seoma), Secretaria de Inovação (Sinova), Secretaria de Esportes (Sesp), Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (Saad) e Secretaria de Educação a Distância (Sead). (PDI UFSC, 2020).

A sede da UFSC, Campus Reitor João David Ferreira Lima / Florianópolis – local de desenvolvimento da presente tese – dispõe de onze centros, sendo que os Campi possuem um Centro cada. Os Centros que compõem a sede da instituição são: Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro Tecnológico; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico.

Em relação à comunidade universitária, de acordo com dados de 2018, a UFSC abrange 2.495 docentes, 3.129 servidores técnico-administrativos em educação (Dados 2019), 1.208 estudantes na educação básica, 29.303 discentes matriculados na graduação e 8.069 na pós-graduação. (PDI UFSC, 2020).

A seguir as próximas seções apresentam os Centros de Ensino selecionados para realizar a presente tese.

6.1.1.1 Centro Socioeconômico

O Centro Socioeconômico agrega e gerencia as atividades fins de ensino, pesquisa, e extensão nas áreas de Ciências da Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social, tanto no nível de graduação como de pós-graduação. A gestão do CSE é descrita com base no quadro 13 a seguir:

Quadro 13 – Órgãos CSE

Órgãos	
Deliberativos	Conselho da Unidade; colegiados dos departamentos; colegiados de cursos de graduação; colegiados de cursos de pós-graduação.
Consultivos	Câmara Setorial de Pesquisa e de Extensão; Câmara Setorial de Graduação; Câmara Setorial de Pós-Graduação; Câmara Setorial de Administração; Assembleia Geral.
Executivos	Direção da Unidade; Chefias de departamento; Coordenadorias de cursos de graduação; Coordenadorias de programas de pós-graduação;
Auxiliares	Coordenadoria de Apoio Administrativo; Coordenadoria de Pesquisa; Coordenadoria de Extensão; Secretaria Integrada de Graduação.
Complementares	Instituto de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária (INPEAU); Instituto de Estudos Latino-Americanos (IELA).

Material elaborado pela autora, 2021.

Fonte: CSE, 2020.

Sendo assim, de acordo com seu regimento, o Centro contempla os seguintes departamentos: Ciências da Administração, Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais e Serviço Social. (CSE, 2020).

O Conselho de Unidade é a instância máxima no âmbito da unidade acadêmica, e sua gama de competências contempla diversas deliberações, como por exemplo: fixar as políticas de ensino, pesquisa e extensão da unidade, tomar conhecimento e decidir sobre assuntos de natureza técnica, administrativa e funcional, construir o regimento da unidade para submissão ao Conselho Universitário, lançar parecer sobre a criação ou extinção de cursos de graduação e pós-graduação, entre outros. No entanto, é permitido que o presidente do Conselho de Unidade, em caso de urgência, delibere *ad referendum* sobre assunto de competência do Conselho, sendo que tal decisão necessariamente deverá ser submetida à aprovação do Conselho de Unidade no prazo máximo de 30 dias. (CSE, 2020).

Os departamentos, cursos de graduação, programas de pós-graduação, câmaras setoriais, órgãos complementares e secretarias integradas vinculados ao CSE têm seus próprios regimentos e normas internas, conforme suas especificidades, os quais são aprovados pelo

Conselho de Unidade. Em relação aos cursos de graduação e de pós-graduação, esses têm por finalidade propiciar formação de nível superior, de natureza acadêmica ou profissional, que possibilite a seus estudantes a obtenção do grau universitário. Em sua estrutura, tem cada qual um colegiado responsável pela coordenação didática e pela agregação de estudos, os quais suas competências normatizam-se por seus regimentos internos, respeitando sempre as finalidades do CSE e as disposições dos regulamentos dos cursos de graduação e pós-graduação da UFSC.

As câmaras setoriais funcionam como instâncias consultivas no âmbito da Unidade, das atividades de ensino, pesquisa e extensão e de administração, salvas as decisões próprias do Conselho de Unidade e das câmaras superiores da UFSC. Também como órgão consultivo, a Assembleia Geral é composta pelos integrantes dos quadros docente, discente e técnico-administrativo em educação que são vinculados ao CSE. Essa se reúne quando é preciso discutir sobre temas relacionados às questões de políticas públicas de ensino, pesquisa e extensão, além de outras temáticas relacionadas à educação superior, sendo que os resultados de tais debates serão representados em forma de recomendações, para apreciação do Conselho de Unidade. (CSE, 2020).

Em relação aos órgãos executivos, esses funcionam como instâncias de implementação dos meios necessários para desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo que sempre são preservadas as determinações próprias do Conselho da Unidade e das instâncias superiores da UFSC. Como órgão executivo, a Direção da Unidade, dirige, gerencia, fiscaliza e superintende as atividades da unidade, sendo que é exercida por um diretor. Dentre as atividades da Direção, pode-se citar: dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender os serviços administrativos da unidade, convocar e presidir as reuniões do Conselho de Unidade, aprovar a proposta orçamentária da unidade, entre outros. (CSE, 2020).

No âmbito dos departamentos, cada qual possui um chefe e um subchefe, escolhidos entre os professores adjuntos, associados e titulares, que compõem a carreira do magistério, com mais de dois anos na UFSC. Esses são eleitos pelos membros do colegiado do departamento através do voto direto e secreto, e também com base nas normas previstas no regimento do próprio departamento, levando-se em consideração o disposto no Estatuto e no Regimento Geral da UFSC. São designados pelo reitor para um mandato de dois anos, permitida uma recondução.

No âmbito das coordenadorias de cursos de graduação e de pós-graduação, essas são constituídas por um coordenador e por um subcoordenador, os quais são eleitos conforme a

legislação prevista no regimento do respectivo curso. O CSE é composto pelas coordenadorias de Apoio Administrativo, de Pesquisa, de Extensão e pela Secretaria Integrada de Graduação, na condição de órgãos auxiliares vinculados à Direção da Unidade. A Secretaria Integrada de Graduação, vinculada à Direção da Unidade, possui o dever de assessorar, cumprir e fazer cumprir as ações que dizem respeito à gestão acadêmica dos cursos. Sua composição contempla os servidores técnico-administrativos em educação lotados no CSE, devendo contemplar pelo menos um servidor para cada curso. Tal Secretaria também possui uma coordenação, homologada pela Direção do Centro, eleita entre os servidores técnico-administrativos em educação lotados na mesma, a qual terá como responsabilidade gerenciar os serviços oferecidos no âmbito da respectiva secretaria. (CSE, 2020).

Ainda conforme seu regimento, os centros acadêmicos dos cursos de graduação que integram o CSE são reconhecidos como instâncias de representação dos estudantes dos cursos junto à unidade e aos demais órgãos da UFSC. Entretanto, outras modalidades de organizações estudantis podem ser criadas conforme aprovação do Conselho de Unidade, considerando-se a legislação vigente, podendo atuar como entidades de apoio às atividades desenvolvidas pela unidade. (CSE, 2020).

O quadro 14 a seguir apresenta os cursos de graduação e os programas de pós-graduação que formam o Centro Socioeconômico:

Quadro 14 – Cursos e programas CSE

CURSOS DE GRADUAÇÃO	PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
1. Administração; 2. Administração EAD; 3. Ciências Contábeis; 4. Ciências Contábeis EAD; 5. Ciências Econômicas; 6. Ciências Econômicas EAD; 7. Relações Internacionais; 8. Serviço Social.	1. Administração; 2. Administração Universitária; 3. Contabilidade; 4. Controle de Gestão; 5. Economia; 6. Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação; 7. Relações Internacionais; 8. Serviço Social.

Material elaborado pela autora, 2021.
 Fonte: CSE, 2020.

6.1.1.2 Centro de Ciências da Educação

O Centro de Ciências da Educação (CED) é unidade universitária da UFSC responsável pelas atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração nas áreas de Educação, Ensino e Ciência da Informação, em nível de educação básica e educação superior (graduação e pós-graduação), determinadas e efetivadas pelos órgãos que compõem a sua estrutura. Em relação

a essa, a estrutura do CED contempla órgãos deliberativos, consultivos, executivos, auxiliares e complementares, além do Colégio Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, sendo que o Conselho de Unidade é o órgão deliberativo central do CED. A seguir o quadro 15 ilustra sua estrutura:

Quadro 15 - Estrutura CED

Órgãos	
Câmaras vinculadas ao Conselho de Unidade	Câmara Setorial de Pesquisa; Câmara Setorial de Extensão, Câmara Setorial de Ensino.
Órgãos Deliberativos Setoriais	Colegiados dos departamentos; colegiados dos cursos de graduação; colegiados dos programas de pós-graduação; colegiado do Colégio de Aplicação e Colegiado do Núcleo de Desenvolvimento Infantil.
Consultivo	Assembleia Geral
Executivos	Direção da Unidade; Chefias de departamento; Coordenadorias de cursos de graduação; Coordenadorias de programas de pós-graduação; Direção do Colégio Aplicação e Direção do Núcleo de Desenvolvimento Infantil.
Auxiliares	Coordenadoria de Apoio Administrativo; Coordenadoria de Comunicação e Relações Institucionais.
Complementares	Biblioteca Setorial “Maria Terezinha Neves Freitas”; Laboratório de Novas Tecnologias (LANTEC); Núcleo de Publicações (NUP); Laboratório de Periódicos Científicos.

Material elaborado pela autora, 2021.

Fonte: CED, 2017.

Conforme seu regimento, a Coordenadoria Administrativa do CED (CAA/CED) é composta pela Secretaria do Centro de Ciências da Educação; Secretaria das Câmaras Setoriais de Ensino, Pesquisa e Extensão, e Secretaria Administrativa de Estágios dos Cursos de Graduação do Centro. A CAA/CED também dispõe dos seguintes serviços: Financeiro; Compras; Patrimônio, Espaço Físico e Manutenção; Tecnologia da Informação; Recepção e Portaria. Ela é exercida por um coordenador administrativo indicado pelo Diretor da Unidade dentre os servidores técnico-administrativos em educação (STAES) lotados no CED. Dentre suas principais funções, destacam-se: planejar, organizar, controlar e assessorar as atividades administrativas do Centro, elaborar planejamento organizacional, gerenciar o desempenho organizacional, fornecer consultoria e orientação administrativa aos setores do CED.

Em relação aos órgãos deliberativos, consultivos, executivos e auxiliares que compõem a estrutura do CED, esses possuem seus próprios regimentos e normas internas, respaldados sempre nas disposições do Estatuto e do Regimento Geral da UFSC, e dos órgãos universitários superiores e do Regimento do CED. (CED, 2017).

O CED é composto pelos seguintes cursos de graduação e programas de pós-graduação:

Quadro 16 – Cursos e Programas CED

CURSOS DE GRADUAÇÃO	PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO
1. Licenciatura em Pedagogia; 2. Bacharelado em Biblioteconomia; 3. Licenciatura em Educação do Campo; 4. Bacharelado em Arquivologia; 5. Bacharelado em Ciência da Informação.	1. Programa de Pós-graduação em Educação (Mestrado e Doutorado); 2. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (Mestrado e Doutorado); 3. Programa de Pós-graduação em Educação Científica e Tecnológica (Mestrado e Doutorado); 4. Programa de Pós-graduação em Ensino de História (Mestrado Profissional).

Material elaborado pela autora, 2021.

Fonte: CED, 2017.

Em relação às suas estruturas, os cursos de graduação e os programas de pós-graduação do CED possuem cada qual um colegiado, que é responsável pela coordenação didático-pedagógica e a integração dos estudos, ouvido o seu Núcleo Docente Estruturante (NDE). Quanto aos departamentos, esses possuem um chefe e um subchefe, os quais são eleitos conforme disposto no Estatuto da UFSC.

Como órgão consultivo, a Assembleia Geral da Unidade é formada pelos integrantes dos quadros docente, discente e técnico-administrativo vinculados ao CED. Essa deve-se reunir para discutir temáticas que envolvam os diferentes setores da unidade, que dizem respeito às questões de políticas públicas em educação, diretrizes gerais da educação básica e superior, além de outros assuntos definidos pelo Conselho de Unidade. Os resultados dos debates realizados em Assembleia do CED serão consubstanciados na forma de recomendações, para análise e aprovação do Conselho de Unidade, e, quando necessário, encaminhados aos órgãos superiores da UFSC.

Também conforme regimento do CED, a Assembleia Geral do CED pode ser convocada por decisão do Conselho da Unidade, com antecedência mínima de 48 horas e pauta definida, coordenada pelo presidente do Conselho da Unidade. O CED pode encaminhar solicitação de Assembleia Geral, a qual precisa ser aprovada pelo Conselho de Unidade. (CED, 2017).

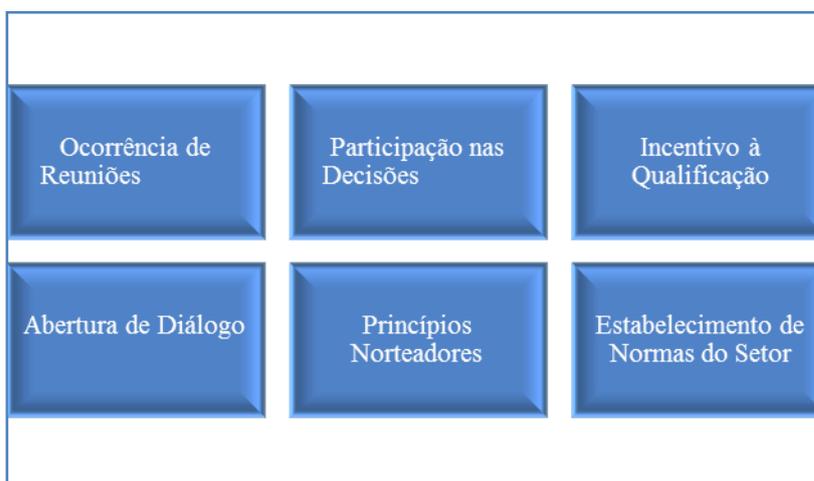
A seguir são expostos os objetivos específicos da tese. A análise do conteúdo foi realizada da seguinte forma: as respostas das entrevistas e do grupo focal, bem como as contribuições adquiridas por meio da observação não participante foram alocadas conforme os objetivos específicos do estudo. Destaca-se que cada objetivo específico contemplou categorias de análise, às quais foram utilizadas para conduzir a exposição do conteúdo.

Para melhor entendimento, a ilustração dessa divisão consta no apêndice F dessa pesquisa. Por fim, seguem o objetivo geral e demais considerações.

6.2 ANÁLISE DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS NA UFSC

Para o atendimento do primeiro objetivo específico da pesquisa, que foi conhecer de que forma ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC, foram selecionadas algumas categorias de análise às quais são apresentadas na figura a seguir.

Figura 4 - Categorias de Análise – Objetivo Específico A



Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Nesse sentido, nas entrevistas, foi questionado aos sujeitos da amostra sobre a frequência com que os mesmos participavam de reuniões em seu ambiente de trabalho. Em relação aos docentes, foi unânime a resposta de uma vez por mês participar da reunião do colegiado de departamento, onde nela são deliberadas diversas questões sobre a rotina acadêmica. A partir da técnica de observação, foi possível realizar o acompanhamento de algumas reuniões do colegiado e nelas verificou-se que a variedade de assuntos que são tratados é bem extensa. Alguns deles foram: destino de bolsas para estudantes, papel do sindicato, conteúdo das disciplinas, remoções de docentes e STAES, convocação de próximos aprovados em concurso público para docentes, dentre outros.

Interessante destacar que todos os pontos são colocados em votação para os docentes, mas, normalmente, todos são aprovados por unanimidade. Na primeira reunião observada, o assunto principal foi o retorno às aulas de forma presencial, momento em que foi sugerida a convocação de uma reunião com os estudantes para tratar sobre a situação. Na sequência

deliberou-se sobre a aprovação do calendário acadêmico, onde foram colocadas em pauta as possibilidades de quantidade de duração de semanas.

No entanto, a maioria das respostas dos docentes no âmbito do CED apontou para uma sobrecarga de reuniões, de diversos tipos, como, por exemplo, com grupos de pesquisa, projetos de extensão, coordenação de estágio, com os pares para tratar do oferecimento das disciplinas, reunião com bolsistas, monitores de projetos, orientação de mestrado, doutorado e TCC. Destaca-se a seguinte fala de um docente:

Em função da pandemia é um absurdo o que a gente tem feito do nosso tempo, é uma frequência absurdamente grande a ponto de gerar uma exaustão e por mais que a gente se organize – autogestão – tem uma hora que a gente não consegue porque a demanda urgente aparece muito, a gente está trabalhando três vezes por dia. Volume muito maior do que a gente dá conta. (ADJUNTO I, CED, 2021).

Quanto aos STAES do CED, um servidor informou que as reuniões com a chefia ocorrem em média uma vez por mês, e outro entrevistado registrou que o contato é diário por meio de *whats app* e *e-mail*.

No que diz respeito às respostas dos gestores do CED, essas foram bem variadas, sendo que sempre foi citada a reunião do colegiado do departamento. Também se verificou a participação dos docentes em comissões, como, por exemplo, de planejamento estratégico, de gestão de recursos, o que acarreta em uma demanda maior de reuniões. No entanto, em relação ao objetivo principal da pergunta, que foi verificar a ocorrência de reuniões da chefia com a equipe, essa na maioria das respostas percebeu retornos negativos, ou seja, não há frequência de reuniões, apenas contatos diários pelo CHAT UFSC e *Whats App*, com exceção de um departamento que registrou a importância das reuniões e informou que são realizadas de forma semanal entre chefia e servidor. Importante destacar a fala de um gestor ao relacionar a ausência de reuniões com uma possível promoção da autogestão:

Foram menos frequentes do que eu gostaria. Algo em torno de 6-7 em 4 anos. Pequena frequência. Acredito que seja porque eu estava temporariamente naquele lugar. Reuniões eram muito mais para que os STAES me orientassem de como proceder. Acredito que isso tem a ver com buscar a autogestão de cada um. Espaço para que cada um tenha autonomia para trabalhar, acredito que tenha relação. Atendi a todos os chamados da equipe por reuniões comigo. (GESTOR I, CED, 2022).

No âmbito dos STAES do CSE o cenário foi muito parecido no que diz respeito à ausência de reuniões periódicas entre chefia e equipe, com exceção da Direção do Centro e de um Departamento, que informaram realizar reuniões uma vez por semana. A maioria dos gestores não demonstrou interesse na realização deste tipo de evento com destaque para as

seguintes falas: “relação bastante horizontal, conversamos muito diariamente, mas reuniões praticamente nunca. Não prego pela hierarquia, é uma colega de trabalho, falamos por áudio e *whats app*.” (GESTOR IV, CSE, 2021), e “a gente costuma conversar muito, interagir, reunião formal não costuma existir, até porque na equipe só existe uma pessoa” (GESTOR II, CSE, 2021). Ainda quanto aos STAES, os que estão lotados na Direção do Centro informaram que as reuniões em seu setor ocorrem uma vez por semana, e essa informação foi confirmada pelo Diretor. Já o STAE lotado em um dos departamentos informou que não há ocorrência de reuniões, mas que conversa diariamente com sua chefia imediata por meio do *Whats App*.

A próxima questão buscou saber dos entrevistados se eles consideravam que a opinião pessoal é levada em consideração no ambiente em que trabalham. Em relação aos docentes no CED, todas as respostas foram afirmativas, no entanto vale destacar que a questão das relações políticas apareceu na maioria das respostas, como, por exemplo: “existe uma micropolítica dos espaços que vão se criando” (ADJUNTO II, CED, 2021). No CSE também as respostas foram todas afirmativas, com destaque para a seguinte fala: “às vezes, mas depende da minha posição, se não for da vontade da maioria, não é atendida. Sou escutada porque sou a mais velha de tempo na UFSC.” (TITULAR I, CSE, 2021).

No Grupo Focal, os docentes também frisaram a influência da política e do corporativismo no âmbito do departamento ao registrarem que existem casos em que a opinião, por mais que ela seja totalmente relevante, não será aceita se não estiver de acordo com o projeto que está em discussão e também conforme voto da maioria. Também registraram que muitas vezes essas condutas se dão não por questões acadêmicas, mas por projetos pessoais. Os entrevistados registraram também a falta de participação dos STAES e dos estudantes no colegiado do departamento.

Em relação aos STAES, no CED e CSE, o cenário mudou um pouco, como se verifica na seguinte contribuição: “Às vezes as pessoas achavam que eu estava querendo tomar o cargo deles e não era isso. Muitas vezes me foi imposta a política do silêncio.” (STAE I, CED, 2021). Ainda com o propósito de verificar a participação nas decisões e o posicionamento da chefia em relação a esse princípio, questionou-se aos entrevistados se eles consideravam que o chefe realizava um processo coletivo de decisões, e também sobre a forma como se dá esse processo. No caso dos docentes do CED, as respostas foram que na grande maioria das vezes sim, mas que isso pode mudar através da influência de diversos fatores como: mudança nos interesses, elementos externos, e perfil do gestor – autoritário ou

não. A seguir apresenta-se fala do Representante dos Docentes no CUN quanto ao processo de decisões nesse ambiente:

Considero que sim, as pessoas são ouvidas, momento de inscrição, direito de fala a todos, eu acho que os protocolos todos são seguidos, inclusive o CUN é composto de muitos grupos diversificados, estudantes, servidores, professores mais novos, acho que tem um jogo de forças porque, por exemplo, a docência é maioria, mas considero que as pessoas são todas envolvidas. (REPRESENTANTE CUN, CED, 2021).

Em relação aos docentes do CSE, nas entrevistas a maioria informou que o gestor realiza um processo coletivo de decisões, alegando que isso é necessário para um bom funcionamento da universidade. No entanto, em uma das respostas foi possível verificar similaridade com a fala de um docente do CED no que diz respeito à influência do perfil do gestor:

Sim, a atual gestão sim, mas já tivemos gestores que não realizavam, eram um pouco mais impositivos, mais rígidos, menos flexíveis na maneira de gestar. Agora dão bastante espaço para o diálogo. Tentam fazer tudo pelo coletivo. (ADJUNTO I, CSE, 2021)

Além da problemática da dependência do perfil do gestor, durante a realização do Grupo Focal, os docentes também registraram que por diversas ocasiões os interesses de pequenos grupos se sobrepõem ao interesse coletivo, mais uma vez em função da política existente no departamento. Os professores manifestaram preocupação com o fato de tais práticas resultarem do perfil do gestor ao frisar a necessidade de que isso se torne mais institucional e menos pessoal.

Os docentes registraram que o processo de decisões se dá por meio de reuniões mensais com o departamento, momento onde são debatidas diversas questões sobre a rotina acadêmica, no entanto, a falta de tempo foi citada para justificar a ausência de debate sobre todos os pontos necessários. Destaca-se a seguinte: “Nos colegiados, nas comissões, nós mesmos decidimos as nossas próprias regras.” (ADJUNTO II, CSE, 2021).

Em relação aos STAES, tanto no CED quanto no CSE, todas as respostas foram afirmativas quanto ao gestor realizar um processo coletivo de decisões, inclusive no âmbito do Conselho de Unidade. Um servidor do CSE citou como exemplo sua participação em comissão criada para deliberar sobre alocação de salas para professores.

No entanto, quanto ao processo de como se dá a tomada de decisões no CED, um STAE registrou que o coletivo é formado apenas pelos docentes, os quais a maioria são manipulados. Por outro lado, no CSE, o representante dos STAES no Conselho de Unidade citou:

Quanto ao retorno às aulas, o gestor chamou para conversar várias vezes. Em relação aos STAES: aumentou o número de cadeiras, agora estamos em 3 membros no Conselho. O Diretor tem uma filosofia voltada para os STAES, os técnicos têm mais poder lá dentro, as pessoas estão ajudando nessas decisões. (STAE I, CSE, 2021).

Durante a observação da Reunião do Conselho de Unidade do CSE, verificou-se uma participação ativa dos docentes nas decisões. O tema principal foi a aprovação da proposta do calendário acadêmico para o próximo semestre. Foram discutidas as diversas possibilidades e destacada a importância da opinião dos estudantes para esse retorno às aulas.

Ainda diante do propósito de estudar a forma de gestão nos ambientes pesquisados, foi questionado aos entrevistados se os mesmos se sentiam motivados pelos gestores a se qualificar. Verificou-se, no âmbito do CED, por unanimidade entre os docentes, que essa não é uma tarefa do Chefe do Departamento, ou seja, essa prática é nula nessa relação. Ademais, foi citado que institucionalmente a queda nos incentivos para qualificação é cada vez maior, em função, por exemplo, da impossibilidade de contratação de um professor substituto para viabilizar os afastamentos para capacitação dos docentes. No CSE também foi explicado que não cabe ao Chefe do Departamento realizar essa ação.

Já em relação aos STAES, esse cenário é diferente. No CED as respostas foram todas negativas, sendo que foi possível verificar que o incentivo à qualificação ocorre quando se trata de cursos de capacitação e não cursos de formação de longa duração, conforme trecho a seguir: “acho que sim, mais com cursos, qualificações maiores que envolvem afastamento não tenho tanta certeza por causa dos afastamentos.” (STAE II, CED, 2021).

No entanto, no âmbito do CSE as respostas foram diferentes, os STAES informaram se sentirem motivados pelo gestor a se qualificar, inclusive um entrevistado estava fazendo mestrado e alegou ser em função do incentivo do gestor para tal. Também houve o questionamento se os entrevistados se sentiam à vontade para se manifestar com a chefia caso não concordassem com alguma situação no ambiente organizacional e se sim, através de qual canal. No âmbito do CED todos os docentes informaram se sentirem muito à vontade para se manifestar, e os canais de comunicação foram os mais variados como: *e-mail*, reunião de departamento, *whats app*, assembleias, núcleos de pesquisa, plenárias e conversa direta com a chefia quando o assunto for de cunho particular. A reunião mensal do colegiado de departamento foi a mais citada e a necessidade de formalização das demandas também apareceu na maior parte das respostas.

Durante o acompanhamento das reuniões de departamento, verificou-se que a todo o momento é dado espaço para os docentes se pronunciarem em relação aos assuntos a serem deliberados.

Quanto aos professores no CSE, as respostas foram um pouco diferentes, um entrevistado alegou que prefere sempre se posicionar verbalmente, pois não simpatiza com a formalidade, sendo que a questão do clima organizacional durante as reuniões do colegiado também foi abordada, no intuito de justificar as problemáticas na comunicação:

Não há um clima organizacional amistoso, acho um clima do departamento em si meio pesado por causa das divergências políticas, a academia em si traz uma frieza, essa própria racionalidade do conhecimento, as pessoas acabam se tornando mais frias, ambiente frio, se as pessoas não cuidarem haverá um grande adoecimento, a saúde mental dos docentes e dos estudantes, especialmente em um cenário que estamos vivendo, você não tem um corpo docente adequado para as demandas, corte de custos, você acaba cobrando do seu colega, então todo mundo se matando para dar conta das demandas, questões materiais também refletem nessas relações, pessoas muito estressadas. Muito em decorrência do contexto em que a gente vive. (ADJUNTO I, CSE, 2021).

Em relação aos STAES, no CED, foi possível observar um descontentamento quanto ao espaço para essa manifestação, como é possível verificar na fala de um servidor: “eu vejo que tem diminuído o espaço, que tenho sido podado, tenho me retraído, percebo que tenho me transformado. Hoje sou mais observador do que um ator.” (STAE I, CED, 2021). No CSE todas as respostas foram afirmativas no intuito de que existe esse espaço para diálogo e manifestação, e os canais citados foram reunião, comunicação direta e *whats app*.

Os princípios norteadores que caracterizam a autogestão também foram analisados de forma isolada junto aos entrevistados. A pesquisa se deu da seguinte forma: elencaram-se sete princípios e foi solicitado que em um primeiro momento o entrevistado avaliasse de 0 a 10 o quanto que ele considera que esse princípio existe em seu ambiente organizacional, e, logo após, também em uma escala de 0 a 10, o quanto ele considera estar satisfeito com o número estabelecido na primeira avaliação. Tais princípios foram os seguintes: empoderamento do servidor; confiança; participação nas decisões; comunicação; controle; criatividade e cooperação.

Em relação aos docentes no CED, os princípios que apareceram com maiores valores na primeira coluna foram participação nas decisões, confiança e cooperação/coleguismo. Em relação aos que apresentaram graus baixos de existência, esses foram em primeiro lugar controle, na sequência criatividade e depois comunicação.

Entretanto, mais uma vez foi possível verificar na fala de um docente o descontentamento com o clima organizacional no departamento:

Vivemos no departamento em uma espécie de arquitetura de guerra. Não existem espaços de encontros pedagógicos, o próprio *layout* dos prédios é assim, ficamos em baias, completamente isolados de nossos colegas, o que nos impossibilita um convívio e uma troca de vivências. Nós não nos encontramos, único momento é a reunião do colegiado, mas ali estamos no âmbito burocrático, a serviço da administração, não sendo possível realizar uma troca pedagógica. Essa troca eu consigo fazer nos meus núcleos de pesquisa. Mas veja como são os prédios, os

corredores sempre vazios, ninguém se encontra, eu fui um que lutei pela criação de espaços comuns para que pudéssemos conviver mais, salas coletivas, mas a universidade não propicia isso. (ASSOCIADO I, CED, 2021).

Apesar de os professores registrarem baixo grau de existência do controle sobre o trabalho, todos os docentes justificaram que esse controle é necessário, e serve para o aperfeiçoamento profissional do docente, além de fazer parte de seus deveres como servidor público:

Não me sinto controlada, nem um pouco, acho que tem muito isso de uma autogestão, ela funciona bastante, a gente está sempre fazendo muitas coisas, o controle é feito pelos registros, PAAD, SIGPEX, é porque você precisa de progressão, mas não porque é obrigado a fazer, se quiser eu não faço. (REPRESENTANTE CUN, CED, 2021).

Quanto à satisfação, os professores demonstraram estarem satisfeitos com os princípios em seu ambiente organizacional, com exceção de um docente que registrou baixa satisfação com a participação nas decisões e a comunicação. Em relação aos STAES do CED, foi possível encontrar um baixo nível de satisfação em relação aos princípios pesquisados.

Em relação à pesquisa sobre os princípios no âmbito dos docentes do CSE, o cenário encontrado foi bem parecido com o do CED. Apresentaram-se graus elevados tanto de existência quanto de satisfação na maioria deles. O controle também foi considerado como baixa existência pelos entrevistados. Apesar dos números elevados, o coleguismo/cooperativismo, criatividade e comunicação receberam alguns comentários negativos, como é possível verificar a seguir:

Aqueles docentes que não cumprem as normas, não cumprem plano de ensino, não tem punição para estes caras. Esse é um problema da universidade, reprovamos o estágio probatório de um docente e a universidade foi lá e vetou [...] para montar uma comissão é uma dificuldade, não participam das reuniões e ficam reclamando. (ASSOCIADO I, CSE, 2021).

A seguir uma contribuição sobre a criatividade:

Trabalho bem mais executivo do que criativo nesse momento que estamos enfrentando, sobra pouco tempo para você ser criativo, publicar, escrever livros, hoje não temos tempo para fazer nada disso, estamos muito voltados para a execução, tcc, orientação e sobra pouco tempo para realmente refletir e produzir materiais que são tipo livros, artigos. (ADJUNTO I, CSE, 2021).

Em relação aos STAES do CSE, esses registraram números altos quanto a todos os princípios, tanto quanto à existência quanto à satisfação, com exceção de uma avaliação 7 (sete) para criatividade: “ o serviço público é muito engessado então não conseguimos explorar muito”. (REPRESENTANTE CONSELHO DE UNIDADE, CSE, 2021).

Também foi questionado aos gestores sobre suas perspectivas em relação a tais princípios e, quanto ao CED, a maioria das respostas foi positiva, sendo que os gestores

afirmaram existir um empoderamento e autonomia do STAE no ambiente organizacional. Verificou-se uma preocupação por parte dos docentes em promover essa autonomia e dar liberdade para o servidor executar seu trabalho. No entanto foi frisado que a UFSC é uma instituição extremamente burocrática e engessada em diversos processos, o que acaba por impossibilitar o gestor de conceder total autonomia para seus subordinados: “a gente tem a vontade de empoderar, mas a gente não tem o poder de empoderar [...] infelizmente não depende de nós.” (GESTOR III, CED, 2021).

Em relação ao controle, um gestor citou a questão do horário dos STAES, sendo que o restante afirmou que não pratica essa medida por julgarem não ser necessário, e que a única prática é o acompanhamento das demandas, como, por exemplo, acompanhamento da matrícula de alunos, realização de bancas, bancas não divulgadas, relatórios não feitos, e sites não atualizados:

Essa é uma palavra que eu não gosto, não gosto de controlar, gosto de estar presente, de coordenar, de participar. O controle é uma coisa que para mim leva ao assédio. Eu gosto de participar junto, orientar, liderar, controlar nada. (GESTOR III, CED, 2021).

No entanto, verificou-se uma fala de um gestor que não condisse com as restantes, mas que o docente avaliou ser um momento passageiro:

Infelizmente estou tendo que exercer mais controle em função do dito anteriormente, então peço que mandem sempre com cópia para o e-mail da chefia, pois estou precisando acompanhar as demandas, se estão sendo resolvidas ou não, e isso é muito ruim, não estou confortável com isso e pretendo encerrar essa regra, só estou fazendo por causa do passado. (GESTOR II, CED, 2021).

Em relação à criatividade, os gestores opinaram que no âmbito dos docentes ela é maior, e que, quanto ao trabalho dos STAES, por ser extremamente burocrático e limitado, acaba que não há o estímulo para tal. No entanto, mais de um gestor justificaram que a criatividade depende também da postura do servidor em relação a tal princípio:

Tem que partir do servidor, tem que ter essa postura proativa [...] muitas coisas podem ser feitas e pensadas diferentes, a Universidade possibilita isso, mudar o que pode ser mudado, melhorado, acho que tem esse espaço. (GESTOR IV, CED, 2021).

Outro gestor relacionou a criatividade com a autogestão ao explicar que é possível incentivá-la por meio da autonomia, e citou como exemplo a ideia que uma servidora teve de criar kits para os professores, que contemplem canetas, apagador, borracha, etc.: “é importante que a gente levante a cabeça e olhe para nosso trabalho, aí vamos ter condições de ter criatividade sobre ele”. (GESTOR I, CED, 2021).

O cooperativismo foi avaliado como muito bom pelos gestores do CED, inclusive foi citado que se não fosse dessa forma, seria impossível dar conta das demandas da UFSC que envolvem a criação de comissões, o compartilhamento de disciplinas, entre outras tarefas que exigem um espírito de equipe.

Apesar de os gestores afirmarem, quanto à confiança, realizar apenas acompanhamento das rotinas administrativas e demandas dos STAES, vale destacar a seguinte contribuição:

Confiança é complicado nos trabalhos com os técnicos, você precisa ter essa confiança, no entanto já aconteceram muitos episódios de os docentes enviarem demandas para os técnicos e esses não atenderem, depois de meses os docentes vinham me reclamar e eu ia descobrir o que tinha acontecido: os STAES não atenderam e não passaram para frente, muitos casos. (GESTOR II, CED, 2021).

Ainda destaque para fala de outro gestor:

Procurei confiar muito nas pessoas do meu setor sobre as suas capacidades de trabalho. Eu por vezes não me senti recompensado em termos de confiança. É natural que haja um pouco de desconfiança da parte dos STAES porque o meu cargo é temporário, eu vou sair então é normal que não tenham total confiança. (GESTOR I, CED, 2021).

Em relação aos gestores do CSE, também avaliaram como bom o empoderamento do servidor e a confiança no trabalho exercido. No entanto, um gestor STAE falou sobre a existência de um embate no qual o STAE precisa enfrentar: “somos nós que executamos as tarefas, mas o crédito vai para o Reitor, Pró-Reitor [...] os docentes deveriam se envolver com questões acadêmicas.” (GESTOR III, CSE, 2021). O entrevistado defendeu que a administração do Centro deveria ser administrada por um STAE, e deu como exemplo casos em que o docente é um professor de inglês e assume uma Direção do Centro sem conhecimento algum nem experiência em gestão de pessoas, por exemplo. Ainda defendeu que esse modelo organizacional precisa ser mudado, e que os STAES estão cada vez mais qualificados para gerenciar a universidade: “acho um pecado tirar 30 horas de um professor para ele ser chefe de departamento, não precisaria contratar tantos substitutos.” (GESTOR III, CSE, 2021). No entanto, alegou que esse embate será muito difícil visto que não há concordância dos docentes em perder esse poder.

A comunicação foi avaliada com muito boa também pelos gestores, inclusive foi relatado que ela se aperfeiçoou muito com a pandemia, foram criados vários canais diferentes que trouxeram uma rapidez nos diálogos e consequentemente agilidade na resolução dos processos. Os canais são os mais variados como *whats app*, *chatufsc*, *webmail*, telefone e presencialmente.

Outro ponto abordado foi a participação nas decisões, que, apesar de todos os gestores registrarem que o compartilhamento das decisões existe, como, por exemplo, nos processos de avaliação, e que sempre chamam a equipe para dividir as questões, destaca-se a fala de um chefe de expediente na qual o STAE demonstrou não considerar esse cenário ao registrar que a chefia não os chama para discutir sobre as medidas a serem tomadas:

Não. Em relação a atividades administrativas, a chefia do departamento não costuma chamar para conversar. Para a pré-fase 2, a chefia entende que temos que estar lá presencialmente de qualquer jeito. Não faz sentido voltar agora, ficar lá olhando para as paredes, mesmo assim ela tomou essa decisão e algumas outras também, como mudança de sala, de prédio, decidiu por conta própria, não conversou com a gente antes. (GESTOR IV, CSE, 2021).

Em relação ao controle no âmbito do CSE, não foi observada nenhuma resposta negativa, os gestores afirmaram terem a sorte de trabalhar sempre com profissionais extremamente competentes e que, nesse sentido, nunca foi necessário realizar um controle sobre as pessoas e nem sobre o trabalho: “eu não me considero chefe, nós somos uma equipe, só sou chefe no papel, a gente conversa sobre tudo”. (GESTOR III, CSE, 2021); “Deveríamos conversar mais em relação às atividades de trabalho e não ao controle.” (GESTOR VII, CSE, 2022).

Quanto à criatividade, apesar de os gestores considerarem que ela fica muito limitada em função do trabalho burocrático, todos eles responderam que além de incentivar os servidores a desenvolvê-la, também buscam promovê-la de alguma forma por iniciativa própria: citaram como exemplos serviços de manutenção, reformulação do sítio eletrônico do departamento, com intuito de promover maior transparência, e inovação na comunicação com os estudantes em função da pandemia. Outra forma de promover a criatividade segundo um docente é a realização de reuniões periódicas. O referido acredita que a partir dessa prática as pessoas podem trazer suas opiniões e se sentirem envolvidas, motivadas para se manifestar e sugerir ideias para resolver algum tipo de problema que esteja necessitando uma resolução naquele momento.

O cooperativismo também foi muito bem avaliado pelos gestores do CSE, quando os mesmos relataram que não há o problema de um achar que está fazendo mais que o outro, e que o setor em que trabalham é encarado de forma global e não de forma personificada. De acordo com os entrevistados, o CSE é conhecido por essa imagem: sempre que algum servidor se afasta, tem outro que se dispõe a assumir a demanda, pois esse entende que em algum momento chegará a vez dele.

Em relação a como que se dá o processo de estabelecimento das normas e regras do setor, os gestores do CED responderam que existem normativas oriundas da legislação da UFSC que balizam as decisões e que obrigatoriamente são seguidas. Através de comissões e de planejamento, é possível gestar algumas regras, sendo que os fluxos administrativos passam pela aprovação do colegiado. Por exemplo, pode-se citar que, durante o acompanhamento de reunião do colegiado, verificou-se a discussão sobre a elaboração de

algumas estratégias para incentivar a entrada de alunos com deficiência nos cursos de graduação.

Após, procedimentos mais rotineiros e simples são decididos em conjunto com os servidores e docentes. A ausência de padrão nas normativas e a rotatividade dos STAES foram citados como problemáticas, conforme falas a seguir:

Considero a UFSC muito confusa nas suas diretrizes, são muitos problemas, eu procuro sempre seguir o que está no papel, e me dou muito mal muitas vezes que sigo os manuais. O que diz a norma, mas isso é muito complicado, muito difícil, teoria e prática são muito diferentes. A UFSC não é clara nas suas orientações, procuramos seguir sempre o que a UFSC fala, mas é bem difícil. Por exemplo, em relação à matrícula, a UFSC não é clara nos procedimentos de como fazer, então acabamos que algumas coisas sentamos nós três e conversamos como fazer. (COORDENADOR GRADUAÇÃO, CED, 2021).

Outro gestor citou a questão da rotatividade dos STAES:

Muito complicado, as rotinas estão sempre em constante mudança, pois o departamento é muito grande e os técnicos não param em função das demandas muito grandes. É difícil dessa forma estabelecer um padrão em função da grande rotatividade dos STAES. (GESTOR II, CED, 2021).

Os gestores do CSE também registraram que a maioria das normas e regras são estabelecidas por resoluções e normativas da UFSC. No entanto, no âmbito do Centro de Ensino, a proposta é não tornar os processos muito pesados com tais regramentos, principalmente porque os cenários variam diante da diversidade de setores: “a ideia é trabalhar mais na questão substantiva e priorizar o foco no ensino de qualidade”. (GESTOR VII, CSE, 2022). Já na esfera do departamento, o que é mais de caráter interno, e que não está vinculado às determinações da universidade, é discutido no colegiado. Dentre esses assuntos, foi possível verificar durante as reuniões, deliberações sobre aprovação de estágio probatório de professor, aprovação de progressão e aprovação de PAAD.

Como exemplos também foram citados os regimentos internos de pesquisa e extensão, os quais foram elaborados por meio de uma comissão e aprovado no colegiado. Outra prática que foi mencionada é a consulta a setores pares para verificar a existência de regras e normas às quais podem servir de modelo para demais setores replicarem e ou até mesmo aperfeiçoar tal procedimento.

Nesse sentido, como conclusão do primeiro objetivo específico, que foi conhecer de que forma ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC, em relação às categorias analisadas, obteve-se os seguintes resultados: 1) Ocorrência de Reuniões: a frequência é constante no âmbito docente, já em relação aos STAES, não ocorrem ou são praticamente nulas; 2) Participação nas Decisões: por meio da existência do colegiado, os docentes

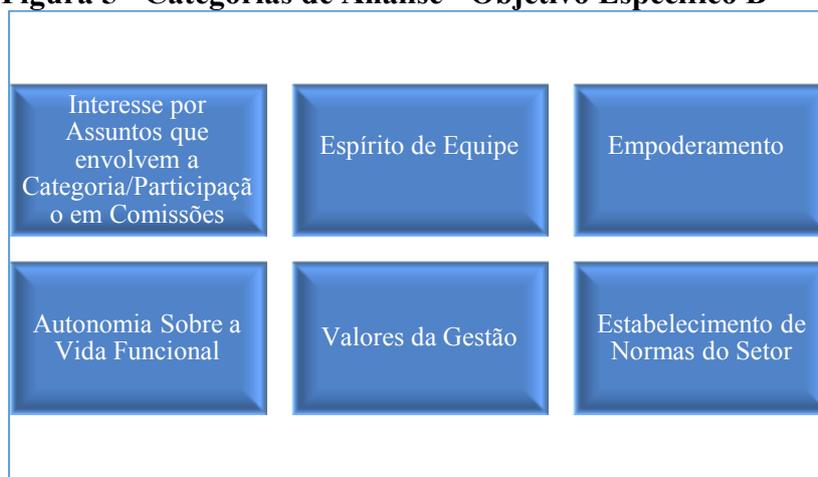
consideram a existência do compartilhamento das principais deliberações. Já em relação aos STAES, no CED não houve registro positivo quanto ao assunto ao passo que no CSE alguns STAES afirmaram existir esse processo; 3) Incentivo à Qualificação: as respostas afirmativas foram identificadas apenas no âmbito dos STAES do CSE; 4) Abertura de Diálogo: foi constatada tal prática de gestão no contexto dos docentes, no entanto quanto aos STAES, mais uma vez os cenários foram quase que opostos entre um Centro de Ensino e outro: CSE apresentou resultados positivos ao passo que o CED não; 5) Princípios Norteadores: a maioria dos princípios foram avaliados com graus altos de existência e satisfação por quase toda a amostra, com exceção dos STAES do CED; 6) Estabelecimento de Normas do Setor: esse processo se dá por meio das regras institucionais que vem da Reitoria, sendo que procedimentos mais simples são discutidos no âmbito da unidade.

Dando sequência ao estudo, na próxima seção são analisadas as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão.

6.3 AS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS NA UFSC À LUZ DA AUTOGESTÃO.

Para o atendimento do segundo objetivo específico da pesquisa, que foi analisar as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão, foram selecionadas as seguintes categorias de análise:

Figura 5 - Categorias de Análise - Objetivo Específico B



Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Primeiramente procurou-se saber se o entrevistado se interessa por temáticas que envolvem a sua categoria e se, por exemplo, costuma participar de comissões que tratam

sobre o assunto. Em relação aos docentes do CED, todos entrevistados responderam que se consideram interessados pelos assuntos que envolvem a sua categoria e também tem o hábito de participar de comissões, como, por exemplo, representações no sindicato.

Já quanto à resposta dos gestores, essas não seguiram a mesma linha. Apesar de todos registrarem forte interesse em participar e se envolver com os assuntos da categoria, dois gestores alegaram não dispor de tempo suficiente para participar como desejam, em função das demandas de chefia, portanto acabam apenas acompanhando, quando possível: “é humanamente impossível visto que as comissões são muitas e as demandas são as mais variadas. É impossível dar conta de tudo, acaba que não tem como.” (GESTOR II, CED, 2021). Em relação aos STAES, não foi identificado um interesse representativo nos assuntos que envolvem a categoria e na participação de comissões, os entrevistados responderam que apenas procuram acompanhar o que está acontecendo no momento, principalmente em relação ao sindicato. Destaca-se a fala do servidor:

Atualmente não tenho participado de comissões, mas já participei bastante, pelas buscas do nosso direito, movimento 30 horas, atualmente estamos bem parados, mas antigamente já fui bem atuante. Desde que troquei de setor não me envolvi mais. Acho que quando troquei de setor, passei por um processo de cura, porque quando participei de greves era muito assédio, muito, demais. Então decidi reestabelecer algumas feridas. As 30 horas foi uma exceção, a qual me envolvi aqui no CED. (STAE II, CED, 2021).

Quanto aos docentes do CSE, todos entrevistados afirmaram se considerar profissionais interessados pelos assuntos que envolvem a carreira, no entanto, as participações às quais se referiram são em comissões de natureza do ensino, pesquisa e extensão e não referentes a questões da categoria em si, como por exemplo, às relacionadas ao sindicato dos docentes. Um professor registrou que gostaria de participar mais, mas infelizmente não consegue em função de demandas pessoais e profissionais. Exemplo de comissões citadas: curricularização do curso de economia e seleção de doutorado e mestrado. No que tange às respostas dos gestores do CSE, essas foram um tanto negativas, e os motivos principais foram falta de tempo em função das demandas profissionais, e descontentamento com resultados em participações anteriores. A carga de estudo também foi citada por um chefe de expediente: “[...] eu sei o que está acontecendo, mas não me envolvo. Fiz mestrado e agora nova graduação, não consigo ter tempo para me envolver nessas questões [...]”. (GESTOR IV, CSE, 2021).

Um gestor explicou que quando é necessária a indicação de um nome para compor uma comissão dessa natureza, o assunto é discutido no colegiado e a indicação é feita por meio de

um consenso, e que normalmente gestores não são indicados. Denotou-se um desânimo na maioria das respostas conforme fala a seguir do Gestor II:

Não costumo me envolver. Eu acho que eu tenho tantas ocupações já no dia a dia, que seria mais uma reunião, mais um encontro, é muito cansativo. Não recorro de vez que participei de alguma coisa e assim, não tenho visto retorno de pessoas que já tiveram contato com essas comissões, não houve um retorno, não houve um sucesso, não teve efetividade, não ouço coisas positivas então a gente acaba não indo se envolver. (GESTOR II, CSE, 2021).

Gestores STAES também demonstraram falta de interesse e motivação:

Particpei ativamente a uns 10 anos atrás, fui diretor do sindicato, fui diretor financeiro, atuava muito nas greves, participava de forma bem atuante nas greves. Mas aí fui decepcionando e decidi deixar para a juventude, me afastei. Dei uma cansada, pensei em deixar para os mais jovens. (GESTOR III, CSE, 2021).

Em relação aos STAES, as respostas foram variadas: um servidor registrou que só acompanha as notícias, outro alegou não ter tempo para tal e o representante dos STAES no Conselho de Unidade do Centro respondeu afirmativamente e se demonstrou bastante interessado em tais assuntos, alegando que faz parte também do sindicato.

Outro ponto também analisado foi se os entrevistados tinham o hábito de se colocar à disposição caso algum colega estivesse precisando de ajuda nas demandas de trabalho: no âmbito dos docentes do CED, um professor afirmou não ter tal hábito e que apenas ajudava quando era procurado, outro entrevistado frisou que tem o hábito de conduzir a pessoa que está buscando o auxílio, e os demais responderam afirmativamente à pergunta, e citaram como principais exemplos o compartilhamento de disciplinas, a disposição para assumir uma quando um colega precisa se afastar, participação em comissão de PAAD de professor e o auxílio cotidiano aos alunos.

Em relação aos gestores do CED, esses justificaram que pela natureza do cargo é necessário que estejam sempre disponíveis para auxiliar algum colega que necessite de orientação. Outro gestor identificou relação do hábito com os princípios da autogestão e justificou que se todos agissem assim, o trabalho seria menor. Em relação aos STAES, as respostas foram afirmativas, com destaque para a seguinte situação: “Sempre, sou um facilitador de processo, adoro ajudar, mas às vezes sou interpretado de maneira errada, às vezes acham que eu estou me intrometendo”. (STAE I, CED, 2021).

No campo do CSE, todos os docentes afirmaram ter esse hábito e citaram como exemplo substituição de colega em disciplina em função de tratamento de saúde, e afastamento para capacitação. Apesar das respostas afirmativas, um professor registrou que não vê essa prática como algo coletivo, ou seja, que não considera ser comum entre os

colegas: “[...] não vejo solidariedade entre os pares.” (ADJUNTO I, CSE, 2021). Na esfera dos gestores as respostas foram todas afirmativas, sendo que dois pontos principais foram citados: o novo cenário do trabalho remoto, no qual, na visão de um entrevistado, alguns docentes enfrentam muitas dificuldades principalmente em lidar com os sistemas, como, por exemplo, o *MOODLE*, o qual o gestor afirmou poder auxiliar seus pares.

O segundo ponto foi a alteração nas normas para afastamento pós-doc. Atualmente não é mais possível a contratação de um professor substituto para cobrir os afastamentos, sendo necessário que os docentes se disponibilizem para assumir as disciplinas do colega. Quanto aos STAES, alguns servidores responderam que têm o hábito de se colocar à disposição, sendo que um servidor alegou ter pouco tempo de exercício na UFSC e por esse motivo não conseguia ajudar seus colegas, e outro servidor registrou que se coloca à disposição sempre que as tarefas a serem realizadas nesse auxílio estejam de acordo com suas atividades e não caracterizem desvio de função.

Ainda com o propósito de averiguar relação da autogestão com as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC, foi questionado aos entrevistados se eles consideravam que tinham poder sobre a tomada de decisões que os envolvem. As respostas dos docentes do CED foram variadas, alguns responderam que sim, outros que nem tanto, esses deram como exemplos dessa ausência de poder a falta de tempo e também a impossibilidade de escolha das disciplinas a ministrar.

Foi solicitado que avaliassem essa autonomia em uma escala de 0 a 10 e as respostas dos docentes no CED foram as seguintes: com exceção de um docente que avaliou como 9 seu grau de autonomia, e outro que avaliou como 4, o restante assinalou o grau de 7 de empoderamento. Os docentes explicaram que seu trabalho está sempre condicionado a um conjunto de normas e regras da instituição e a justificativa que mais foi citada foi a perda de autonomia em relação aos afastamentos para pós-doc, por exemplo, que, antigamente existia previsão em lei de contratação de um professor substituto para cobrir tal afastamento, e hoje já não é mais assim. Os entrevistados consideraram esse fator como uma perda de autonomia, além da constante falta de docentes.

Outro ponto que foi citado também como ausência de autonomia é a falta de liberdade para escolher as disciplinas a ministrar: os docentes consideram que precisam agir de forma compulsória ministrando aulas de disciplinas que não se identificam com o conteúdo. Em relação aos STAES do CED, as avaliações foram baixas, entre 5 e 6, com destaque para a seguinte contribuição:

Não, no antigo departamento acontecia muito de o chefe tomar a decisão e depois vir me avisar, inclusive aconteciam fatos e logo depois surgiam normas, diretrizes relacionadas àquele fato. Hoje no departamento atual isso ocorre também, mas é por falta de planejamento. Ocorre de tomar primeiro a decisão e depois comunicar por falta de planejamento do gestor, apenas isso. (STAE I, CED, 2021).

No que tange ao CSE, os docentes consideraram possuir uma autonomia relativa: além da questão da submissão a normas e regulamentos, tanto da UFSC como do departamento, os docentes também destacaram que a maioria dos assuntos são decididos através de um consenso entre os colegas:

Tem questões mais departamentais que você vai ter que adequar ao coletivo, ao departamento [...]. No entanto tem questões de ordem pessoal do seu trabalho que você vai ter essa autonomia, uma autonomia relativa. (ADJUNTO I, CSE, 2021)

Com destaque para a seguinte fala que aborda a autonomia relativa: “essa autonomia é muito relativa, porque boa parte é tudo por consenso, tudo é debatido e decidido em conjunto.” (TITULAR I, CSE, 2021).

As respostas dos STAES do CSE foram também diferentes das do CED, as avaliações foram altas, entre 7 a 9, sendo que um entrevistado deu como exemplo a questão da volta ao trabalho presencial pós-pandemia ao registrar que a chefia chamou para conversar e montarem o plano juntos. No entanto, torna-se oportuno destacar que, no Grupo Focal, os STAES assinalaram uma autonomia entre 3 e 7 ao alegar que embora eles possuam facilidade para debater, a palavra final é sempre da chefia, além de estarem submetidos a diversas legislações e processos.

Também se questionou sobre a vida funcional dos entrevistados, dessa forma foi solicitado que assinalassem em um grau de 0 a 10 o quanto consideravam ter de autonomia em relação à vida funcional na universidade. Apesar de os docentes do CED assinalarem graus relativamente altos, mais uma vez citaram a dificuldade dos afastamentos para pós-doc e a submissão às decisões da Reitoria. Também explicaram que agora precisam participar de um edital e que necessitam de pontuações mínimas para concorrer ao afastamento. Não poder tirar férias fora do período escolar também foi citado como um exemplo de limitação de autonomia. Os STAES avaliaram como 5 (cinco) tal autonomia alegando que não possuem autonomia no horário de trabalho, sendo que o trabalho remoto foi citado como uma possível solução para a questão:

Adoraria ter essa autonomia para trabalhar do jeito que eu quero. Não tenho autonomia para decidir sobre meu horário de trabalho, no entanto sou mais produtivo, por exemplo, à noite, isso é uma questão de organismo. Espero que o trabalho remoto tenha vindo para isso, para que as pessoas possam ter flexibilidade no horário de trabalho, por exemplo, espero que venha para ficar. (STAE I, CED, 2021).

Em relação aos docentes do CSE, apenas um professor assinalou o grau 5 (cinco) de autonomia em relação à vida funcional, e mencionou a dificuldade em conseguir um afastamento pós-doc. O restante dos docentes assinalaram graus altos de autonomia, entre 8-10. Importante salientar que apesar de um docente assinalar como falta de autonomia a possibilidade de escolha do período de férias, outro docente registrou que essa ausência de autonomia total é importante justamente para não acontecer de um professor tirar férias durante o período letivo. Outro ponto que é importante destacar é o registro do corporativismo em uma das respostas:

No caso do nosso departamento tudo é deliberado coletivamente, mas há um pacto coletivo, ninguém vai deixar de usufruir de um direito de uma licença, nesse sentido tem autonomia, por exemplo, quem sai de licença, isso tudo a gente pactua nos planos departamentais. (ADJUNTO I, CSE, 2021).

Ressalta-se que em todas as reuniões de colegiados acompanhadas, os processos relativos à progressão de professor, PAAD e estágio probatório, foram aprovados por unanimidade. Os STAES do CSE assinalaram graus de autonomia em relação à vida funcional entre 8 e 10. Apesar de citarem a necessidade de atendimento às normas e regras da burocracia, afirmaram ter flexibilidade e liberdade em seus setores.

Todavia, os resultados encontrados no Grupo Focal foram mais baixos em relação aos das entrevistas: os docentes do CSE afirmaram possuir 7 de autonomia funcional, e citaram como exemplo a questão do PAAD, que já vem com uma série de regras, normas e orientações que o docente precisa seguir em sua carreira acadêmica. Mais uma vez foi citada a existência de uma autonomia relativa. Os STAES do CSE e do CED deliberaram em 5 de autonomia funcional e justificaram com questões como falta de autonomia para decidir sobre seu horário de trabalho e dificuldade de conseguir um afastamento para pós-graduação visto que atualmente, além de precisar do aval da chefia, também é necessário se submeter a um edital.

Seguindo o propósito de analisar as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão, solicitou-se aos entrevistados que citassem características da gestão atual no que tange ao seu funcionamento: como a totalidade das respostas envolveu mais de uma gestão por abranger setores diferentes, as respostas foram variadas, sendo que as positivas foram as seguintes: decisões sempre coletivas, canal aberto de comunicação, celeridade, gestão acolhedora e generosa, colaborativa. Os docentes frisaram que essa é uma função quase que impossível, visto a gama de problemas que ela carrega, como falta de apoio institucional, falta de docentes, poucos servidores e muita demanda. Por outro lado, como crítica foi registrada que os prazos para se posicionar nos processos são muito pequenos, às

vezes chegando até menos de 24 horas para emitir um parecer. Outro ponto que foi possível verificar nessas respostas é que a forma de gerir também varia muito conforme o gestor. Isso foi possível, pois alguns entrevistados registraram que nem sempre foi assim, ficando de acordo com o gestor que assume no momento.

Também foram questionados aos gestores do CED quais valores eles consideram estarem presentes no ambiente organizacional e as respostas positivas foram as seguintes: humildade, diálogo aberto, paciência, respeito, compromisso, responsabilidade, colaboração, trabalho em equipe, horizontalidade, cooperação e agilidade nos processos. Quanto aos negativos, esses são as seguintes: entidade muito controladora, com foco no controle dos STAES, personificação do trabalho, excesso de especialização, pouca informação disponível de como devem ser feitas as tarefas, excesso de carga horária para os docentes. A questão da relação dos docentes com os STAES também foi citada, conforme fala a seguir:

Não é fácil lidar com docentes, percebi muitas vezes que as pessoas tratam os STAES como secretários particulares. Então tenho interferido às vezes nisso, por exemplo, passar um café, tirar um xerox. (GESTOR V, CED, 2021).

Em relação aos STAES, os servidores frisaram que as características dependem muito do gestor, e citaram que com a gestão atual possuem liberdade, apoio, suporte, autonomia, acolhimento, respeito e dignidade. No entanto salientaram que em gestões passadas isso não ocorreu.

Quanto aos docentes do CSE, as características positivas foram as seguintes: diversidade, muito atuante, proativa, espaço para manifestação dos docentes, age dentro das normas, leve, humana, solidária, acolhedora, responsável, democrática e ágil. Apesar das diversas qualidades, os professores também citaram que nem sempre foi assim, que é algo que depende do docente que está na gestão no momento.

Quanto aos gestores do CSE, as qualidades foram as seguintes: ambiente harmônico, respeito, empatia, cooperação, solidariedade, imparcialidade, acolhedora, trabalho coletivo, autonomia para a equipe, compromisso, responsabilidade e colaboração. As qualidades da gestão para os STAES são as seguintes: organização, proativa, educação, respeito, gentileza, transparência, impessoalidade, trabalho em equipe, comprometimento, responsabilidade social. Como pontos negativos foram citados: falta de orientação/instrução de como realizar as tarefas e o modo patrimonialista de funcionamento da universidade e suas principais características:

Cultura baseada em coalizão de grupos de interesse, isso existe em todas as universidades, modelo hegemônico de gestão, patrimonialista. Às vezes as pessoas usam as regras e a burocracia para atender os interesses pessoais. (STAE II, CSE, 2021).

No intuito de verificar como ocorre o estabelecimento das normas e regras que norteiam os procedimentos administrativos do setor, buscou-se saber dos STAES como se dá esse processo e também se são eles quem estabelece tais procedimentos. Quanto ao CED, os servidores explicaram que quando compreendem decisões pequenas, essas são compartilhadas entre coordenação administrativa e equipe. Já quando envolvem decisões maiores, essas vêm da Direção e/ou Reitoria.

Também foi questionado aos gestores como se dava esse processo, e todos responderam que buscam realizar um trabalho coletivo através da convocação da equipe para conversar sempre que uma decisão precisa ser tomada. Apesar de mostrarem preocupação quando uma decisão for afetar a equipe, ressaltaram que muitas vezes recebem medidas que já estão instituídas, e aí nesse caso é só comunicado, pois consideram que não há o que debater: “como exemplo descentralização das compras, não temos como bater de frente, talvez devesse aos Diretores conversar a respeito”. (GESTOR III, CED, 2021).

Em relação aos STAES do CSE, o representante no Conselho de Unidade explicou que no âmbito do Conselho, o Presidente trabalha com um processo coletivo de decisões e que em relação aos STAES, a quantidade de cadeiras aumentou, o que deu maior poder à categoria. Já um servidor da Direção do Centro se mostrou muito favorável à hierarquia e registrou que não toma nenhuma atitude sem antes pedir a anuência da chefia. Quanto aos gestores, os entrevistados explicaram que em relação às decisões acadêmicas, essas são deliberadas nas reuniões mensais do colegiado, e quanto às decisões administrativas, essas são divididas entre a equipe durante a rotina: “naquelas decisões que afetam o coletivo eu procuro sempre levar para o coletivo, decisões pequenas eu procuro decidir com o grupo menor.” (GESTOR V, CSE, 2021). Também foi citada a necessidade de submissão às normativas da UFSC, como do departamento, da pós-graduação e etc.

A questão do corporativismo foi citada novamente por um gestor:

[...] porque a corda arrebenta sempre para o mais fraco, os professores são muito corporativistas. Não a obrigo a fazer nada do meu jeito, apenas oriento. Normalmente ela acaba fazendo como eu sugeri. (GESTOR IV, CSE, 2021).

Apesar dos gestores demonstrarem por unanimidade a importância de chamar a equipe para conversar, foi possível verificar a ocorrência de situação contrária como se pode analisar na fala a seguir:

Já precisei tomar uma decisão sozinho. Foi o caso de uma servidora que alterou a forma como nós recebemos as pessoas, tentou criar procedimentos na recepção das pessoas. Tive que usar minha autoridade para interromper essa pessoa. Logo depois a servidora saiu do setor. Para aquele perfil ela não servia, ela queria mudar um conceito que já estava estabelecido. Que eu me lembre foi a única vez que precisei fazer isso. (GESTOR III, CSE, 2021).

O mesmo também ocorreu na fala de um gestor do CED:

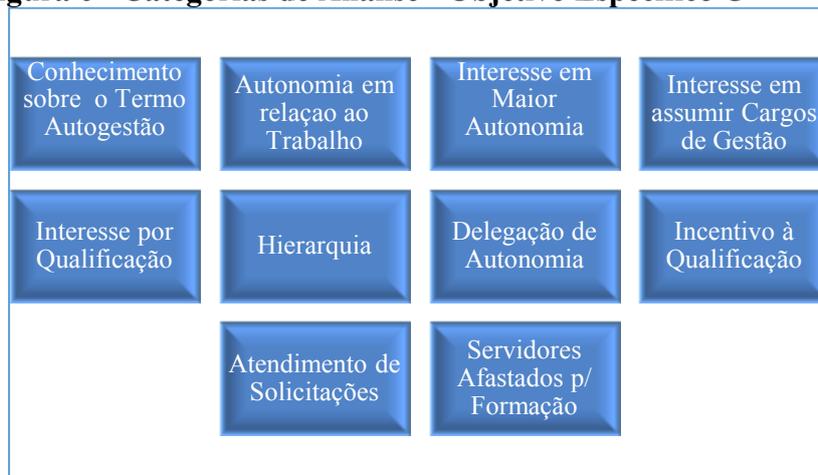
No geral sim, no entanto ao longo desses 4 anos talvez tenha sido negligente com a equipe, consigo lembrar de exemplos, com o intuito de resolver os problemas rápidos, decidir sobre troca de um servidor de local, tentei trocar antes de falar com ele, e ele negou, aceitei mas tive trabalho em vão. Excesso de pró-atividade, resolver logo o problema. (GESTOR I, CED, 2021).

Sendo assim, em relação aos resultados encontrados no segundo objetivo específico que foi analisar as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão, os dados verificados de acordo com as categorias de análise foram: 1) Interesse por Assuntos que Envolvem a Categoria: poucos resultados afirmativos, visto que a maioria respondeu negativamente e os motivos foram diversificados; 2) Espírito de Equipe: foi verificada a presença de cooperativismo na maioria da amostra; 3) Empoderamento: apesar de os docentes registrarem graus altos de empoderamento, foram citadas diversas ocasiões nas quais os referidos consideram não possuir tal autonomia, caracterizando uma autonomia relativa. Já em relação aos STAES, os cenários foram quase que inversos entre um Centro de Ensino e outro – os servidores do CSE afirmaram ter empoderamento sobre o trabalho ao passo que os do CED não; 4) Autonomia sobre a Vida Funcional: os docentes afirmaram possuir tal autonomia com exceção de algumas situações nas quais dependem de normas e regras institucionais, sendo que em relação aos STAES foi verificada a mesma situação encontrada na categoria de análise empoderamento; 5) Valores da Gestão: os valores e características apresentaram resultados variados já que diversas gestões foram avaliadas; com predominância dos seguintes: participativa e acolhedora; 6) Estabelecimento de Normas do Setor: pequenas decisões são deliberadas entre a equipe sendo que as maiores estão subordinadas às normas institucionais. Salienta-se que todos os entrevistados informaram que as diversas condições que contemplam o ambiente organizacional são influenciadas diretamente pelo perfil do gestor que se encontra em atuação naquele dado momento.

Dando continuidade ao assunto tema da presente tese, na próxima seção são apresentados mais resultados da pesquisa para que fosse possível atingir o propósito de refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas.

6.4 DESAFIOS NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Para embasar as respostas do último objetivo específico, que foi refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas, foram selecionadas as seguintes categorias de análise:

Figura 6 - Categorias de Análise - Objetivo Específico C

Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

O primeiro ponto dessa seção contemplou verificar qual conhecimento os sujeitos da amostra tinham sobre o termo autogestão. As respostas dos docentes no CED foram variadas, e todas relacionadas com a autogestão: “administração de pesquisa, ensino, extensão, organização de tudo, isso tem a ver com a autogestão, organizar essas diversas linhas de tarefas”. (ADJUNTO II, CED, 2021). Ausência de hierarquia, gestão do tempo, dependência maior dos fatores intrínsecos do que externos também foram expressões usadas para descrever a autogestão. Outro ponto relevante foi trazido por um docente que considerou possuir maior autonomia no âmbito da pesquisa e da extensão, e que infelizmente, quanto ao ensino, o trabalho funciona de forma diferente. Justificou ao explicar que no ensino da graduação é obrigado a ministrar disciplinas que não fazem mais parte do seu perfil, não se identifica com seu conteúdo. Dessa forma o professor não consegue ministrar outras disciplinas e se vê amarrado às emendas, regras e normas da graduação.

Alguns gestores do CED registraram que pouco ou nada sabem sobre o termo, outros falaram sobre a possibilidade de se autogerir. As dificuldades da autogestão foram trazidas pelos entrevistados: um gestor explicou que para se autogerir é necessário possuir um grau de formação para tal e que essa questão é desafiadora, pois não é fornecida aos gestores tal profissionalização. Esse mesmo entrevistado explicou que outra questão problemática é que a prática exige uma constante conversa com todos envolvidos, portanto contempla ouvir e considerar vozes contraditórias o que nem sempre é agradável de fazer, além de demandar uma capacidade grande de articulação. A maioria dos gestores relacionou a autogestão como forma coletiva de trabalho, e também explicaram que, no âmbito do departamento, existem questões que podem ser decididas de forma autônoma, e outras precisam ir ao colegiado para deliberação em conjunto.

Outro docente citou várias vezes a palavra anarquismo em sua resposta, dando entender que existe uma relação entre os dois termos. Explicou que no âmbito da universidade é possível ter autonomia em relação ao governo. O entrevistado também trouxe outra problemática da prática que é a exigência de uma disciplina muito forte para se atuar de forma autônoma:

Há necessidade de uma disciplina muito grande como base do exercício da autogestão. Disciplina de uma forma global, com tudo, regulamentações, tudo. Disciplina como um servidor público, noção de Estado, de coisa pública. Autogestão também depende de princípios éticos, exercer a autogestão de acordo com aquilo que o serviço público emana como princípios. (GESTOR I, CED, 2021).

No Grupo Focal, os docentes entrevistados também justificaram a dificuldade em viabilizar a autogestão no setor público com base no seguinte argumento:

Por mais que você tenha a possibilidade de participar, o setor público tem regras, normas e algumas estruturas que impedem um funcionamento autogestionário adequado. Tem toda uma hierarquia que vem desde a base que não tem como mudar, estabelece níveis hierárquicos. (TITULAR II, CSE, 2022).

Por fim, o professor concluiu: “acredito que haja mais a possibilidade da gestão participativa na universidade. Parece-me que ela tem mais subsídios que a autogestão.” (TITULAR II, CSE, 2022).

Durante o acompanhamento da Reunião do Conselho de Unidade de um Centro verificou-se a presença de autonomia em algumas questões como, por exemplo, discussão sobre normas para afastamentos pós-doc. Cada professor tem a oportunidade de apresentar sua opinião. Outra temática que também foi abordada na reunião para deliberação é a possibilidade de transformar alguns cursos em EAD – Educação à Distância. Apesar de alguns professores se demonstrarem contrários, a decisão foi deliberada em consenso de forma bastante tranquila.

Quanto aos STAES do CED, um servidor afirmou não conhecer nada sobre o termo autogestão e outro explicou que considera ser a capacidade e liberdade que o profissional tem para organizar seu próprio trabalho, suas demandas, sem interferência de outras pessoas.

Quanto aos docentes do CSE, o primeiro entrevistado se demonstrou extremamente familiarizado sobre o assunto, inclusive sinalizou que costuma estudar a autogestão. Ao explicar que representa uma forma autônoma de gerir, defendeu que existem formas autogestionárias de gerir a universidade, visto que ela é feita pela comunidade universitária, - coordenador de curso, professor, coordenador de pesquisa e extensão, entre outros -. O entrevistado defendeu a necessidade do planejamento estratégico para realizar a autogestão e

também a conceituou como modo de superação do capitalismo, sendo que alegou considerar que hoje existem muito mais pessoas trabalhando de forma autônoma.

Outro professor argumentou que o trabalho docente induz à autogestão, pois nele é preciso dar conta do tempo disponível, e organizar as diversas atividades que contemplam o ensino, a pesquisa e a extensão e que por muitas vezes são realizadas fora do horário comercial. Por outro lado, um professor afirmou não considerar que a autogestão possua uma relação com a universidade, visto que essa é regida pelo modelo burocrático.

Quanto aos gestores do CSE, apenas um entrevistado afirmou não conhecer nada sobre o assunto, já outro explicou que algumas vezes é necessário atuar de forma informal, e burlar normas da burocracia que regem a universidade. Na grande maioria das respostas as características foram as mesmas como: rompimento da hierarquia, capacidade que a pessoa tem de se planejar, se organizar, se controlar e se motivar para o trabalho sem a interferência de um terceiro. Também foram citadas: possibilidade de o indivíduo tomar suas próprias decisões e gerenciar suas tarefas de forma autônoma sem ficar o tempo inteiro com um acompanhamento, com destaque para a seguinte fala: “acredito ser uma forma de valorizar as pessoas no conhecimento e menos na hierarquia.” (GESTOR VII, CSE, 2022).

Por fim, um gestor argumentou que existe a presença da autogestão no trabalho da docência, mas atentou para a problemática do livre arbítrio e da necessidade de seguir diretrizes:

Nós respondemos por várias atividades, ensino, pesquisa, extensão, nós temos uma instância de autonomia de trabalho, mas que precisa ter certa organização porque autonomia não pode ser confundida com fazer o que quer quando quer isso pra mim não é autonomia, por exemplo, em um projeto de pesquisa, eu tenho que ter uma forma de organização, uma forma de revisão dos meus trabalhos, planejamento, aí eu entendo que vou exercer essa autogestão, porque vou ter essa autonomia para organizar as minhas atividades. Da mesma forma, na chefia do departamento, aqui temos 30 horas como chefia, mas essas 30 horas não estão condicionadas ao cumprimento do horário do trabalho, bater ponto, mas eu tenho minhas responsabilidades, eu tenho autonomia para organizar as minhas atividades. (GESTOR V, CSE, 2021).

Quanto à opinião dos STAES do CSE, os respondentes seguiram a mesma linha de pensamento como: tomar a decisão por si próprio e poder escolher a melhor forma de realizar uma tarefa sem ter alguém lhe dizendo como fazer. Importante destacar que em alguns momentos os STAES se referiram à autonomia, em relação ao significado do termo autogestão, no que diz respeito à independência para gerenciar tarefas básicas do cotidiano de suas rotinas organizacionais.

Dando continuidade à reflexão sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias, se fez uso nessa seção do questionamento aos entrevistados sobre o grau de autonomia que eles consideram ter em relação às suas atividades de trabalho. Logo na sequência, para os que responderam abaixo de 10, foi questionado se os mesmos teriam interesse em possuir maior autonomia, e as respostas foram as seguintes: no CED os graus de autonomia registrados pelos docentes ficaram entre 7 e 8. Quanto ao interesse por maior autonomia, alguns professores não responderam, dois afirmaram ter esse interesse, e outros dois registraram que não gostariam de ter total autonomia por considerarem necessária essa interação com os colegas, pois ela é uma forma de motivação também. Os professores explicaram que essa construção, por meio de um trabalho coletivo gera um conflito saudável que acaba por resultar na concordância da maioria sobre diversos assuntos que precisam ser deliberados.

Quanto aos STAES do CED, os valores de autonomia ficaram entre 5 e 6, sendo que também não demonstraram interesse em possuir total autonomia sobre o trabalho, mas os motivos foram diferentes:

Claro que autonomia é tudo, como eu lido com muitos órgãos de controle, eu não gostaria de tomar todas as decisões, inclusive eu acho importante que meus superiores decidam muitas coisas, não gostaria de decidir tudo, acho que não faz sentido eu decidir tudo sozinha. Talvez pudesse ser um processo mais coletivo. (STAE II, CED, 2021).

Já outro servidor justificou que não têm interesse, pois sente que em diversas ocasiões necessita de ajuda, de orientação da administração, portanto não considera eliminar a participação de sua chefia. No âmbito do CSE, em relação aos docentes, os valores ficaram entre 7 e 9,5. Quanto ao interesse em maior autonomia, dois não se posicionaram quanto à questão e dois responderam que sim. Em relação aos STAES, os valores ficaram entre 7 e 10. Quanto ao aumento da autonomia, um servidor não se posicionou, outro afirmou que não tem interesse por considerar que não vale a pena ter toda a autonomia sobre o trabalho, e outro explicou que para viabilidade de tal cenário, seria necessário mudar o modelo de gestão e cultura e que não é possível fazer isso repentinamente: “[...] até as disfunções da burocracia nós teríamos que modernizar. Isso é muito difícil, podemos lançar sementes da mudança quando a cultura é muito arraigada.” (STAE II, CSE, 2021). Ademais, destaca-se a seguinte fala:

Sinceramente não sei se teria esse interesse, pois não compete ao meu cargo resolver tais problemas que compete à gestão institucional da UFSC. Se eu tivesse um cargo maior sim, mas no meu cargo não, pois não daria conta, é um departamento gigante, não teria condições. Se tivesse uma equipe, uma função gratificada sim. (STAE IV, CSE, 2021).

O próximo questionamento buscou saber dos entrevistados se eles têm interesse em assumir cargos de gestão. No CED, apesar de dois docentes informarem que possuem esse interesse, a maioria respondeu negativamente ao questionamento. Um entrevistado que afirmou possuir esse interesse, explicou que vê na posição de gestor um desafio, algo novo, uma oportunidade de mudar a rotina. Já o outro docente que também respondeu positivamente à questão, diz esperar que não precisasse assumir um cargo de gestão no curto prazo, pois tal posição coloca os docentes em um lugar diferente para além do que precisam fazer em sua rotina: “[...] tem que fazer as duas coisas ao mesmo tempo, aula, pesquisa. Isso é um problema, seria bom se não precisasse acumular.” (ADJUNTO III, CED, 2021).

Os outros professores declararam que já estiveram em funções de gestão, mas que na maioria das vezes foi por motivos políticos e não por interesse pessoal. Os entrevistados justificaram que preferem trabalhar no campo acadêmico, seja no ensino, na pesquisa ou na extensão e na criação de projetos, por considerarem mais libertário e independente. A falta de apoio e o desgaste ao se assumir um cargo de gestão também foram citados como justificativas. Quanto aos STAES do CED, um servidor afirmou não possuir interesse em assumir cargos de gestão, e a justificativa foi que teria que abrir mão de muitas coisas que para ele atualmente são primordiais: “[...] atualmente estou tentando equilibrar as coisas e a gestão é sempre requisitada a qualquer momento.” (STAE II, CED, 2021).

Já o outro servidor apesar de responder positivamente à pergunta, registrou que em sua última lotação acabou ficando doente, pois seu gestor o tirou da chefia muito rápido, sem estabelecer um diálogo para tal: “no serviço público não encontro um espaço para me desenvolver, minhas habilidades, não há muito espaço para os diferentes.” (STAE I, CED, 2021). No CSE as respostas dos docentes foram diferentes, todos responderam que têm interesse, apesar de um professor salientar que, como esteve por muitos anos na gestão, no momento optou por ficar afastado por um período de cargos dessa natureza.

As respostas dos STAES foram em sua maioria positivas, no entanto, um servidor destacou que apesar de ter essa vontade, no momento não se sente preparado para tal em função do pouco tempo de UFSC. Já o servidor que respondeu negativamente explicou que não tem perfil para cargos de gestão: “eu não concordo com a forma de gestão, eu não sou nada política, eu não sirvo para esse modelo, se eu tiver que me violentar para alguma coisa, eu não sirvo.” (STAE II, CSE, 2021). No Grupo Focal, os dois STAES do CSE e CED afirmaram não ter interesse em assumir cargos de gestão, um docente se posicionou de forma positiva e o outro professor respondeu negativamente à pergunta, e justificou pelas

experiências passadas na gestão às quais ele considera terem sido muito pesadas e repletas de atritos e conflitos.

Dando continuidade ao estudo, visto que o interesse pela qualificação é princípio básico para autogestão, foi questionado aos entrevistados se os mesmos possuem interesse em se qualificar. Todos os docentes do CED responderam afirmativamente, e sinalizaram que a natureza do trabalho acadêmico exige essa constante profissionalização. Quanto aos gestores, todos também informaram que possuem interesse em se qualificar, com exceção de um STAE gestor que explicou que já foi mais motivado, mas que no momento está atuando de forma mais passiva. Ademais, um docente justificou a ausência de qualificações em função da falta de qualidade nos cursos:

Médio. Pouca oportunidade em me qualificar em função da minha rotina de trabalho. Fiz um curso *online* de escola de gestores. Infelizmente pela quantidade de demandas não estava cem por cento com atenção naquilo. Não nos é dada uma qualificação para o trabalho quando assumimos um cargo, sem curso, sem formação, sem nada. Precisaria ter um período de formação de servidor. Meu processo de formação se dá sobre demanda, quando tenho uma demanda aí vou estudar a fundo tudo que abrange aquele assunto. Acho que isso tem a ver com a autogestão de um ponto de vista individual. Aprendo rápido. (GESTOR I, CED, 2021).

Os STAES do CED responderam ter interesse em se qualificar. No contexto do CSE, todos os docentes responderam que possuem esse interesse e complementaram alegando que esse é um quesito chave da profissão acadêmica, pois precisam estar sempre em constante ascensão do conhecimento. Considerou-se importante destacar a seguinte contribuição de um professor:

Já fui mais interessada, mas a conciliação trabalho família especialmente para mulheres mãe de bebês configura tudo, por exemplo, já deveria ter saído para pós-doc, mas não posso porque estou no momento vivendo um momento mãe bebê, essa diferença com o homem é muito complicado, já fui muito mais dedicada à carreira quando eu não tinha filho, no momento não consigo porque agora tenho outra questão que é o cuidado que acaba sempre repercutindo mais em mim do que no meu marido. (ADJUNTO I, CSE, 2021).

Quanto aos gestores docentes do CSE, foi possível perceber certo desânimo e cansaço em relação à qualificação. Os principais motivos citados foram a falta de tempo em função das demandas de trabalho, e a falta de incentivo pela UFSC na qualificação, principalmente financeiro. Os gestores sugeriram que a universidade mantivesse um sistema de incentivo à capacitação não apenas nos primeiros anos de carreira, mas durante toda ela. As falas dos gestores STAES foram diferentes das dos docentes mais similares entre elas:

Fui fazer o mestrado agora na finaleira, tenho 42 anos de serviço. Sempre trabalhei 8h, sempre fui dedicado ao trabalho. Por conta disso eu deixei minha vida funcional

de lado até que uma hora me dei conta que todo mundo se capacitou, aí que fui fazer uma especialização, um mestrado, até pensei em fazer doutorado, mas agora já estou velho para isso, já vou me aposentar, seguir outros caminhos. Já consigo viver com meu salário, eu e minha mulher temos condições. (GESTOR III, CSE, 2021).

Na mesma linha outro chefe de expediente explicou:

Não muito, nunca dei muita bola para minha qualificação, sempre fui muito voltado para o trabalho que faço, fui mais focado no trabalho do que em mim, eu agi errado. Eu sei disso. Agi errado durante todos esses anos, agora já foi, trabalhei muitos anos na iniciativa privada, era tudo diferente, no serviço público é tudo diferente, eu estranhei demais. Por isso nunca foquei em mim. Não terminei os cursos que precisava fazer até para me aposentar, sempre fui muito focado no meu trabalho. Desde 2008 como chefe de expediente. (GESTOR VI, CSE, 2021).

Em relação aos STAES do CSE, dois servidores responderam que sim, outro não respondeu, e por último um STAE afirmou que sim, mas que procura se capacitar em cursos que realmente vão agregar em seu desempenho profissional. Também foi questionado aos entrevistados se eles consideram que no setor em que atuam a hierarquia é predominante, e as respostas dos docentes do CED foram muito similares. Os professores frisaram que essa autoridade e hierarquia dependem muito do perfil do profissional que se encontra no cargo, e que no momento, as gestões atuais atuam de forma bem horizontal: “acho que sou uma pessoa muito autogestionária, eu defino o meu trabalho e faço-o como eu quero”. (TITULAR I, CED, 2021).

Outro ponto que os docentes argumentaram foi que a chefia de departamento é um cargo necessário para que seja mantida a ordem no setor. Alegaram ser importante a existência desse papel, pois o enxergam como uma pessoa que está nessa posição para organizar o trabalho e resolver problemas do coletivo, portanto não consideram a existência de uma hierarquia um fator negativo. Interessante destacar que, quanto aos STAES do CED, um respondeu negativamente à questão e outro respondeu que a hierarquia é cem por cento predominante.

Quanto ao CSE, um docente respondeu que sim, e os outros responderam negativamente, sendo que também explicaram que a hierarquia que existe é em função da instituição. Na visão dos entrevistados, no âmbito do departamento as decisões são deliberadas por meio de um consenso não deixando espaço para o exercício da autoridade: “Não se vê chefe como superior hierárquico. É muito difícil ter essa noção de hierarquia entre nos docentes, não cabe, no âmbito do departamento. Não funciona dentro do departamento.” (ASSOCIADO I, CSE, 2021).

Em relação aos STAES do CSE, as respostas foram diversas: o representante da categoria no Conselho de Unidade explicou que a hierarquia que existe no contexto é mais no

sentido burocrático, mas que as decisões são tomadas em conjunto. Já o servidor de um departamento registrou que há um espaço para sugerir ideias, mas quem decide como deve ser feito é a chefia: [...] “a gente faz o que eles decidem.” (STAE III, CSE, 2021). E por fim, outro servidor afirmou que tudo é discutido em conjunto.

Ainda com o propósito de refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas, questionou-se aos gestores qual a opinião sobre repassar para os servidores a autonomia sobre as diretrizes dos procedimentos administrativos das atividades às quais lhes competem. Em relação aos gestores do CED, todos demonstraram ser a favor da autonomia dos STAES para executarem suas funções administrativas. No entanto, foi destacado que as atividades precisam ser fragmentadas, pois existem deliberações que não envolvem cunho administrativo, mas sim acadêmico, e então algumas decisões precisam ser feitas pelos docentes.

Outro gestor frisou que é a favor da autonomia contanto que ela esteja de acordo com as normas da universidade, sendo que outro defendeu a gestão compartilhada:

O conceito de autonomia é um tanto falacioso, pois não existe uma autonomia total. É de responsabilidade do gestor conhecer todos os procedimentos para auxiliar o STAE, porque a tomada de decisão precisa de um olhar do gestor, a melhor autonomia é a que é compartilhada, tomar a decisão em conjunto, do olhar da gestão com o técnico. Dar autonomia é fundamental para que ele possa exercer uma função crítica sobre a sua decisão. Isso é muito importante. Existe uma cultura de hierarquia entre docentes e técnicos, embora os técnicos já estejam muito aperfeiçoados. Um técnico não querer tomar uma decisão também dificulta o trabalho do gestor. Precisa ser em conjunto, compartilhado. Acho positivo dar autonomia ao STAE para que se encoraje a tomar uma decisão em conjunto com o seu gestor, precisa das duas partes. Isso não ocorre quando não existe um vínculo de confiança. (GESTOR I, CED, 2021).

Quanto aos gestores do CSE, foi possível verificar na opinião de alguns, a defesa por uma maior valorização dos STAES na gestão e na autonomia para trabalhar:

Eu acho que muitas atribuições do coordenador poderiam ser revistas para que os STAES pudessem ter mais autonomia, na verdade eu acho que muitas atividades de gestão poderiam ser revistas para serem ocupadas por STAES, por exemplo, revisão de estrutura, Direção do Centro, deveria ter uma direção administrativa que fosse ocupada por STAE. Eu acho que se subutilizam os STAES, eles têm competência, acabam que na prática fica tudo com eles, eles que tocam o barco. (GESTOR II, CSE, 2021).

Outro gestor também contribuiu: “eu acho que as questões administrativas deveriam ser pertinentes do pessoal administrativo, acho que Diretor de Centro deveria ser de cargo administrativo. Quem operacionaliza as coisas é o STAE, mas quem leva o mérito é o professor.” (GESTOR III, CSE, 2021). Interessante destacar que no âmbito do CSE existe uma câmara de administração, a qual é composta por diversos STAES, representantes de cada

setor. Essa câmara tem a função de debater e deliberar sobre todas as questões administrativas do Centro.

Já na visão de um chefe de expediente, a hierarquia apresenta-se forte no ambiente organizacional: “[...] a chefia quis definir o que cada servidor ia fazer, e eu fui contra, porque acho que sempre trabalhamos como colegas de trabalho, e não de forma separada. [...]”, dessa forma, também de acordo com o servidor, a chefia incentiva a especialização do trabalho:

[...] chefia queria dizer fulano faz isso, fulano faz aquilo. Queria que separássemos as atividades, departamentalização. Aleguei que não fazia sentido, inclusive ruim para o público interno. (GESTOR IV, CSE, 2021).

Outra questão que também foi trazida para complementar a discussão sobre o tema foi que na visão de alguns gestores essa medida também depende do profissional, ou seja, para os docentes, é possível realizar essa prática com alguns servidores, e com outros não, sendo que as justificativas se concentram no fato de que os STAES precisam compreender que a autonomia requer alguns cuidados, como por exemplo, entender que seu trabalho não é isolado, e que para impor um novo fluxo, é preciso pensar no conjunto que esse fluxo irá intervir. Para os gestores, os STAES têm que ter em mente que não podem decidir sozinhos, visto que o servidor público faz parte de um coletivo: “[...] ter autonomia não significa fazer o que quer, eu já passei por situações no discurso da autonomia que a pessoa decidiu como e o que fazer causando prejuízo no trabalho dos outros”. (GESTOR V, CSE, 2021).

Na sequência das questões foi solicitado que os gestores respondessem o que achavam sobre delegar autonomia para os servidores quanto à vida funcional deles na universidade. No contexto do CED, foi possível verificar que essa questão é bem complexa, pois envolve uma série de fatores. Apesar de um gestor demonstrar-se a favor incluindo a autonomia dos servidores sobre o horário de trabalho, já outro se demonstrou extremamente rígido em relação ao horário de trabalho ao alegar a obrigatoriedade de atendimento ao público pela secretaria do curso. Outro gestor também contribuiu para a opinião alegando que a ausência de um servidor em dado momento pode acarretar em denúncias e responsabilidade da chefia:

[...] O problema é que outros lugares da administração intervêm nesse processo e vem reclamar para a chefia onde estava o técnico naquele horário, acaba sobrando para chefia a responsabilidade. (GESTOR II, CED, 2021).

A necessidade de planejamento desse tipo de autonomia para que não afete o trabalho dos colegas também foi citada como uma necessidade para viabilizar tal cenário. Por fim, um entrevistado frisou a obrigatoriedade de disciplina para conceder tal autonomia, deu o nome de “autonomia funcional”, ao destacar que não pode haver prejuízo para a universidade. O gestor ainda explicou que na condição de técnico, não há previsão de contratação de um substituto para que o servidor possa se afastar para capacitação, tornando mais difícil essa

possibilidade visto que acaba por prejudicar o andamento do serviço prestado pela organização.

Quanto aos gestores do CSE, também foram levantadas uma série de questões sobre o assunto, e, diante da maioria das respostas, com exceção do posicionamento de um entrevistado, não foi possível afirmar que os gestores são a favor de tal autonomia. Diversas justificativas foram citadas para tal: “temos que considerar as legislações, não temos como fugir disso, se ela diz que cabe ao gestor fiscalizar isso, não temos o que fazer”. (GESTOR II, CSE, 2021). A autonomia relativa foi citada mais uma vez:

Eu acho que a autonomia de todos os servidores, inclusive docentes, a gente está a serviço de uma organização, serviço público, a nossa autonomia é relativa, a autonomia vai até onde o serviço é prioridade. Autonomia funcional considerando a instituição. (GESTOR I, CSE, 2021)

Outra questão foi trazida por um chefe de expediente, que é o corporativismo dos docentes e a submissão dos STAES aos professores:

Nunca é interessante para o STAE bater de frente com a chefia, depois ele vai penar, vai ter problemas com avaliação, férias, participação em congresso, etc. Isso não ocorre de professor com professor, existe um corporativismo muito forte. No caso deles existe a CPPD, que faz a análise da vida funcional deles. As questões mais sérias são levadas para colegiado. Poderiam ser estabelecidos órgãos como a CPPD na vida dos STAES, que fossem avaliar a vida funcional deles. Acho que isso seria bem interessante. Tem uma mentalidade que o professor é a essência da universidade, que é feita por professores para professores. (GESTOR IV, CSE, 2021).

Por fim, um gestor argumentou que não acredita na existência de uma autonomia total, visto que acima do interesse do servidor deve vir o interesse do serviço público, portanto, na visão do docente, essa autonomia é sempre relativa. No entanto, destacou que na universidade em questão isso não funciona dessa forma: “na universidade eu acho infelizmente que a pirâmide está invertida, primeiro aparece o interesse do servidor, para depois aparecer o interesse do serviço público.” (GESTOR V, CSE, 2021).

Por conseguinte, procurou-se saber dos gestores se eles têm o hábito de incentivar os servidores a se qualificar e, primeiramente um gestor abordou o cenário da pandemia como empecilho para um maior contato que possibilite o diálogo sobre assuntos diversos que não sejam as demandas de trabalho. Para o docente, em função de não existir o contato presencial, o diálogo e a comunicação ficaram muito prejudicados.

Outro gestor respondeu que sim, e por fim, um entrevistado explicou que não tem o hábito, mas que nunca colocou obstáculos para tal. Demonstrou-se preocupado com o desvio de função por meio da qualificação: “incentivar a qualificação pode parecer que você quer que a pessoa multiplique suas funções.” (GESTOR I, CED, 2021). No contexto do CSE,

apesar de os entrevistados salientarem que a capacitação tem a ver com a vontade da pessoa, todos os gestores responderam que incentivam os servidores à qualificação, no entanto, com exceção de uma resposta, nas outras todas foi possível identificar que a qualificação a qual os gestores se referiram foi a capacitação profissional por meio de cursos de pequena duração oferecida pela Pró Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSC para o desenvolvimento do trabalho dos STAES: “sempre que eu vejo algo que acho que tem a ver, eu mostro, eu falo, e sempre que ela pede, eu sempre vou dizer sim.” (GESTOR II, CSE, 2021); “sim, quando eu vejo ofertas de curso na página da UFSC, eu ofereço, falo para fazer, acho que é interessante.” (GESTOR V, CSE, 2021).

Em sequência, questionou-se aos gestores se eles consideram que os servidores se sentem à vontade para se manifestar por meio de solicitações e também sobre o atendimento dessas solicitações. No CED, a maioria dos gestores respondeu que não recordam de algum pedido que tenha sido feito pelo servidor e não tenha sido atendido. No entanto, alguns entrevistados ressaltaram a importância de a solicitação estar de acordo com as normas institucionais:

Nem sempre é possível atender aquela demanda. Muitas vezes não é possível, ouvir eu sempre tento ouvir, mas nem sempre temos o poder para chegar naquele ponto que o servidor esperava. (GESTOR III, CED, 2021).

Outra fala:

Não tenho memória de nenhum pedido que não tenha sido encaminhado [...] respeitado às normas e diretrizes da instituição. Se houve algum que não foi realizado foi por um impedimento legal. (GESTOR I, CED, 2021).

No CSE, grande parte das respostas dos gestores foi bem parecida, os entrevistados afirmaram não se lembrar de solicitações que não foram atendidas, no entanto, alguns desentendimentos já ocorreram em função, por exemplo, de contratação de bolsistas e também pela falta de servidores em um determinado setor.

Também se questionou aos gestores se existia algum servidor afastado no setor, e, no CED, todos os setores entrevistados contemplaram pelo menos um servidor afastado, sendo que apenas um desses para pós-graduação. O CSE contempla atualmente em torno de 16 (dezesseis) STAES afastados para pós-graduação – de 52 no total -. Durante as entrevistas, dois gestores afirmaram ter servidores afastados em suas equipes, sendo que em apenas um setor existem no momento três servidores com afastamento para Doutorado. Os gestores destacaram a importância do espírito de equipe entre os colegas para que seja possível acontecer as capacitações: “se não tivesse essa pessoa que se ofereceu para ajudar, eu não ia

ter como autorizar o afastamento total da secretária para doutorado. ” (GESTOR II, CSE, 2021).

Sinteticamente, os resultados encontrados no último objetivo específico que foi refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas, conforme as categorias de análise utilizadas foram: 1) Conhecimento sobre o Termo Autogestão: as interpretações dos sujeitos da amostra foram diversificadas, com destaque para alguns entrevistados que consideram autogestão uma autonomia total e não compartilhada; 2) Autonomia em Relação ao Trabalho: apesar de os docentes apresentarem maior grau de autonomia no trabalho em relação aos STAES, a condição de submissão às normas institucionais foi citada por diversas vezes; 3) Interesse em Maior Autonomia: os entrevistados não demonstraram interesse em possuir mais autonomia; 4) Interesse em Assumir Cargos de Gestão: em relação aos sujeitos da amostra, o CSE apresentou maior potencial na assunção de cargos de gestão, ao passo que no CED não foi verificado tal interesse; 5) Interesse por Qualificação: foi verificado interesse por qualificação na maioria da amostra; 6) Hierarquia: a hierarquia é predominante no âmbito dos STAES, sendo que quanto aos docentes, ela existe, em menor grau, e é considerada pelos professores como salutar e necessária; 7) Delegação de Autonomia: não foi verificada a propensão por parte dos gestores em delegar maior autonomia para os STAES, sendo que os motivos principais foram a necessidade de submissão às normas institucionais e ao interesse público; 8) Incentivo à Qualificação: existe apenas no contexto dos STAES e se refere a cursos de pequena duração que dizem respeito às rotinas organizacionais; 9) Atendimento de Solicitações: todos os gestores afirmaram existir o espaço para solicitações bem como atendimento das mesmas; 10) Servidores Afastados para Formação: foi verificado maior número de servidores afastados para pós-graduação no âmbito do CSE.

Com base nessas contribuições levantadas na pesquisa, no próximo capítulo é apresentada a discussão dos resultados, com o propósito de atender o objetivo geral da tese, e também os achados da pesquisa.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E ACHADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo é realizada a discussão dos resultados encontrados nesse estudo tendo como orientação as principais contribuições que compuseram o referencial teórico. A partir das apurações mais relevantes, e tendo como norte as categorias de análise, estabeleceram-se relações daquelas com os objetivos propostos na presente tese. Destaca-se que o fato de a pesquisadora atuar profissionalmente e academicamente nos ambientes pesquisados foi de extrema importância para a análise dos resultados encontrados no estudo.

Na sequência são expostos os achados da pesquisa os quais trouxeram as principais questões abordadas para a conclusão do objetivo geral que foi analisar como ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de verificar a existência de características da autogestão.

7.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Gaiger et al. (2018) relatam que a autogestão contempla uma participação democrática com base na prática de poder igual para todos nas decisões. Dessa forma, para os autores, uma organização baseada na autogestão é, portanto, aquela na qual os envolvidos atuam de forma coletiva na gestão das atividades através de uma administração transparente e democrática, soberania da assembleia e singularidade de voto dos envolvidos. Com base nessas contribuições e demais referenciais que abordam a temática, parte-se do pressuposto que encontros periódicos promovem o aperfeiçoamento da comunicação entre chefia e equipe, e, no caso da Universidade Federal de Santa Catarina, também a inclusão dos STAES e docentes na discussão e decisão sobre os assuntos acadêmicos e administrativos.

Destaca-se que muitos resultados encontrados na pesquisa apresentaram similaridades significativas com os Pilares da Autogestão trazidos por Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011). Por exemplo, é possível citar o primeiro deles, autonomia e equidade no processo decisório, e que esse estudo considera que a realização permanente de reuniões entre chefia e equipe pode sinalizar uma forma de compartilhamento de poder, considerou-se fundamental verificar como essa prática ocorre nos setores pesquisados na Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados dessa questão serviram para embasar a obtenção do primeiro objetivo específico da tese, que foi conhecer de que forma ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC.

Foram diagnosticados dois cenários distintos em relação aos STAES e docentes. No âmbito desses, é regulamentada a ocorrência de uma reunião mensal do colegiado do departamento para que os professores possam, além de relatar assuntos que consideram importante discutir em conjunto, também deliberar sobre diversas decisões que necessitam ser tomadas no âmbito acadêmico e administrativo. Essa reunião ocorre uma vez por mês e foi considerada pela maioria dos entrevistados um ambiente de inclusão participativa e deliberativa.

Esse resultado confere com as constatações de Carvalho e Videira (2019), nas quais em pesquisa realizada pelos autores, docentes registraram que possuem autonomia não somente no que diz respeito às suas funções diárias, mas também na deliberação de oportunidades para a escolha de prioridades a serem estabelecidas em seu trabalho, além de quais atividades a serem desenvolvidas no futuro.

Todavia, considerou-se oportuno registrar que alguns professores relataram ser o colegiado um ambiente extremamente delicado em função da presença de grupos políticos que atuam na defesa de seus interesses. Dessa forma, conforme os cinco modelos básicos para a gestão universitária (LEITÃO, 1993), no âmbito da docência foi possível identificar os modelos político e o consensual.

No entanto, apesar de os resultados encontrados no campo da docência em relação ao compartilhamento de decisões por meio das reuniões periódicas terem sido positivos, torna-se essencial registrar que a presente pesquisa foi efetuada durante o período de Pandemia do COVID-19, no qual, em função da necessidade de isolamento social, as reuniões do Colegiado e Conselho de Unidade foram realizadas de forma virtual, sendo que esse cenário conteve e de certa forma ainda contém uma série de peculiaridades às quais não se apresentam na modalidade de reuniões presenciais. Aquelas são as seguintes: foi possível perceber que as decisões tornaram-se mais rápidas, menos consistentes e com menos pontos de discussão e debates. Presume-se que esses resultados são oriundos do cansaço e stress excessivos que ocasionam no indivíduo a partir do momento que precisa prender sua atenção à tela de computador, celular ou notebook por diversas horas seguidas. Falha e lentidão nas conexões de internet, qualidade da estrutura tecnológica disponível, ausência de contato físico com os colegas também devem ser levados em consideração quando da análise das causas originárias dessas peculiaridades.

Em relação aos STAES a situação encontrada foi diferente. Apesar de a pesquisa contemplar diversos setores, em apenas um verificou-se a prática semanal de reuniões entre a

equipe e chefia. Nos demais ambientes pesquisados não foi verificado o favorecimento para promoção de reuniões com a equipe por parte da chefia.

No entanto, destaca-se que este ponto permite dupla interpretação: sobre uma ótica é possível concluir que essa posição das chefias implica em menor participação dos servidores nas deliberações acadêmicas e administrativas, porém, muitos gestores justificaram essa ausência de reuniões pelo fato de que acreditam que elas não são necessárias devido à autonomia e confiança concedidas aos STAES para que atuem de forma independente e livre em suas atividades. Apesar desse posicionamento, em relação aos cinco modelos básicos para a gestão universitária (LEITÃO, 1993), no âmbito administrativo foi possível identificar os modelos racional e o burocrático.

Tais constatações conferem com o trazido por Baldrige et al. (1971), nas quais os autores discutem sobre a complexidade das universidades que é atenuada pela dualidade administrativa que existe no interior dessas organizações que são formadas concomitantemente por uma estrutura administrativa burocrática e por uma estrutura acadêmica de organização. Os autores também frisam que se atribuindo o fato de que a estrutura contempla a natureza colegiada, se faz necessário conciliar a atuação direta dos indivíduos que possuem diferentes perfis como docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e membros da comunidade acadêmica. No entanto, a partir do acompanhamento das reuniões dos Conselhos de Unidade constatou-se uma predominância da participação somente de docentes e pouco envolvimento das outras categorias.

Esse resultado, sobre o pouco envolvimento dos STAES nas reuniões, pode sinalizar congruência com os achados de Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011), nos quais os autores atestaram que nem sempre os envolvidos exercem o poder de decisão nos espaços os quais há a possibilidade para tal. Conforme os autores, a falta de interesse em determinados assuntos, a incapacidade de argumentação em algumas temáticas e poucos momentos de defesa de interesses foram verificados durante o estudo realizado.

Munoz (2019) corrobora com a problemática da dualidade administrativa que existe no âmbito das universidades, ao defender que as tensões existentes nelas decorrem de diversas causas, com destaque para a distribuição desigual de poder que privilegia a burocracia em relação à comunidade acadêmica. O autor enfatiza que a burocracia universitária engloba uma atuação contrária à academia sendo que estes dois cenários foram claramente expostos na presente pesquisa: no campo administrativo, composto pelos STAES e no campo acadêmico, composto pelos docentes.

Outra categoria de análise selecionada para estudar as práticas administrativas e acadêmicas – primeiro objetivo específico - foi a participação nas decisões. Dessa forma, procurou-se descobrir se os entrevistados consideravam que suas opiniões eram levadas em consideração, e, se o gestor realizava um processo coletivo de decisões. Mais uma vez, no âmbito dos docentes, as relações políticas apareceram como um agravante em relação à participação nas decisões. Outro ponto que também foi citado pela maioria dos docentes foi que essas duas práticas também dependem do perfil do gestor que se encontra no momento na gestão. Todavia, a maioria dos professores respondeu que sim, e que essa prática se dá por meio das reuniões do colegiado.

Foi possível confirmar essas afirmativas a partir da observação das reuniões dos departamentos e também do Conselho de Unidade dos Centros. Conforme já explicitado, nelas constataram-se ampla participação dos docentes nas deliberações além de um respeito mútuo entre os pares e a promoção do espaço para cada membro registrar seu posicionamento. Em relação à categoria dos STAES, grande parte registrou que suas opiniões são levadas em consideração e que também o gestor realiza um processo coletivo de decisões. Porém, é importante salientar que um STAE respondeu que a chefia já agiu de forma autoritária e impositiva quanto ao retorno presencial ao trabalho pela equipe pós pandemia. Um chefe de expediente também se manifestou nesse sentido: “a chefia quis definir o que cada servidor ia fazer [...] chefia queria dizer fulano faz isso, fulano faz aquilo”. (GESTOR IV, CSE, 2021).

Apesar de tais posicionamentos, não se verificou participação nem envolvimento dos STAES nas reuniões do Conselho de Unidade observadas. No entanto, em estudo realizado por Behr e Paula (2016), os autores destacaram que para que um cenário autogestionário seja viável, é essencial que existam sujeitos políticos, ou seja, que esses exerçam uma consciência no que tange à importância da participação e do interesse acerca dos assuntos que remetem à organização. Nesse caso o individualismo deve dar lugar ao pensamento no todo. Sobretudo, em relação ao resultado acima exposto, Motta (1981) já havia constatado que as pessoas em um ambiente burocrático não participam efetivamente das decisões relevantes, visto que se estabelece uma ausência de sentido na postura política.

A partir dos achados em relação à forma de atuação docente na participação das decisões, foi possível verificar similaridade com as contribuições de Gutierrez (1988), nas quais o autor defende que em uma organização autogerida as decisões são tomadas de forma coletiva através do alcance de um consenso entre os membros envolvidos, eliminando qualquer tipo de autoridade burocrática ou hierárquica formal. Essas características vão ao

encontro das que foram descritas pelos docentes no que diz respeito às reuniões de colegiado, como, por exemplo, a seguinte fala: “Nos colegiados, nas comissões, nós mesmos decidimos as nossas próprias regras.” (ADJUNTO II, CSE, 2021).

Dando continuidade à pesquisa, e fazendo uso das contribuições de Martela (2019), que se referem à aposta da capacitação técnica dos profissionais como uma estratégia para atingir melhor e mais inovador desempenho, além da perspectiva de que essa prática libere o potencial do indivíduo no ambiente organizacional, se procurou investigar se a prática de fomento à capacitação é exercida pelos gestores nos ambientes pesquisados. Salienta-se que essa questão apresenta similaridade com o terceiro pilar de Klechen, Barreto e Paula (2011) - conhecimento técnico administrativo.

A partir dos resultados, descobriu-se que essa não é uma prática realizada pelo gestor para os docentes. De acordo com os professores entrevistados, o gestor não se envolve nesse tipo de assunto. Todavia, foi citado pelos docentes que os estímulos institucionais têm decaído muito para motivação para capacitação, como, por exemplo, a nova regra que impossibilita a contratação de um professor substituto para aprovação dos afastamentos.

Já no âmbito dos STAES, os resultados encontrados foram quase que opostos de um Centro para o outro. No CED não houve registro de incentivo pelos gestores à qualificação dos STAES, visto que os entrevistados que responderam de forma afirmativa informaram que o incentivo ocorre para a realização de cursos de capacitação profissional oferecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSC, os quais contemplam cursos de curta duração, e que servem para o STAE desenvolver suas atividades na UFSC. Não foi verificada a existência de uma motivação por parte de gestores docentes para com os servidores em relação à capacitação por meio de Pós-Graduação.

Essa constatação foi confirmada pelos STAES do CED que afirmaram que capacitações envolvendo afastamentos maiores do trabalho não são incentivadas pelos gestores.

Resultados esses que não foram verificados no CSE, como, por exemplo, em apenas um setor pesquisado nesse Centro, três servidores encontram-se afastados para Pós-Graduação, sendo que um entrevistado respondeu que atualmente está cursando mestrado em função do incentivo de seu gestor para tal. Diante dessa mesma questão, os gestores no CSE responderam afirmativamente quanto a incentivar os servidores a se qualificar.

A partir de uma breve análise das possíveis causas da diferença tão significativa entre os dois Centros de Ensino em relação aos STAES, estabeleceram-se as seguintes alternativas: execução de um cenário gerencialista no âmbito do CSE, o qual provavelmente não é

desenvolvido no Centro de Ciências da Educação. Também, naquele Centro de Ensino grande parte dos docentes gestores é profissionais formados em administração, economia e ou contabilidade, sendo assim, presume-se que existe um maior preparo para atuação como gestor. Por outro lado, no âmbito do CED parte-se do pressuposto que a maioria de seus gestores não possui formação na área de administração e ou gestão de pessoal, mas sim em cursos que não tem como foco o desenvolvimento de um profissional voltado para a área de gestão de pessoas.

Ainda com o propósito de estudar as práticas administrativas e acadêmicas na UFSC, foi analisado o espaço para diálogo. Mais uma vez os resultados se apresentaram diferentes em relação à categoria dos STAES nos dois Centros. Foi questionado se os entrevistados se sentiam à vontade para se manifestar. Destaca-se que essa pergunta tem relação direta com o segundo pilar de Klechen, Barreto e Paula (2011), Valores Humanistas, visto que um dos valores apontados pelos autores é a liberdade. A maioria dos STAES do CED respondeu negativamente à pergunta, sendo que os do CSE responderam de forma positiva. Quanto aos docentes, as respostas nos dois centros foram afirmativas, apesar de que mais uma vez as forças dos grupos políticos foram citadas como empecilhos.

Conforme já mencionado, em relação aos professores, esse espaço para manifestação de opiniões foi confirmado na observação das reuniões dos departamentos e dos Conselhos de Unidade. Em relação aos canais de comunicação, a variedade apresentada foi vasta: *e-mail*, pessoalmente, telefone, CHATUFSC, reuniões, *Whats App*, entre outros. Alguns entrevistados alegaram que o novo cenário estabelecido pela pandemia facilitou muito a comunicação, já outros responderam de forma contrária, justificando que a ausência de contato físico causou um distanciamento entre os colegas, chefia e equipe.

Dando sequência ao presente estudo, Albuquerque (2003) defende que a autogestão se desenvolve a partir de valores, princípios e práticas que promovem e criam condições para que a tomada de decisão seja consequência de uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado de maneira a sustentar o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada membro dentro da organização. Da mesma forma, Klechen, Barreto e Paula (2011) elencam valores humanistas como o segundo pilar da gestão autônoma. Com base nos valores abordados pelos autores e também outros princípios trazidos pelas principais referências, procurou-se analisar alguns dos princípios norteadores da autogestão, que são: empoderamento, confiança, participação nas decisões, comunicação, controle, criatividade e

cooperação. Foram pesquisados os níveis de existência e de satisfação nos ambientes organizacionais.

Em relação à opinião dos docentes do CED e CSE, os princípios que registraram maiores níveis de ocorrência foram a participação nas decisões, confiança e cooperação, sendo que também foi possível atestar esses achados por meio das reuniões observadas, nas quais se verificou de forma extremamente relevante a participação nas decisões, e a confiança entre os docentes. Os menos citados foram controle, criatividade e comunicação. A maioria dos docentes registrou que o controle que existe sobre seus trabalhos é necessário e salutar. As respostas dos STAES do CED e CSE mais uma vez foram opostas entre si. Os primeiros registraram baixos níveis de satisfação em relação aos princípios e os segundos altos níveis de satisfação.

Considerado também como ponto principal conhecer a percepção dos gestores em relação a tais princípios, os entrevistados responderam que buscam promover a autonomia, empoderamento e liberdade dos STAES para que executem suas tarefas. Todavia, ressaltaram que a UFSC é comandada pelo modo de gestão burocrático e essa é uma característica que dificulta a promoção da autonomia dos STAES. Os gestores responderam que não realizam a prática de controle e que apenas acompanham o atendimento das demandas que chegam aos servidores para execução. Apesar de tais resultados demonstrarem-se positivos, os mesmos não condizem com as avaliações dos princípios registradas pelos STAES do CED.

Destaca-se o papel do incentivo à criatividade para o desenvolvimento de práticas autogestionárias em um ambiente organizacional, sendo que nesse quesito os gestores responderam que ela é menor no contexto do trabalho dos STAES em comparação ao dos docentes. No entanto, os entrevistados frisaram que a criatividade dependerá também do perfil que o profissional adota em relação a esse atributo no trabalho, e que a partir do incentivo à autonomia, existem maiores chances de promover a criatividade. Os gestores do CED responderam positivamente quanto à existência do cooperativismo entre os colegas e justificaram que sem ele não seria possível atender a todas as demandas da UFSC.

Os gestores do CSE afirmaram que buscam incentivar a criatividade dos STAES e também salientaram que a prática do controle não é necessária visto o alto nível de profissionalismo e competência dos servidores. Quanto ao cooperativismo, valor de extrema importância para uma gestão autônoma conforme Klechen, Barreto e Paula (2011), os gestores do CSE informaram que essa prática é muito comum entre os servidores desse Centro e que isso possibilita que eles possam se afastar para capacitação, por exemplo. Essas

respostas foram confirmadas por meio do levantamento dos afastamentos vigentes para formação nas equipes entrevistadas no CSE.

Estabelecendo-se como uma reação contrária à solidariedade, diversos autores ao abordar a autogestão tratam da questão da alienação (GUTIERREZ, 1988; PANIAGO, 2020; DE FARIA, 2009), no intuito também de provocar o quanto ela é um desafio quando o objetivo é promover práticas autogestionárias. Dessa forma, para atingir o segundo objetivo específico da tese que foi estudar as práticas administrativas e acadêmicas à luz da autogestão, considerou oportuno verificar qual o interesse dos entrevistados pelos assuntos que envolvem as categorias docentes e STAES, visto que essa postura tem relação direta com a alienação do indivíduo. Os resultados encontrados nessa questão foram negativos, pois, apesar de a maioria das respostas terem sido afirmativas, essas seguiram uma linha de acompanhamento das notícias, de forma passiva, e não de um envolvimento ativo, sendo que as justificativas foram as mais variadas.

Todos os docentes registraram que se consideram interessados pelos assuntos da categoria, no entanto, ao indagar sobre participações em comissões, por exemplo, foi possível verificar que o envolvimento é relacionado a participações em assuntos que tratam sobre o ensino, a pesquisa e a extensão, como exemplos podem-se citar: comissão de curricularização do curso e de seleção para o Doutorado, ou seja, não se trata propriamente de questões da categoria de docentes.

Os gestores docentes também afirmaram ter interesse em tais assuntos, mas justificaram que em função das demandas oriundas da gestão ficam impossibilitados de atuar de forma mais significativa, portanto acabam somente acompanhando as notícias. Outra justificativa que também foi citada pelos gestores foi o descontentamento com participações anteriores, principalmente pela ausência de retorno e efetividade diante de tal movimento. Os STAES do CED responderam que apenas acompanham as notícias sendo que os motivos que os levam a adotar essa postura foram a ocorrência de assédio, perseguição e decepção já sofridos anteriormente. Foram entrevistados alguns gestores STAES que alegaram não se envolver mais em função de estarem já com tempo para se aposentar.

Considera-se viável nessa questão sugerir similaridade com os achados trazidos por Liboni e Pereira (2002) e Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011); quando os autores trazem a inércia como uma problemática para a autogestão. Os autores registraram que em seus estudos encontraram comportamentos como falta de participação efetiva e grau baixo de comprometimento dos sujeitos, além de desinteresse em discussões gerais.

Além de a solidariedade representar um dos valores considerados primordiais para uma gestão autônoma na visão de Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011); Behr e Paula (2016); Faria (2005) e Liboni e Pereira (2002) também defendem que em um cenário autogestionário, o individualismo precisa dar lugar ao pensamento no todo. Sendo assim, esse princípio foi verificado por meio do espírito de equipe como uma categoria de análise no estudo das práticas administrativas e acadêmicas à luz da autogestão. Dessa forma procurou-se identificar se os entrevistados têm o hábito de se colocar à disposição caso algum colega esteja precisando de ajuda.

Essa prática é bastante citada pelos autores referenciados na fundamentação teórica do presente estudo. (FARIA, 2017; AGOSTINHO, 2003). Todos os entrevistados responderam afirmativamente à pergunta, com exceção de dois docentes que afirmaram apenas auxiliar quando são convocados para tal. Como exemplos de cooperativismo, os docentes trouxeram as seguintes práticas: compartilhamento de disciplinas, assunção de disciplinas para afastamento de colegas, participação em comissão de PAAD, entre outros.

No entanto, alguns docentes também registraram que não enxergam essa solidariedade entre os pares. Apesar das respostas afirmativas da categoria dos STAES, no âmbito do CED foi registrado apenas um afastamento para mestrado em toda amostra, diferente do resultado encontrado no CSE que em apenas um setor observou-se três servidores afastados para pós-graduação. Essa relação se dá pelo fato de que para que um servidor se afaste para pós-graduação é necessário que um colega assuma suas atividades.

Em estudos realizados com docentes por Stupnisky et al. (2018); Klassen, Perry e Frenzel (2012); Andrew J. Holliman, Amelia Revill-Keen, e Daniel Waldeck (2020), a autonomia apareceu como uma necessidade psicológica básica. Em tais pesquisas, os autores analisaram a influência da promoção da autonomia no desempenho do trabalho docente e todos eles constataram que a satisfação dos indivíduos e o envolvimento com o trabalho estão diretamente ligados a maior autonomia. Ademais, De Faria (2009) declara que a autogestão pode ser representada também pelo nível de controle dos trabalhadores sobre os elementos da gestão do trabalho.

Dessa forma, a autonomia foi analisada como uma categoria de análise sobre diferentes óticas no desenvolvimento dos três objetivos específicos. Para analisar o poder e a autonomia dos sujeitos da amostra, questionou-se aos entrevistados se eles consideram que tem poder sobre a tomada de decisões que envolvem suas atividades, sendo que foi também solicitado que assinalassem um número de zero a dez em relação ao nível de poder. Os

docentes mantiveram suas respostas no grau 7 e diversas justificativas foram citadas como perda de autonomia: maiores dificuldades para se afastar para pós-doc, não poder tirar férias no período letivo, não poder escolher as disciplinas para ministrar e submissão às normativas e regras institucionais.

Outro ponto que também foi citado como justificativa foi a questão das deliberações que ocorrem por meio do colegiado, caracterizando decisões consensuais e não autônomas. Esse ponto, de que decisões consensuais não representam autogestão, também foi defendido por Franco et al. (2018) e Agostinho (2003). Dessa forma, para alguns docentes, essa autonomia que possuem é uma autonomia relativa. As respostas dos STAES do CED mantiveram-se entre os intervalos de 5 e 6 sendo que as do CSE ficaram entre 7 e 9.

No estudo sobre as práticas administrativas e acadêmicas à luz da autogestão, questionou-se aos entrevistados sobre a autonomia em relação à vida funcional na universidade. Dessa vez os docentes assinalaram graus entre 7 e 9 e utilizaram a questão do corporativismo no ambiente do colegiado como um ponto favorável, momento onde os professores informaram que por meio de consensos deliberaram sobre os afastamentos, por exemplo. Já os STAES do CED assinalaram graus baixos e citaram como exemplo negativo a falta de flexibilidade na definição do horário de trabalho. Os STAES do CSE assinalaram graus de autonomia em relação à vida funcional entre 8 e 10.

Quanto aos valores da gestão presentes no ambiente organizacional na visão dos docentes e dos STAES, os positivos foram: humildade, diálogo aberto, paciência, respeito, compromisso, colaboração, trabalho em equipe, horizontalidade, cooperação, agilidade nos processos, diversidade, proativa, espaço para manifestação dos docentes, age dentro das normas, leve, humana, solidária, acolhedora, responsável, democrática e ágil.

Já os negativos foram: entidade muito controladora, com foco no controle dos STAES, personificação do trabalho, excesso de especialização, falta de orientação/instrução de como realizar as tarefas, modo patrimonialista de funcionamento da universidade e excesso de carga horária para os docentes. Mais uma vez os entrevistados salientaram que todas essas características dependem do perfil do gestor. Já para os gestores, os princípios elencados foram os seguintes: ambiente harmônico, respeito, empatia, cooperação, solidariedade, imparcialidade, acolhedora, trabalho coletivo, autonomia para a equipe, compromisso, responsabilidade e colaboração.

Cabe destacar que, como influências negativas, a personificação do trabalho e o excesso de especialização são pontos trazidos por De Faria e Meneghetti (2011) como extremamente

problemáticos quando a perspectiva é o desenvolvimento da autogestão. Os autores explicam que a intensa divisão do trabalho – especialização – faz com que demais trabalhadores percam o poder de agir, por ausência, justamente, de outros conhecimentos específicos. Ademais, o profissional especializado desumaniza-se cada vez mais, visto que essa forma de gestão promove o individualismo, a alienação e o egoísmo.

Sendo assim, partindo também dos pressupostos trazidos por Benini e Benini (2010) e também Franco et al. (2018), procurou-se investigar a alienação dos STAES em seu ambiente organizacional com base na relação que o indivíduo tem com sua própria atividade. (BENINI E BENINI, 2010). Gutierrez (1988) também trata do assunto da diminuição da alienação intelectual do trabalhador ao sugerir a assunção de métodos participativos de organização da produção.

Ainda, Motta (1984) aborda os efeitos negativos da burocracia, ao defender que diante dessa separação entre o homem intelectual e o manual, o sujeito acaba por perder o controle da propriedade de seu trabalho, sendo que esta perda representa também a perda de si próprio. Conforme o citado autor, a consequência mais iminente dessa separação é que quanto mais o trabalhador produz, maior potência adquire o mundo estranho que se cria frente a ele, dando origem ao fenômeno denominado por Motta (1984) de alienação e, por Marx, de objetificação do indivíduo.

Para verificar tais contribuições teóricas, procurou-se saber como ocorre o processo de estabelecimento de regras e normas dos procedimentos administrativos do setor em que atuam com o propósito de averiguar se os STAES participavam de tal construção. Essa questão foi abordada no primeiro e no segundo objetivo específico como categoria de análise.

Os servidores explicaram que deliberações mais simples são discutidas entre coordenação administrativa e equipe, sendo que decisões maiores vêm já determinadas da Direção e ou Reitoria. Para os gestores essas práticas de fato ocorrem. Os entrevistados demonstraram preocupação em compartilhar previamente com a equipe administrativa as decisões que irão afetar a rotina de trabalho, no entanto apontaram para o fato de que em algumas situações as decisões já vêm pré-determinadas da Reitoria e nesse caso não há o que se discutir. Ademais, dois gestores informaram já ter tomado sozinhos uma decisão que afetou a rotina de um servidor, ou seja, sem conversar primeiramente com o STAE. Esse tipo de prática condiz com o que defende Motta (1984), que nas organizações burocráticas o indivíduo como profissional não detém a propriedade e nem o controle dos meios de produção.

Os gestores também responderam que inicialmente as regras e normas são desenvolvidas com base nas normativas e diretrizes institucionais da UFSC, mas que os docentes possuem autonomia para criar, deliberar e aprovar diversas medidas no âmbito dos colegiados, como, por exemplo, criação e aprovação de regimentos internos. As falas direcionaram à atuação dos docentes em tais deliberações e não na participação dos STAES, achados esses que também foram confirmados por meio da observação das reuniões nas quais a participação dos docentes é extremamente ativa, não sendo possível afirmar o mesmo sobre os STAES. Os gestores defenderam que a alta rotatividade dos STAES é vista como um fator agravante para tal envolvimento dos servidores.

Os achados dessa questão tornam possível concluir que os preceitos do modelo burocrático estão fortemente presentes no âmbito da gestão administrativa da universidade. Já no âmbito da gestão acadêmica verifica-se influência significativa dos modelos colegiado/participativo e do modelo corporativista.

Dando sequência à discussão dos resultados, para obtenção do terceiro objetivo específico, que foi refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas, buscou-se verificar o conhecimento do termo autogestão pelos entrevistados.

Faria (2017) argumenta que essa é uma das principais problemáticas enfrentada pelos pesquisadores do tema. Sua diversidade de significados acaba por gerar uma série de desentendimentos quanto ao uso do termo. (PINHEIRO E PAULA, 2016). Alguns gestores declararam desconhecer o significado do termo, outros relacionaram com a gestão participativa. Um entrevistado abordou os principais desafios para uma autogestão: alto grau de profissionalização e capacidade de inclusão e de ouvir e considerar diversas opiniões, muitas vezes contraditórias, sobre um assunto. Barroso (2018) e Agostinho (2003) também abordam em suas pesquisas a complexidade que é a obrigatoriedade de se considerar a multiplicidade de opiniões sobre um mesmo assunto diante de um ambiente autogestionário.

Um gestor relacionou o termo com a expressão anarquismo e alegou que para se autogerir são necessárias ética e disciplina, ética para agir de forma autônoma, mas conforme os preceitos do serviço público. A questão do livre arbítrio também foi citada como uma problemática para o cenário da autogestão.

Em relação aos STAES, da mesma forma alguns afirmaram desconhecer o termo e outros relacionaram com a gestão coletiva/participativa. Verificou-se a existência de um docente no CSE que afirmou estudar o tema, sendo que o professor defendeu que a autogestão

é possível no ambiente universitário visto que esse tipo de instituição é gerida por diversas categorias. Por outro lado, alguns entrevistados sustentaram que a autogestão não é possível no ambiente universitário em função da forte influência da burocracia. Ainda em relação às demais interpretações sobre o termo, as principais foram: rompimento da hierarquia, capacidade que a pessoa tem de se planejar, se organizar, se controlar e se motivar para o trabalho sem a interferência de um terceiro. Também foram citadas: possibilidade de o indivíduo tomar suas próprias decisões e gerenciar suas tarefas de forma autônoma sem necessitar o tempo todo de um acompanhamento.

Dando continuidade ao estudo sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias, também foi questionado aos entrevistados se os mesmos tinham interesse em possuir maior autonomia sobre o trabalho em relação ao que possuem. Interessante destacar que praticamente todos afirmaram não ter interesse em ter maior autonomia e as justificativas foram diferentes em relação aos docentes e os STAES.

Os primeiros justificaram pela importância da interação com os pares, a qual funciona como forma motivacional também. Já os segundos alegaram que além de precisarem das orientações da chefia em algumas ocasiões, também consideram importante o gestor tomar algumas decisões e nada atrativo ter a responsabilidade total sobre as decisões administrativas. Esses resultados vão ao encontro dos achados por Gutierrez (1988), Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011) e Liboni e Pereira (2002) que também atestaram que muitas vezes as pessoas preferem que outras busquem as soluções dos problemas, ou seja, nem sempre os envolvidos têm interesse em exercer o poder de decisão caso tivessem esse direito. Conforme os autores, essas atitudes podem ser justificadas pela falta de interesse em determinados assuntos e incapacidade de argumentação em algumas temáticas.

O fato de a maioria dos entrevistados não registrar interesse em possuir total autonomia sobre seu trabalho pode ser considerado resultado do que defendem De Faria e Meneghetti (2011): que a burocracia fomenta o afastamento entre o trabalho manual e intelectual, e que a separação entre os que pensam e os que executam estabeleceu uma relação de hierarquia bem definida. Paula et al. (2011) corroboram com o assunto ao dissertar sobre a existência de um enclausuramento do imaginário dos trabalhadores, o qual atua impedindo a construção de um novo modo de pensar e de se situar no mundo. Entretanto, Gutierrez (1988) enfatiza a necessidade de reduzir a divisão entre o trabalho manual e intelectual para o desenvolvimento de princípios autogestionários.

A ausência de vontade por parte dos entrevistados em assumir cargos de gestão também merece destaque no presente estudo e também apresentou similaridade com os achados por Paula et al. (2011). No que tange aos docentes, a maioria respondeu negativamente à pergunta. Os motivos foram que consideram o trabalho na docência mais libertário e independente, além da falta de apoio e excessivo desgaste ao assumir cargos de gestão. Já os STAES justificaram por meio da alta demanda de trabalho e exigência de disponibilidade, além da necessidade de precisar atuar de forma política.

Para o desenvolvimento de práticas autogestionárias, Paula et al. (2011) frisam a necessidade de constante qualificação do indivíduo. Portanto, o interesse pela capacitação representou uma das categorias de análise nos desafios para adoção de tais práticas. Dessa forma, questionaram-se os entrevistados sobre essa temática e a maioria considera-se interessado em se qualificar. No entanto, para os gestores docentes, a questão da qualificação é mais delicada, pois os mesmos alegaram não possuir tempo para tal. A falta de incentivos institucionais para qualificação e a baixa qualidade dos cursos foram citados pelos docentes como agravantes no processo.

Já em relação aos gestores STAES, esses defenderam que durante toda a vida profissional foram mais dedicados à rotina de trabalho, o que gerou um comportamento de descaso com o aperfeiçoamento por meio da capacitação. Esses achados, no que tange ao posicionamento dos STAES, confirmam a predominância do estilo burocrático de trabalho, no qual o indivíduo acaba dominado pelos preceitos da burocracia e deixa de lado a ascensão intelectual, denotando característica do fenômeno da alienação trazido por Motta (1984) e/ou objetificação do indivíduo (Marx). (MOTTA, 1984).

Tais resultados também possuem relação de similaridade com estudos realizados por Paula et al. (2011) e Liboni e Pereira (2002), nos quais os primeiros encontraram como problemas a serem enfrentados para o desenvolvimento de práticas autogestionárias justamente a resistência dos trabalhadores em assumir cargos diretivos, pouca ou inexistente preocupação dos mesmos com a qualificação profissional, além da baixa participação na tomada de decisões, sendo que essa última pôde ser verificada no âmbito dos STAES somente.

Em estudo realizado por Liboni e Pereira (2002), as autoras encontraram a problemática da inércia dos trabalhadores em relação aos princípios autogestionários, o que acaba por manter na organização a fragmentação entre o trabalho intelectual e o manual, a racionalidade instrumental e o controle burocrático.

Ainda em relação ao estudo dos desafios na adoção de práticas autogestionárias, a hierarquia foi elencada como uma categoria de análise nesse objetivo específico, sendo que os resultados da pesquisa foram os seguintes: a hierarquia para os docentes existe no ambiente do departamento, mas de forma salutar. Os professores consideram essencial a figura do chefe para que as normas institucionais sejam seguidas e a vida acadêmica mantenha-se organizada. Já para os STAES a hierarquia existe sendo que há um espaço para compartilhamento de opiniões, mas a decisão final é sempre do gestor. Essa constatação de que apesar de existir um espaço para manifestação de opiniões, mesmo assim a decisão final é do superior hierárquico, denota um grande desafio para o desenvolvimento de práticas autogestionárias já que conforme diversos autores como Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011), Rosanvallon, (1979) e Rosenfield (2015), a autogestão implica na supressão da estrutura hierárquica.

Gaiger et al. (2018), Albuquerque (2003), e Gutierrez (1988) atentam para o fato de que uma organização fundamentada em princípios autogestionários é aquela cujos participantes exercem de forma coletiva a gestão das atividades, através de uma administração transparente e democrática. Essas questões foram analisadas no primeiro e no segundo objetivo específico. Já no terceiro, considerou-se de extrema relevância verificar qual opinião dos gestores sobre os STAES possuem autonomia sobre as normas e regras dos procedimentos administrativos os quais executam, e a resposta foi de viabilidade de uma autonomia relativa.

Apesar de demonstrarem-se a favor, os docentes explicaram que as deliberações precisam ser fragmentadas, pois existem decisões que não envolvem cunho administrativo e sim acadêmico, sendo que essas precisam ser deliberadas pelos docentes. Por fim, salientaram que tal autonomia precisaria estar de acordo com as regras da universidade e defenderam a gestão compartilhada. Outro ponto que também foi trazido pelos gestores docentes é que para conceder essa autonomia também dependerá do perfil do servidor e que o STAE precisa compreender que não pode atuar de forma isolada visto que uma decisão autônoma precisa necessariamente contemplar o coletivo.

A opinião dos gestores sobre os STAES possuem autonomia sobre a vida funcional deles na universidade também foi verificada, sendo que essa questão foi bem complexa e apresentou uma série de justificativas pelos entrevistados. A primeira delas foi a preocupação com o horário de trabalho, que demanda que o setor esteja aberto durante o horário comercial. Outro ponto foi a questão dos afastamentos, nos quais não há previsão para um substituto, o que acaba por dificultar a viabilidade.

Essas justificativas reforçam a defesa de De Faria e Meneghetti (2011), de que uma das funções das organizações burocráticas é garantir o controle social através do estabelecimento das relações de poder, que sempre ocorrem entre desiguais. Os gestores também alegaram que esse tipo de autonomia exige uma disciplina por parte do servidor, além da submissão às regras institucionais. Portanto citaram a possibilidade de uma “autonomia funcional” e/ou “autonomia relativa”. Para os gestores docentes prevalecerá uma autonomia relativa visto que o interesse do público deve vir acima do interesse particular do servidor.

Considera-se de extrema importância registrar que esse contexto o qual contempla a sugestão de uma autonomia funcional ou relativa, conforme expressaram os sujeitos da pesquisa, vai ao encontro do que é defendido por Benini e Benini (2010) – autogestão restrita – e por Faria (2006). A partir de suas contribuições, o autor argumenta que em um sistema capitalista não é possível uma organização se tornar autogerida por completo, por isso o autor as denomina como OCPA - Organizações Coletivistas de Produção Associada (FARIA, 2017), que representam organizações com características autogeridas, o que, de certa forma, condiz com as falas dos gestores. O autor também traz as seguintes nomenclaturas para tal situação: organizações de autogestão restrita ou parcial, ou organizações alternativas.

Outro ponto que deve ser considerado para o diagnóstico de uma autonomia relativa na universidade pesquisada é a concepção de sistema autogestionário trazido de Franco et al. (2018), no qual os autores enfatizaram que não será possível a viabilidade desse cenário através do exercício da democracia nas reuniões e assembleias, pois a prática plena da autogestão requer o desenvolvimento cotidiano da autonomia de seus membros, de maneira que se sintam responsáveis pelo sucesso da organização. Agostinho (2003) também corrobora da mesma opinião ao dissertar que a autonomia representa a opção de o indivíduo orientar sua ação com base em sua própria capacidade de julgamento. Sobre essa ótica, as deliberações ocorridas nas reuniões do colegiado e do Conselho de Unidade não devem ser consideradas formas de autogestão.

Um gestor STAE frisou a problemática que existe diante da submissão dos STAES perante os docentes, ao justificar que não é interessante para o STAE bater de frente com um docente visto que depois haverá perseguições no que diz respeito à aprovação de estágio probatório, avaliação semestral, férias e afastamentos. Esse cenário de submissão foi também identificado pelos autores Carvalho e Videira (2019) onde os mesmos verificaram, em um estudo sobre a perda da autonomia nas instituições de ensino superior, que o trabalho do pessoal não docente, na grande maioria, é controlado e definido pelo corpo docente.

Ainda, alguns entrevistados, ao dialogar sobre um possível cenário autogestionário, frisaram a questão de que esse representa a diversidade e também principalmente a consideração das diversas opiniões e posicionamentos sobre um mesmo assunto e essa prática não é uma tarefa fácil. No entanto, Barroso (2018) e Medeiros e Teixeira (2018) enfatizam a importância de se considerar a pluridimensionalidade das características que envolvem a ação das pessoas no momento de orientar a ação das mesmas, e frisam que isso somente é possível por meio da participação direta dos indivíduos.

Agostinho (2003) também traz essa questão da incerteza sobre os julgamentos como um desafio para a autogestão, já que as decisões dos indivíduos passam a ocorrer em função do seu julgamento em um dado momento crítico e, provavelmente, alguns gestores ainda não estão preparados para ver o poder de organizar sair de suas mãos em direção a uma mão invisível. Essa afirmação também é abordada por Secchi (2009), quando o autor trata da existência da imparcialidade como uma das principais características da burocracia e que serve para amenizar a desconfiança dos gestores em relação à índole humana.

Outro ponto que também percebe destaque pelo fato de representar mais um desafio na adoção de práticas autogestionárias foi a resposta de um STAE quanto à impossibilidade de uma autonomia total visto que seria necessário mudar o modelo de gestão e a cultura da organização, o que se apresenta de forma complexa visto que nesse tipo de instituição a cultura é muito arraigada. No entanto, nesse quesito Medeiros e Teixeira (2018) ressaltam que a superação da lógica das monoculturas é passo fundamental para novos caminhos para as organizações. Os autores frisam que identificar e credibilizar diferentes saberes presentes nas práticas de gestão e nas sociais são condutas que podem facilitar para que relações sociais organizacionais se tornem pautadas por saberes contra hegemônicos.

Dessa forma, a partir do propósito de atender ao segundo objetivo específico que foi analisar as atividades acadêmicas e administrativas à luz da autogestão, verificou-se a existência de características de práticas autogestionárias no âmbito docente, em função principalmente do modelo de gestão adotado por essa categoria, que é o colegiado. A partir dessa condição, diversas atividades são realizadas de forma autogestionária, sendo que esse cenário foi confirmado pelos docentes. Alguns exemplos são os seguintes: reuniões frequentes, participação nas decisões, trabalho autônomo na visão dos professores, entre outros. No entanto, se faz necessário destacar a relevância das contribuições dos autores os quais defendem que o modelo colegiado não é uma forma de atuação autônoma.

Já no contexto dos STAES o cenário apresentou-se de forma diferente, e o principal motivo é que essa categoria é regida pelos modelos burocrático/racional. Tal situação foi confirmada pelos entrevistados. Diversas características desses modelos (burocrático/racional) foram identificadas: ausência de reuniões com a chefia, falta de interesse em assumir cargos de gestão, ausência de incentivo à capacitação por parte da chefia, entre outros.

Portanto, no sentido de refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas, acorda-se com Paula et al. (2011), que atentaram para a questão de que apenas alterações estruturais não são suficientes para engajar uma transformação do capitalismo visto que uma série de outros fatores relacionados à subjetividade do sujeito devem ser considerados nesse processo, ou seja, a mudança precisa ser também cultural. Liboni e Pereira (2002) também compartilham da mesma visão e trazem a modificação cultural como um impasse da autogestão, ao justificar que, conforme foi verificado em entrevistas realizadas, na maioria das vezes os funcionários estão completamente acostumados a serem subordinados e a cumprirem ordens e regras oriundos do modelo burocrático, portanto, romper com a lógica da subordinação é um grande desafio.

Sendo assim, diante do fato de que foi encontrada vinculação dos resultados da pesquisa de campo com os Pilares de Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011) sobre a autogestão, a seguir o quadro 17 ilustra a relação desses com alguns dos principais resultados da pesquisa:

Quadro 17 - Pilares Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011)

1)Autonomia e equidade no processo decisório	2)Valores humanistas	3)Disponibilidade de conhecimento técnico-administrativo para os membros da organização
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reuniões periódicas na docência; ❖ Ausência de reuniões no âmbito dos STAES; ❖ Inércia por parte dos STAES ou falta de motivação p/ participação; ❖ Ausência de interesse em maior autonomia e em cargos de gestão; ❖ Baixo nível de empoderamento em relação aos STAES do CED; ❖ Autonomia Relativa para os STAES. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presença de cooperativismo e espírito de equipe; ❖ Hierarquia rígida no âmbito dos STAES CED e na docência não; ❖ Menos controle e mais criatividade no âmbito docente em comparação aos STAES; ❖ Não há espaço para diálogo no âmbito dos STAES CED. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ausência de apoio institucional para capacitação; ❖ Cenários opostos entre STAES CSE e CED quanto ao incentivo pela chefia; ❖ Maior interesse dos docentes na capacitação; ❖ Ausência de participação ativa nos assuntos da categoria; ❖ Maior número de afastamentos para pós-graduação no CSE (STAES).

Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Resumidamente, em relação ao primeiro pilar – Autonomia e Equidade no Processo Decisório –, atestou-se que na docência esse processo ocorre visto a frequência de reuniões do colegiado. No entanto, essa conclusão permite dupla interpretação, já que tanto na visão de alguns entrevistados como na de alguns autores que tratam sobre o tema da autogestão, as decisões que são deliberadas em conjunto não podem ser consideradas autogestionárias. Quanto aos STAES, os resultados também permitiram dupla interpretação, pois foi constatado que não ocorrem reuniões para deliberações, todavia, as chefias justificaram essa ausência pelo fato de que as reuniões não são necessárias, visto a autonomia dos STAES na rotina de trabalho.

No entanto, também foi verificada a ausência de participação dos STAES em ambientes propícios para tal, juntamente com esse, também se atestaram nos entrevistados falta de interesse em possuir maior autonomia sobre o trabalho e também na assunção de cargos de gestão. Em relação à autonomia, o grau de empoderamento dos STAES CED foi baixo em relação aos STAES do CSE e em relação aos docentes. Por fim, os gestores defenderam uma autonomia relativa para os STAES.

Em relação ao segundo pilar – Valores Humanistas -, mais precisamente, necessidade de mudança nos valores, as constatações não foram positivas considerando que se atestou, no âmbito dos STAES, um ambiente organizacional fortemente influenciado pela burocracia, o que acarreta em dificuldades para mudança nos valores já que os presentes estão totalmente arraigados no indivíduo. Alguns deles são inércia, ausência de interesse, alienação, controle e hierarquia excessivos. No que tange à docência, a mudança de valores não se apresentou tão necessária visto que foi possível identificar diversos princípios da autogestão como cooperativismo, ausência de controle, criatividade, deliberações em consenso e autonomia. No entanto, cooperativismo e espírito de equipe foram verificados de forma positiva em toda a amostra.

Por fim, em relação ao terceiro pilar – Conhecimento Técnico-Administrativo para os membros da organização-, o qual possui relação direta com uma maior autonomia, apresentou também desafios. A ausência de apoio institucional para desenvolvimento e capacitação foi abordada por grande parte dos entrevistados, no entanto, ainda assim verificou-se maior interesse pelo assunto por parte dos docentes. Cabe destacar que no âmbito dos STAES CED não há motivação e apoio por parte da chefia, sendo que esse pode ser fator crucial para o resultado negativo quanto ao interesse desses servidores. Já em relação aos STAES do CSE

foi identificado incentivo por parte da chefia à capacitação para pós-graduação, sendo que o número de afastamentos para tal confirmou o cenário descrito.

A seguir serão apresentados os achados da pesquisa.

7.2 ACHADOS DA PESQUISA

O objetivo desta seção é destacar as contribuições teóricas e práticas da pesquisa relacionadas à autogestão na universidade pública nas atividades acadêmicas e administrativas.

Um dos achados refere-se à discussão sobre o significado do termo que, além de ser desconhecido por muitos, inclusive por parte dos docentes e STAES pesquisados, permite também várias interpretações. Tal fato foi observado nas entrevistas e nos diálogos com os autores que abordam o tema, pois, verificou-se que existem aqueles que enxergam a autogestão como uma forma de gestão compartilhada e participativa (FARIA, 2017; GUTIERREZ, 1988; GAIGER ET AL.; 2018; ALBUQUERQUE, 2003) ao passo que existem os que a descrevem como a possibilidade que o indivíduo tem de tomar sozinho suas próprias decisões conforme seu julgamento. (FRANCO ET AL. 2018; AGOSTINHO, 2003). Nessa perspectiva, tais autores chegam a afirmar que o sistema autogestionário não obterá sucesso se for reduzido ao exercício da democracia a partir de reuniões e assembleias.

Essas constatações foram consideradas uma importante contribuição acadêmica para o tema visto que deixam a seguinte indagação – oriunda dos achados da tese – se o cenário caracterizado pelos colegiados pode ser considerado um caminho para a autogestão. Cabe destacar que, apesar de a maioria sinalizar o colegiado como um ambiente que possibilita o exercício da autonomia, houve também quem respondeu que em função desse mesmo ambiente, não se sente como um profissional autônomo visto que todas as decisões precisam ser deliberadas em conjunto. Observa-se uma linha um tanto tênue entre a autogestão e a gestão compartilhada visto que essa última ainda assim é defendida por muitos como uma forma de gestão autônoma.

Outra questão não menos importante que também foi verificada na presente pesquisa foi a certificação da contribuição dos autores De faria e Meneghetti (2011) no que diz respeito à defesa de que quanto maior for a organização, mais se exige diferenciação de funções, o que acaba também por estabelecer o predomínio de relações de subordinação. Dessa forma, diante do fato de que a Universidade em questão é uma instituição de grande porte, nos ambientes

administrativos pesquisados foi possível notificar a especialização das funções para com os STAES.

Entretanto, destacam-se as argumentações dos autores De Faria e Meneghetti (2011), Faria (2017) e Gutierrez (1988), nas quais os autores enfatizam a importância da prática de rotatividade de funções entre os profissionais para o desenvolvimento da autogestão a partir da assunção de novos conhecimentos e como consequência, o alcance da desalienação do indivíduo no ambiente profissional. Sendo assim, apesar de a universidade pública enquadrar-se naquele cenário, no âmbito administrativo foi possível verificar a possibilidade de realizar a rotatividade de funções no interior das equipes. Essa prática se faz necessária para que seja viável a capacitação dos STAES em função dos afastamentos. Ademais, fomenta a abolição do individualismo incentivando o espírito de equipe ao ir de encontro aos preceitos da especialização.

Cabe destacar também outra contribuição da pesquisa que reflete às consequências da cultura burocrática que predomina na universidade pública é a questão da comodidade do indivíduo em seu ambiente organizacional, ou também, inércia. Diversos resultados servem para embasar tal conclusão, como, por exemplo, pouco interesse em assumir cargos de gestão (Docentes e STAES), ausência de participação por parte dos sujeitos da amostra – tanto docentes quanto STAES – em comissões que tratam sobre assuntos de suas categorias e a restrita participação dos STAES nos colegiados de cursos, de departamentos e nos conselhos de unidades dos centros.

Nessa questão verificou-se que mesmo tendo a possibilidade de participar, os STAES adotam a postura do não envolvimento, e isso foi justificado, na coleta de dados empíricos, pela pequena quantidade representada nos colegiados e conselhos no âmbito dos Centros. A justificativa para tal situação que foi citada pelos STAES é o regramento que estabelece para a composição de colegiados e conselhos de contemplar pelo menos 70% para os professores e o restante divididos entre os STAES e os estudantes sendo que em alguns colegiados constatou-se a não ocorrência de representação de STAES.

Demais verificações consideradas de extrema importância foram a ausência de qualificação profissional por meio de pós-graduação no que diz respeito à categoria dos STAES no âmbito de uma das unidades acadêmicas pesquisadas, o CED. Considera-se que esse fato se dá pela influência das características presentes no modelo burocrático, como por exemplo, exercício do poder e estrutura hierárquica rígida.

No entanto, em relação aos STAES, é importante destacar que foram diagnosticados cenários quase que opostos entre os dois Centros de Ensino em relação à autonomia, participação nas decisões, realização de reuniões, incentivo à qualificação, e afastamentos para pós-graduação. Esse resultado se deu porque, embora a universidade possua uma estrutura burocrática, ela também é composta pela estrutura colegiada, o que permitiu, no âmbito do CSE, que os STAES adquiram maior participação nas questões do Centro, oportunizando uma conduta autogestionária, cenário esse que não foi encontrado no CED. E essa constatação representa uma contribuição teórica e empírica de suma importância, pois vai de encontro aos resultados encontrados por outros pesquisadores que abordaram o tema (Klechen, Barreto e Paes de Paula (2011); Carvalho e Videira (2019)). Mais especificamente, as características autogestionárias encontradas no CSE não condizem com as características verificadas anteriormente em ambientes burocráticos.

Em relação ao campo da docência, os professores enxergam a hierarquia como algo necessário e salutar e, apesar de o modelo colegiado ser predominante, foi verificada também forte influência política no âmbito do colegiado.

Ademais, outra contribuição de extrema importância, pois se considera novidade em relação a estudos anteriores, foi que praticamente todos entrevistados registraram que a forma de gerir depende quase que unicamente do perfil do gestor que se encontra atuando no momento. Cabe destacar que essa abordagem de dependência do perfil do gestor não foi citada por nenhum autor do referencial teórico, o que despertou curiosidade visto que foi um ponto muito frisado pela maioria da amostra.

No que tange ao empoderamento dos STAES, os gestores, apesar de demonstrarem-se favoráveis à promoção da autonomia, fizeram questão de registrar que as normas e regras institucionais oriundas do modelo burocrático presente na UFSC são empecilhos para a ascensão de tal processo, por isso alguns dos entrevistados fizeram uso de expressões como “autonomia funcional” e “autonomia relativa” (Págs. 222, 225, 250, 272,284 e 285). Os entrevistados explicaram o significado do termo “autonomia funcional” como um tipo de autonomia restrita, na qual o interesse público é soberano sobre o interesse do indivíduo, além de a autonomia do servidor limitar-se às normas e regras institucionais.

Também se atestou empiricamente as contribuições de autores que pesquisaram a autogestão no que diz respeito aos fatores considerados desafios para o desenvolvimento de práticas autogestionárias, que são os seguintes: ausência de vontade de assumir cargos de gestão, falta de interesse em possuir autonomia total sobre o trabalho, interesse passivo pelos

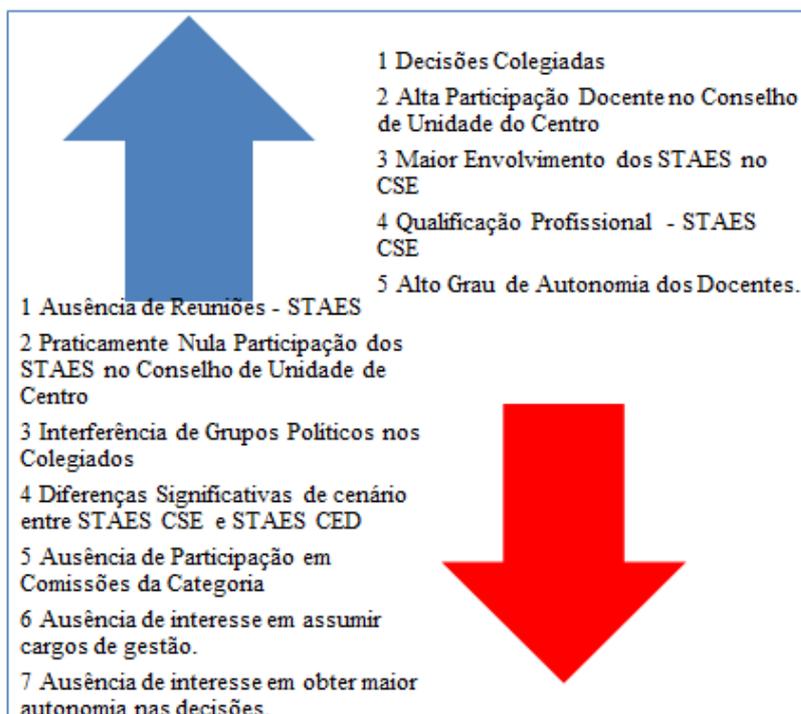
assuntos que envolvem a categoria, e livre arbítrio, próprio julgamento e pluridimensionalidade de opiniões foram diagnosticadas como obstáculos para maior autonomia para os servidores.

Diante disso, a partir da pesquisa realizada com base nas atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina, no âmbito dos docentes, como desafios para o desenvolvimento de práticas autogestionárias podem-se citar o predomínio das decisões colegiadas, a influência política, a submissão às normas institucionais, o espírito de competição entre os docentes e a dependência do perfil do gestor para a tomada de decisões. Já como exemplo de práticas que facilitam a autogestão, constatou-se: ocorrência periódica de reuniões, abertura de diálogo, participação nas decisões, interesse por qualificação profissional, empoderamento e autonomia em relação ao trabalho.

Quanto às atividades realizadas pelos STAES, algumas das características identificadas que representam desafios para a prática autogestionária são: excessiva especialização do trabalho, excesso de formalização, impessoalidade, hierarquia, poder, submissão e alienação do servidor. Já em relação às oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias no âmbito dos STAES destacaram-se: independência para realizar atividades do cotidiano, ausência de reuniões com as chefias para o exercício das atividades, e participação nas decisões, no âmbito do CSE.

Sendo assim, a partir dos achados da pesquisa, a figura 7 a seguir explicita os pontos favoráveis e desfavoráveis para o desenvolvimento de práticas autogestionárias no ambiente de pesquisa o qual contemplou as atividades acadêmicas e administrativas:

Figura 7 - Pontos Favoráveis e Desfavoráveis para Autogestão



Fonte: material elaborado pela autora, 2022.

Acredita-se que a presente pesquisa tenha sido de extrema relevância tanto para os campos teórico e prático da autogestão, como para a universidade pública. De acordo com o referencial teórico utilizado nesse estudo, diversos autores ressaltam a importância de mais estudos sobre a temática da autogestão, visto que pouco foi encontrado sobre o tema no que diz respeito a pesquisas. Não obstante, foi frisada também a emergência por pesquisas empíricas.

No campo das universidades públicas, sabe-se que cada vez mais é exigida pela sociedade uma gestão mais eficaz, em função da complexidade e rapidez que as mudanças estão ocorrendo no mundo e que influenciam diretamente nesse tipo de ambiente organizacional. Nesse contexto, verifica-se que a autonomia representa peça chave para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela universidade pública.

Portanto, considera-se que estudar a autogestão, como forma de representação da autonomia no ambiente de trabalho, em conjunto com as formas de gestão que regem as práticas administrativas e as acadêmicas é fundamental para o aperfeiçoamento do sistema de gestão universitária.

Concomitantemente a esta questão, não menos importante, é a constatação da necessidade de realização de mais estudos que contemplem a autogestão na dimensão humanística do indivíduo em seu ambiente de trabalho (dimensão essa abordada por diversos

autores – Aktouf (2001); Rosanvallon (1979); Garrido e Saltorato (2018)), a fim de que possa ser promovido o incentivo a relações mais sociais e menos hierarquizadas. No próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais da presente tese.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais surgem novos estudos sobre a autogestão e a autonomia, os quais vêm sendo propostos como possibilidade de modelos alternativos à burocracia. Nesse contexto, a autogestão, muitas vezes também representada pela autonomia organizacional, se demonstra como uma negação da burocracia e de sua heterogestão, que separa a categoria de dirigentes da de dirigidos. Nesse sentido, a busca pela autogestão contempla a formulação teórica da politecnicidade que aponta para a fusão entre o trabalho manual e intelectual, possibilitando, assim, ao profissional transformar-se em um ser completo, que domina os conhecimentos relativos aos processos de trabalho e da gestão da organização, não admitindo mais a fragmentação do trabalho em profundas divisões técnicas.

Como principal pilar da autogestão, a autonomia é tema central nas agendas nacionais e mundiais que ultrapassam o âmbito das universidades. Ela é uma das funcionalidades primordiais da universidade, visto que representa um dos fatores chave para que a universidade pública possa cumprir sua responsabilidade social e científica.

Os principais autores referenciados nessa tese salientam a importância da realização de novos estudos sobre autogestão e autonomia, com o propósito de que seja mantida a tradição autônoma. Sendo assim, os autores destacam a necessidade de se incentivar trabalhos de natureza empírica a fim de que seja possível estabelecer uma crítica mais alinhada à realidade brasileira.

Ademais, o propósito de se pensar e debater a autogestão não deve ser considerado como um cenário utópico, não existente. E sim, deve-se sustentar a necessidade de destacar um modelo de organização que seja condizente com a realidade organizacional do mundo atual, mesmo que seja preciso lidar com a tensão presente no sistema de economia predominante.

No âmbito da universidade pública, torna-se ainda mais interessante pesquisar a temática visto que nesse tipo de instituição é possível verificar uma multiplicidade de formas de gestão que oscilam entre a burocrática e o colegiado como principais, além de outros modelos que o sistema permite como anarquista, consensual e patrimonialista. No âmbito da docência, foi possível identificar os modelos político e o consensual, sendo que na esfera administrativa verificou-se a presença do racional e do burocrático. Apesar dessa diversidade de modelos de gestão, é sabido que as relações de trabalho no capitalismo se estabelecem de forma predominantemente heterônoma, o que leva a todas as possibilidades historicamente

existentes que vierem ou possam vir a se constituir uma alternativa a essa modalidade, serem fortemente desafiadas e, concomitantemente, limitadas por estruturas já estabelecidas. Essa constatação foi de fácil verificação durante a pesquisa, inclusive termos semelhantes entre referências bibliográficas e sujeitos da amostra foram utilizados: organização com características autogestionárias, autogestão restrita e parcial. As justificativas que mais apareceram foram: impossibilidade de uma autonomia total em função da prevalência dos preceitos da burocracia, obrigatoriedade de se submeter ao interesse coletivo, mudanças não só estruturais, mas culturais também, além da desconfiança em relação à índole humana. Desafios esses considerados complexos visto estar se tratando de uma organização com uma cultura extremamente arraigada.

Cabe destacar que, durante a pesquisa, alguns sujeitos demonstraram-se receosos quanto a responder principalmente à questão que tratava sobre a avaliação dos princípios norteadores, foi questionado se a identidade seria preservada. Sendo assim considerou-se essa questão um limite da pesquisa.

Percebe-se então que o caminho para o desenvolvimento de práticas autogestionárias envolve mudanças que exigem uma transformação cultural, conforme constatado também pelos principais autores referenciados. Nesse sentido, verifica-se a necessidade de caminhar em outras direções que estabeleçam relações sociais no espaço da produção e mundo que, no lugar da dominação, fomentem a solidariedade e o respeito, e que tenham como foco uma política emancipatória de direitos humanos, de emancipação e de dignidade. Essa reflexão se faz necessária para que os sujeitos procurem novas formas de viver, de trabalhar, de gerir e de fazer ciência. E é nesse sentido, a partir de uma visão pragmática da questão, que esse estudo se propôs a debater sobre a viabilidade de desenvolvimento de práticas autogestionárias nos ambientes pesquisados. Acredita-se que o incentivo e a descoberta da existência de pequenas práticas emancipatórias irão fomentar a realidade de um ambiente autônomo.

Dando continuidade às considerações finais do presente estudo, em relação ao primeiro objetivo específico, que foi conhecer de que forma ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC, foi possível concluir que essas duas atividades ocorrem de maneiras distintas entre si. Conforme citado, as primeiras são conduzidas por meio da gestão participativa e consensual, através do colegiado do departamento e também pelo Conselho de Unidade. Apesar de os docentes considerarem que precisam se submeter

às regras institucionais, aqueles ambientes possibilitam a realização de um trabalho que contempla características da autogestão, conforme verificado nas respostas das entrevistas.

Na esfera administrativa a forma de gestão se dá pelos modelos racional e burocrático, nos quais predominam a hierarquia e a submissão às regras e à chefia. Porém, é importante destacar que os cenários encontrados nos dois centros foram quase que opostos entre si. No Centro Socioeconômico, por exemplo, observaram-se maior participação dos STAES nas decisões e maior receptividade dos gestores para a capacitação dos servidores, situações às quais não foram verificadas com tanta intensidade no Centro de Ciências da Educação.

Em relação ao segundo objetivo específico, que foi analisar as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão, foi possível concluir que no âmbito da docência, pelo fato de os entrevistados já considerarem atuar profissionalmente de uma forma autônoma, deduz-se que na esfera acadêmica a autogestão possui presença mais significativa do que na esfera administrativa. Na verdade, a existência da autogestão é nula nesse campo de atividade, com exceção da autonomia que os STAES têm para realizar pequenas tarefas básicas do cotidiano.

Por fim, quanto ao último objetivo específico, que foi refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas, diversos fatores foram levantados como pontos favoráveis e desfavoráveis.

Os favoráveis são os seguintes: a existência do colegiado docente, a participação docente no Conselho de Unidade, envolvimento dos STAES no CSE, qualificação profissional dos STAES no CSE e a autonomia docente confirmada pela maioria dos entrevistados. Já quanto aos pontos desfavoráveis, pode-se citar: ausência de reuniões entre e com os STAES, nula ou pouca participação dessa categoria no Conselho de Unidade, ausência de interesse por parte dos entrevistados em assumir cargos de gestão, na participação em comissões que tratam dos assuntos das categorias e em possuir maior autonomia no trabalho.

Por fim, quanto ao objetivo geral da presente tese, que é analisar como ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de verificar a existência de características da autogestão, conclui-se que a existência de tais características é evidente no âmbito da docência. Além da verificação desse fato durante o acompanhamento das Reuniões de Colegiado e do Conselho de Unidade, também foi percebido pela maioria dos docentes que os mesmos se sentem atuando de uma forma autogestionária. As características identificadas desse modelo são diversas: ocorrência

periódica de reuniões, abertura de diálogo, participação nas decisões, interesse por qualificação profissional, empoderamento e autonomia em relação ao trabalho.

Já no âmbito administrativo, apesar do cenário encontrado no CSE compreender diversos fatores positivos quanto aos indicadores da autogestão, para os STAES a autogestão apresentou-se como uma questão praticamente nula em sua existência, visto que predomina o modelo burocrático nessa categoria. As principais características desse diagnosticadas foram: especialização, excesso de formalização, impessoalidade, hierarquia, poder, submissão e alienação do servidor.

Portanto, conclui-se que os dois cenários encontrados representam resultados do modelo de gestão que predomina em cada categoria. O modelo colegiado, predominante na primeira, permite a prática de algumas características autogestionárias, visto que ele promove e incentiva a participação do indivíduo no ambiente profissional. Já quanto aos STAES, esses são regidos em totalidade pelo modelo burocrático/racional, o qual dificilmente abre espaço para o fomento de práticas autogestionárias. Diante disso, torna-se dificultoso adotar uma perspectiva de desenvolvimento de práticas autogestionárias para o trabalho dos STAES. Isso se dá, também, pelo fato de que essa forma de gestão promove um enraizamento da cultura organizacional, fazendo com que fiquem mais trabalhosas as mudanças na forma de pensar e agir dos indivíduos. Em outras palavras, conforme o referencial teórico do presente estudo, a burocracia desenvolve um comportamento inerte no profissional o que faz com que qualquer cenário que venha a provocar mudanças na forma de trabalhar seja barrado ou impugnado.

Tais resultados foram possíveis de constatação também por meio da vivência cotidiana da autora nos ambientes pesquisados. Em outras palavras, a partir daquela, essa conseguiu confirmar os resultados da pesquisa quanto às diferenças nas formas de gestão aplicadas às duas carreiras – docentes e STAES – e também quanto à rotina organizacional das mesmas em função dos modelos de gestão.

Portanto, visto que a instituição objeto desse estudo desde sempre foi regida predominantemente pelo modelo burocrático, a maioria de seus integrantes não conseguem ou apresentam muita dificuldade em considerar outras formas de trabalho. Para que uma possível mudança ocorra, diversas outras precisam ser fomentadas no âmbito de indivíduo. Para a existência de um ambiente autogestionário, exige-se uma maior consciência política do indivíduo em conjunto com uma postura mais ativa no ambiente de trabalho.

Conclui-se que, para viabilidade de práticas autogestionárias, as mudanças precisam ser estruturais, comportamentais, culturais e até mesmo educacionais. Parte-se do pressuposto, na

presente tese, que o fomento à autogestão precisa se lançar na educação do indivíduo, para que o mesmo, quando chegar à fase de iniciar suas atividades profissionais, possua condições de realizar uma reflexão crítica sobre o modelo instaurado, e então consiga considerar possibilidades diversas nas formas de gestão organizacionais e na forma de trabalhar.

Ademais, para que tal cenário se concretize, também é indispensável que o tema da autogestão seja aprofundado por meio de estudos que abordem outras universidades públicas federais, Centros de Ensino e Reitorias, no intuito também de avaliar as diferenças que existem entre essas realidades, aprofundando com pesquisas comparativas entre essas instituições, afim de que seja possível diagnosticar como se dá o processo – caso ele exista – nos mais diversos cenários.

Sendo assim, infere-se que a realização desses estudos é necessária devido ao propósito de disseminar novos caminhos para o campo organizacional que possam servir como alternativas aos modelos burocrático e racional tanto na esfera pública quanto na privada.

9 REFERÊNCIAS

ABDOLLAHI, Bijan; SHAHRIARI, Bahare. **Critique of anti-organization theory based on its philosophical foundations (fundamental humanist paradigm)**. European Journal of Management and Marketing Studies, 2017.

AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. **“Administração Complexa”: revendo as bases científicas da administração**. RAE eletrônica, v. 2, n. 1, p. 0-0, 2003.

ALCADIPANI, Rafael. **Academia e a fábrica de sardinhas**. Organizações & Sociedade, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011.

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto. **Autogestão**. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

ALMEIDA, Heloísa Maia Mendes de. **Autogestão: das ideias às práticas**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, v. 23(1), 37-57, jan./mar. 1983.

ALVESSON, Mats.; DEETZ, Stanley. **Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (eds.) **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

AKTOUF, Omar. **Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?** Organizações & Sociedade, v. 8, n. 21, p. 13-33, 2001.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; COMINI, Graziella; FISCHER, André Luiz. **Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência**. Revista de Administração de Empresas, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AQUINO, Magno Geraldo De. **Noções de sujeito e poder em leituras foucaultianas e sua influência nos estudos de organizações e gestão de pessoas**. Cadernos EBAPE. BR, v. 17, p. 448-459, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARROSO TRISTÁN, José Maria: **Anarquismo epistemológico e pedagogia libertária na sala de aula: trilhas para um desenvolvimento humano contra hegemônico. Uma experiência prática na graduação de Pedagogia da Universidade Federal da Bahia**. 308f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2018.

BALDRIDGE, Victor. J. et al. **Alternatives Model of Governance in Higher Education**. In: **BIRNBAUM, R. (org.). Organization and Governance in Higher Education**. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1971.

BARRETO, Raquel de Oliveira; PAULA, Ana Paula Paes de. **Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista**. Cadernos Ebape. BR, v. 7, p. 199-213, 2009.

BATISTA, Rosana Cláudia Smék; DA SILVA, Rosália Maria Passos. **Autogestão para a qualidade de vida versus qualidade de vida no trabalho**. p. 1-388-416. Atena Editora. 2021.

BECK, Gabriela Guichard de Lima. **Autogestão no serviço público: uma análise de oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias em uma universidade federal**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

BELLANI, Brenda. **EUA têm melhor sistema de ensino superior do mundo, segundo U21**. Hotcourses BRASIL. 29 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.hotcourses.com.br/study-in-usa/latest-news/eua-tem-melhor-ensino-superior-do-mundo/#:~:text=Su%C3%A9cia%3A%2084%2C%25,Canad%C3%A1%3A%2083%2C%25>. Acesso em: 01 de abril de 2020.

BELLINI, Priscila. **Como é fazer intercâmbio na Noruega? Saiba tudo sobre a experiência**. Estudarfara.org. 06 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.estudarfara.org.br/intercambio-na-noruega/>. Acesso em: 01 de abril de 2020.

BENINI, Édi Augusto; BENINI, Elcio Gustavo. **As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária**. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 55, p. 605-619, 2010.

BENINI, Elcio Gustavo; BENINI, Édi Augusto; NEMIROVSKY, Gabriel Gualhanone. **Paradigmas de administração e legitimidade: a democracia como forma de dominação**. Organizações & Sociedade, v. 26, n. 89, p. 200-220, 2019.

BEHR, Ricardo Roberto; DE PAULA, Ana Paula Paes; DE OLIVEIRA BARRETO, Raquel. **A construção da autogestão na COOPERMINAS e na COOPERMAMBRINI**. Revista ORG & DEMO, v. 17, n. 01, p. 7-26, 2016.

BILEVICIUTE, E., Drakšas, R., Nevera, A., & Vainiutė, M. **Competitiveness in Higher Education: The Case of University Management**. Journal of Competitiveness, v. 11, n. 4, p. 5, 2019.

BRASIL. **LEI Nº 5.540, DE 28 DE NOVEMBRO DE 1968**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 28 de Jun. de 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. **Reforma gerencial e legitimação do estado social**. RAP: Revista Brasileira de Administração Pública, v. 51, n. 1, 2017.

_____. **Burocracia pública e reforma gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 58, p. 29-48, 2007.

- BRONNER, Stephen Eric. **Da teoria crítica e seus teóricos**. Campinas: Papirus, 1997.
- BROWN, Lester Russell. **State of the World 1990**, Washington: Worldwatch Institute, 1990.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989.
- BRYHINETS, Oleksandro. et al. **Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration**. Revista San Gregorio, v. 1, n. 42, 2020.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- BURIGO, Carla Cristina Dutra; DE LINHARES JACOBSEN, Alessandra; WIGGERS, Ludmila. **Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, p. 68-78, 2016.
- CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Revista brasileira de enfermagem, v. 57, p. 611-614, 2004.
- CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Fundamentos teóricos da gestão social**. DRd-Desenvolvimento Regional em debate, v. 5, n. 1, p. 4-19, 2015.
- CANS, Roger. **Le monde poubelle**, Paris: First, 1990.
- CARVALHO, Teresa; VIDEIRA, Pedro. **Losing autonomy? Restructuring higher education institutions governance and relations between teaching and non-teaching staff**. Studies in Higher Education, v. 44, n. 4, p. 762-773, 2019.
- CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. **Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, Feb. 2017. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100002&lng=en&nrm=iso>. Access on 04 Mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144002>.
- CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela S.; OLIVEIRA, VE de. **Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil**. Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: intersecções analíticas, p. 59-83, 2018.
- CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise. **As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre**. Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, v. 25, 2004.
- CED. (2017). **Regimento do Centro de Ciências da Educação**. Florianópolis, SC, Brasil.

CHAIRIELLO Caio Luis; EID, Farid. **Organização do processo de trabalho em uma cooperativa popular autogestionária**. *Gestão e Sociedade*, v. 8, n. 19, p. 541-565, 2014.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade hoje**. Praga: Estudos Marxistas, v. 6, p. 23-32, 1998.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook of organization studies**. SAGE publications Ltd, 1996.

CZERSKI, Marek. **The reform of higher education as an element introducing a new concept of public university management**. *Torun Business Review*, v. 16, n. 3, p. 47-62, 2018.

CSE. (2020). **Regimento do Centro Socioeconômico**. Florianópolis, SC, Brasil.

DE BOER, Harry F.; ENDERS, Jürgen; LEISYTE, Liudvika. **Public sector reform in Dutch higher education: The organizational transformation of the university**. *Public Administration*, v. 85, n. 1, p. 27-46, 2007.

DE CASTRO ALCÂNTARA, Valderí; PEREIRA, José Roberto; SILVA, Érica Aline Ferreira. **Gestão social e governança pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 17, p. 11-29, 2015.

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

_____. **Theories of Public Organization**. 4 ed. New York: Wadsworth Publishing, 2003.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Jane Vinzant. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M.E.Sharpe, 2003.

DE FARIA, José Ricardo Vargas. Prefácio. In: FARIA, José Henrique de. **Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. P.XVII A XXIV.

DE FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro; DE STEFANI, Dorival. **Razão tradicional e razão crítica: os percursos da razão no ensino e a pesquisa em administração na concepção da teoria crítica**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 45, p. 140-154, 2016.

DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DE OLIVEIRA MEDEIROS, Cintia Rodrigues; DE FREITAS JÚNIOR, Luiz Romeu. **Padrões discursivos sobre corrupção**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 13, p. e152220-e152220, 2019.

DE SOUZA, Mariana Mayumi Pereira; DE PAULA, Ana Paula Paes. **Saindo da “Torre de Marfim” dos Estudos Organizacionais Críticos: a pesquisa-ação aliada a ferramentas**

colaborativas do Dragon Dreaming no caso da Astriflores. Desenvolvimento em Questão, v. 18, n. 51, p. 10-32, 2020.

DE SOUSA SANTOS, Boaventura. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social.** Boitempo Editorial, 2007.

DRAGO, Pedro Anibal. **Teoria crítica e teoria das organizações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 2, 1992, p. 58-64.

DUARTE, Teresa. **A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica).** Lisboa: CIES e-Working Papers, nº 60, 2009.

DUMONT, René. **Un monde intolérable. Le libéralisme en question,** Paris: Seuil, 1988.

EUROPEAN COMMISSION. **Strategic framework – Education and Training 2020.** Retrieved December 10, 2018, from http://ec.europa.eu/education/policy/strategicframework/index_en.htm, 2015.

FARIA, José Henrique de. **Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual.** Cadernos EBAPE. BR, v. 15, n. 3, p. 629-650, 2017.

_____. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Organizações solidárias, organizações coletivistas e autogestão: formas de resistência ou alternativas de trabalho?** Curitiba: EPPEO, 2006. (Working Paper). [Links]

_____. **O poder na obra de Fernando Prestes Motta.** EccoS Revista Científica, v. 5, n. 1, p. 139-172, 2003.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Burocracia como organização, poder e controle.** Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

FARIA, Maurício Sardá. **Autogestão, cooperativa, economia solidária: avatares do trabalho e do capital.** 399 f. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; DIAS, Patricia. **Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 15, n. 46, p. 99-117, 2008.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): Do assistencialismo à promoção efetiva.** Laboreal, v. 11, n. Nº2, 2015.

FIGUEIREDO, Nébia Maria Almeida de Figueiredo. **Método e metodologia na pesquisa científica.** 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007

FLYVBJERG, Bent. **Five Misunderstanding about case study research**. In: SEALE, Clive et al. (Eds.) *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004. P.420-434.

FRANCO, Gabriel Machado; CAVALCANTI SIGAHI, Tiago Fonseca Albuquerque; SALTORATO, Patrícia. **Autogestão, politécnia e organização do trabalho: um estudo etnográfico em uma cooperativa de reciclagem de Sorocaba/SP**. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 12, n. 3, 2018.

FREITAG, Barbara. **A teoria crítica: ontem e hoje**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

FRØLICH, Nicoline; CHRISTENSEN, Tom; STENSAKER, Bjørn. **Strengthening the strategic capacity of public universities: The role of internal governance models**. *Public Policy and Administration*, v. 34, n. 4, p. 475-493, 2019.

GAIGER, Luiz Inácio. **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. UFRGS Editora, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio; FERRARINI, Adriane; VERONESE, Marília. **O conceito de empreendimento econômico solidário: por uma abordagem gradualista**. *Dados*, v. 61, n. 1, p. 137-169, 2018.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa. **O levantamento bibliográfico e a pesquisa científica**. *Fundamentos de epidemiologia*. 2ed. A, v. 398, p. 1-377, 2010.

GARRIDO, Giovanna; SALTORATO, Patrícia. **Paradigma Humanista-Radical: Uma Construção Teórica Alternativa para a Análise Organizacional**. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 5, n. 1, p. 147-173, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da Riqueza das Nações**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989 [1981].

GODOY, Arilda. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap.5, p.115-146.

GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUTIERREZ, Luiz Gustavo. **Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível**. Rio Janeiro: *Revista de Administração de Empresas*. V. 28(2), 7-19, abril/jun. 1988.

HOLLIMAN, A. J.; REVILL-KEEN, A.; WALDECK, D. **University lecturers' adaptability: examining links with perceived autonomy support, organisational commitment, and psychological wellbeing**. *Teaching Education*, p. 1-14, 2020.

HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** Public Administration 1999, No. 69, cited after Czarnecki, K. Idee i praktyki nowego zarządzania publicznego. Zarządzanie Publiczne 01/2011.

HORN, Bernardo. **Práticas autogestionárias no trabalho: estudo de caso em uma universidade pública federal multicampi.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

JULIEN, Christian de Brie; Claude Julien; Bernard Cassen et Jacques Decornoy. “**La planète mise à sac**”, Le monde diplomatique, Manière de voir, no 8, Paris, mai 1990.

KINMAN, Gail; JOHNSON, Sheena. **Special section on well-being in academic employees.** International Journal of Stress Management, v. 26, n. 2, p. 159, 2019.

KLASSEN, Robert M.; PERRY, Nancy E.; FRENZEL, Anne C. **Teachers' relatedness with students: An underemphasized component of teachers' basic psychological needs.** Journal of Educational Psychology, v. 104, n. 1, p. 150, 2012.

KLECHEN, Cleiton Fabiano; BARRETO, Raquel de Oliveira; PAES DE PAULA, Ana Paula. **Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte.** Revista de Administração Pública-RAP, v. 45, n. 3, 2011.

KRÜGER, Karsten; PARELLADA, Martí; SAMOILOVICH, Daniel; SURSOCK, Andrée. **Implementando reformas de governança: jogos de política nos sistemas universitários europeus.** Revista Educação nº 385 julho-setembro 2019, pp. 11-35. 2019.

KITZINGER, Jenny. **Focus groups with users and providers of health care.** Quality Research in Health Care, p. 20-29, 2000.

LEITÃO, Sérgio Proença. **Decisão na Academia I.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 69-86, 1993.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi; PEREIRA, Magali Cecili Surjus. **Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão: o risco da naturalização da realidade.** ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 26, 2002.

LIMA, Jacob Carlos. **Reestruturação industrial, desemprego e autogestão: as cooperativas do Vale dos Sinos.** Sociologias, n. 19, p. 212-249, 2008.

LIMA, M. A., Serra, F. A. R., Soares, T. C., & Lima, C. R. M. D. **Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras.** BBR. Brazilian Business Review, v. 17, n. 1, p. 66-96, 2020.

LOVELOCK, James. Gaia. **A New Look at Life on Earth**, New York: W.W. Norton and Co., 1979.

MACHADO-MARTINS, Maíra; Maya-Monteiro, Patricia. **Fóruns Híbridos de Participação.** Revista Prumo, v. 5, n. 8, 2020.

MARTELA, Frank. **What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing.** Journal of Organization Design, v. 8, n. 1, p. 23, 2019.

MARTINS, Carlos Benedito. **A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil.** Educação & sociedade, v. 30, n. 106, p. 15-35, 2009.

MARX, Karl. **Sobre a questão judaica.** São Paulo: Boitempo, 2010.

MEDEIROS, Alexsandro M. **Emancipação Política e Social.** Sabedoria Política, 2015. Disponível em: [HTTPS://www.sabedoriapolitica.com.br/products/emancipacao-politica-e-social/](https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/emancipacao-politica-e-social/). Acessado em : 27 de dezembro de 2022.

MEDEIROS, Ana Lúcia; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **A potencialidade do pensamento de Boaventura Santos para os Estudos Organizacionais.** Revista de Ciências da Administração, v. 20, n. 50, p. 166-177, 2018.

MEIRA, Fábio Bittencourt. **“Organização Liminar”: a tópica intersticial da Economia Solidária.** In: Enapegs, 7., 2013, Belém. Anais... Belém, 2013.

MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education: A qualitative approach.** Jossey-Bass, 1988.

MEYER, Bernardo; JUNIOR, Víctor Meyer. **“Managerialism” na Gestão Universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial.** Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 6, n. 3, p. 01-20, 2013.

MÉSZÁROS, István. **A teoria da alienação em Marx.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2006.

MIGUEL, Paulo Augusto C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABREPO, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução de Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Power in and around organizations.** Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1983.

MITROFF, Ian I.; PAUCHANT, Thierry C. **We're so big and powerful nothing bad can happen to us: An investigation of America's crisis prone corporations.** Secaucus, NJ: Carol Publishing Group, 1990.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORGAN, David L. **Planning and research design for focus groups**. Focus groups as qualitative research, v. 16, 1997.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015.

MOTTA, Fernando Prestes. **Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias**. Revista de administração de empresas, v. 41, n. 3, p. 64-62, 2001.

_____. **Organização, automação e alienação**. Revista de Administração de Empresas, v. 24, n. 3, p. 67-69, 1984.

_____. **Burocracia e autogestão (a proposta de Proudhon)**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória**. Cadernos Ebape. Br, v. 11, n. 4, p. 503-519, 2013.

_____. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

_____. **Desenvolvimento paradigmático da teoria das organizações: uma abordagem crítica e a concepção de indivíduo na perspectiva emancipatória**. In: COLÓQUIO DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1, 2011, Florianópolis. Anais. Florianópolis: UFSC, 2011.

MUÑOZ, Humberto. **La burocracia universitaria**. Revista de La Educación superior, v. 48, n. 189, p. 73-96, 2019.

OLIVEIRA, Jorge Eduardo de. **Da proposta à concretização: o fim do departamento na reforma administrativa da Universidade Federal de Alagoas-UFAL**. Tese de Doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFAL. Universidade Federal do Alagoas, AL, 2017.

PANIAGO, Maria Cristina Soares. **Autogestão e controle operário: uma análise histórica crítica**. Revista Katálysis, v. 23, n. 2, p. 338-347, 2020.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Estudos organizacionais críticos e pensadores nacionais**. Cadernos Ebape. Br, v. 13, n. 3, p. 410-413, 2015.

_____. **Maurício Tragtenberg: contribution d'un marxiste anarchisant à l'étude critique des organisations**. L'Homme la Societe, n. 1, p. 157-176, 2014.

_____. **Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações**. Organizações & Sociedade, v. 14, n. 40, p. 169-188, 2007.

_____. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de administração de empresas, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAULA, A. P. P. D., Calbino, D., Toledo, D., Tarabal, F., Mascarenhas, L., & Barreto, R. **A economia solidária e a questão do imaginário: Em busca de novas perspectivas.** Organizações & Sociedade, v. 18, n. 57, p. 323-333, 2011.

_____. **A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil.** Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 1, p. 10-23, 2010.

PESTEL, Eduard. **L'Homme et la croissance**, Rapport au Club de Rome, Paris: Economica, 1988.

PERES JR, Miguel Rivera; PEREIRA, José Roberto. **Abordagens teóricas da Gestão Social: uma análise de citações exploratória.** Cadernos EBAPE. BR, v. 12, n. 2, p. 221-236, 2014.

PINHEIRO, Daniel Calbino; DE PAULA, Ana Paula Paes. **Autogestão e Práticas organizacionais Transformadoras: Contribuições a Partir de um Caso Empírico.** Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 33, p. 233-266, 2016.

PUACA, Goran. **Liderança Acadêmica e Governança da Autonomia Profissional no Ensino Superior Sueco.** Scandinavian Journal of Educational Research, 2020. Doi:10.1080 / 00313831.2020.1755359.

RAMÍREZ-GUTIÉRREZ, Zoraida; BARRACHINA-PALANCA, Mercedes; RIPOLL-FELIU, Vicente. **Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en universidades públicas de Colombia y España.** Revista de Administración Pública, v. 54, n. 3, p. 468-500, 2020.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios.** Educação & Sociedade, v. 39, n. 145, p. 946-961, 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA DOS SANTOS, Rodolfo; ROVER, Suliani. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos.** RAP: Revista Brasileira de Administração Pública, v. 53, n. 4, 2019.

ROGERS, Nicholas M. **Why change? A practitioner's perspective on why and how universities tackle organizational change (or don't).** Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, v. 23, n. 4, p. 152-157, 2019.

ROSANVALLON, Pierre. **La autogestión.** Madrid: Editorial Fundamentos, 1979.

ROSENFELD, Cinara. **Auto empreendedorismo: forma emergente de inserção social pelo trabalho.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 30, n. 89, p. 115-128, 2015.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 2002.

SALDEADO, PATRÍCIA. **Escola sem patrão: ampliando o olhar sobre a autogestão enquanto ponte para o autodesenvolvimento.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

SALGADO, R. J. D. S. F., SANTOS, L. F. D., Resende, T. C., & de SOUZA, W. J. **Cidadania deliberativa e gestão social: revisão sistemática de literatura no Brasil.** Cadernos EBAPE. BR, v. 17, n. SPE, p. 817-831, 2019.

SANTIAGO, Rui; TERESA, Carvalho. **“The ‘Dark Side of the Moon’.” In Global Challenges, National Initiatives, and Institutional Responses: The Transformation of Higher Education**, edited by Cláudia Sarrico, Pedro Teixeira, António Magalhães, Amélia Veiga, Maria João Rosa, and Teresa Carvalho, 55–76. Rotterdam: SensePublishers. doi:10.1007/978-94-6300-675-0_4. 2016.

SANTOS, Grazielli Faria Zimmer; KOERICH, Grazielle Ventura; ALPERSTEDT, Graziela Dias. **A contribuição da design research para a resolução de problemas complexos na administração pública.** Revista de Administração Pública, v. 52, n. 5, p. 956-970, 2018.

SCHWARTZMAN, Simon. **La Universidad como empresa econômica.** Valdivia: Universidad Austral de Chile. (1996). Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/valdivia.htm>. Acessado em: 07 de março de 2021.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de Administração Pública, v. 43, p. 347-369, 2009.

SOBRINHO, José Dias. **Autonomia, formação e responsabilidade social.** Revista FORGES, v. 4, n. 2, p. 13-30, 2016.

_____. **Gestão Universitária: contradições entre privado e público.** Revista Forges, v. 1, n. 1, p. 67-85, 2014.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.** Florianópolis, SC, Brasil, 2009.

STUPNISKY, R. H., BrckaLorenz, A., Yuhas, B., & Guay, F. **Faculty members’ motivation for teaching and best practices: Testing a model based on self-determination theory across institution types.** Contemporary Educational Psychology, v. 53, p. 15-26, 2018.

SUPERNAT, Jerzy. **Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management [in:] Ura, E. (eds.) Jednostka, państwo, administracja – nowy wymiar.** Mitel. Rzeszów, 2004.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Um espectro ronda o terceiro setor - o espectro do mercado: ensaios de gestão social.** 3. ed. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2008. 176 p.

TOLLEFSON, Chris; ZITO, Anthony R.; GALE, Fred. **Symposium overview: Conceptualizing new governance arrangements.** Public Administration, v. 90, n. 1, p. 3-18, 2012.

TRAGTENBERG, Maurício. **Reflexões sobre o socialismo.** Editora Moderna, 1986.

_____. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Moraes, 1980.

_____. **Ideologia e burocracia**. São Paulo: Atica, 1974.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Florianópolis: UFSC, 2019. Acesso em: 14 out. 2021. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf>.

UFSC. (2020). **Estatuto da UFSC**. Florianópolis, SC, Brasil.

UFSC. (2017). **Regimento da UFSC**. Florianópolis, SC, Brasil.

VIGNIERI, VINCENZO. **Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: Shifts in Dominant Models of Public Administration**. Retrieved from <https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-modes-of-public-administration/>. 2020.

VIZEU, Fábio. **Idort e difusão do Management no Brasil na década de 1930**. Revista de Administração de Empresas, v. 58, n. 2, p. 163-173, 2018.

WIDMALM, Sten, BENNICH-BJÖRKMAN, Li, JARSTAD, Anna, AHLBÄCK-ÖBERG, Shirin, HERMANSSON, Jörgen, & KARLSSON, Christer (EDS.) Dethotade universitetet. Dialogos Förlag. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista Semiestruturada Docentes

1. O que você conhece sobre o termo Autogestão?
2. Com que frequência você participa de reuniões no seu trabalho? Quais assuntos são abordados?
3. Você se considera um profissional interessado pelos assuntos que envolvem sua categoria?
4. Você tem o hábito de se colocar à disposição caso algum colega esteja precisando de ajuda nas demandas de trabalho? Comente sobre como funciona a questão da cooperação em seu setor.
5. Você considera que sua opinião é levada em consideração?
6. Você considera que o seu gestor (a) realiza um processo coletivo de decisões?
7. Comente sobre como funciona o processo de decisões realizado pelo gestor em seu setor.
8. Você considera que tem poder sobre a tomada de decisões que o envolve?
9. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação **às suas atividades no ambiente de trabalho**.
10. Caso você **NÃO** possua essa autonomia, você tem interesse em assumir a autonomia e responsabilidade total de suas atividades? Por quê?
11. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação **à sua vida funcional na sua instituição**? Se possível, comente.
12. O quadro abaixo relata alguns princípios organizacionais. Assinale ao lado o quanto você considera que esses princípios são promovidos em seu ambiente de trabalho, sendo 0 para nada e 10 para o máximo possível. Logo após, assinale o seu grau de satisfação com o grau atribuído na primeira coluna.

Princípio	Grau – 0 a 10	Satisfeito – 0 a 10
Empoderamento do servidor		
Atendimento de suas solicitações		
Confiança		
Participação nas decisões		
Comunicação		
Controle		
Criatividade		
Cooperação		

13. No seu ambiente de trabalho, você se sente motivado pelos gestores a qualificar-se? Por quê?
14. Você considera que possui autonomia sobre seu processo de qualificação?
15. Caso algo esteja lhe incomodando no ambiente organizacional, ou você não concorde com certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação?

16. Cite algumas características dessa gestão no que diz respeito ao seu funcionamento.
17. Você considera que em seu setor a hierarquia é predominante?

APÊNDICE B - Roteiro da Entrevista Semiestruturada Técnico-administrativos

1. O que você conhece sobre o termo Autogestão?
2. Cite aqui alguns valores e ou princípios que você considera estarem fortemente presentes em seu ambiente organizacional.
3. Com que frequência você participa de reuniões no seu trabalho? Quais assuntos são abordados?
4. Você se considera um profissional interessado pelos assuntos que envolvem sua categoria?
5. Você tem o hábito de se colocar à disposição caso algum colega esteja precisando de ajuda nas demandas de trabalho? Comente sobre como funciona a questão da cooperação em seu setor.
6. Você considera que sua opinião é levada em consideração?
7. Você considera que o seu gestor (a) realiza um processo coletivo de decisões?
8. Comente sobre como funciona o processo de decisões realizado pelo gestor em seu setor.
9. Você considera que tem poder sobre a tomada de decisões que o envolve?
10. Você é quem toma as decisões sobre as normas e regras dos procedimentos administrativos que abrangem as atividades às quais lhe compete? Se não, como são estabelecidas essas regras?
11. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de **autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho**.
12. Caso você **NÃO** possua essa autonomia, você tem interesse em assumir a autonomia e responsabilidade total de suas atividades? Por quê?
13. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação **à sua vida funcional na sua instituição**? Se possível, comente.
14. O quadro abaixo relata alguns princípios organizacionais. Assinale ao lado o quanto você considera que esses princípios são promovidos em seu ambiente de trabalho, sendo 0 para nada e 10 para o máximo possível. Logo após, assinale o seu grau de satisfação com o grau atribuído na primeira coluna.

Princípio	Grau – 0 a 10	Satisfeito – 0 a 10
Empoderamento do servidor		
Atendimento de suas solicitações		
Confiança		
Autonomia		
Participação nas decisões		
Comunicação		
Controle		
Criatividade		
Cooperação		

15. No seu ambiente de trabalho, você se sente motivado pelos gestores a qualificar-se? Por quê?
16. Você considera que possui autonomia sobre seu processo de qualificação?

17. Caso algo esteja lhe incomodando no ambiente organizacional, ou você não concorde com certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação?
18. Você considera que em seu setor a hierarquia é predominante?

APÊNDICE C - Roteiro da Entrevista Semiestruturada com os Gestores

1. O que você conhece sobre Autogestão?
2. Com que frequência realiza reuniões com a sua equipe? Considera que elas sejam necessárias?
3. Cite alguns valores/princípios organizacionais que você considera estarem fortemente presentes em seu ambiente organizacional.
4. Como ocorre o estabelecimento de normas e regras dos procedimentos administrativos do setor o qual você gerencia?
5. Você se considera um profissional interessado pelos assuntos que envolvem sua categoria?
6. Você tem o hábito de se colocar à disposição caso algum colega esteja precisando de ajuda nas demandas de trabalho? Comente sobre como funciona a questão da cooperação em seu setor.
7. Qual a sua opinião sobre repassar para os servidores a autonomia sobre as diretrizes dos procedimentos administrativos das atividades às quais lhes competem?
8. Responda o mesmo sobre a autonomia em relação à vida funcional deles na instituição.
9. Você considera que na sua gestão existe um processo coletivo de decisões que dizem respeito ao ambiente organizacional? Fale sobre.
10. Ocorre o compartilhamento com a equipe da tomada de decisões que a envolvem? Em outras palavras, você delega a eles tais decisões? Se sim, de que maneira? Se não, justifique.
11. Existe algum servidor afastado no setor? Por qual motivo?
12. Comente um pouco sobre a existência ou não dos seguintes princípios nesse setor:

Empoderamento do servidor;
Atendimento de suas solicitações;
Confiança;
Autonomia;
Participação nas decisões;
Emancipação;
Comunicação;
Controle;
Criatividade;
Cooperação.

13. Comente um pouco sobre a existência ou não das seguintes práticas nesse setor:
 - Espaço para manifestações e solicitações por parte dos servidores;
 - Atendimento das solicitações acima citadas;
 - Promoção da criatividade do servidor nas rotinas administrativas.
 - Autonomia do servidor no seu trabalho.

**APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista Semiestruturada com os Representantes no
Conselho Universitário e no Conselho de Unidade**

1. O que você conhece sobre o termo Autogestão?
2. Cite aqui alguns valores e ou princípios que você considera estarem fortemente presentes nas reuniões do Conselho.
3. Com que frequência você participa de reuniões? Quais assuntos são abordados?
4. Você considera que sua opinião é levada em consideração?
5. Você se considera um profissional interessado pelos assuntos que envolvem sua categoria?
6. Você tem o hábito de se colocar à disposição caso algum colega esteja precisando de ajuda nas demandas de trabalho? Comente sobre como funciona a questão da cooperação em seu setor.
7. Você considera que o presidente realiza um processo coletivo de decisões?
8. Comente sobre como funciona o processo de decisões durante a reunião.
9. Você considera que tem autonomia sobre a tomada de decisões que o envolve e ou envolve sua categoria?
10. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho.
11. Caso você **NÃO** possua essa autonomia, você tem interesse em assumir a autonomia e responsabilidade total de suas atividades? Por quê?
12. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação à sua vida funcional na sua instituição? Se possível, comente.
13. O quadro abaixo relata alguns princípios organizacionais. Assinale ao lado o quanto você considera que esses princípios são promovidos em seu ambiente de trabalho, sendo 0 para nada e 10 para o máximo possível. Logo após, assinale o seu grau de satisfação com o grau atribuído na primeira coluna.

Princípio	Grau – 0 a 10	Satisfeito – 0 a 10
Empoderamento do servidor		
Atendimento de suas solicitações		
Confiança		
Autonomia		
Participação nas decisões		
Emancipação		
Comunicação		
Controle		
Criatividade		
Cooperação		

14. No seu ambiente de trabalho, você se sente motivado pelos gestores a qualificar-se? Por quê?
15. Você considera que possui autonomia sobre seu processo de qualificação?

16. Caso algo esteja lhe incomodando no processo da reunião, ou você não concorde com certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação?
17. Você considera que o seu trabalho promove a sua criatividade?
18. Você considera que em seu setor a hierarquia é predominante?
19. Deixe aqui algum comentário e ou sugestão que julgar necessário.

APÊNDICE E - Roteiro das questões para realização do Grupo Focal

1. O que você conhece ou já ouviu falar sobre o termo Autogestão?
2. Você considera que sua opinião é levada em consideração?
3. Você se considera um profissional interessado pelos assuntos que envolvem sua categoria? Você costuma participar de comissões?
4. Você tem interesse em assumir cargo de gestão?
5. Você considera que o seu gestor (a) realiza um processo coletivo de decisões?
6. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho.
7. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação à sua vida funcional na sua instituição? Se possível, comente.
8. Caso algo esteja lhe incomodando no ambiente organizacional, ou você não concorde com certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação?

APÊNDICE F – Roteiro para Descrição dos Resultados

Objetivos Específicos	Conhecer de que forma ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC	Analisar as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão	Refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas
Eixos	Administração Pública Universitária: A Complexidade nas Universidades Públicas	Autogestão: Autonomia e equidade no processo decisório; Valores Humanistas e Disponibilidade de Conhecimento Técnico-Administrativo para os Membros da Organização.	Autogestão: Autonomia e equidade no processo decisório; Valores Humanistas e Disponibilidade de Conhecimento Técnico-Administrativo para os Membros da Organização.
Categorias de Análise	1)Ocorrência de Reuniões; 2) Participação nas Decisões; 3)Incentivo à Qualificação; 4)Abertura de Diálogo; 5)Princípios Norteadores; 6)Estabelecimento de Normas do Setor.	1)Interesse por Assuntos que Envolvem a Categoria; 2)Espírito de Equipe; 3)Empoderamento; 4)Autonomia sobre a Vida Funcional; 5)Valores da Gestão; 6)Estabelecimento de Normas do Setor.	1)Conhecimento sobre o Termo Autogestão; 2)Autonomia em relação ao trabalho; 3)Interesse em Maior Autonomia; 4)Interesse em Assumir Cargos de Gestão; 5)Interesse por Qualificação; 6) Hierarquia; 7)Delegação de Autonomia; 8)Incentivo à Qualificação; 9)Atendimento de Solicitações; 10)Servidores Afastados para Formação.
Questões das entrevistas	D/TAE- Com que frequência você participa de reuniões no seu trabalho? Você considera que sua opinião é levada em consideração? Você considera que o seu gestor (a) realiza um processo coletivo de decisões? Comente sobre como funciona o processo de decisões realizado pelo gestor em seu setor. No seu ambiente de trabalho, você se sente motivado pelos gestores a qualificar-se? Por quê? Caso algo esteja lhe incomodando no ambiente organizacional, ou você não concorde com certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação? Princípios analisados: empoderamento do servidor, confiança, atendimento das solicitações, participação nas decisões, comunicação,	D/TAE - Você se considera um profissional interessado pelos assuntos que envolvem sua categoria? Você tem o hábito de se colocar à disposição caso algum colega esteja precisando de ajuda nas demandas de trabalho? Você considera que tem poder sobre a tomada de decisões que o envolve? Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação à sua vida funcional na sua instituição? TDS - Cite algumas características dessa gestão no que diz respeito ao seu funcionamento. TAE - Você é quem toma as decisões sobre as normas e regras dos procedimentos administrativos que abrangem as atividades às quais lhe compete? Se não, como são estabelecidas essas regras? G - Você considera que na sua	TDS - O que você conhece sobre o termo Autogestão? D/TAE - Você tem interesse em assumir cargo de gestão? D/TAE - Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho. Caso você NÃO possua essa autonomia, você tem interesse em assumir a autonomia e responsabilidade total de suas atividades? Por quê? TDS - Você se considera interessado em qualificar-se? TDS - Você considera que em seu setor a hierarquia é predominante? G - Qual a sua opinião sobre repassar para os servidores a autonomia sobre as diretrizes dos procedimentos administrativos das atividades às quais lhes competem?

	<p>controle, criatividade e cooperação.</p> <p>G - Com que frequência realiza reuniões com a sua equipe?</p> <p>Como ocorre o estabelecimento de normas e regras dos procedimentos administrativos do setor o qual você gerencia?</p> <p>D/TAE–Quest. Docentes/TAES</p> <p>G–Quest. Gestores</p> <p>TDS – Todos sujeitos.</p>	<p>gestão existe um processo coletivo de decisões que dizem respeito ao ambiente organizacional? Ocorre o compartilhamento com a equipe da tomada de decisões que a envolvem? Em outras palavras, você delega a eles tais decisões? Se sim, de que maneira?</p>	<p>G - Responda o mesmo sobre a autonomia em relação à vida funcional deles na instituição.</p> <p>G - Você tem o hábito de incentivar seus servidores a se qualificar?</p> <p>G - Comente sobre: espaço para manifestações e solicitações por parte dos servidores; atendimento das solicitações acima citadas.</p> <p>G – Existe algum servidor afastado no setor? Por qual motivo?</p>
--	--	---	---

GRUPO FOCAL

Objetivos Específicos	Conhecer de que forma ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC	Analisar as atividades acadêmicas e administrativas na UFSC à luz da autogestão	Refletir sobre os desafios na adoção de práticas autogestionárias nas universidades públicas
Questões das entrevistas	<p>1. Você considera que sua opinião é levada em consideração?</p> <p>2. Você considera que o seu gestor (a) realiza um processo coletivo de decisões?</p> <p>3. Caso algo esteja lhe incomodando no ambiente organizacional, ou você não concorde com certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação?</p>	<p>4. Você se considera um profissional interessado pelos assuntos que envolvem sua categoria? Costuma participar de comissões?</p> <p>5. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação à sua vida funcional na sua instituição?</p>	<p>6. O que você conhece sobre o termo Autogestão?</p> <p>7. Você tem interesse em assumir cargo de gestão?</p> <p>8. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho.</p>

APÊNDICE G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Concordo em participar, como voluntário/a, da pesquisa intitulada “O LUGAR DA AUTOGESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA A PARTIR DE UMA ANÁLISE NAS ATIVIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS DA UFSC”, que tem como pesquisador/a responsável Gabriela Guichard de Lima Beck, aluna do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), orientada por Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza, os quais podem ser contatados/as pelo e-mail g.beck@hotmail.com. O presente trabalho tem por objetivo analisar como ocorrem as atividades acadêmicas e administrativas na Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de verificar a existência de características da autogestão. Minha participação consistirá em ser entrevistado para coleta de dados. Compreendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa, e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, assegurando, assim, minha privacidade e sigilo absoluto. Sei que posso retirar meu consentimento quando eu quiser, e que não receberei nenhum pagamento por essa participação.

Nome e Assinatura

Local e data.

Nome e Assinatura do pesquisador

Local e data
