

Anselmo Soethe Nurnberg

**COLEGIADO VIRTUAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO
DE TOMADA DE DECISÕES COLEGIADAS DE ATOS
ADMINISTRATIVOS VINCULADOS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária. Orientador: Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.

Florianópolis
2014

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

Nurnberg, Anselmo Soethe

Colegiado virtual: contribuições para o processo de tomada de decisões colegiadas de atos administrativos vinculados / Anselmo Soethe Nurnberg ; orientador, Alexandre Marino Costa - Florianópolis, SC, 2014.
152 p.

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

Inclui referências

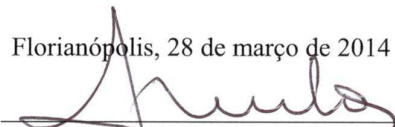
1. Administração Universitária. 2. Colegiado Virtual. 3. Decisões Colegiadas. 4. Decisões participativas. I. Costa, Alexandre Marino. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

ANSELMO SOETHE NURNBERG

COLEGIADO VIRTUAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES COLEGIADAS DE ATOS ADMINISTRATIVOS VINCULADOS


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

Florianópolis, 28 de março de 2014

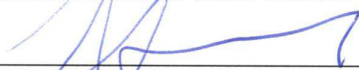


Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Coordenador do Curso


Banca Examinadora:



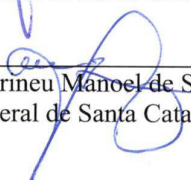
Prof. Dr. Alexandre Marino Costa - Orientador.
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil



Prof.ª Dr.ª Alessandra de Linhares Jacobsen
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil



Prof. Dr. Luis Carlos Cancellier de Olivo
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil



Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

Este trabalho é dedicado aos meus familiares. Eles são a fonte das minhas alegrias e o motivo para o meu sacrifício.

AGRADECIMENTOS

Meu muito obrigado aos professores: Pedro Antonio de Melo; Carla Cristina Dutra Búrigo; Gilberto De Oliveira Moritz; Luis Carlos Cancellier de Olivo e João Benjamim da Cruz Júnior que generosamente contribuíram para atingir essa visão de mundo e de saber.

Um agradecimento especialíssimo para a Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, nossa “Santa Destranca Tesis” (vide Anexo A), pela sua contribuição inestimável nos rumos dessa caminhada.

Agradeço ao Prof. Alexandre Marino Costa, que mesmo sobrecarregado de atividades aceitou orientar esse trabalho.

Meus agradecimentos aos Chefes de departamento que dispuseram de seu precioso tempo para contribuir com esse trabalho.

Gracias, também, aos colegas da turma PPGAU 2012 que contribuíram e fazem parte dessa nova realidade.

Muito obrigado a minha esposa e aos filhos, especialmente ao Júnior que aceitou o desafio de fazer essa proposta ganhar vida, fazendo a programação do “Colegiado Virtual”.

"Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza" Prof. Boaventura de Sousa Santos (2014).

RESUMO

NURNBERG, Anselmo Soethe. COLEGIADO VIRTUAL: contribuições para o processo de tomada de decisões colegiadas de atos administrativos vinculados. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração Universitária). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

O presente trabalho foi desenvolvido para fundamentar a proposta de um sistema informatizado de Colegiado Virtual para ser utilizado pelos departamentos de ensino da UFSC, como ferramenta no processo decisório de atos administrativos vinculados. Para tanto, apresenta-se um levantamento bibliográfico contextualizando as decisões colegiadas no campo de conhecimento da ciência da administração, diferenciando o processo decisório em organizações privadas e públicas e as principais correntes de pensamentos da administração. Apresenta-se, ainda, a fundamentação teórica dos Atos Administrativos e do Processo Eletrônico do Poder Judiciário, além dos conceitos básicos sobre sistemas informatizados. A pesquisa é classificada como aplicada, qualitativa e participativa. Os participantes formam uma amostra não probabilística, do tipo intencional. Foram entrevistados nove chefes de departamento, escolhidos por acessibilidade e disponibilidade. A pesquisa confirmou plenamente a bibliografia no que diz respeito à importância do processo decisório participativo, suas vantagens e desvantagens. A proposição de Colegiado Virtual incorpora as sugestões dos entrevistados buscando contemplar as diferentes realidades da UFSC. O sistema contempla a participação de todos os membros do colegiado buscando garantir os aspectos da administração participativa e democrática aliada aos princípios de legalidade dos atos administrativos, minimizando a principal dificuldade do processo decisório colegiado: a tirania do espaço/tempo.

Palavras-chave: Colegiado Virtual. Decisões Colegiadas. Decisões participativas.

ABSTRACT

NURNBERG, Anselmo Soethe. VIRTUAL COLLEGIATE: contributions to the process of collegiate decision making of linked administrative acts. Master's Degree Dissertation (Master in University Management). Post-Graduate Program in University Administration, the Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

The study was developed to support the proposal for a computerized Virtual College to be used by the teaching departments of UFSC as a tool on the decision making process related to administrative actions that are linked. Therefore, it is possible to present a bibliographic survey contextualizing the collegiate decisions, in the field of knowledge on the management science, distinguishing the decision-making process in public and private organizations, and the main thinking currents of the administration. It is also showed the theoretical foundation of the Administrative Acts and Electronic Process of the Judiciary, beyond the basic concepts about computerized systems. The research is classified as applied, qualitative and participatory. The participants form a non-probabilistic sample of intentional type. Nine-chief departments were interviewed, and they were chosen according to the accessibility and availability. The study fully confirmed the literature regarding the importance of participatory decision-making process, its advantages and disadvantages. The Virtual College proposition incorporates the respondents' suggestions seeking to reflect the differing realities of UFSC. The system includes the participation of all members of the collegiate trying to ensure the aspects of democratic and participatory administration along with the principles of legality on the administrative acts and minimize the main difficulty of the collegiate decision-making process: the space-time tyranny.

Keywords: Virtual Collegiate. Collegiate Decision. Participative decision.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2: nº de docentes por gênero.....	86
Figura 3: Distribuição em porcentagem.....	86
Figura 4: Chefias por gênero	87
Figura 1: Estrutura administrativa da UFSC.....	93
Figura 5: Relação entre o número de sessões, número de participantes, a frequência e o número de itens aprovados por unanimidade.	107
Figura 6: Média da frequência nas reuniões colegiadas.....	108
Figura 7: Página pública contendo os membros do Colegiado	112
Figura 8: Página pública contendo o Regimento Interno do Colegiado.....	112
Figura 9: Página pública contendo o acórdão das deliberações	113
Figura 10: Página pública contendo a íntegra das deliberações	113
Figura 11: Página pública contendo os itens em andamento.....	114
Figura 12: Página pública contendo a etapa em discussão.....	115
Figura 13: Página pública contendo a etapa em votação	115
Figura 14: Página para o acesso privado dos membros do Colegiado	116
Figura 15: Página do administrador para gerenciamento dos membros.....	117
Figura 16: Página contendo as informações básicas dos membros.....	117
Figura 17: Página do administrador para convocação do Colegiado	121
Figura 18: Página do administrador para incluir o parecer	122
Figura 19: Página dos membros contendo a convocação do Colegiado	122
Figura 20: Página dos Membros Participantes – Em discussão	123
Figura 21: Página dos Membros Suplentes – Em discussão	124
Figura 22: Página dos Membros Titulares – Em discussão	125
Figura 23: Página do Relator – Em discussão.....	126
Figura 24: Página do Presidente – Em discussão.....	126
Figura 25: Página dos Membros Titulares – Em votação	127
Figura 26: Página do Presidente – Em votação.....	128
Figura 27: Página do Secretário(a) – Ata.....	130
Figura 28: Página do administrador – Preferências do Colegiado	131
Figura 29: Página para as preferências dos membros	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções dos três poderes no Brasil.....	61
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: número de registros, para as expressões exatas, constantes nos bancos de dados: CAPES e EBSCO	84
Tabela 2: Chefias de departamento indicados pela Direção dos Centros.....	85
Tabela 3: Chefes de departamento entrevistados	86
Tabela 4: Opinião dos entrevistados sobre o processo decisório colegiado.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BEG – Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética
BOT – Departamento de Botânica
CAD – Departamento de Administração
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCA – Centro de Ciência Agrárias
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CCE = Centro de Comunicação e Expressão
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CDS – Centro de Desportos
CED – Centro de Ciências da Educação
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CIN – Departamento de Ciências da Informação
CSE – Centro Socioeconômico
CTC – Centro Tecnológico
DEF – Departamento de Educação Física
DIR – Departamento de Direito
EBSCO – Base de dados Academic Search Complete
EED – Departamento Especializado em Educação
EGC – Departamento de Gestão do Conhecimento
EGR – Departamento de Expressão Gráfica
FIL – Departamento de Filosofia
FIT – Departamento de Fitotecnia
FMC – Departamento de Farmacologia
JOR – Departamento de Jornalismo
MTM – Departamento de Matemática
NTR – Departamento de Nutrição
ODT – Departamento de Odontologia
PAAD - Planejamento e Acompanhamento de Atividades Docentes
SPA – Sistema de Controle de Processos Administrativos
SPO – Departamento de Sociologia e Ciência Política
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
ZOT – Departamento de Zootecnia e Desenvolvimento Rural

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 TEMA PROBLEMA.....	32
1.2 OBJETIVOS	37
1.3 JUSTIFICATIVA	37
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	41
2.1 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO.....	42
2.1.1 Escola de Administração.....	44
2.1.2 Administração pública	48
2.1.3 Gestão participativa.....	52
2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	56
2.2.1 Tipificação das decisões no setor público.....	58
2.2.2 Ato Administrativo vinculado.....	59
2.2.3 Reflexos na gestão do conhecimento.....	67
2.3 GESTÃO COLEGIADA EM UNIVERSIDADES	71
2.3.1 Elementos estruturantes do processo decisório	74
2.3.2 A participação coletiva nas decisões	76
2.4 SISTEMA INFORMATIZADO	79
3 METODOLOGIA	81
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	81
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	83
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	87
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	89
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	90
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	93
4.1 A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UFSC.....	93
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA NOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO	98
4.3 PROPOSIÇÃO DO “COLEGIADO VIRTUAL”	108
4.3.1 Aspectos gerais do Colegiado Virtual.....	109
4.3.1 Detalhamento do Colegiado Virtual	110
4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS	132
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
5.1 CONCLUSÕES	135
5.2 RECOMENDAÇÕES	136

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	146
APÊNDICE B – PROPOSTA INICIAL DE REGIMENTO PARA O COLEGIADO VIRTUAL	148

1 INTRODUÇÃO

No universo do conhecimento humano, a “Administração é uma área do saber que é classificada como Ciência Social Aplicada, cujo objeto central de estudo é o processo de concepção, estruturação, gestão e operação de organizações de produção para geração de bens e serviços de natureza pública e privada” (JACOBSEN *et al.*, 2006, p. 5). Ao longo de toda a história humana, podem-se encontrar registros de atividades tipificadas em várias teorias administrativas, porém, foi somente com os estudos de Frederick Taylor e Henry Fayol que se iniciou a Administração como ciência, com a pretensão de que seus princípios seriam aplicáveis a qualquer organização, industriais ou não, com os mesmos resultados, os princípios da Administração Científica mudaram a maneira como era encarada a Administração e o Administrador “[...] e começa a nascer o estudo da administração como algo sistemático e que pode ser aprendido como técnica” (FINGER, 1979, p. 6-8).

Henry Fayol foi o primeiro a definir claramente a inter-relação e as responsabilidades de cada um dos setores da organização, estabelecendo como Funções da empresa a Administração, e essa envolvendo as atividades de: Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle – POC3: Planejamento – visão de futuro, planos de ação a médio e longo prazo; Organização – consolidar a estrutura profissional, materiais e equipamentos; Comando – manter as pessoas em atividade; Coordenação – integrar, unificar e harmonizar as atividades; Controle – cuidar para que tudo se realize de acordo com o planejado (OLIVEIRA, 2012).

Bergue (2011) considera que a gestão das organizações envolve diferentes níveis: o **estratégico** que abrange os elementos - planejamento, organização, direção e controle, que são de longo prazo; já, o nível **tático** envolve processos gerenciais encarregados de intermediar os níveis estratégico e **operacional**; no nível operacional é onde se processa de forma direta a oferta de bens e serviços públicos. Cada um desses níveis pode ser associado a um conjunto de competências gerenciais: conceituais – habilidade de converter conhecimento em ação; humanas – compreender o comportamento das pessoas; e técnicas – competências relacionadas ao nível operacional da gestão. Os sistemas de gestão são integrados por um núcleo rígido constituído, essencialmente, por valores, crenças, e atitudes gerenciais que conferem identidade à organização.

Teoria e prática são essências de um mesmo fenômeno, a teoria, definida como um conceito que emerge de um olhar sobre a realidade e a realidade construída pelo olhar moldado pela teoria e transformada pela tecnologia, porém, não se podem confundir teorias organizacionais ou da administração com tecnologias de gestão, pois a teoria está ligada à reflexão, ao processo de sistematização do conhecimento, a tecnologia de administração ou gestão indica ação, voltada à operacionalização e execução – modalidade da ciência aplicada (BERGUE, 2011). Segundo o referido autor, as tecnologias de gestão são desenvolvidas nas áreas técnicas para resolver problemas ou administração de rotinas, destinam-se à aplicação sobre determinada realidade, são consideradas mais “atraentes”, pois apresentam soluções para ação administrativa, porém, a ação administrativa deve ser precedida de um diagnóstico situacional que exige profunda compreensão dos complexos fenômenos organizacionais.

A administração pública faz parte do contexto da Administração, no entanto, possui especificidades que a diferencia da administração das empresas e, segundo Bergue (2011), com um conteúdo predominantemente substantivo, derivado do conceito de Estado, em suas múltiplas expressões e significados. Ainda de acordo com o citado autor, em todo o mundo, o setor público, pressionado pelo sucesso do pensamento administrativo clássico, foi fortemente influenciado, principalmente, pelo conceito de racionalização e pelos postulados do ideal burocrático descrito por Max Weber e, no Brasil, influenciou decisivamente na formação do “Estado Administrativo”, que se instalou na década de 1930 e teve como marco principal a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DAPS, em 1938, caracterizado, também, pela “falsa dicotomia entre administração e política” (BERGUE, 2011, p. 98), segundo ele, influenciada pelo pensamento de Woodrow Wilson (EUA).

De acordo com Bergue (2011), os pilares básicos da administração pública são a Ciência Política e a Ciência Administrativa, porém “a Ciência Jurídica pode ser considerada a ‘disciplina-mãe’ uma vez que a administração pública originou-se, como área de ensino, do Direito Administrativo, especialmente nos países latinos” (BERGUE, 2011, p. 94 apud KEINERT¹, 2007, p. 34). Para o autor referenciado, a abordagem clássica, em relação às teorias das organizações públicas, é

¹ KEINERT, T. M. M. Administração pública no Brasil: crise e mudanças de paradigmas. 2. Ed. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2007

centrada nas “obras de Taylor, Fayol, Gulick, Mayo e outros. Alguns retrocedem a economistas clássicos, como Adam Smith, outros avançam em direção a componentes das abordagens de Weber” (BERGUE, 2011, p. 92). Ainda, de acordo com esse autor, a perspectiva de organização como gestora de bens e serviços públicos é limitada para explicar a configuração contemporânea de administração pública e geração de resultados para a sociedade, que está mais próximo do conceito de redes organizacionais, articulada por múltiplos atores e campos de conhecimento, em que os bens e serviços públicos são gerados em regime de colaboração, em um formato menos assimétrico em hierarquia que acentuam a dimensão política da gestão, impondo repensar conceitos e pressupostos no âmbito da administração pública, gerando expressões mais coerentes com o interesse público (BERGUE, 2011).

Assim como a gestão pública se diferencia da gestão de empresas, também, a gestão universitária, como tema de pesquisa, é a busca da perspectiva administrativa específica da instituição universitária, “embora possa haver semelhanças entre gestão de empresas e gestão universitária no tocante a alguns aspectos administrativos, a função de gestão nas instituições universitárias, principalmente nas públicas federais, é muito específica” (SOUZA, 2009, p. 23). Para esse autor, as universidades estão inseridas em um ambiente social altamente dinâmico, que está em um processo constante de democratização das relações sociais, influenciada por mudanças políticas e tecnológicas. Essa complexidade das organizações universitárias, por comportar visões múltiplas e, até mesmo, antagônicas, tornando difícil sua gestão, é comentada pela literatura que demonstra que organizações complexas necessitam novas formas de gestão, flexibilidade organizacional, com **sistemas decisórios mais participativos** (grifo nosso) e uma busca constante da melhoria da qualidade nos processos administrativos (SOUZA, 2009).

De acordo com Finger (1979), na escola clássica, a relevância do indivíduo estava restrita ao processo produtivo no eficiente exercício de suas tarefas especializadas, que começa a mudar por volta da década de 1930, quando as universidades haviam se incorporado à vida social e as descobertas científicas contribuíram para os avanços em diversos aspectos da vida social, dentre as pesquisas relevantes estão os estudos que buscavam compreender “[...] os fenômenos sociais e emocionais que envolvem o relacionamento das pessoas e as organizações industriais e, especialmente, os conflitos surgidos pela utilização de determinados processos administrativos e de incentivos à produção”

(FINGER, 1979, p. 8). Para ele, as experiências de Elton Mayo, aplicando conceitos sociológicos e psicológicos, chegam a conclusões radicalmente diferentes da escola clássica, fundando a Escola das Relações Humanas – todo e qualquer trabalhador exerce influência no comportamento da empresa e, por consequência, influencia a qualidade do processo decisório e o nível de produtividade.

Foi neste contexto que se incluiu a administração no currículo das universidades, passando a ser fundamental na formação dos administradores e nas pesquisas que aprimoraram a administração, as organizações industriais e comerciais rapidamente se aproveitaram dos avanços do conhecimento administrativo, porém, a universidade, centro produtor desse saber, não utilizava esse conhecimento em suas práticas administrativas. Foi, somente, com as pressões sociais pós Segunda Guerra que entidades preocupadas com os resultados das escolas secundárias Norte Americanas passaram a pressionar as instituições, “pois os resultados não estavam correspondendo aos investimentos feitos, começaram a subsidiar estudos para a verificação dos métodos e processos utilizados na administração das mesmas” (FINGER, 1979, p. 11). Portanto, no âmbito da educação, foi na escola secundária Norte Americana que, pela primeira vez, houve a designação de elementos treinados em administração para gerência.

No Brasil, a legislação determina que, a administração das instituições públicas de educação superior deverá obedecer aos princípios da “gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”, Art. 56 da Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996).

A origem das decisões coletivas remonta aos primórdios da humanidade, certamente já nos primeiros agrupamentos humanos, na vida comunitária, sem dúvida, pode-se encontrar algum tipo de decisão compartilhada que se poderia caracterizá-la como decisão colegiada. Porém é na Grécia, com a democracia direta, que encontramos os primeiros fundamentos do processo decisório colegiado. De acordo com Paradela (1999), a tradição colegiada nas universidades teve suas origens na ocupação do Oeste dos EUA, que foi realizada por grupos de pessoas deslocando-se em caravanas e fundando povoados, onde todos participavam das decisões de interesse comum e cada assunto era decidido depois que todos os argumentos fossem debatidos. Com o crescimento dos povoados e o aumento do número de instituições,

tornou-se impraticável o exercício e o controle das decisões. "Com a crescente complexidade das relações sociais e o avanço administrativo das instituições, somadas às desconfianças do povo em relação a um governo distante, foram criados os Conselhos, como conhecemos hoje" (PARADELA, 1999, p. 3). E, assim, os conselhos foram assumindo a responsabilidade pelas escolas, saúde, bem-estar, bibliotecas, universidades e museus. Para o autor supracitado, o primeiro registro de um conselho de diretores universitário foi, em 1636, na Universidade de Harvard e seu modelo foi sendo reproduzido pelas instituições de ensino, chegando ao Brasil pela forte influência que os modelos Norte Americanos exercem nas organizações brasileiras. Já, para Reinert (2004), a tradição do processo de gestão colegiada nas universidades tem suas origens na Universidade de Bolonha, criada em 1158, em que a gestão era "[...] efetivada pelos próprios estudantes, desde a contratação e demissão de professores até a gestão das atividades típicas do dia-a-dia de qualquer organização" (REINERT, 2004, p. 177).

As diferentes formas de processo decisório podem ser classificadas como: autocrático – quando uma pessoa decide pelo grupo, sem consultá-lo; autocrático da maioria – maioria decide sem levar em conta a vontade das minorias; consultivo – buscam-se informações com outras pessoas para auxiliar na decisão; oligárquico – processo decisório exercido por um pequeno grupo; minoria – quando um grupo menor decide pelos demais, como no caso de decisões técnicas ou, por exemplos, em trilhas em que o mais lento determina o ritmo do grupo; maioria/democracia simples – quando a decisão tomada corresponde à vontade de, no mínimo, metade mais um dos membros do grupo; democracia profunda – quando representa a decisão por consenso de um mínimo de 70% do grupo; consenso – a decisão representa a opinião de todos os membros do grupo, trata-se de um processo demorado, mas de execução rápida (SILVA, 2009).

Para Antonio (2004), nos processos decisórios coletivos, a decisão por consenso, na fase inicial refere-se a padrões de conduta e às normas que podem ser estabelecidas pelo próprio grupo, por normas das organizações e por lideranças reconhecidas pelo grupo. O consenso é obtido com a opinião de todos os membros do grupo e, no final, todos deverão concordar com o resultado. Essa modalidade do processo decisório coletivo tem a vantagem de produzir decisões inovadoras, criativas, e o comprometimento do grupo com a implementação da decisão e, também, com os resultados. Tendo como desvantagens: requer tempo, energia psicológica e habilidade dos membros; não é

recomendada para questões emergenciais. No processo decisório por maioria, o grupo vota e a decisão da maioria é a vencedora, recomendada para decisões de grupos maiores onde o consenso é difícil de ser obtido, tem a desvantagem de deixar uma minoria descontente prejudicando a integração do grupo. No processo decisório por minoria, as decisões são tomadas, geralmente, por um subcomitê de um grupo maior, tem a vantagem de ser utilizada quando não se pode reunir todo o grupo. No processo de tomada de decisão participativa com domínio da autoridade com discussão, nesse método, quem está no papel decisório deixa bem claro, desde o início, que a tarefa de decidir é dele, mas, no processo de discussão, sua opinião tem o mesmo peso dos demais membros, quando considera que está suficientemente esclarecido para tomar a decisão, encerra a discussão e informa aos demais membros do grupo como suas contribuições afetaram a decisão. Esse modelo requer uma boa comunicação entre os membros do grupo e um líder disposto a tomar decisões (ANTONIO, 2004).

A construção do processo decisório por consenso, método participativo e inclusivo pautado no diálogo, é considerado especialmente útil para questões que envolvem múltiplas partes e múltiplos interesses, que precisam ser harmonizados para a proposição de normas, projetos, acordos ou ações que visem ao benefício e à satisfação mútuos, assim como à preservação das diferenças entre os envolvidos. O fator mais importante na decisão por consenso é a possibilidade da manutenção das opiniões discordantes, porém, com a obrigação de que os participantes proponham ajustes em seus pontos de vista, sem abrir mão deles, para que no resultado final todos reconheçam, além de seus interesses e valores, os aportes de outros participantes do grupo de diálogos, distintos do seu ponto de vista. Além de preservar os interesses e valores de todos os envolvidos, “a construção de consenso, por essa característica, preserva a relação social futura dos atores participantes, quesito primordial em políticas públicas” (ALMEIDA, 2012, p. 1).

1.1 TEMA PROBLEMA

A administração tem como princípio fundamental a eficiência no processo de produção que, basicamente, significa produzir mais com menos. A importância das pessoas nas organizações e no processo de produção vem sendo plenamente demonstrado desde os primeiros estudos de Elton Mayo. Atualmente, praticamente todos os estudos

recomendam, como forma de competitividade das organizações, a participação dos membros da organização no processo decisório.

O conceito de eficiência presente na teoria organizacional, segundo Robalo (1995), de modo geral, procura definir as condições em que uma organização pode ser considerada eficaz e/ou eficiente. Considera que a busca por fatores de sucesso nas organizações tem se revelado improdutiva, uma vez que, mesmo nos casos em que as condições ou os fatores de sucesso são identificados em seguida, constata-se que tais fatores ou condições não possuem a relevância ou a universalidade que lhes foi atribuída. Propõe como alternativa, uma abordagem contingencial, procurando-se reconhecer os "*trade-offs*" dos diferentes modelos e utilizar o mais adequado para a finalidade pretendida, sugere também, que as organizações sejam vistas pela perspectiva institucional, como uma coligação entre diferentes grupos de interesse e como critérios de eficácia e eficiência, o grau de satisfação dos diferentes grupos de poder. Para esse autor, a eficiência é sempre um conceito relativo e que, genericamente, tem relação com o modo como se obtêm determinados resultados, no entanto não é possível definir uma empresa, uma máquina ou um método como eficientes em termos absolutos, a "[...] eficácia tem que ver com o 'que fazer', eficiência com o 'como fazer'. Eficácia é um conceito relevante sobretudo a nível institucional-estratégico, eficiência sobretudo a nível operacional" (ROBALO, 1995, p. 107).

Para Basto *et al.* (1993), o descaso histórico das organizações públicas com a qualidade dos serviços prestados faz-nos acreditar que a eficiência e a eficácia² são suficientes para resolver nossos problemas e garantir a satisfação do cidadão. Para os autores supracitados, as organizações públicas deveriam ter como meta a busca da efetividade – percepção pelo cidadão do resultado dos produtos e processos internos da organização. Propõe que o sucesso de uma organização seja visto, não somente como resultado de processos decisórios bem sucedidos, mas também como essas decisões são vistas e percebidas na vida do cidadão.

A Emenda Constitucional número 19, de 04/03/1998, definiu assim a redação do art. 37, da Constituição, "A administração pública

² Eficiência - relacionada à tarefa, ao processo, ao 'fazer as coisas bem'. Eficácia - ligada ao produto, ao 'fazer as coisas certas' (BASTO *et al.*, 1993, p. 143).

direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1998). O princípio da legalidade exige que todos os atos administrativos, no setor público, estejam previstos em lei, impondo ao Administrador Público agir somente na forma prevista em lei, diferentemente do particular que pode fazer tudo o que a lei não lhe proíbe (JOSÉ, 2012).

Já quanto à eficiência, de acordo com Di Pietro (2009), seu conceito apresenta dois aspectos: o modo de atuação e o modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública.

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao *modo de atuação do agente público*, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao *modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública*, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2009, p. 83).

A Administração Pública, em todos os níveis, realiza suas funções através de uma espécie de ato jurídico que são caracterizados genericamente como Atos da Administração - abrangem todos os atos praticados no exercício da função administrativa (DI PIETRO, 2009), que são diferenciados dos Atos Jurídicos por suas condições peculiares quanto “às condições de sua válida produção e no que atina à eficácia que lhe é própria” (MELLO, 2012, p. 375).

Porém, dentre todos os atos praticados pelo Poder Público (Atos da Administração), há aqueles que são de interesse tanto público quanto privado, que não sejam caracterizados como Atos Administrativos, tais como: atos de direito privado; atos materiais; atos políticos ou de governo; atos de conhecimento, opinião, juízo ou valor; contratos; atos normativos (MELLO, 2012; DI PIETRO, 2009). Os atos administrativos propriamente ditos podem ser classificados como **vinculação** ou **discricionariedade** determinado pelo grau de liberdade que o gestor público possui na prática desses atos.

Quando o regramento atinge vários aspectos de uma atividade, não deixando opções para o administrador, determinando que,

frente a determinados requisitos, deve agir de tal ou qual forma, nesses casos diz-se que o poder da Administração é vinculado. “Diante de um poder vinculado, o particular tem um direito subjetivo de exigir da autoridade a edição de determinado ato, sob pena de não o fazendo, sujeitar-se à correção judicial” (DI PIETRO, 2009, p. 212). Quanto ao conceito de ato vinculado, assim se refere Mello, (2012, p. 434), “aqueles em que, por existir prévia e objetiva tipificação legal do único possível comportamento da Administração em face de situação igualmente prevista em termos de objetividade absoluta, a Administração, ao expedi-los, não interfere com apreciação subjetiva alguma”.

As universidades públicas, embora gozem de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, como um princípio constitucional, estão sujeitas ao cabedal jurídico da Administração Direta. Desta forma, na UFSC, assim como em todo o sistema de ensino superior no Brasil, a estrutura administrativa comporta várias instâncias de decisões colegiadas, de composição representativa, exceto nos departamento, a menor fração administrativa, onde o colegiado³ possui características específicas, mais próximas das decisões participativas, no qual as decisões estão diretamente relacionadas com o interesse dos membros do grupo.

A opção do autor por desenvolver o trabalho direcionado aos colegiados dos departamentos deu-se, pelas características próprias desse colegiado, onde as decisões, em sua grande maioria, dizem respeito diretamente aos interesses dos membros do próprio colegiado, pela possibilidade de beneficiar um contingente maior de pessoas, pelo conhecimento prático adquirido, em vinte anos, secretariando decisões colegiadas e pela possibilidade de extrapolar seus resultados para as demais instâncias colegiadas da UFSC.

Para atuar como Departamento, na UFSC, o grupo deverá contar com, no mínimo, quinze docentes, que ficarão responsáveis, para todos os efeitos, pela organização administrativa e didático-científica. O departamento deverá desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. Cabendo a ele a elaboração do plano de trabalho, atribuindo encargos de ensino, pesquisa e extensão aos docentes nele lotado, praticando todos os atos

³ Composto pelos professores, em efetivo exercício, lotados no departamento e pela representação dos discentes e dos Técnico-administrativos.

administrativos inerentes, assim como, elaborar as normas do seu funcionamento considerando as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário (UFSC, 2011a; UFSC, 2011b).

As decisões do Departamento são tomadas sempre com a presença da maioria de seus membros, convocados, por escrito, com quarenta e oito horas de antecedência, que poderá ser reduzida em casos de emergência, e são consideradas aprovadas pela manifestação favorável da maioria dos membros presentes. Em caso de urgência e inexistência de *quorum* para o funcionamento, o Chefe do Departamento poderá decidir *ad referendum* do colegiado, ao qual a decisão será submetida dentro de trinta dias, persistindo a inexistência de *quorum* será o ato considerado ratificado. Também é permitido ao Departamento deliberar mediante colegiados especiais, cuja composição e atribuições são definidas por critérios estabelecidos pelo próprio departamento (UFSC, 2011a; UFSC, 2011b).

Os avanços científicos e tecnológicos vêm provocando mudança em todas as áreas dos relacionamentos humanos. Atualmente, já se dispõe de tecnologia de comunicação que permite melhorar o processo de tomada de decisão colegiada, facilitando o resgate histórico dessas decisões e contribuindo para o aprimoramento do conhecimento na organização. Essas novas tecnologias possibilitam “não somente a comunicação, mas também o registro de conhecimentos que antes perdiam-se ou estavam confinados na mente das pessoas” (THIVES, 2000, p.37). "A tecnologia moderna da informática, com sua capacidade sem paralelo de gerar, manipular e avaliar dados incorpora o conceito de flexibilidade da informação, assim como fez o fichário de catálogo móvel uma geração atrás" (MORITZ; PEREIRA, 2006, p. 13).

Essas novas tecnologias da informação⁴ permitem o trabalho em grupo, com a possibilidade de eliminar a tirania de tempo e lugar, permitindo às pessoas atuarem em equipes conectadas em rede. A atuação em rede permite formar um “repositório de conhecimento compartilhado que dá origem à memória de grupo [...] que dará suporte aos processos de construção do conhecimento, sua distribuição e aplicação” (SOUZA *et al.*, 2011, p. 220), fatores essenciais no processo decisório de qualquer organização.

⁴ “Tecnologia da informação é a interação estruturada entre sistemas de *software* e de *hardware* para o registro, transformação, transmissão e arquivamento de todos os tipos de informação das empresas” (OLIVEIRA, 2012. p. 166).

O processo decisório está circunscrito no corpo maior da Ciência da Administração na função Planejamento (MORITZ; PEREIRA, 2006). Já, um “instrumento administrativo é a metodologia ou técnica, estruturada e interligada, que possibilita a operacionalização e a administração das diversas decisões tomadas ao longo do processo administrativo das empresas” (OLIVEIRA, 2012, p. 151).

Esse trabalho tem como foco a elaboração de uma ferramenta de gestão, “Colegiado Virtual”, como instrumento auxiliar no processo decisório de atos vinculados. A pesquisa busca resposta para uma questão básica: **Como os departamentos de ensino da UFSC podem utilizar o sistema informatizado de “Colegiado Virtual” como ferramenta auxiliar em processos de decisão colegiada de atos administrativos vinculados?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral formulado para a presente pesquisa é: propor um sistema informatizado de “Colegiado Virtual”, para utilização pelos departamentos de ensino da UFSC, como ferramenta auxiliar em processos de decisão colegiada de atos administrativos vinculados.

Como objetivos específicos, temos:

- a) descrever o processo decisório colegiado nos departamentos da UFSC;
- b) diagnosticar limites e possibilidades do processo decisório colegiado;
- c) identificar alternativas para o processo de decisão colegiada em uma realidade de documentos digitais;
- d) propor um sistema informatizado para auxiliar no processo de tomada de decisão colegiada de atos administrativos vinculados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A preocupação com o tema surgiu na atividade prática do autor, como Chefe de Expediente no Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética pela observação empírica do processo decisório colegiado. Na grande maioria das vezes em que é convocado, o colegiado do departamento, a pauta é de atos administrativos vinculados que, frequentemente, as decisões são tomadas pela manifestação reflexa

ou pela presença física dos membros do colegiado, sem tomar conhecimento do assunto em pauta.

Frente às limitações de ação do gestor, em relação aos atos vinculados - aqueles em que há uma tipificação legal determinando o único comportamento possível da Administração em face de situação objetivamente prevista, que não envolve nenhuma apreciação subjetiva (MELLO, 2012, p. 434), ou “porque a lei não deixou opções, ela estabelece que, diante de determinados requisitos, a Administração deve agir de tal ou qual forma” (DI PIETRO, 2009, p. 212), cabe à Administração limitar-se a constatar o cumprimento desses requisitos. Nesse caso, caberia perguntar: por que manter colegiada as decisões de atos administrativos vinculados?

Não se pode negar que as organizações têm mudado ao longo do tempo. Os avanços tecnológicos das últimas décadas fazem crer que, em um futuro próximo, as formas de registro e tramitação de documentos nas organizações passaram a ser em formato digital, “ao melhorar a qualidade da informação, a tecnologia da informática pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações” (MORITZ; PEREIRA, 2006, p. 13). Essa já é uma realidade no Poder Judiciário brasileiro.

A implantação do Processo Eletrônico no judiciário brasileiro, uma iniciativa da Justiça Federal da 4ª Região, que abrange os três Estados do Sul do Brasil, “permitiu o processamento das ações judiciais por meio de autos totalmente virtuais, dispensando por completo o uso do papel, proporcionando maior agilidade, segurança e economia na prestação jurisdicional” (RUSCHEL *et al.*, 2010, p. 2133). A adoção do Processo Eletrônico ocorreu em 2003 e, posteriormente, por força da Resolução 75/2006 do TRF da 4ª Região, o ajuizamento de ações passou a ser realizado exclusivamente no formato digital, em todos os 104 Juizados Federais Cíveis do Sul do Brasil, desde 2010, todos os processos, cíveis e criminais, passaram a ser ajuizados exclusivamente pelo meio eletrônico. Atualmente “está presente em todos os Tribunais brasileiros, mas em diferentes escalas, avançando para num futuro próximo eliminar por completo os autos físicos” (RUSCHEL *et al.*, 2010, p. 2134).

Este trabalho é importante como aprimoramento do conhecimento sobre o processo decisório colegiado. O momento é adequado, uma vez que a UFSC encontra-se em processo de implantação do Sistema de Gestão Administrativa, codenominado

“UFSC sem papel”, essa ferramenta de gestão incorpora os Sistemas de: Controle de Processos Administrativos – SPA; Materiais e Almoxarifado – ALX; Gestão de Compras e Licitações – SCL; Gestão Patrimonial - SIP, na qual se pretende que todos os atos administrativos, progressivamente, tramitem somente no formato digital (UFSC, 2011c). É oportuno, pois, ao possibilitar decisões colegiadas por um sistema informatizado, poder contribuir para o aprimoramento do Sistema de Gestão Administrativa, em implantação, servindo, não somente para tornar mais eficiente o processo decisório colegiado, mas também a gestão do conhecimento administrativo⁵, tornando-se relevante para os próprios membros dos colegiados, para a Instituição, para o País, contribuindo para uma vida ecologicamente sustentável.

⁵ Segundo Almeida *et al.*, (2011, p. 6), “a Gestão do Conhecimento refere-se à criação, explicitação e disseminação do conhecimento no âmbito da organização”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo científico tem como objeto a elaboração de conceitos cientificamente úteis para compreensão de fatos ou situações empiricamente observadas. O conhecimento fundamental da gestão é, também, a essência da ciência, seja classificado como ciência pura – descrever e explicar fenômenos ou ciência aplicada – utilizada na transformação da realidade. A produção do conhecimento envolve problematização, reflexão e o questionamento em relação a um tema de interesse, cuja delimitação é fortemente influenciada pelo domínio teórico do pesquisador. Ciência como um corpo teórico e metodológico em constante evolução pelo processo científico, mas que não dispensa a relação com o fenômeno (BERGUE, 2011).

Segundo Bergue (2011), a teoria como um conjunto de conceitos construídos a partir de valores compartilhados é o que nos permite compreender o mundo, é o referencial que influencia a ação, definindo os limites e a interpretação que se faz do mundo, são generalizações construídas a partir de experiências vivenciadas – teoria empírica, que podem, ou não, ser confirmadas a partir de um processo científico – teoria científica. A definição teórica explícita a visão de mundo incluindo o conceito de organização, uma organização mecanicista tende a uma teoria preditiva, que remeteria a outros parâmetros tomando-se a organização por uma abordagem da complexidade. As organizações contemporâneas são compreendidas e explicadas por múltiplas teorias. O autor utiliza a metáfora, comparando teorias com janelas, “quanto mais e maiores forem as janelas [...] tanto mais complexa será a percepção e a compreensão do mundo exterior que o sujeito pode produzir”(BERGUE, 2011, p. 81).

A fundamentação teórica, de acordo com Harger *et al.*(2008 *apud* TRIVIÑOS, 2006, p. 99), é necessária para um “embasamento teórico para explicar, compreender e dar significado aos fatos que se investigam [...], os fatos sociais e educacionais [...] exigem um suporte de princípios que permitam atingir os níveis da verdadeira importância do que se estuda”. Assim, neste item, são apresentados os conceitos sobre: os fundamentos da administração; administração pública; gestão universitária; atos da administração; gestão do conhecimento; decisões colegiadas.

2.1 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração como ciência é relativamente recente na história da humanidade. Ao longo da história, podemos encontrar registros de atividades humanas caracterizados em várias teorias administrativas que explicam a realidade das organizações hoje. Desde os primórdios da humanidade, ao longo de milhares de anos, os processos migratórios, as mudanças ambientais, o constante adaptar e readaptar-se às novas condições ambientais aos novos alimentos, o domínio do fogo, as técnicas de caça, a fabricação de diversos tipos de ferramentas, a habilidade de planejar, organizar-se, cooperar, comunicar-se, foram fatores que contribuíram para despertar a mente humana, possibilitando ao homem sobreviver em todas as regiões do planeta (BLAINEY, 2004).

Os registros históricos são fartos com realizações da humanidade que exigiram um alto grau de planejamento e administração para executá-los. Já, nos textos de Aristóteles, podemos encontrar referências quanto às qualidades do gestor ao narrar sobre a sabedoria prática de Péricles como administrador:

o conhecimento científico envolve demonstração, mas não há demonstração de coisas cujos primeiros princípios são variáveis (pois todas elas poderiam ser diferentemente), e como é impossível deliberar sobre coisas que são por necessidade, a sabedoria prática não pode ser ciência, nem arte: nem ciência, porque aquilo que se pode fazer é capaz de ser diferentemente, nem arte, porque o agir e o produzir são duas espécies diferentes de coisa. Com efeito, ao passo que o produzir tem uma finalidade diferente de si mesmo, isso não acontece com o agir, pois que a boa ação é o seu próprio fim. Daí o atribuímos sabedoria prática a Péricles e homens como ele, porque percebem o que é bom para si mesmo e para os homens em geral: pensamos que os homens dotados de tal capacidade são bons administradores de casas e de Estados [...] tais homens possuem sabedoria prática; e, no entanto, o bem pessoal de cada um talvez não possa existir sem administração doméstica e sem alguma forma de governo. Além disso, a maneira de pôr em

ordem os seus negócios não é clara e precisa ser estudada (PESSANHA, 1991, p. 128 - 132).

O pensamento filosófico, a visão de mundo e de homem historicamente tem influenciado o comportamento humano. Maquiavel é considerado o primeiro cientista político moderno pelo tratamento factual das coisas tomando-as como são e não como deveriam ser e pelo afastamento do imperativo moral. “O público e o privado se distinguem e são julgados segundo critérios diversos” (ALBIERI, 2004, p. 193).

As teorias administrativas foram marcadas, em seu início, pelo pensamento de **Adam Smith** (1723 – 1790) – considerado o formulador da teoria econômica, nascido em Kirkcaldy, na Escócia. Seu livro *A Riqueza das Nações* é considerado como a origem do estudo da Economia. “Nesta obra, ele enfatizou que uma divisão apropriada da mão-de-obra pela sociedade, com cada pessoa se especializando naquilo que sabe fazer melhor, seria a melhor maneira de aumentar a produtividade e a riqueza de uma nação” (JACOBSEN *et al.*, 2006, p. 97). Porém, foi somente em 1881, que Joseph Wharton fundou a primeira escola de administração a Wharton School na Universidade da Pensilvânia (BERGUE, 2011).

O primeiro abalo na concepção industrial idealizada por Adam Smith foi a concepção taylorista “*Just-in-Time*” e implementada por Ford. “Pela primeira vez a ênfase foi dada ao resultado e não à atividade, partindo-se do consumidor para o produto e não deste para aquele” (JACOBSEN *et al.*, 2006, p. 191).

Segundo Jacobsen *et al.* (2006), tanto os estudos de Bateman e Snell⁶, assim como os de Lacombe e Heilborn⁷ afirmam que uma administração bem sucedida é apoiada em três habilidades básicas do gestor: **habilidade técnica** – envolve a compreensão e domínio da atividade, facilidade no uso das técnicas e do instrumental específico da disciplina; **habilidade humana** – envolve a capacidade de trabalhar em grupo de modo cooperativo e eficaz na direção dos objetivos estabelecidos e **habilidade conceitual ou visão sistêmica** - habilidade para perceber a organização como um conjunto integrado.

⁶ BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

⁷ LACOMBE, Francisco J.M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

A ciência, de modo geral, pode ser classificada como: natural e social. As ciências classificadas como naturais tratam de conhecer a natureza, já as ciências sociais buscam conhecer, principalmente, o comportamento humano. Essas podem ser subdivididas em: ciência pura – interessada na busca do conhecimento e aplicada – busca modificar e/ou moldar a realidade. No universo do saber humano, a “Administração é uma área do saber que é classificada como Ciência Social Aplicada cujo objeto central de estudo é o processo de concepção, estruturação, gestão e operação de organizações de produção para geração de bens e serviços de natureza pública e privada” (JACOBSEN *et al.*, 2006, p. 5). Dizem, ainda, que estudar administração é um exercício constante de aprendizado da complexa relação entre a produção e a organização como uma unidade sistêmica.

Com o crescente interesse das pessoas e das pesquisas em administração, os conceitos nessa área foram tornando-se mais complexos, surgindo as diferentes correntes de pensamentos formadoras das escolas administrativas. Segundo Oliveira (2008), Escola de Administração é um conjunto de conhecimentos, consolidados, decorrentes de uma ou mais teorias da administração.

2.1.1 Escola de Administração

A **Escola clássica** moldada pelas formulações mecanicistas tem como objeto, em essência: a racionalização, a busca da eficiência das estruturas; relações formais e dos processos de trabalho, é representada pelas teorias de Taylor, Ford e Fayol (BERGUE, 2011). A Administração como Ciência, baseada em métodos científicos, teve início com os estudos de Frederick Winslow Taylor, publicados em 1911, em seu livro “Os Princípios da Administração Científica”, que junto com as contribuições de Jules Henri Fayol e Henry Ford são considerados o início da Administração Científica (JACOBSEN *et al.*, 2006; SOUZA, 2009; OLIVEIRA, 2012). Outros autores idealizadores da Teoria da Administração Científica: Henry Gantt, Frank Gilbreth, Harrington Emerson, Morris Cooke, Hugo Munsterberg, Carl Barth, Oliver Sheldon, James Mooney, Alan Reiley, Lyndall Urwick, Edgard Brench, Luther Gulick, contribuíram para o desenvolvimento e consolidação da administração de empresas (OLIVEIRA, 2012).

A **Escola Humanista** teve com principal motivador os conflitos que se estabeleceram com a aplicação dos princípios tayloristas. A **Escola Humanista** é constituída de quatro teorias: das **Relações**

humanas – iniciada em 1932, por Elton Mayo; **Comportamentalista** – 1947 por Herbert Simon; **Estruturalista** – 1964 por Amitai Etzioni e **Desenvolvimento organizacional** – 1969 pelos estudos de Richard Backhaard e Warren Bennis (OLIVEIRA, 2012). Consolida a ideia que todo e qualquer trabalhador exerce influência no comportamento da empresa e, por consequência, influencia a qualidade do processo decisório e o nível de produtividade. Essa escola contribuiu para uma maior abrangência da participação dos profissionais na empresa; para a melhoria na comunicação entre todos os níveis hierárquicos; para o reconhecimento dos programas de capacitação; para a estruturação das ciências do comportamento, bem como de uma abordagem de atuação humanista e democrática nas empresas, estudos sobre as necessidades humanas, clima organizacional, estilo administrativo, psicologia empresarial, dinâmica de grupo (OLIVEIRA, 2012).

Pode-se considerar a **Teoria Comportamental** como uma dimensão mais aprofundada da Teoria das Relações Humanas, cujo tema principal é a “Motivação Humana” e, a partir dela, surgiram novos padrões de administração, dando “ênfase no ‘Homem Administrativo’ ao invés do ‘Homo Economicus’ (Teoria Clássica), ou do ‘Homem Social’ (Teoria das Relações Humanas) ou do ‘Homem Organizacional’ (Teoria Estruturalista); o “Homem Administrativo” procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer o trabalho” (SOUZA, 2009, p. 55).

A **Escola Burocrática**, segundo Oliveira (2012), surgiu da busca de racionalidade e igualdade de tratamento entre os funcionários, pela necessidade de incorporar questões políticas, sociológicas e de direito no estudo da administração, para compreensão dos relacionamentos humanos como forma de melhorar a produtividade, baseada no princípio que as pessoas aceitam com naturalidade a autoridade proporcionada pelas leis. Os ideais da burocracia: **Formalidade** - estabelece que a burocracia seja algo formal, baseada em normas e leis, as quais devem sustentar as decisões tomadas, principalmente por critérios impessoais; **Impessoalidade** - estabelece que a burocracia seja algo impessoal, em que os cargos são mais importantes do que as pessoas que os ocupam, sendo que as pessoas, uma vez nos cargos, simplesmente cumprem as leis; **Profissionalismo** - estabelece que a burocracia seja algo com forte abordagem profissional e que funcione, na prática, como fator de sobrevivência das pessoas nas empresas. Outros estudiosos que contribuíram na idealização da Teoria Burocrática: Philip Selznick, Robert Merton, Alice Gray, Barbara

Hockey, Hanan Selvin, Alvin Gouldener, Peter Blau, Robert Michels e Amitai Etzioni (OLIVEIRA, 2012).

Os tipos ideais referenciados por Weber estão presentes na constituição brasileira: centralidade das normas - leis e regulamentos; natureza formal das comunicações; divisão racional do trabalho e definição de áreas de competência; impessoalidade das relações; hierarquia da autoridade; padronização das rotinas e dos procedimentos; competência técnica e poder do mérito; segregação entre o público e privado – o caráter profissional da gestão; recrutamento e remuneração; pela previsibilidade de funcionamento (BERGUE, 2011). Para Bergue, as principais disfunções da burocracia são: internalização e elevado apego às normas; excesso de formalização, rotinas e registros; resistência à mudança; despersonalização dos relacionamentos; ausência de inovação e conformidade às rotinas; exibição de sinais de autoridade; dificuldades no atendimento a clientes e conflito com o público; hierarquização do processo de tomada de decisão.

A **Escola Sistêmica** desenvolvida a partir da Teoria Geral dos Sistemas, criada por Karl Ludwig von Bertalanffy, biólogo que desenvolveu seu trabalho científico com base no metabolismo dos seres vivos, em que o todo é maior que a soma das partes, "[...] sugeria que se deve estudar os sistemas globalmente, de forma a envolver todas as interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para construir uma unidade funcional maior, desenvolve qualidades que não se encontram em seus componente isolados" (OLIVEIRA, 2012, p. 158). Segundo Bertalanffy, a Teoria Geral dos Sistemas tem como pressuposto básico “uma nítida tendência para integração nas várias ciências naturais e sociais [...] ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência” (SOUZA, 2009, p. 54).

Nas organizações públicas, a atuação administrativa e política dos poderes sempre foram sistêmicas, baseadas em redes de relacionamentos, formais e informais. Nesses termos, uma postura estratégica da administração pública decorreria da transposição das redes informais em canais institucionais; do aperfeiçoamento dos mecanismos formais de atuação em rede, para operar em regime de cooperação nesse ambiente; da eliminação de fronteiras (barreiras) institucionais de diferentes ordens, que prejudiquem a interação e o alcance do interesse público (BERGUE, 2011).

A **Escola quantitativa** resgatou os conceitos de engenharia na administração das empresas e surgiu devido a duas razões básicas: para tratar de decisões em contextos complexos na Segunda Guerra Mundial - produção de armas, alocação nos locais de combate, movimentação de tropas, suprimentos, locomoção de feridos e ocupação de territórios e para otimizar o processo decisório nas empresas, com a utilização de ferramentas quantitativas. Ela contribuiu com a rapidez e qualidade das decisões e com o conhecimento da capacitação profissional e da habilidade das pessoas (OLIVEIRA, 2012).

A **Escola Contingencial** é uma abordagem relativamente recente, considera que a gestão, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam cada situação, desta forma, põe-se em relevo a relação entre a forma como a organização toma as suas decisões e processa a atividade e as características da situação (SOUZA, 2009). Segundo Bergue (2011), a teoria da contingência é considerada uma abordagem complexa, intimamente relacionada com a abordagem sistêmica e considera algumas dimensões fundamentais no comportamento das organizações: o ambiente, a inovação, a tecnologia, o tamanho, a estratégia, etc. Galbraith resume essa teoria em dois postulados: não há uma forma melhor de organizar e nenhuma forma de organização alcançará o mesmo grau de eficácia.

As tecnologias de informação permitem modelos distintos de gestão nas áreas de recursos humanos, finanças, espaços mais estáveis em relação ao ambiente externo, possibilitando a coexistência de múltiplos modelos gerenciais. A abordagem contingencial mostra-se relevante para compreensão das organizações públicas, sujeitas a significativas e frequentes transformações ambientais, em relação as quais as organizações, pela via das pessoas, devem reagir formando um novo arranjo adaptativo (BERGUE, 2011).

A **Escola Moderna** representa a aglutinação dos últimos estudos, abordagens e instrumentos administrativos que as empresas estão considerando para sustentar o desenvolvimento de seus negócios (OLIVEIRA, 2012).

Os estudos recentes vêm demonstrando que, sem dúvida, a função da gestão é diferencial do sucesso nos resultados das instituições. O gestor precisa planejar os resultados, organizar os recursos com vista a atingi-los. Nessas últimas décadas, foram propostas várias práticas de gestão, sendo que merecem destaque: a **Escola da qualidade** – propondo uniformização de produtos e serviços, satisfação dos clientes

pela qualidade total; o **Modelo japonês** – com ênfase na eficiência e no combate ao desperdício, participação dos funcionários no processo decisório; **Qualidade de vida no Trabalho** – Busca de uma visão holística do ambiente de trabalho; **Administração de Projetos** – A organização concebida integralmente, em processos ligando fontes de suprimento ao cliente; **Aprendizagem Organizacional** – Processo de aquisição de competências, pela solução de problemas; **Administração empreendedora** – Formação de empreendedores para criação de novos negócios; **Administração virtual** – A organização, os clientes, fornecedores e colaboradores ligados por meio da tecnologia da informação (SOUZA, 2009).

2.1.2 Administração pública

Moretto Neto e Shimitt (2008), assim, definem a Administração Pública:

De modo amplo entendemos Administração Pública como: sistema de governo, conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e demais formas de conduta humana que determinem o exercício da autoridade política visando o atendimento dos interesses públicos, bem como ideias e atitudes dos gestores e servidores públicos quando no exercício de suas atividades. Compreende, ainda, as normas e processos que regem o exercício, direitos e deveres dos servidores em todo e qualquer setor e instituições criadas para intermediar o processo de prestação de todos os serviços ao cidadão (MORETTO NETO; SCHMITT, 2008, p. 18).

Bergue (2011) coloca uma questão que é fundamental para compreensão da administração pública. Afinal, será que o conceito de gestão, como concebido na iniciativa privada em que o gerente procura maximizar resultados para o acionista, tem sentido na administração pública? Bergue busca subsidiar a compreensão dos modelos de gestão em organizações públicas, sob duas dimensões do conhecimento gerencial bem específica: a conceitual e a tecnológica. Na conceitual, buscam-se os elementos conceituais para análise e compreensão do fenômeno organizacional contemporâneo no âmbito do setor público. Na dimensão tecnológica, trata-se de dominar os elementos conceituais de modo a permitir tanto a transposição engajada e contextualizada,

quanto à produção de tecnologias gerenciais compatíveis com as organizações do setor público. Segundo ele, as organizações públicas, em âmbito mundial, estão sendo pressionadas por diferentes setores sociais para oferecer melhores e diferenciados bens e serviços públicos. Para Bergue, a complexa formação da cultura brasileira tem importante destaque na compreensão dos padrões gerenciais que afetam diretamente a gestão das organizações: legalismo, o personalismo, o patrimonialismo - apropriação do público pelo privado, o clientelismo, bastante interligados e influenciam as estruturas e as relações organizacionais, regulam as transformações e, em especial, as reformas. A despeito das reiteradas abordagens e dos estudos que evidenciam a influência do patrimonialismo, do formalismo, do clientelismo, entre outros fatores, os insucessos dos projetos de reforma administrativa do Brasil estão relacionados à insuficiente observância desses elementos culturais, incluindo suas variantes mais modernas, como o compadrio, a vassalagem, a barganha, a fisiologia, a bacharelise e a centralização (BERGUE, 2011).

Bergue (2011) destaca, nos estudos de Ramió,⁸ alguns parâmetros diferenciando a administração de organizações privadas e públicas, quais sejam:

- a) a organização pública é uma organização complexa. Não pela dimensão ou pelo tamanho, mas pela diversidade funcional e estrutural;
- b) há profunda interdependência entre política e administração, em qualquer dos níveis organizacionais;
- c) não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros. Isso impacta na dificuldade de medir a eficiência ou o rendimento da ação administrativa. Além disso, a definição dos parâmetros de resultados subordina-se a intensa ingerência política;
- d) a dinâmica organizacional está fortemente limitada pelos padrões normativos, notadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos;
- e) diferente das empresas privadas, que competem por recursos no mercado, as organizações públicas tem certa garantia de financiamento;

⁸ RAMIÓ, C. (1999). Teoría de la Organización Y Administración Pública. Tecnos-UPF. Barcelona.

- f) é difícil identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicadores para medir eficiência e eficácia de produção administrativa pública e,
- g) em face das múltiplas funções que perfazem a administração pública, coexistem diferentes categorias profissionais, que requerem diferentes processos e estruturas.

De acordo com Behn (1998, p. 8), “a herança intelectual do atual paradigma da administração pública decorre do pensamento, escritos e proselitismo de Woodrow Wilson, Frederick Winslow Taylor e Max Weber. De fato, os três construíram a base conceitual da atual forma da maioria dos nossos governos”. Relatando a evolução das teorias que predominam na administração pública Bergue (2011) identifica em Mintzberg os paradigmas: A dicotomia entre política e administração (1900 – 1926); Os princípios de administração (1927 – 1937); Administração pública como ciência política (1950 – 1970); Administração pública como gestão (1956 – 1970); Administração pública como administração pública (1979 – Em vigor).

No Brasil, Keinert (1994) propõe os paradigmas: Administração pública como ciência jurídica (1900 – 1929); Administração pública como ciência administrativa (1930 – 1979) esse último dividindo-se em: Estado administrativo (1930 – 1945); Administração para o desenvolvimento (1946 – 1964); Intervencionismo estatal (1965 – 1979); Administração pública como ciência política (1980 – 1989); Administração pública como administração pública (1989 - Em vigor).

O pensamento clássico, principalmente o conceito de racionalização e os postulados do ideal burocrático descrito por Weber, influenciou fortemente o “Estado Administrativo” que se instalou na década de 1930 e teve como marco principal a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DAPS, em 1938, marcado, também, pela “falsa dicotomia entre administração e política” (BERGUE, 2011, p. 98), influenciado pelo pensamento Norte Americano Woodrow Wilson.

De acordo com Bergue (2011), os pilares básicos da administração pública são a Ciência Política e a Ciência Administrativa. Porém, “a Ciência Jurídica pode ser considerada a ‘disciplina-mãe’ uma vez que a administração pública originou-se como área de ensino, do Direito Administrativo, especialmente nos países latinos” (BERGUE, 2011, p. 94 apud KEINERT, 2007, p. 34).

No Brasil, até a década de 1930, predominou o Estado Patrimonialista, típico dos estágios primitivos da sociedade no qual o aparelho estatal nada mais era do que a extensão do poder do soberano. “Destacam-se as seguintes características da administração patrimonialista: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos” (SOUZA, 2009, p. 39).

Em 1936, ocorre a criação do Departamento de Administração Pública – DAPS, com base nas ideias weberianas de administração racional-legal, ou administração burocrática, tendo como fundamento a escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados. O modelo de Weber de administrar consagra “o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, de um rígido controle a priori dos procedimentos adotados pelo administrador público” (SOUZA, 2009, p. 39). As principais críticas à administração pública burocrática são: centralização; verticalização das estruturas; ênfase na posição e não na pessoa; privilégio da norma em detrimento da busca de resultados; e lentidão do processo decisório.

Nas últimas décadas do século XX, o ritmo acelerado das transformações nas relações sociais e econômicas passou a exigir da gestão pública uma administração mais ágil, surgiu então a chamada administração gerencial. A criação, nessa época, da Secretaria de Reforma do Estado, no âmbito do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), estabeleceu, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, com base na teoria do Modelo Gerencial. Nesse modelo, os controles deixam de ser apenas procedimentos, realizados pelo gestor e por órgãos internos – modelo burocrático, passando a ser: controle de resultados – por indicadores de desempenho acordados em contratos de gestão; controle contábil de custos; controle por competição administrada; controle social – exercida pelos cidadãos sob a forma de democracia direta (SOUZA, 2009).

Contudo, a sociedade necessita de uma gestão pública capaz de garantir a prestação de serviços de qualidade. Para tanto, é essencial garantir a continuidade administrativa, a participação e valorização da cidadania como fator de controle social, garantindo uma gestão democrática, descentralizada que valorize o serviço público, fazendo-se necessária a construção de novos modelos de gestão pública,

especialmente nas universidades, fundamentado-se na gestão do conhecimento. “A gestão do conhecimento poderá representar um avanço significativo na gestão pública brasileira, interferindo favoravelmente na gestão das universidades federais, pois tais práticas tendem a eliminar os resquícios do patrimonialismo, que ainda persistem e as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo” (SOUZA, 2009, p. 41).

2.1.3 Gestão participativa

Uma sociedade baseada em valores democráticos incorpora as diversas formas de relações sociais, permite a existência da multiplicidade, da pluralidade e do conflito, compreende os benefícios da diversidade, estabelece dinâmicas para expressão dos interesses e valores em conflito, ficando o consenso limitado às instituições constitutivas da ordem democrática, pois o estabelecimento do consenso, em qualquer processo decisório, implica em um processo excludente de vontades e trata-se da construção de uma estabilidade essencialmente instável. “A ação democrática não exige uma teoria da verdade e validade universal, mas uma variedade de práticas e movimentos destinados a persuadir o agente a ampliar seus compromissos com os demais, construindo uma comunidade mais inclusiva” (MARQUES, 2008, p. 66).

O conceito de gestão democrática e participativa engloba influências da filosofia, da sociologia e da administração. De acordo com Miguel e Teixeira (2009), o processo decisório participativo gera um ambiente propício para a criação de conhecimento, caracteriza-se pela “participação de pessoas de diversos níveis hierárquicos na busca de soluções em conjunto, num ambiente de mútua cooperação, [...] e se consideram as aspirações pessoais na definição de metas organizacionais” (p. 48 – 49). Estão correlacionados com fatores que destacam valores como: realização pessoal, autonomia e preocupação coletiva.

O aprendizado individual gera o conhecimento que contribui para a aprendizagem organizacional. O contínuo fluxo do conhecimento individual para o grupo e desse para a organização, por sua vez, torna-se um fator gerador de inovação, em um processo contínuo. “A inovação como estratégia de competitividade empresarial exige a criação de conhecimento novo, portanto criado a partir de processos de

aprendizagem individual e organizacional que contemplem a reflexão e o questionamento” (MIGUEL; TEIXEIRA, 2009, p. 41).

Para Santos (2002), o processo de emancipação social, pela transformação das relações de poder em relações de autoridade compartilhada, pela democracia participativa, possibilita a construção de um contrato social democrático, diferente daquele estruturalmente excludente da democracia representativa. Para ele este novo contrato, de natureza inclusiva, deve abranger não somente os homens e grupos sociais, mas também a natureza. Esse modelo de democracia é mais conflitual, pois incorpora tanto critérios de igualdade como de diferença, inclui as dimensões de espaço e tempo sem uma distinção rígida entre Estado e sociedade civil; entre economia, política e cultura; entre público e privado. Considera que, a democracia participativa tem o potencial de ser flexível, incorporar novas formas de processos decisórios, permite incorporar novas formas de participação, com a legitimidade das bases. Porém, o potencial de criar essas formas ricas de representação e participação somente é possível em pequenas comunidades e esse é o grande problema da democracia participativa (SANTOS, 2012).

Lubenow (2010), referendo-se ao pensamento de Habermas, diz que esse considera a “soberania popular” a ideia chave da concepção deliberativa de esfera pública que, no entanto, para emergir de interesses especiais ou grupos específicos e garantir as condições de deliberação e decisão formalmente instituídas, não pode manter-se apenas no nível dos discursos públicos informais. Para gerar poder político, as deliberações pela “regra da maioria” constituem um bom exemplo para a regulação jurídica de processos de deliberação. “Todos os membros têm que poder tomar parte nos processos de deliberação e decisão, mesmo que de modos diferentes; mas, por razões técnicas, os procedimentos deliberativos têm que ser conduzidos representativamente” (LUBENOW, 2010, p. 240).

À medida que as organizações da sociedade civil passaram a ser cada vez mais reconhecidas pelo sistema jurídico como interlocutores políticos válidos e a ganhar legitimidade política, o espaço público aumentou em densidade, criando as condições básicas para a democracia participativa. Nesse contexto, alguns países ou Estados Federais começaram a fazer experiências com várias formas de democracia direta, assistindo até

mesmo à destituição pelo voto de ocupantes de cargos públicos. Embora as elites políticas continuem poderosas, seu poder está sendo cada vez mais colocado em xeque por uma cidadania ativa, disposta a ter algum grau de participação no poder político (BRESSER-PEREIRA, 2005, p. 79 - 80).

Na última década do século XX, ganham força as teses de Habermas sobre democracia deliberativa que ficou conhecida como a "viragem deliberativa". Antes dessa viragem, o ideal democrático para agregar interesses coletivos eram as eleições pelo princípio da representação política, isto é da democracia representativa. A democracia deliberativa mantém, como essência, a capacidade dos cidadãos de deliberar racionalmente sobre as decisões coletivas que lhes dizem respeito (SILVA, 2004).

Segundo Leitão (1990), as universidades enquadram-se nas configurações de Mintzberg, como burocracia profissional,

Segundo o modelo da burocracia profissional, a organização universitária apresenta uma elevada especialização de tarefas, elevado grau de treinamento e doutrinação de seus membros para o trabalho, baixo grau de formalização burocrática, formato organizacional amplo na base e estreito no topo, agrupamento de suas unidades sob a forma funcional ou de mercado, pouca atividade de planejamento e controle, dispositivos de ligação da gerência com a estrutura matricial na administração e, finalmente, descentralização horizontal e vertical. Os quatro elementos situacionais que a caracterizam são: o porte e idade variados, o sistema técnico não-regulado ou complexo, o ambiente complexo e estável e o poder exercido pelos profissionais responsáveis por sua produção (LEITÃO, 1990, p. 33 - 34).

Segundo esse modelo, a universidade apoia-se na padronização da capacidade de seus professores e pesquisadores que a diferencia das organizações tipicamente burocráticas, cujo foco é a padronização dos processos de trabalho. Assim, a função controle deve caber a seus professores e pesquisadores, profissionais altamente treinados e especializados, o que qualifica a universidade como organização especializada. De acordo com Leitão (1990, p. 34), “são os

procedimentos padronizados que permitem que cada profissional trabalhe com certa independência de seus colegas, fazendo-se a coordenação automaticamente através da padronização das capacidades adquiridas em sua formação acadêmica". A independência da tarefa com base na autoridade de quem a pratica confere maior dimensão orgânica ao conjunto das unidades com pouca gestão intermediária, cabendo a gestão intermediária o trabalho de coordenação e aproximação entre as unidades produtoras e entre elas e o ambiente externo (LEITÃO, 1990).

Nos sistemas descentralizados, a cultura pode exercer função agregadora, "alcançando a concordância dos membros sem necessidade de coerção e fiscalização contínua" (LEITÃO, 1990, p. 38). De acordo com Leitão (1990), os estudos de Weick, sobre o papel da cultura nas organizações, consideram que, "tanto a cultura como as operações padronizadas podem impor ordem e substituir a administração centralizada, mas é a cultura, para Weick, que mais fornece capacidade de interpretação improvisação e ação coordenada" (LEITÃO, 1990, p. 38).

A importância da cultura como fator explicativo do desempenho das organizações é facilmente percebida pela abundância de trabalhos publicados. Por exemplo, Wilkins e Ouchi, tendo como pressuposto uma visão utilitária das organizações, dedicam-se às relações entre cultura e eficiência que, se aplicadas à universidade, possibilitam explicar a formação de clãs⁹ profissionais entre seus especialistas com treinamento comum e reunidos para realização de tarefas específicas. Embora limitadas para explicar as relações entre o desempenho das organizações e o controle dos clãs, revela-se interessante sua visão sobre a manipulação da cultura defendendo que "crenças, valores, significados e outros elementos da cultura subjetiva ou objetiva como as histórias, mitos, etc. podem ser transmitidos nos processos de decisão colegiada"(LEITÃO, 1990, p. 39 - 40). Ponto de vista semelhante é defendido por Duncan, para quem a cultura organizacional representa: ativos e passivos, assim como, os estudos de Schein para quem a cultura é uma variável administrável, pois, para ele "devemos conhecer as forças dinâmicas que determinam como a cultura evolui e muda, porque

⁹ Wilkins e Ouchi partindo de uma visão utilitária das organizações e tomando por base a teoria dos custos de transações e o conceito econômico de eficiência, eles comparam três modelos de gestão: o clã, o mercado e a burocracia (LEITÃO, 1990, p. 39).

a cultura é a chave da excelência organizacional” (LEITÃO, 1990, p. 40).

Pettigrew também vê a cultura como administrável. Porém com dificuldade, para ele é mais viável "ajustar as manifestações culturais do que modificar o âmago das crenças, valores e suposições que constituem o nível mais profundo da cultura da organização. Essas manifestações compreendem os símbolos, os mitos, os padrões de recompensa, os sistemas e as estruturas"(LEITÃO, 1990, p. 40). O autor enfatiza, ainda, que qualquer estratégia de mudança na cultura da organização tem que envolver o pensamento e ação, tanto no nível mais profundo das crenças como nas suas manifestações.

A análise da cultura questiona suposições, faz emergir significados e valores subjacentes à ação dos que toma decisões nas organizações. Estas e o que nela acontece passam a ser vistos como produtos de um contexto socio-histórico particular, que incorpora o comprometimento com determinados valores. Permite, em última análise, questionar os fins que a organização serve e aponta para novas abordagens metodológicas de natureza essencialmente qualitativa, ampliando os limites impostos por modelos racionais, como a teoria das decisões, ao conhecimento do processo decisório e do desempenho, especialmente de organizações com as características da universidade, onde objetivos são imprecisos, metas quantitativas inexistem e a natureza de sua complexidade limita fortemente as abordagens qualitativas (LEITÃO, 1990, p. 42).

Conclui Leitão (1990, p. 43), que "[...] a análise de organizações complexas como a universidade requer uma visão integrada das dimensões identificadas, de forma a compreendê-las em sua totalidade". Para tanto, faz-se necessária uma metodologia atenta para essas características, com o necessário rigor científico, para se tornar confiável.

2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As grandes decisões que afetam diretamente a estrutura e o funcionamento das universidades são tomadas fora do campus

universitário, nas instâncias do poder central: a nomeação dos principais dirigentes da instituição é realizada pelos dirigentes máximos do governo central; a estrutura curricular dos cursos é determinada por diretrizes governamentais; o orçamento, depois de aprovado, deve ser executado sem autonomia por parte dos administradores; a construção reforma e manutenção dependem de verba especial (FINGER, 1979). Assim, "O processo decisório tem início na Presidência da República, Secretaria de Planejamento e Ministério da Educação e Cultura, deixando menos espaço para as decisões tomadas na administração das universidades e nos seus colegiados" (LEITÃO, 1990, p. 36 - 37).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece em seu Art. 56 que:

as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (BRASIL, 1996).

Ataíde (2012), argumentando sobre a importância do trabalho construído coletivamente e a importância do envolvimento de todos os que diretamente ou indiretamente são afetados por ele, considera que a ação coletiva possibilita executar trabalhos com múltiplos olhares e que pela natureza o trabalho nas IES, que é a produção do humano, portanto, difere da natureza do trabalho em geral na produção de outros produtos. Reconhece que o trabalho coletivo não é tarefa simples, mas que, por outro lado, o coletivo carrega uma contradição e esta deve ser explorada.

Acredita-se, portanto que uma gestão de cunho participativo tem um valor significativo na vida daqueles que estão envolvidos diretamente e indiretamente, pois cada membro participante tem clareza das suas responsabilidades atribuídas. Para os jovens, principalmente, além de ser uma forma de atribuir-lhes responsabilidades é retirá-los da plateia e colocá-los no palco enquanto protagonistas desse fazer.[...] Nesta nova forma de

gestão todos os participantes constroem e reconstróem suas histórias enquanto os protagonistas de uma IES cidadã e que se orgulham desse espaço socioeducacional pautado pela divisão de responsabilidades das tarefas para evitar a fragmentação no processo educacional como um todo (ATAÍDE, 2012, p. 37).

A gestão da universidade não implica somente atender grupos de interesses e conciliar os diversos centros de poder. Para cumprir sua missão, as universidades executam diversas atividades, as quais definem seus processos: transmissão do conhecimento, que compreende as aulas e o tempo de orientar os estudantes; desenvolvimento pedagógico e da pesquisa, que consiste em disponibilizar o material referente aos cursos acadêmicos; gestão acadêmica, que se refere a atividades administrativas dos serviços de ensino e coordenação de cursos; administração geral, que corresponde à direção da universidade, a secretaria geral, o escritório de registros, os serviços financeiros, o serviço de recursos humanos, o provisionamento e a direção das comunicações (relações públicas) (SOUZA, 2009).

2.2.1 Tipificação das decisões no setor público

A Administração Pública na América Latina, especialmente no Brasil, ainda hoje é fortemente influenciada por suas origens imperiais com o predomínio do paradigma da Ciência Jurídica (1900 - 1929), quando o Direito Administrativo era considerado sinônimo de Administração Pública - limitava-se à elaboração de leis e regulamentos com todos os pormenores necessários para o seu cumprimento. Esta postura legalista pode ser explicada pela colonização portuguesa e espanhola que, por sua vez, carregavam séculos de legislação romana. Essa grande influência do ordenamento jurídico na Administração Pública no Brasil, apesar de o paradigma jurídico não ser mais dominante, “continua bastante forte e influente, especialmente nas concepções ligadas à prática da Administração Pública, atuando, em grande parte dos casos, como um limitante às inovações gerenciais” (KEINERT, 1994, p. 42 - 43).

Qualquer mudança organizacional terá que lidar com os valores fundamentais que governam as ações, implicando em mudar conceitos e paradigmas. Entender o processo de mudança multidimensional da reforma administrativa implica considerar sua abrangência

organizacional e social. “Significa levar em conta aspectos como os valores fundamentais, a cultura política, a complexidade do setor público, o papel do servidor, a estrutura organizacional, o uso estratégico de novas tecnologias gerenciais e da informática entre outros” (KEINERT, 1993 p. 69).

A Administração Pública, em todos os níveis, realiza suas funções através de uma espécie de ato jurídico que são caracterizados genericamente como Atos da Administração - abrangem todos os atos praticados no exercício da função administrativa (DI PIETRO, 2009), que são diferenciados dos Atos Jurídicos por suas condições peculiares quanto “às condições de sua válida produção e no que atina à eficácia que lhe é própria” (MELLO, 2012, p. 375).

Dentre todos os atos praticados pelo Poder Público (Atos da Administração), há aqueles que são de interesse tanto público quanto privado, que não são caracterizados como Atos Administrativos, tais como: os atos de direito privado – todos os atos regidos pelo direito privado, tais como o aluguel de um imóvel; atos materiais – caracterizados como a execução de um serviço público, como a pavimentação de uma rua, ministração de uma aula, esses comportamentos puramente materiais da Administração denominam-se “fatos administrativos”; atos políticos ou de governo – correspondem à função política, são atos que possuem uma margem discricionária vinculados diretamente a Constituição; atos de conhecimento, opinião, juízo ou valor – caracterizam-se por não expressar vontade e não produzem efeitos jurídicos, tais como atestados, pareceres; contratos – atos típicos do direito privado; atos normativos – são os atos da Administração que produzem efeitos gerais e abstratos, que abrangem os decretos, portarias, resoluções e regimento (MELLO, 2012; DI PIETRO, 2009).

2.2.2 Ato Administrativo vinculado

A fundamentação teórica e o conceito de Ato Administrativo têm sua origem na doutrina dos atos jurídicos, ambos têm como primazia os pressupostos básicos da manifestação da vontade. Diferenciados pelo fato de que a manifestação da vontade do Poder Público, ou seja, o ato administrativo traduz-se na manifestação administrativa do que está previsto na lei, delimitado pela própria lei, sem a autonomia dos atos jurídicos emanada pela vontade do particular, que pode agir livremente. “Dentro dessa concepção é que se ergue a

máxima de que a Administração só pode fazer o que a lei determina, enquanto o particular pode fazer tudo o que a lei não proíbe” (JOSÉ, 2012, p. 1).

José considera que,

para que a exteriorização de vontade seja tipificada como ato administrativo é mister então que o agente público tenha se manifestado no exercício de suas atribuições. E será tratado como ato administrativo tanto a vontade, emanada pelos agentes da Administração Pública, como pelos seus delegatários, ou seja, pessoas que não integram a estrutura orgânica administrativa, mas que receberam a incumbência de exercer uma função administrativa, como os agentes de concessionárias e permissionárias de serviço público. [...] Conceitua-se ato administrativo como a declaração de vontade exteriorizada pelo Estado, ou por um de seus delegatários, no exercício de uma atividade administrativa, produzindo efeitos jurídicos diretos e imediatos, inferior à lei, passível de controle pelo Poder Judiciário bem como pela própria Administração, e submetida a um regime jurídico de direito público (JOSÉ, 2012, p. 3).

A Constituição, ao definir “Administração Pública”, determina, como um dos seus princípios norteadores, a legalidade. Garantindo, assim, que a atuação administrativa do Poder Público produza efeitos jurídicos diretos e imediatos, inferior a lei, passível de controle pelo Poder Judiciário, bem como pela própria Administração, e submetida a um regime jurídico de Direito Público (JOSÉ, 2012).

Embora não se saiba quando pela primeira vez foi utilizada a expressão Ato Administrativo, sabemos que o primeiro texto legal surgiu na França, em 1790, com a lei proibindo os tribunais de conhecer “operações dos corpos administrativos”. A partir de então, houve a necessidade da elaboração de uma lista contendo os atos administrativos excluídos da apreciação judicial. No entanto, a noção de Ato Administrativo só passa a ter sentido com a separação dos poderes e a subordinação da Administração Pública ao Direito (DI PIETRO, 2009).

O Brasil é uma República Federativa e o Estado foi organizado obedecendo ao princípio constitucional dos três Poderes: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário. Cada um desses poderes exerce

suas funções através de Atos da Administração, sendo o Ato Administrativo tipicamente do Poder Executivo e praticado pelos demais poderes de forma atípica (Quadro 1):

Quadro 1: Funções dos três poderes no Brasil

Funções do Poder Público			
Poder	Função	Atos típicos	Atos atípicos
Legislativo	Legislar	Lei	Ato administrativo
Judiciário	Julgar	Sentença/acórdão	Ato administrativo
Executivo	Governar	Ato administrativo	Lei Delegada

Fonte: (MELLO, 2012; DI PIETRO, 2009)

A fundamentação teórica do Direito Administrativo depende, quase que exclusivamente, da doutrina jurídica. Assim, não existe um conceito de Ato Administrativo aceito por todos. O professor Mello define Ato Administrativo como: “Declaração do Estado, ou de quem lhe faça às vezes [...], no exercício de prerrogativas públicas, manifestada mediante providências jurídicas complementares da lei a título de lhe dar cumprimento, e sujeitas a controle de legitimidade por órgão jurisdicional” (MELLO, 2012, p. 389). Porém, Di Pietro (2009) considera essa definição muito abrangente, pois incorpora todos os atos: particulares e normativos, unilaterais e bilaterais, declarações de juízo, de conhecimento, de opinião e de vontade. A autora prefere um conceito menos abrangente, que exclua os atos normativos, definindo Ato Administrativo como: “a declaração do Estado ou de quem o representa, que produz efeitos jurídicos imediatos, com observância da lei, sob regime jurídico de direito público e sujeito a controle pelo Poder Judiciário” (DI PIETRO, 2009, p. 197). No entanto, ambos os autores, convergem para os pontos fundamentais, em se tratando das qualidades jurídicas ou atributos do ato administrativo: presunção de legitimidade ou veracidade ou validade ou legalidade; imperatividade; exigibilidade ou coercibilidade; auto-executoriedade ou executoriedade; tipicidade.

A **presunção de legitimidade** é a crença de que os atos administrativos são válidos, uma vez que os fatos são verdadeiros e em conformidade com a lei até que provem o contrário. “O ato administrativo goza da presunção de legalidade, que pode ser afastada pelo interessado, mediante prova”. (STJ – MS nº 8.843, Primeira Seção. Rel. Min. Eliana Calmon. DJ, 9 abr. 2007). A **imperatividade** refere-se ao poder da Administração de impor obrigações, unilateralmente, aos

administrados, porém esse atributo não se aplica aos atos enunciativos, de conhecimento ou de opinião, tais como: declaração, atestado, parecer. A **exigibilidade ou coercibilidade** trata-se do poder do ato administrativo de exigir seu cumprimento, sob ameaça de sanção. A auto-executoriedade ou executoriedade, atributo defendido por Mello (2012), refere-se ao poder de serem executados pela própria Administração independentemente de qualquer solicitação ao Poder Judiciário. A **tipicidade**, atributo defendido por Di Pietro (2009), como condição pela qual, para cada finalidade da administração existe um ato administrativo previsto em lei. “Esse atributo representa uma garantia para o administrado, pois impede que a Administração pratique atos dotados de imperatividade e executoriedade, vinculando unilateralmente o particular, sem que haja previsão legal” (DI PIETRO, 2009, p. 201). Segundo Di Pietro, isso impossibilita a existência de ato totalmente discricionário, pois a lei, ao tipificar um ato, também define os limites em que a discricionariedade poderá ser exercida.

Os elementos, ou requisitos do ato administrativo, determinam a sua condição de validade e existência. Apesar das divergências dos autores quanto à classificação e à nomenclatura, tanto Mello (2012, p. 395) quanto Di Pietro (2009, p. 202) consideram como elementos do ato administrativo: “o **sujeito**, o **objeto**, a **forma**, o **motivo** e a **finalidade**”.

O **sujeito** é quem detém os poderes jurídico-administrativos necessários para produzir o ato. No direito civil o sujeito tem que ter capacidade – ser titular de direitos e obrigações, que possa exercer por si ou por terceiros. No direito administrativo, é necessário, além da capacidade, ter competência – “conjunto de atribuições das pessoas jurídicas, órgãos e agentes, fixadas pelo direito positivo” (p. 203). A competência é sempre decorrente da lei, é inderrogável, pode ser delegada ou avocada pelo órgão ou agente, desde que não seja uma competência exclusiva definida em lei (DI PIETRO, 2009). “A competência é elemento do ato que advém diretamente da lei, e porque proveniente desta é intransferível e improrrogável, salvo se a lei dispuser expressamente sobre a possibilidade de delegação ou avocação” (DELAGADO, 2007).

O **objeto** ou **conteúdo** trata do efeito jurídico imediato produzido pelo ato administrativo, identificado pelo que o ato enuncia, prescreve, dispõe. Da mesma maneira que no direito privado, o objeto ou conteúdo deve ser: “lícito (conforme a lei), possível (realizável no

mundo dos fatos e do direito), certo (definido quanto ao destinatário, aos efeitos, ao tempo e ao lugar), e moral (em consonância com os padrões comuns de comportamento, aceitos como corretos, justos, éticos)” (DI PIETRO, 2009, p. 206). Segundo Mello (2012), ele prefere a expressão “conteúdo” à “objeto”, acatando os ensinamentos de Zanobini, “segundo quem o conteúdo dispõe sobre alguma coisa, que é, essa sim, o objeto do ato. Com efeito, quem decide, decide alguma coisa a respeito de outra coisa” (MELLO, 2012, p. 398).

A **forma** é a exteriorização do ato, o modo como revela sua existência. “Não pode haver ato sem forma, porquanto o Direito não se ocupa de pensamento ou intenções enquanto não traduzidos exteriormente. Ora, como a forma é o meio de exteriorização do ato, sem forma não pode haver ato” (MELLO, 2012, p. 398). Já, Di Pietro (2009) considera que a forma tem duas concepções: a restrita – que considera a forma como a exteriorização do ato, nesse sentido, o ato pode ter a forma escrita ou verbal, de decreto, portaria e resoluções; a concepção ampla – que inclui na forma, além da exteriorização do ato “todas as formalidades que devem ser observadas durante o processo de formação da vontade da Administração, e até os requisitos concernentes à publicação do ato” (p. 207). Concluindo que, na concepção restrita considera-se cada ato isoladamente e, na concepção ampla, considera-se o ato dentro de um procedimento.

A observância da forma não significa que a Administração esteja sujeita a formas rígidas e sacramentadas. A rigor, a exigência é pela forma escrita para que tudo estejam documentado e passível de verificação. Excepcionalmente, admitem-se ordens verbais, gestos, sinais luminosos e até mesmo o silêncio da Administração como uma forma de manifestação da vontade (DI PIETRO, 2009). A Lei 9.784/99, em seu artigo 22, diz que os atos do processo administrativo não dependem de forma determinada, senão quando a lei expressamente a exigir, e determina, em seu parágrafo primeiro, que “os atos do processo devem ser produzidos por escrito, em vernáculo, com a data e o local de sua realização e a assinatura da autoridade responsável” (BRASIL, 1999).

Para Justen Filho (2009), a disciplina jurídica quanto à forma do ato administrativo, obedece ao princípio da proporcionalidade. “Nas situações normais, os requisitos de forma serão mais severos, para assegurar a função de controle. Mas, se o descumprimento dos requisitos formais inviabilizar a satisfação dos interesses coletivos e colocar em

risco os direitos fundamentais, dever-se-á atenuar a exigência” (JUSTEN FILHO, 2009, p. 294). Para ele, a mera existência do texto escrito em papel ou mesmo na Internet não é suficiente para garantir a existência do ato administrativo. Para tanto, a lei indica a forma cabível, além de outros requisitos que assegurem a regularidade do ato. “Assim, por exemplo, não basta a forma escrita para existir um decreto: é necessária a assinatura de uma ou mais autoridades administrativas, titulares de competência para produzir o decreto” (JUSTEN FILHO, 2009, p. 294).

O **motivo** é o pressuposto de fato (conjunto de circunstâncias) e de direito (dispositivo legal em que se baseia) que serve de fundamento para a prática do ato administrativo. “Não se confundem motivo e motivação do ato. Motivação é a exposição dos motivos, ou seja, é a demonstração, por escrito, de que os pressupostos de fato realmente existiram” (DI PIETRO, 2009, p. 210). Motivação é a exteriorização formal dos motivos que tem como objetivo o controle quanto à regularidade do ato (JUSTEN FILHO, 2009). “A motivação é a explicitação do motivo. É um dos princípios da Administração Pública (art. 2º, caput, da Lei 9.784/99) e faz parte da forma do ato, mas somente é obrigatória nos casos previstos em lei” (MOREIRA, 2010, p. 11). A motivação é obrigatória, com a indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos, quando: “neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses; imponham ou agravem deveres, encargos ou sanções; decidam processos administrativos de concurso ou seleção pública; dispensem ou declarem a inexigibilidade de processo licitatório” (BRASIL, 1999).

A **finalidade** é, muitas vezes, confundida com o motivo, diz-se que o motivo de um ato é promover o bem público quando, na realidade essa é a finalidade do ato administrativo. A distinção entre motivo e finalidade pode ser facilmente percebida quando consideramos o ato administrativo como um processo de causa e efeito. “O ato administrativo é efeito, no sentido de ser produzido por certas causas. Mas ele também é causa, uma vez que gera consequências jurídicas. O motivo é a causa do ato administrativo. A finalidade é a consequência por ele visada” (JUSTEN FILHO, 2009, p. 297). Segundo Di Pietro (2009, p. 209), “finalidade é o resultado que a Administração quer alcançar com a prática do ato [...] diante de certa situação de fato ou de direito (motivo), a autoridade pratica certo ato (objeto) para alcançar determinados resultados (finalidade)”. Para Di Pietro, a finalidade ou fim do ato administrativo possuem dois sentidos: amplo – a finalidade

corresponde à consecução de um resultado de interesse público, em sentido restrito – “finalidade é o resultado específico que cada ato deve reproduzir, conforme definido em lei” (DI PIETRO, 2009, p. 210).

A **vinculação e discricionariedade** são condições determinadas pelo grau de liberdade do gestor público na prática dos atos administrativos.

A Administração Pública, para poder exercer suas atividades fins, dispõe de poderes sobre os particulares, para impedir arbitrariedades, em um Estado de Direito, esses poderes estão limitados pelo sistema jurídico, não podendo o gestor público ultrapassar os limites traçados pela lei às suas atividades, sob pena de ilegalidade. Quando o regramento atinge vários aspectos de uma atividade, não deixando opções para o administrador, determinando que, frente a determinados requisitos, deve agir de tal ou qual forma, nesses casos diz-se que o poder da Administração é vinculado. “Diante de um poder vinculado o particular tem um direito subjetivo de exigir da autoridade a edição de determinado ato, sob pena de, não o fazendo, sujeitar-se à correção judicial” (DI PIETRO, 2009, p. 212). Quanto ao conceito de ato vinculado, assim se refere Mello, (2012, p. 434): “Atos vinculados seriam aqueles em que, por existir prévia e objetiva tipificação legal do único possível comportamento da Administração em face de situação igualmente prevista em termos de objetividade absoluta, a Administração, ao expedir-los, não interfere com apreciação subjetiva alguma”.

Porém, diante de casos concretos em que o regramento jurídico não pode prever todos os aspectos de atuação do administrador, o legislador deixa uma margem de atuação para o gestor, que poderá atuar segundo critérios de: oportunidade, conveniência, justiça, equidade e eficiência, princípios constitucionais da gestão pública. Nesses casos, diz-se que o poder da Administração é discricionário. “Mesmo aí, entretanto, o poder de ação administrativa, embora discricionário, não é totalmente livre, porque, sob alguns aspectos, em especial a competência, a forma e a finalidade, a lei impõe limitações. [...] Discricionariedade implica liberdade de atuação nos limites traçados pela lei” (DI PIETRO, 2009, p. 212). De acordo com Mello (2012), a utilização do termo ato discricionário em oposição ao ato vinculado, refere-se a uma impropriedade, pois não existe ato completamente discricionário, uma vez que, sempre haverá vinculação, no mínimo, quanto à finalidade e a competência para emissão do ato. A lei, ao

regulamentar, pode deixar margens de liberdade quanto aos elementos do ato: momento de praticá-lo; forma; motivo; finalidade e conteúdo.

A diferença nuclear entre ambos residiria em que nos primeiros a Administração não dispõe de liberdade alguma, posto que a lei já regulou antecipadamente em todos os aspectos o comportamento a ser adotado, enquanto nos segundos a disciplina legal deixa ao administrador certa liberdade para decidir-se em face das circunstâncias concretas do caso, impondo-lhe e simultaneamente facultando-lhe a utilização de critérios próprios para avaliar ou decidir quanto ao que lhe pareça ser o melhor meio de satisfazer o interesse público que a norma legal visa a realizar (MELLO, 2012, p. 434 - 435).

Um exemplo de discricionariedade previsto em lei é o caso do parágrafo segundo do artigo 130 da Lei 8.112/90: “Quando houver conveniência para o serviço, a penalidade de suspensão poderá ser convertida em multa, na base de 50% (cinquenta por cento) por dia de vencimento ou remuneração, ficando o servidor obrigado a permanecer em serviço” (BRASIL, 2011a).

A diferenciação entre atos discricionários - onde há uma margem de escolha, e os atos vinculados - em que o exercício é circunscrito pela lei, define, também, a forma de atuação dos órgãos de controle. Frente aos atos discricionários “(..), o controle judicial é possível, mas terá que respeitar a discricionariedade administrativa nos limites em que ela é assegurada à Administração Pública pela lei” (DI PIETRO, 2009, p. 217). O Judiciário poderá verificar sua legalidade, se o administrador ultrapassou o limite da discricionariedade, se houve desvio de poder, se os motivos foram verdadeiros e se foram realizados dentro da moralidade.

De acordo com Bergue (2011), na Administração Pública é preciso levar em conta, também, o conflito entre as duas categorias de agentes públicos: eleito e concursado, buscando estabelecer limites de atuação entre as esferas do poder político e da ação gerencial. Saliencia a importância de lembrar que a organização não se esgota na sua dimensão racional; ela é um arranjo social, e, como tal, sujeita às relações de poder. Observa que quanto mais próximo do nível operacional de gestão, maior é o grau de vinculação do agente com a tarefa, com as normas ou com os padrões de operação, resultando,

portanto, menores as possibilidades desse ator expressar sua vontade na consecução do trabalho. De outra parte, quanto mais próximo do topo da organização, mais ampla é a perspectiva analítica do agente, mais fluidas são as normas que regulam sua ação e mais variáveis passam a interferir na sua equação de decisão, portanto, maior tende a ser o seu espaço de discricionariedade e maior liberdade para exercer seu poder de influenciar e direcionar a organização conforme sua perspectiva particular de gestão (BERGUE, 2011).

Em se tratando de Atos Administrativos há uma unanimidade em todos os autores pesquisados que é a vinculação da competência para emissão do ato administrativo. O sujeito, aquele a quem a lei atribui competência para emissão do ato administrativo, será sempre vinculado, sempre previsto em lei. Essa vinculação determina a importância de identificar-se, de forma precisa, o agente público emissor de qualquer ato da Administração Pública, como garantia de sua validade. Essa garantia, da identificação precisa do emissor de documentos eletrônicos, ainda é uma questão em discussão.

Assim como as transformações ocorridas na ideia de informação, quando se passou do registro em livros, algo estático e rígido, para o registro em fichários com seu poder dinâmico de reagrupamento, os avanços tecnológicos das últimas décadas fazem crer que, em um futuro próximo, as formas de registro e tramitação de documentos nas organizações passaram a ser em formato digital, "ao melhorar a qualidade da informação, a tecnologia da informática pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações" (MORITZ; PEREIRA, 2006, p. 13). A velocidade crescente dos avanços científicos e tecnológicos vem transformando, também, de modo acelerado as relações sociais e econômicas exigindo da gestão pública uma administração mais ágil.

2.2.3 Reflexos na gestão do conhecimento

Assim como nos poderes da república, pode-se considerar que, na UFSC, somente o Departamento de Administração exerce a função gestora de forma típica. Nos demais departamentos, em virtude da especificidade de suas áreas de conhecimento, a atividade administrativa é uma função atípica. Tendo em vista que, ao longo de suas carreiras, a maioria dos professores deverá assumir alguma atividade de gestão, torna-se assim essencial a gestão do conhecimento administrativo. Segundo Souza (2009), a velocidade crescente das transformações nas

relações sociais e econômicas, com a velocidade exponencial na produção de conhecimento e informação, cada vez mais as organizações dependem da explicitação, gestão e disseminação do conhecimento. Isso é especialmente verdadeiro para as instituições universitárias, cuja função típica é justamente a produção e disseminação do conhecimento, sendo essa a sua razão de existir. No âmbito da universidade, a gestão do conhecimento – tácito e explícito, devem fazer parte da visão estratégica que é uma das prioridades da gestão universitária. Para tanto, deve constar de modo claro na missão e nos objetivos da instituição, além disso, a estrutura deve contribuir para o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal e para um processo decisório participativo (SOUZA, 2009).

A velocidade das transformações da realidade implica em um cenário desafiador para as universidades, pois as formas de gestão são confrontadas com a necessidade de flexibilidade e agilidade, para atuar em um ambiente altamente mutável. A universidade tem sido "reiteradamente convidada a mudar processos, rotinas, currículos e até mesmo a sua forma de relacionamento com a sociedade para estar na vanguarda do conhecimento, preparando cidadãos aptos para atuar com eficiência e qualidade nessa nova realidade" (BUNDT, 2000, p. 64).

Os estudos sobre gestão do conhecimento científico, em Leite (2004), concluem que as publicações científicas possuem as funções e os processos similares aos de gestão do conhecimento. Os repositórios podem ser considerados como ferramentas adequadas para a gestão do conhecimento científico. A realização das pesquisas científicas apropria-se tanto do conhecimento tácito como do explícito, além de todo o conhecimento e habilidades que são compartilhados pelos pesquisadores na informalidade de suas interações sociais (LEITE, 2004).

Segundo Cajueiro e Sicsú (2007), a Gestão do Conhecimento tem sido utilizada pelas organizações como estratégia para se adaptar ou mesmo antecipar-se às mudanças de realidade.

Gestão do Conhecimento é uma maneira sistemática de perceber os conhecimentos existentes na organização e como aproveitar o potencial em seu benefício. A Gestão do Conhecimento considera o conhecimento existente na organização, a sua transferência para os demais membros, assim como, a criação de

novos conhecimentos (CAJUEIRO; SICSÚ, 2007, p. 5).

Diz, ainda, que “a maioria das definições de Gestão de Conhecimento envolve os conceitos de conhecimento explícito e tácito de Nonaka e Takeuchi¹⁰”, que concebe quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Já, existem modelos e pesquisas que podem servir como base para implantação, nas organizações, da Gestão do Conhecimento a partir da experiência prática, no entanto, nas universidades, que reconhecidamente são responsáveis pela criação, armazenamento e disseminação de conhecimento e de “possuírem um ambiente propício para aplicação de um modelo de Gestão do Conhecimento, ainda não existem muitas aplicações na área. Há poucos modelos de Gestão de Conhecimento desenvolvidos para serem aplicados no contexto acadêmico” (CAJUEIRO; SICSÚ, 2007, p. 8 - 9).

De acordo com Souza (2009 apud ZEVE 2008), nas Instituições de Ensino Superior, existem duas abordagens de como elas devem ser administradas: uma centrada na dimensão pedagógica e, a outra, na gestão institucional, que consideram indissociáveis, para Zeve, “a Gestão do Conhecimento vem exatamente fazer a ponte entre as duas dimensões. Ao estabelecer a ligação entre o ato pedagógico e o negócio educacional” (SOUZA, 2009, p. 163).

Os estudos de Angeloni e Goulart (2009, p. 62) sugerem que, nas Instituições de Ensino Superior, “é preciso analisar o processo de Gestão do Conhecimento que acontece por meio dos subprocessos de aquisição, criação, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento”. A criação do conhecimento pode ser encontrada nas práticas sociais informais – viagens, passeios, feiras, e nas atividades formais – reuniões, manuais, relatórios, palestras, audiovisuais, livros. Essas práticas formais podem valer-se da tecnologia de informação para compartilhar ou armazenar o conhecimento. Citando Grotto¹¹, diz que “um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento tácito que não é encontrado nos

¹⁰ NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa:

Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

¹¹ GROTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008.

manuais, nos relatórios, nas pesquisas” (ANGELONI; GOULART, 2009, p 63). Dentre outras sugestões, as autoras recomendam o mapeamento das ‘pessoas fonte’ de conhecimento chave em determinados assuntos associado a documentos em banco de dados e, também, recomendam a utilização da tecnologia da informação, tanto para o armazenamento do conhecimento explícito como para o relacionamento das pessoas estimulando a socialização do conhecimento tácito.

De acordo com Bundt,

Do ponto de vista acadêmico, pode-se dizer que a gestão do conhecimento está entre a Teoria da Organização, Estratégia de Negócios, Tecnologia da Informação e Cultura Administrativa. Hoje, pessoas podem ser encontradas estudando esse tema tanto em Recursos Humanos quanto em Informática. Dentro das universidades é produzido tanto o conhecimento tácito quanto o explícito. O Tácito no sentido do acúmulo de teorias e práticas a partir de observação e participação nas aulas e outras atividades; e explícito, quando estas aulas e atividades são sistematizadas e registradas para servirem de base a outros indivíduos. É justamente essa metodologia de produção e transferência de conhecimento da universidade que deve ser questionada: porque o seu processo mais tradicional de ensino - a sala de aula - praticamente não incorporou tecnologia alguma nesses quase mil anos de história? (BUNDT, 2000, p. 56).

Para Souza (2009, p. 219), “a memória organizacional é um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente”. É um acervo administrativo e cultural com base na história organizacional que vai sendo depurado ao longo do tempo, que podem ser recuperados e auxiliar na tomada de decisões. “As informações são estocadas e, tanto as experiências bem-sucedidas como as malsucedidas, devem ser de fácil recuperação e estar à disposição das pessoas, sendo que o desempenho organizacional está diretamente relacionado à memória organizacional”(SOUZA, 2009, p. 219). Conclui dizendo que uma gestão democrática e competente necessita de uma forte infraestrutura de sistemas de informação e de

conhecimento, que atenda, de fato, as especificidades das universidades, permitindo o acesso de todos de forma interativa e dinâmica, possibilitando a criação do conhecimento coletivo, fazendo da gestão do conhecimento uma “memória viva” disponível para os gestores e principalmente para a comunidade universitária e a para a sociedade (SOUZA, 2009, p. 219).

2.3 GESTÃO COLEGIADA EM UNIVERSIDADES

A Constituição brasileira garante, em seu artigo 207, que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). A Lei nº 9.394, de 20/12/1996 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 52, caracteriza as universidades como:

instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

No Brasil, a educação superior é altamente regulamentada, desde seus aspectos mais gerais até as minúcias do seu funcionamento. A reforma do ensino brasileiro, promovida por Francisco Campos, em 1931, legou a primeira legislação específica para o ensino superior no país: a Lei Orgânica do Ensino Superior, essa Lei previa um modelo único de estrutura para todas as universidades brasileiras, que persiste até nossos dias (FINGER, 1979).

Na década de 60 do século passado, reunindo as Faculdades de Ciências Econômicas, Odontologia e Farmácia, Filosofia, Medicina e Serviços Sociais, foi criada a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC pela Lei nº 3.849, assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira (DE SANTIS, 2006; HARGER *et al.*, 2008). Segundo Finger (1979), alguns dos problemas

estruturais da universidade brasileira nasceram com esse modelo de criação das universidades, a partir de faculdades isoladas, tendo como elo somente a Reitoria, sem que houvesse uma verdadeira integração em uma nova instituição, isso marcou o nascimento da universidade brasileira como uma federação de escolas, com uma estrutura que não lhe permitia agir verdadeiramente como universidade. Cabia à administração superior os trâmites burocráticos e a representação junto ao governo federal e a “tarefa de coordenar as atividades de escolas isoladas, sem integração e cada uma vivendo sua realidade e tradição” (FINGER, 1979, p. 26).

Em 1961, foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 4.024, de 20/12/1961, em 1968, veio a chamada Reforma Universitária, pela Lei nº 5.540, de 28/11/68, que institucionalizou o vestibular, estruturou as universidades em institutos e departamentos; consagrou a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (SOUZA, 2009). Na opinião de Silva Junior e Muniz (2004), o marco regulatório, que deveria ser endógeno à instituição, é imposto às IES's pelo poder central, como consequência da inércia gerencial das próprias instituições. Assim, ao impor às IES's o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), esse assume a condição de instrumento efetivo para coesão institucional, “[...] já que desencadeia um processo contínuo que envolve o planejamento, a avaliação e a constante busca pela melhoria da qualidade dos serviços educacionais prestados por uma IES” (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004, p. 15).

A questão da autonomia universitária, fundamental para compreensão dos limites do processo decisório, está presente nas discussões anteriores à criação das primeiras universidades do Brasil, no século XX. Oficialmente, aparece, no Decreto nº 8.659, de 1911, codenominado Reforma Rivadávia, “considerava os institutos de ensino superior como corporações autônomas, tanto do ponto de vista didático, como administrativo, e previa eleições secretas para os cargos de diretores” (HARGER *et al.*, 2008). Apesar de consagrada na constituição, a autonomia universitária, na prática, é bastante relativa. Temos praticamente o mesmo modelo estrutural em todo o país, por exigências legais e de órgãos centralizados que tudo regulamentam e exigem obediência. Mesmo as Fundações, que podem escapar desse controle, não podem fugir do controle acadêmico e da estrutura colegiada, que são exigências predeterminadas pelo sistema. Estruturalmente, as universidades são organizadas em unidades básicas: os departamentos, definidas por área de conhecimento, que podem ser

agrupados em centros ou institutos. “A variação possível é poder funcionar a universidade sem outras estruturas intermediárias entre os departamentos e a administração superior” (FINGER, 1979, p. 29).

A legislação que regulamenta a indicação da lista tríplice para a nomeação do reitor limita, inclusive, quais professores podem concorrer a essa indicação. O artigo 174 da Lei 11.784/2008 determina que “poderão concorrer à inclusão na lista tríplice, para efeito de nomeação para os cargos de reitor e vice-reitor, bem como de diretor e vice-diretor, além dos doutores, os professores posicionados nos 2 (dois) níveis mais elevados, dentre os efetivamente ocupados, do Plano de Carreira vigente na respectiva instituição”(BRASIL, 2008). A legislação federal determina, inclusive, que os docentes “ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como na escolha de dirigentes” (BRASIL, 1996).

As exigências normativas determinam, ainda, que “cada um desses departamentos deve ter seu conselho, cada grupo de departamentos, no centro, tem o seu conselho departamental, havendo, ainda, os conselhos superiores da universidade, que são o conselho universitário, o conselho de ensino e pesquisa e o conselho de curadores” (FINGER, 1979, p. 29).

Segundo a opinião do Prof. Rodolfo Pinto da Luz, Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina por três mandatos (1984 a 1988, 1996 a 2000 e 2000 a 2004), em entrevista realizada pelo Prof. Pedro Melo (1998), a autonomia universitária, expressa na Constituição de 1988, não é ampla, tampouco autoaplicável, é regulamentada, ainda, por outros artigos que limitam a autonomia administrativo-financeira, e orçamentária da Universidade Pública. Enfatizando, ainda, que para realizar plenamente as atividades fins, a universidade precisa ter rapidez e flexibilidade nas suas ações. O Prof. Melo argumenta que a compreensão da autonomia universitária passa necessariamente pela definição histórica do conceito e que, independentemente da configuração que se queira atribuí-la, a autonomia universitária implicará na ideia de direção própria (MELO, 1998; HARGER *et al.*, 2008).

A própria estrutura organizacional das universidades foi padronizada nacionalmente, sem a devida consideração às mudanças sociais, às características regionais e às necessidades de cada instituição. Embora a LDB, de 1996, dê autonomia aos gestores universitários para

repensarem sua estrutura, pouca coisa tem sido feito e a realidade das estruturas administrativas e acadêmicas das universidades são praticamente as mesmas impostas pela reforma universitária de 1968 (SOUZA, 2009).

2.3.1 Elementos estruturantes do processo decisório

Embora haja divergência na comunidade acadêmica, observamos concordância em dois pontos essenciais: o primeiro, de que a missão universitária está relacionada, basicamente, à produção e disseminação do conhecimento e em segundo lugar que é urgente e necessária a geração de um processo de organização e planejamento de suas atividades. Quando se trata de processo decisório, a maioria dos teóricos organizacionais [...] “admite a existência de um forte vínculo entre a estrutura administrativa e o processo decisório. E embora não haja maiores investigações sobre as relações de causa-efeito, é sabido que: ou a estrutura segue a decisão estratégica, ou a decisão estratégica é influenciada pela estrutura” (LOPES; BERNARDES, 2005, p. 3).

Em organizações estruturadas, como as universidades, em que o controle e grande parte do poder são exercidos pelos profissionais que detêm autoridade de conhecimento em suas especialidades, requer um processo decisório descentralizado, sejam questões estratégicas ou operacionais, caracterizando uma estrutura descentralizada. Mintzberg afirma ser a burocracia profissional o formato mais eficaz para ambientes complexos e estáveis, uma vez que a estabilidade facilita a aplicação de procedimentos padronizados e o trabalho com alto grau de autonomia, “autonomia esta inerente à autoridade de especialista e que não pode ser altamente regulada, ou seja, não comporta graus elevados de formalização” (LEITÃO, 1990, p. 34). A variedade e a quantidade das áreas de conhecimento dos profissionais causam uma grande diferenciação, sobretudo horizontal, dispersando o poder e tornando difícil a coordenação e o controle das decisões, requerendo um processo decisório descentralizado com baixo grau de formalização, assim como um processo decisório interativo e político para harmonizar conflitos de interesses entre os profissionais e desses com o interesse da organização. Apesar dos elementos críticos dessa configuração (coerência com as funções, a consistência interna e a capacidade de ajustamento ambiental) é considerada a estrutura organizacional ideal para a universidade “e não parece haver dúvida de que tal modelo gozar da ampla aceitação entre os

professores por ser mais democrática e conferir elevado grau de autonomia ao trabalho profissional" (LEITÃO, 1990, p. 35).

Tomando o modelo de Mintzberg para o diagnóstico da universidade pública brasileira, a conclusão da observação direta de professores e reitores é de que há um desajuste estrutural, "consequência da transposição do modelo de administração que o Governo utiliza nos demais órgãos públicos para a universidade, sem observar inteiramente as características específicas desse tipo de organização. Pela ação normativa e pela prática administrativa" (LEITÃO, 1990, p. 35 - 36).

Segundo Leitão (1990, p. 37), "o modelo de Mintzberg não explica como ocorrem os processos interativos entre estrutura organizacional e outros elementos atuantes no desempenho da organização, como as relações de poder, a cultura organizacional ou o papel dos grupos no processo decisório". O referencial teórico de Mintzberg permite compreender o funcionamento da organização, porém não explica como chegou a ser o que é, ou o potencial do que poder vir a ser.

Percebemos um claro vínculo entre cultura e estrutura organizacional, quando se pensa a estrutura organizacional descentralizada como forma ideal para organizações com alto grau de complexidade, como as universidades.

Em organizações com tais características as grandes questões estratégicas podem ser percebidas de forma diferenciada pelos seus membros e diferentes unidades que as compõem. O auto-interesse dos professores e pesquisadores, balizado por suas formações e vieses profissionais, influências corporativas e respectivas visões paroquiais, tornam o acordo quanto às metas difícil, razão pela qual é mais difícil identificar objetivos que sejam aceitos por consenso na instituição. Descentralização, entretanto, pressupõe decisões iniciadas nas bases da organização e, ante tais características, põe-se a questão de como conseguir uma participação de professores dos diferentes departamentos, funcionários e alunos, que mantenha a organização sólida e produtiva (LEITÃO, 1990, p. 38).

As instituições universitárias são consideradas organizações complexas, “não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações” (SOUZA, 2009, p. 77). Considera, ainda, que as universidades são, basicamente, um conjunto de pessoas, cujas inter-relações extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático, caracterizada, também, pelo seu conservadorismo e resistência a aplicação de novos modelos de gestão, que, no entanto, vem sendo pressionadas a “[...] promover mudanças impostas pelas inovações tecnológicas que demandam flexibilidade e agilidade do sistema organizacional” (SOUZA, 2009, p. 83).

2.3.2 A participação coletiva nas decisões

De acordo com Souza (1996), ao questionar as razões que levariam os homens, seres individualistas, a abrir mão de sua liberdade de ação e optarem por ações coletivas na organização da vida social, James Buchanan aborda o princípio majoritário e a regra da unanimidade nas decisões coletivas. Para esse autor, o princípio de que a vontade da maioria deve prevalecer é uma concepção equivocada do fenômeno político. Ele concebe a política como troca e negociação, enfatizando sua dimensão cooperativa. Em contraposição às disputas entre maiorias e minorias, em que uns ganham e os outros são derrotados, tendo que aceitar ações que lhes são prejudiciais independentemente de qualquer compensação, além de impossibilitar alternativas. Propõe como alternativa ao princípio da unanimidade¹², para evitar o risco da inexecuabilidade, pela possibilidade de um único participante não acatar a decisão, propõe que se adote o princípio ou regra da quase unanimidade, ou também da chamada maioria qualificada (2/3 ou 3/5). A partir da década de 1970, Robert Dahl, um notório expoente do modelo pluralista, questiona o pretensão equilíbrio dinâmico dos grupos de interesse, em que os poderosos grupos de pressão passam a ser percebidos como uma grave ameaça à eficácia do Estado democrático.

¹² Pelo princípio da unanimidade, a opinião ou o voto não representam o poder de impor custos a outros. Por esse princípio, as soluções serão do tipo ótimo, em que todos ganham de alguma forma (SOUZA, 1996).

Em questões que envolvem resolução de conflitos e negociações políticas, as interações sociais nas discussões transmitem, pelo discurso: emoções, valores e ética indispensáveis para gestão de conflitos (MARTINOVSKI, 2009).

As universidades estão inseridas em um ambiente social altamente dinâmico em um processo constante de democratização das relações sociais, influenciada por mudanças políticas e tecnológicas. Essa complexidade das organizações universitárias, por comportar visões múltiplas e, até mesmo, antagônicas, em alguns aspectos torna difícil a sua gestão. A literatura demonstra que organizações complexas necessitam novas formas de gestão, flexibilidade organizacional, **com sistemas decisórios mais participativos** e uma busca constante da melhoria da qualidade nos processos administrativos (SOUZA, 2009) (grifo nosso).

Para Bundt (2000), nas universidades coexistem diferentes visões sobre suas características, consequência das várias Teorias de Administração, entre os modelos teóricos mais conhecidos e aceitos estão o burocrático, o político, o colegiado e a anarquia organizada, caracterizando a universidade como uma organização peculiar e complexa, com um processo decisório diferenciado das demais organizações manufatureiras ou comerciais, nessas a decisão, normalmente, está centralizada em uma pessoa, que pode, ou não, delegar autoridade a um grupo limitado de pessoas. Entretanto, nas instituições universitárias, “a responsabilidade final é mais difusa, envolvendo um grupo formado pelo reitor, pelos representantes das categorias, professores, alunos e, muitas vezes, funcionários que participam da universidade e por entidades externas, mantenedoras, ordens religiosas, governo e sociedade entre outras” (BUNDT, 2000, p. 13-14).

Bundt (2000) considera que a coexistência de várias concepções administrativas na mesma organização é o que as caracteriza como organizações cibernéticas. Esse modelo admite a burocracia, os colegiados e as formas políticas, nele “[...] a universidade é composta de partes ou subunidades proprietárias de valores, cultura e procedimentos próprios, que podem vir autodivergindo-se e até autoconflitando-se” (p. 19). A coexistência de subunidades com relativo grau de autonomia leva seus gestores a desenvolver diferentes formas de atuação, potencializando possíveis conflitos, que esse modelo admite resolvê-los por negociação (política) ou por interferência hierárquica, dessa forma a

cúpula dirigente tem um papel relativamente importante no alcance dos objetivos da organização, “mas tem muito pouco controle sobre o funcionamento das unidades e subunidades, parece que a organização move-se por si mesma. O papel do dirigente é o de provocar as mudanças necessárias para garantir a sobrevivência e a continuidade da organização” (BUNDT, 2000 apud BIRNBAUN, 1988, p. 66).

Harger et al (2008), avaliando o impacto do processo sucessório na continuidade dos projetos, conclui que há uma relativa importância da cúpula administrativa na gestão universitária. Como consequência da autonomia relativa das diferentes subunidades, mesmo os projetos institucionais envolvem a comunidade acadêmica, através dos órgãos colegiados, portanto, "nenhum projeto é simplesmente do reitor ou de sua administração, e sim de toda a comunidade acadêmica, e para o objetivo da instituição" (HARGER et al., 2008, p. 15).

Segundo Bundt (2000, p.17), “o modelo colegiado foi desenhado como uma rejeição ao modelo burocrático. Tem como conceito o consenso entre seus participantes e a não subordinação ao processo hierarquizado da burocracia”, considerada mais adequada para uma comunidade de letrados, onde prevalece a autoridade profissional, baseada na competência ao invés da posição e na qual se quer o envolvimento de toda a comunidade acadêmica. “Não se pode afirmar que este modelo seja o mais indicado para direcionar à tomada de decisões nas universidades em nível geral, mas pode ser **recomendado** para a adoção **em nível de decisões departamentais**, com probabilidade de resultados satisfatórios” (BUNDT, 2000, p. 18).

Brown Jr, (2001), abordando os efeitos da participação do corpo docente na gestão universitária, trata das limitações e vantagens de cada um dos segmentos da comunidade universitária na tomada de decisão, assim como os efeitos sobre o desempenho da universidade. Concluindo que os efeitos, bons ou ruins, variam em função do tipo de decisões praticadas. O estudo recomenda a participação efetiva do corpo docente nas questões relacionadas às suas atividades, das quais dispõem de melhores informações, sugerindo que o controle, pelo docente, do processo decisório das questões de seu domínio do conhecimento é benéfico à organização.

2.4 SISTEMA INFORMATIZADO

Com a tendência crescente da transformação do registro de nossas atividades sociais e profissionais, cada vez mais para o formato digital, a importância dos recursos de tecnologia da informação (TI), de acordo com Finger (1997), é fundamental para subsidiar o processo decisório nas organizações, tanto operacionalmente quanto estrategicamente. Segundo Bianchi (2012 *apud* TURBAN *et all* 2005), a TI abrange vários produtos “de hardware e software capazes de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, que são usados para controlar equipamentos e processos de trabalho, e conectar pessoas e integrar as empresas com suas filiais e escritórios a fim de otimizar os seus processos” (BIANCHI, 2012, p. 45).

De acordo com Oliveira (2012. p. 166), “Tecnologia da informação é a interação estruturada entre sistemas de *software* e de *hardware* para o registro, transformação, transmissão e arquivamento de todos os tipos de informação das empresas”. No entanto, segundo Rodrigues Filho e Ludmer (2005), por se tratar de um campo de estudo recente, existem problemas para diferenciar TI de Sistema de Informação (SI), “além da diferença das tradições científicas ou culturas entre a ciência da computação e as ciências sociais, [...] baseadas em diferentes posições filosóficas ou diferentes visões de mundo, é um fato histórico que tem oferecido diferentes interpretações ao campo de estudo de SI” (RODRIGUES FILHO; LUDMER, 2005. p. 152).

Sistemas de informação vão além de sistemas computadorizados. A ciência da computação, nos últimos anos, intensificou o uso de software nas organizações incluindo “tecnologia de banco de dados, os sistemas de processamentos de transações, os sistemas de apoio às decisões, os sistemas especialistas, os sistemas de multimedia e, mais recentemente, os sistemas de apoio ao trabalho cooperativo (groupware)” (RODRIGUES FILHO; LUDMER, 2005. p. 160). Para os autores, apesar de reconhecer que a tecnologia de informação é a chave do sucesso e sobrevivência da organização, as pessoas, muitas vezes, não estão dispostas a aceitar e usar os sistemas disponíveis, mesmo aumentando a produtividade. “O medo de computadores, confiança, habilidade, resistência a novas tecnologias, falta de compreensão da importância da tecnologia e falta de motivação em adotar uma nova tecnologia tendem a limitar o uso de tecnologias dentro das organizações” (RODRIGUES FILHO; LUDMER, 2005. p. 160). Para minimizar essa situação, recomendam que o desenvolvimento

dos sistemas seja com as pessoas, incorporando suas experiências, diminuindo os problemas com o uso da tecnologia.

De acordo com Coser (1999), em 1984, em um workshop organizado por Paul Cashman e Irene Grief, onde se reuniram pessoas de diversas áreas de estudos buscando ideias para utilização da tecnologia em suas atividades, foi cunhada a expressão Trabalho Colaborativo (ou Cooperativo) Suportado por Computador, que deu origem a essa importante área de pesquisa. “A sigla CSCW, do inglês Computer-Supported Cooperative (Collaborative) Work, é utilizada universalmente para referenciar a área de conhecimento” (COSER, 1999).

O conceito de equipe virtual também traz aspectos importantes a serem observados no projeto de uma ferramenta colaborativa. As pessoas envolvidas em atividades suportadas por ferramentas colaborativas estão inseridas em um novo mundo, onde os conceitos de distância e tempo assumem outras dimensões (COSER, 1999).

Para (COSER, 1999) a aceitação de ferramentas de apoio ao trabalho em grupo “depende bastante da sua simplicidade, que deve se estar presente tanto no processo de instalação quanto na utilização dos recursos” (COSER, 1999). Recomenda como estratégia para modelagem de um sistema colaborativo a definição de três atividades: a abrangência do sistema, a especificação dos requisitos e o projeto do modelo computacional, definindo ainda, as diferentes categorias de usuários do sistema.

Um fator fundamental para utilização de sistemas informatizados é a identificação do sujeito que pratica os atos. O sistema “login-senha”, tradicionalmente utilizado em contas de e-mail e por agências bancárias no acesso às contas, também é utilizado na Justiça Federal para identificar o autor para efeitos de petições e despachos no processo eletrônico (AQUINO, 2007). Contudo, na busca por maior segurança na identificação das pessoas, cresce o interesse em métodos que utilizam estratégias fundamentadas na biometria, uma vez que “as características biométricas de um indivíduo são relativamente únicas dentro de uma população” (TAILER; CARVALHO, 2013, p. 131).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, constam os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, os dados relativos à definição da pesquisa, ao universo do estudo, às técnicas e os instrumentos para a coleta e à análise dos dados objetivando alcançar a proposta da pesquisa, além dos esclarecimentos quanto aos limites do estudo. Segundo Gil (1999), pode-se definir metodologia como o caminho para se chegar a um determinado fim e método científico como um conjunto de procedimentos adotados para se atingir o conhecimento desejado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tomando como base a tipificação da pesquisa elaborada por Gerhrdt e Silveira, (2009), esse trabalho pode ser caracterizado: quanto à natureza, como uma **pesquisa aplicada**, pois busca produzir conhecimento com aplicação prática na solução de um problema específico, ou seja, um sistema informatizado de “Colegiado Virtual”, para utilização pelos departamentos da UFSC, como ferramenta auxiliar em processos de decisão colegiada de atos administrativos vinculados. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa, predominantemente, **qualitativa**, pois a realidade pesquisada não foi traduzida em números, buscou-se observar e conhecer as interações individuais e de grupo. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa **documental**, pois foram analisados documentos que não receberam tratamento analítico, tais como: documentos oficiais de convocação, atas, reportagens, gravações; caracterizada, também, como **bibliográfica**, pois foram consultados materiais publicados em livros, artigos, periódicos, internet. Trata-se, ainda, de uma **pesquisa participante**, pois pesquisador e pesquisados estão envolvidos de modo cooperativo e participativo na realidade pesquisada.

De acordo com Vergara (2007, p. 48), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Para Gil (2007, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Segundo Goldenberg (2013), enquanto nas pesquisas quantitativas a representatividade é estabelecida por procedimentos claros, já nas pesquisas qualitativas as regras para um estudo aprofundado são bem mais flexíveis. Considera que os limites de uma abordagem podem contrabalançar a amplitude da outra de forma complementar, permitindo ao pesquisador fazer cruzamento de dados, tornando suas conclusões mais confiantes, minimizando a possibilidade de que seja produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular. "Enquanto os métodos quantitativos pressupõem uma população de objetos de estudo comparáveis, que fornecerá dados que podem ser generalizáveis, os métodos qualitativos poderão observar, diretamente, como cada indivíduo, grupo ou instituição experimental, concretamente, a realidade pesquisada" (GOLDENBERG, 2013, p. 63).

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna (PAULILO, 1999).

De uma forma geral, os métodos qualitativos são menos estruturados, proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados, e lidam com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos (DIAS, 2000).

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. As amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados (MARCONI; LAKATOS, 2010). Segundo Goldenberg (2013, p. 53), "os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos" tratando-se de dados não padronizados, obrigando uma flexibilidade e criatividade maior do pesquisador para coletá-los e analisá-los. Considera como um dos principais problemas da pesquisa qualitativa a possível contaminação dos resultados pela personalidade e valores do pesquisador.

Outra maneira de encarar a pesquisa qualitativa é considerá-la como um paradigma diferente de pesquisa, na qual a postura do

pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido (ROESCH, 2009).

Para Triviños (2006), na pesquisa qualitativa, o pesquisador está envolvido na realidade pesquisada. Embora sua ação seja direcionada por princípios e estratégias gerais, sua atividade é marcada por seus traços culturais, sua interpretação na busca de significados da realidade que investiga permitindo ao pesquisador flexibilidade para formular e reformular hipóteses à medida que a pesquisa se realiza, adaptando-se as circunstâncias. Na pesquisa qualitativa o pesquisador não inicia seu trabalho baseado em hipóteses e suas alternativas possíveis para verificar empiricamente. Na pesquisa qualitativa o pesquisador está limitado apenas pelas exigências do trabalho científico, "deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capazes de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação" (TRIVIÑOS, 2006, p. 133).

Segundo Triviños (2006), a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade da amostra. Os sujeitos da pesquisa podem ser intencionalmente escolhidos pelo pesquisador levando em consideração uma série de fatores essenciais para o esclarecimento do assunto, tais como, facilidade de encontrar as pessoas, tempo dos sujeitos para entrevista. Sugere como recurso para coleta de dados a entrevista semiestruturada e aberta, pois considera que com esse recurso o pesquisador valoriza a participação do sujeito no seu fazer científico. Triviños recomenda, como questão preliminar, que o entrevistado seja informado explicitamente sobre o propósito da entrevista e do trabalho, para que ele saiba o que se espera dele. Embora o pesquisador, na hora da entrevista, tenha a sua disposição várias alternativas, podendo somente anotar as ideias principais procurando reter tudo na memória para depois da conversação reelaborá-la e analisá-la, porém aconselha que a entrevista seja gravada, pois permite contar com o material completo, lembrando, no entanto, que em qualquer das opções é preciso ter a aprovação do entrevistado.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objetivo desse trabalho é propor um sistema informatizado, como ferramenta auxiliar, para o processo decisório colegiado de atos administrativos vinculados no âmbito dos departamentos, com possibilidade de extrapolar para as demais instâncias colegiadas da UFSC.

Estudos envolvendo sistemas e modelos informatizados desenvolvidos especificamente para melhorar o desempenho de grupos ou equipes nas empresas, pelo compartilhamento de informações, são encontrados em abundância, porém quando se trata de processos decisórios coletivos, a busca no banco de dados (CAPES e EBSCO), realizada em 03/08/2013, não revelou nenhum registro para os termos: *colegiado virtual*; *decisão colegiada virtual*; *collegial decision*; *collective behavior decision*; *collective behavior university*; *collective decisions*; *community instances*; *community of scholars*; *consensual decision*; *democratic school*; *participatory management university*; e *share decisions academic*, quando associados ao conceito – virtual ou online. Os registros encontrados relativos às expressões: *collegial decision*; *school administration online*; *school administration virtual*; *university governance*; *collective decisions support system*; *discussion support system*; *group decision and negotiation*; *group decision support systems*; e *systems for co-operative work*, tratam de sistemas de suporte para administração do ensino a distância ou mesmo de suporte e/ou auxílio para o processo decisório colegiado e participativo em sua forma *face to face*, além de estudos sobre gestão colegiada em si, porém nenhum deles trata de um sistema para decisões colegiadas de atos administrativos vinculados (Tabela 1).

Tabela 1: número de registros, para as expressões exatas, constantes nos bancos de dados: CAPES e EBSCO

Expressão exata	CAPES	EBSCO
<i>School administration online</i>	0	1
<i>Systems for Co-operative Work</i>	1	2
<i>Collective decisions Support System</i>	1	3
<i>School administration virtual</i>	3	0
<i>Collegial decision</i>	13	19
<i>University governance</i>	13	2
<i>Discussion Support System</i>	18	1
<i>Group Decision and Negotiation</i>	54	74
<i>Group decision support systems</i>	161	197

Fonte: Adaptado de CAPES (2013) e de EBSCO (2013) - Pesquisa em 03/08/2013

Os dados dessa pesquisa revelam o estado da arte em relação ao tema, e demonstram a relevância e a necessidade de um estudo aprofundado do assunto.

Este trabalho tem uma população caracterizada como universo finito representado pelos participantes dos colegiados dos departamentos da UFSC. Os participantes foram escolhidos intencionalmente entre os chefes de departamento, pelo critério de relevância da área de conhecimento e acessibilidade. Como um critério de representatividade e diversidade de opiniões, optamos por entrevistar um Chefe de Departamento de cada um dos onze Centros de Ensino da UFSC.

Os Chefes dos Departamentos: de Administração – CAD, do Centro Socioeconômico – CSE, Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau; de Direito – DIR, do Centro de Ciências Jurídicas – CCJ, Prof. Humberto Pereira Vecchio, e de Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC do Centro Tecnológico – CTC, Prof. Fernando Alvaro Gauthier, foram escolhidos pelo autor tendo em vista a relação de suas áreas de conhecimento com o presente trabalho. Nos demais Centros de Ensino, os participantes foram definidos através consulta aos Diretores de Centro que, por intermédio de uma carta de apresentação explicando os objetivos do trabalho, entregue pessoalmente, solicitamos a indicação de dois Chefes de Departamento que, em sua opinião, pudessem contribuir com o presente trabalho (Tabela 2). Dentre estes, foram escolhidos os participantes por acessibilidade (Tabela 3).

Tabela 2: Chefias de departamento indicados pela Direção dos Centros

Centro	Departamento	Professor
CCA	ZOT	André Luís Ferreira Lima
	FIT	Afonso Inácio Orth
CCB	BOT	João de Deus Medeiros
	FMC	Leandro Belinasso
CCE	JOR	Carlos Locatelli
	EGR	Henrique José S. Coutinho
CCS	ODT	Ricardo de Sousa Vieira
	NTR	Erasmus Benício Santos de Moraes Trindade
CDS*	DEF	Valmir José Oleias
CED	CIN	William Barbosa Vianna
	EED	Adriana D'Agostini
CFH	SPO	Carlos Sell
	FIL	Gustavo Andrés Caponi
CFM**	MTM	Oscar Ricardo Janesch

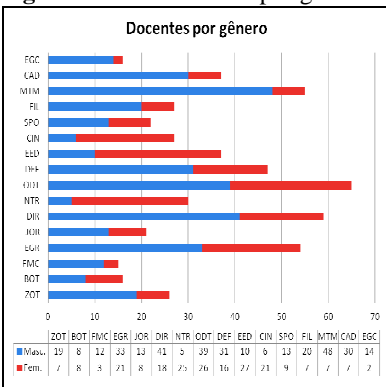
* CDS possui somente um departamento. ** CFM possui três departamentos

Tabela 3: Chefes de departamento entrevistados

Centro	Departamento	Professor
CCA	ZOT	André Luís Ferreira Lima
CCB	BOT	João de Deus Medeiros
CCJ	DIR	Humberto Pereira Vecchio
CCS	ODT	Ricardo de Sousa Vieira
CDS	DEF	Valmir José Oleias
CED	CIN	William Barbosa Vianna
CFH	FIL	Gustavo Andrés Caponi
CSE	CAD	Marcos Baptista Lopez Dalmau
CTC	EGC	Fernando Alvaro Gauthier

Os dados iniciais revelam a predominância absoluta, nos dezesseis departamentos, do gênero masculino nas Chefias dos departamentos, como demonstram as Figuras: 02; 03 e 04. No único caso em que havia a indicação, pelo Diretor do Centro de Ciências da Educação, da Chefe do Departamento Estudo Especializado em Educação – EED, Prof^a. Adriana D’Agostini, a opção para entrevista recaiu sobre a outra indicação, o Chefe do Departamento de Ciência da Informação – CIN, por se tratar de área de conhecimento diretamente relacionada com este trabalho.

Figura 1: nº de docentes por gênero

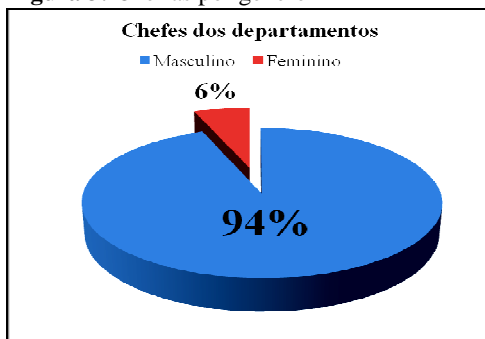


Fonte: PAAD em 03/03/2013

Figura 2: Distribuição em porcentagem



Fonte: PAAD em 03/03/2013

Figura 3: Chefias por gênero

Fonte: PAAD em 03/03/2013

Embora a distribuição, por gênero, dos docentes nos departamentos não seja igualitária, sua relação com a distribuição das chefias é altamente desigual. Caberia um estudo desse fenômeno específico.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Goldenberg (2013), a entrevista é adequada para os casos em que o pesquisador não conseguiria as respostas com outros instrumentos. Considera que uma das principais limitações das entrevistas seja saber o grau de veracidade dos depoimentos. Recomenda que, ao utilizar esse instrumento, tenha-se em mente que há dados que o entrevistado deseja revelar ou ocultar compondo uma imagem que pretende difundir de si e dos outros. Goldenberg (2013) alerta, ainda, para as limitações da entrevista em profundidade, lembrando que o entrevistado pode constranger-se pelo fato de ter suas informações sendo anotadas e gravadas, para tanto recomenda que "esta é uma 'negociação' que deve ser feita logo para minimizar o problema" (GOLDENBERG, 2013, p. 56). Para ela, em princípio, as entrevistas são feitas com os indivíduos que estão no topo de uma hierarquia de credibilidade, porém, sugere que o pesquisador não se limite a ouvir somente estas pessoas.

A entrevista, genericamente, pode ser considerada uma conversa a dois com objetivos definidos, é um dos procedimentos mais usados na busca de informações dos atores sociais, porém não significa que seja despreziosa e neutra, uma vez que representa uma relação de

atores enquanto sujeitos-objeto da pesquisa. As entrevistas podem ser estruturadas ou abertas, implicando serem mais ou menos dirigidas. "Há formas, no entanto, que articulam essas duas modalidades, caracterizando-se como entrevistas semiestruturadas" (MINAYO *et al.*, 2007, 58).

A modalidade de entrevistas semiestruturadas como recurso teórico-metodológica está no centro de vários debates entre pesquisadores das ciências sociais. A maioria das discussões está "relacionada com a postura do pesquisador em situações de contato, ao seu grau de familiaridade com o referencial teórico-metodológico adotado e, sobretudo, à leitura, interpretação e análise do material recolhido (construído) no trabalho de campo" (DUARTE, 2002, p. 147).

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o instrumento de coleta e análise dos dados. Neste sentido, recomenda-se fazer um treinamento e um estudo piloto, pois a prática é decisiva para uma boa coleta. O pesquisador precisa estar preparado para observar e entrevistar os sujeitos no tempo e local adequados. É importante ressaltar que este acesso ao ambiente é uma forma de intrusão junto ao fenômeno pesquisado. Então, é preciso muita diplomacia (conduta ética, tato) para que esta intromissão seja permitida pelos sujeitos pesquisados (DUARTE, 2002).

Como recurso para explicitar, aos participantes, o que se esperava deles (TRIVINOS, 2006) no contato preliminar, em que agendamos a entrevista, foi disponibilizado para o entrevistado o roteiro da entrevista, contendo as informações que pretendíamos obter, assim como, a uma proposta de regimento para o "Colegiado Virtual" (vide Apêndice B), para servir de fio da entrevista.

Foram realizadas nove entrevistas das onze agendadas. Um dos participantes, no dia da entrevista, teve problemas de ordem pessoal e não foi possível realizá-la pelos compromissos do professor.

Para manter a confidencialidade, a identificação dos chefes de departamento entrevistados foi codificada, aleatoriamente, com os códigos de: C1 até C9.

As entrevistas foram realizadas em local da preferência do entrevistado. A forma de registro das informações foi de escolha do entrevistado. Dos nove entrevistados, dois deles optaram pela resposta por escrito.

O roteiro para entrevista (vide Apêndice A) foi estruturado para obter informações objetivas sobre o funcionamento do colegiado, tais como, número de professores do departamento; se possui colegiado delegado; número de membros do colegiado; se possui representação discente e TAE; número de reuniões convocadas de janeiro a novembro de 2013; frequências; número de manifestações por unanimidade e por maioria; como se realiza a manifestação dos membros e como são registradas as decisões. Além de questões em aberto buscando a opinião dos participantes quanto às vantagens e desvantagens do processo decisório colegiado, identificar suas expectativas e experiências com sistemas informatizados de apoio as decisões.

Nas questões em aberto, pretendemos identificar a questão da autonomia no processo decisório (possibilidades e limitações da normatização), em sentido individual e institucional, como percepção de desafios, como aperfeiçoamento e como variedade de experiências, identificando os usos e costumes considerando as relações de poder, tais como definição de *status*. Como são valorizadas as práticas consagradas. Como são solucionados os conflitos envolvendo os valores pessoais, orientadores da vida pessoal, e os valores organizacionais. Importância da comunidade, interno e externo, nas decisões.

Para a coleta das informações referentes aos dados objetivos, de funcionamento do colegiado, os participantes C1, C2, C3, C6, C7 e C9 disponibilizaram as atas das reuniões. O participante C8 solicitou à Chefia de Expediente que fizesse o levantamento, alegando que as atas eram documentos restritos ao departamento. Já, o participante C5 disponibilizou as listas de presença e as atas, porém nem todas as reuniões tinham devido registro na secretaria e das que havia registro, esses estavam na forma de rascunhos manuscritos, impossibilitando a obtenção das informações pretendidas. O participante C4 solicitou ao Chefe de Expediente que disponibilizasse as atas do colegiado, porém mesmo demonstrando a importância dos dados, pela especificidade do departamento e insistindo duas vezes, não conseguimos obter o material relativo ao funcionamento do colegiado.

3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Goldenberg (2013) recomenda que as análises de entrevistas e questionários sejam feitas logo após a coleta dos dados, chamando atenção para o fato de que a análise comparativa e as conclusões exigem muito tempo e preparo do pesquisador. Para Dias (2000), deve-se

realizar a análise dos dados durante e após a coleta, classificando, analisando, categorizando, atribuindo sentido ao conjunto de dados. Os dados interpretados pela narrativa analítica a partir dos pressupostos do pesquisador defendendo uma possível interpretação e a generalização do fenômeno (DIAS, 2000).

De acordo com Gil (1999), a classificação dos dados refere-se à leitura exaustiva e repetida com a elaboração de uma classificação inicial, separando cada assunto, tópico ou tema, passando-se para o enxugamento da classificação por temas mais relevantes. A análise final objetiva oferecer pistas e indicações que possam servir de fundamento para transformar as relações e as mudanças institucionais, dentre outras possibilidades.

Segundo Duarte (2002), a confiabilidade e a legitimidade de uma pesquisa empírica utilizando a abordagem qualitativa dependem, essencialmente, da capacidade do pesquisador em articular teoria e empiria em torno do problema de pesquisa. Implica esforço para incorporar o referencial teórico-metodológico de tal modo a se tornar “lentes a dirigir o olhar, ferramentas invisíveis a captar sinais, recolher indícios, descrever práticas, atribuir sentido a gestos e palavras, entrelaçando fontes teóricas e materiais empíricos como quem tece uma teia de diferentes matizes” (DUARTE, 2002, p. 152).

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa estão relacionadas com a possibilidade de generalização.

A pesquisa é limitada pela formação do pesquisador, pela sua história de vida. É limitada pelo espaço/tempo e pelas circunstâncias de sua realização, ela foi realizada, nos departamentos, entre os dias 18/11 e 20/12/2013, em um contexto de final de semestre.

Foram entrevistados 9 chefes de departamento, dos 58 departamentos de ensino da UFSC - Campi Trindade (Departamentos de ensino constantes na página PAAD), os participantes formam uma amostra do tipo não probabilista, do tipo intencional (MARCONI; LAKATOS, 2009). Segundo Triviños (2006), os sujeitos da pesquisa podem ser intencionalmente escolhidos pelo pesquisador levando em consideração uma série de fatores essenciais para o esclarecimento do assunto, tais como, facilidade de encontrar as pessoas, tempo dos sujeitos para entrevista.

É limitada pelo tema, ou seja, o levantamento de dados e sugestões para a proposição de um sistema informatizado para ser utilizado pelos departamentos de ensino da UFSC como ferramenta no processo decisório de atos administrativos vinculados.

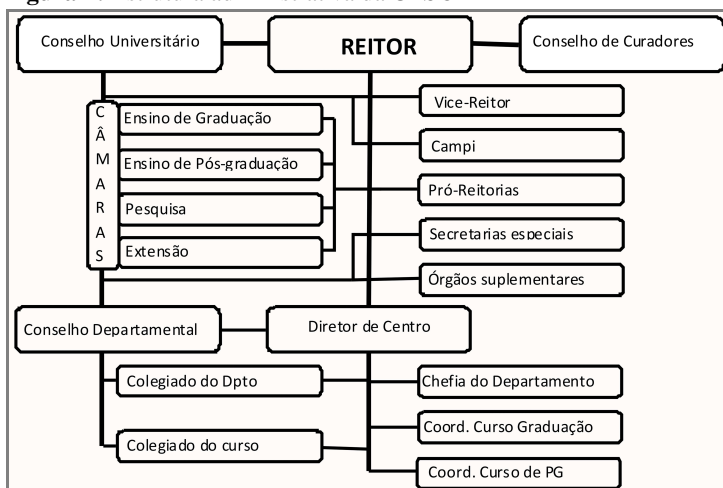
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para Goldenberg (2013), o relatório da pesquisa deve ser um diálogo entre as expectativas iniciais do pesquisador com as teorias e os resultados obtidos. Relatando das dificuldades encontradas, os dados conseguidos e os não conseguidos, interpretar o que foi dito e o que não foi dito pelos entrevistados.

4.1 A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como as demais instituições públicas de ensino superior, é estruturada seguindo os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece o princípio da **gestão democrática, e determinando a existência de órgãos colegiados deliberativos**, em que participarão os segmentos da comunidade institucional (BRASIL, 1996). Para tanto, a UFSC está estruturada administrativamente em departamentos, coordenados em unidades básicas, denominados Centros de Ensino, que congregam o ensino e a pesquisa básica das áreas fundamentais do conhecimento humano, todos sob a gestão de Órgãos Deliberativos e Executivos Setoriais, tendo como instância superior os Órgãos Deliberativos e Executivos Centrais (conforme Figura 1).

Figura 4: Estrutura administrativa da UFSC



Fonte: Elaborada pelo autor

Os **Órgãos Deliberativos Centrais** são formados pelo Conselho Universitário – CUn, as Câmaras: de Ensino de Graduação; de Pós-graduação; de Pesquisa; de Extensão, e pelo Conselho de Curadores – CC. Os **Órgãos Executivos Centrais** são formados pela Reitoria, Vice-reitoria, pelas pró-reitorias, Secretarias especiais e Campi. As pró-reitorias podem ser classificadas em: acadêmicas, que coordenam as atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão; e administrativas desenvolvem atividades de planejamento, orçamento, recursos humanos, administração geral e infraestrutura. Internamente as pró-reitorias, normalmente, estão estruturadas em departamentos e coordenadorias administrativas. Os **Órgãos Deliberativos Setoriais** são formados pelos conselhos das unidades e pelos colegiados dos departamentos, pelos colegiados dos cursos de graduação e pós-graduação. Os **Órgãos Executivos Setoriais** são formados pelas diretorias de centros, chefias de departamentos, coordenadorias de cursos de graduação e de pós-graduação. A comunidade universitária é formada pelo corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente (UFSC, 2011a; SOUZA, 2009).

O Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo da instituição, competindo-lhe definir as diretrizes e a política da universidade, acompanhar sua execução e avaliar os resultados, compõe-se do Reitor como Presidente; do Vice-reitor como Vice-presidente; dos titulares das pró-reitorias e secretarias especiais; dos Diretores das unidades; de três representantes de cada uma das câmaras de: Ensino de Graduação, Pós-graduação, Pesquisa, Extensão, um representante de cada unidade, eleito por seus pares; um professor representando os professores da Educação Básica, eleito pelos seus pares; seis representantes dos servidores técnico-administrativos, eleitos pelos seus pares em votação direta; seis representantes do Corpo Discente, indicados pelo Diretório Central dos Estudantes; seis representantes da comunidade externa, indicados pela Federação da Indústria, do Comércio e da Agricultura; Federação dos Trabalhadores do Estado de Santa Catarina e Sindicato dos Trabalhadores da Educação do Estado de Santa Catarina. Todos os representantes, indicados ou eleitos, são para um mandato de dois anos, com a possibilidade de uma recondução, exceto os representantes discentes que são indicados para mandato de um ano, com uma recondução. Todos os conselheiros representantes terão cada qual um suplente, eleito ou designado, conforme o caso, que substituirão, automaticamente, os titulares nas faltas, impedimentos ou vacância (UFSC, 2011a).

A Câmara de Ensino de Graduação, órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino de graduação, compõe-se: do Pró-reitor de Ensino de Graduação, como presidente; de um terço dos coordenadores de Cursos de Graduação de cada Unidade, com no mínimo um representante por Unidade; de representantes discentes dos cursos de Graduação, indicados pela respectiva entidade estudantil, na proporção de um quinto dos membros não discentes. Juntamente com o representante titular deverá ser indicado um suplente (UFSC, 2011a).

A Câmara de Pós-graduação, órgão deliberativo e consultivo em matéria de pós-graduação, compõe-se: do Pró-reitor de Pós-graduação, como presidente; de um terço dos coordenadores de Programas de Pós-graduação de cada Unidade, com no mínimo um representante por Unidade; de representantes discentes dos cursos de Pós-graduação, indicados pela respectiva entidade estudantil, na proporção de um quinto dos membros não discentes. Juntamente com o representante titular deverá ser indicado um suplente (UFSC, 2011a).

A Câmara de Pesquisa, órgão deliberativo e consultivo em matéria de pesquisa, compõe-se: do Pró-reitor de Pesquisa e Extensão, como presidente; um representante dos pesquisadores de cada Unidade, que possuam título de doutor há pelo menos cinco anos; de representantes discentes, bolsistas de cursos de graduação ou pós-graduação, indicados pelas respectivas entidades estudantis, na proporção de um quinto dos membros não discentes (UFSC, 2011a).

A Câmara de Extensão, órgão deliberativo e consultivo em matéria de extensão, compõe-se: do Pró-reitor de Pesquisa e Extensão, como presidente; um representante docente de cada Unidade, participante em atividades de extensão; de representantes discentes de cursos de graduação ou pós-graduação, indicados pelas respectivas entidades estudantis, na proporção de um quinto dos membros não discentes (UFSC, 2011a).

O Conselho de Curadores, órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade, compõe-se de: quatro membros, escolhidos pelo Conselho Universitário, dentre os integrantes da carreira do magistério superior que não façam parte do Conselho Universitário e, sempre que possível, em sistema de rodízio entre as diversas Unidades. Dentre estes, será escolhido o presidente do Conselho de Curadores, para mandato de um ano; um representante dos empregadores e um dos empregados, indicados em sistema de rodízio pelas respectivas Federações Sindicais com sede em

Santa Catarina; um representante do Ministério da Educação; um representante do corpo discente; um representante dos servidores técnico-administrativos. Todos os membros terão mandato de dois anos, exceto os representantes discentes que terão mandato de um ano, com possibilidade de recondução por igual período. Todos os membros do Conselho de Curadores terão seus respectivos suplentes, que deverão ser indicados quando da escolha ou eleição dos membros titulares (UFSC, 2011a).

O Conselho da Unidade ou Conselho Departamental é o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração das unidades de ensino (centros). Cabendo recurso de suas decisões às respectivas câmaras e é composto: pelo Diretor da Unidade como presidente; do Vice-diretor como vice-presidente; dos chefes de departamentos vinculados à unidade; dos coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação vinculados à unidade; de representantes do corpo discente (Titular e Suplente), indicados pela entidade estudantil, na proporção de um quinto dos membros não discentes (mandato de um ano, com possibilidade de recondução pelo mesmo período); de representante dos servidores técnico-administrativos (Titular e Suplente), lotados na unidade, eleitos por seus pares para um mandato de dois anos sendo permitida uma recondução; dos representantes da unidade nas Câmaras de Pesquisa e de Extensão; dos representantes da unidade no Conselho Universitário. O Estatuto faculta às unidades a inclusão de outros membros de acordo com seus regimentos (UFSC, 2011a).

O departamento é a menor fração de Unidade Universitária (Centro), para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal, para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. Para atuar como Departamento, deverá contar com no mínimo quinze docentes, cabendo ao departamento elaborar os seus planos de trabalho, atribuir encargos de ensino, pesquisa e extensão aos docentes nele lotados e praticar todos os atos que lhe são inerentes. Compete ao Departamento elaborar as normas do seu funcionamento, atendidas as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário (UFSC, 2011a; UFSC 2011b).

As decisões do Departamento serão tomadas sempre com a presença da maioria de seus membros (docentes em efetivo exercício e pela representação discente e dos técnico-administrativos) e pela maioria dos membros presentes, convocados, por escrito, com quarenta e oito

horas de antecedência. Em caso de urgência e inexistindo quorum para o funcionamento, o Chefe do Departamento poderá decidir *ad referendum*¹³ do Colegiado, ao qual a decisão será submetida dentro de trinta dias, persistindo a inexistência de *quorum* para nova reunião, convocada com a mesma finalidade, será o ato considerado ratificado. O regimento da UFSC possibilita ao Departamento deliberar através de colegiados especiais, cuja composição e atribuições forem definidas por critérios estabelecidos no Regimento do Departamento (UFSC, 2011a; UFSC 2011b).

Os cursos são vinculados aos departamentos ou diretamente às unidades. Porém, cada Curso de Graduação e Pós-Graduação terá um Colegiado responsável pela coordenação didática e a integração de estudos, sendo a Presidência e a Vice-Presidência exercidas pelos respectivos Coordenadores e Subcoordenadores (UFSC, 2011b). A constituição dos colegiados de cursos é a mais diversa possível, podendo ser composto por um coordenador, representantes dos departamentos e representantes do corpo discente e, até mesmo, a função ser entregue apenas ao coordenador do curso ou delegada aos Conselhos Departamentais, quanto às atribuições, além daquelas atividades que seriam próprias a uma coordenação, tais como: “elaboração curricular, determinação de disciplinas, seus conteúdos, número de créditos, integração de planos, etc. acrescentam-se, também a fiscalização de docentes, de horários e decisões sobre matrículas” (GONÇALVES, 2008, p. 83).

Na UFSC, as atribuições dos colegiados de cursos de graduação estão normatizados, atualmente, na Resolução 17/CUn/97 (UFSC, 1997), que atribui como competência do Colegiado do Curso: estabelecer o perfil profissional e a proposta pedagógica do curso; elaborar o seu regimento interno; elaborar, analisar e avaliar o currículo do curso e suas alterações; analisar, aprovar e avaliar os planos de ensino das disciplinas do curso, propondo alterações quando necessárias; fixar normas para a coordenação interdisciplinar e promover a integração horizontal e vertical dos cursos, visando a garantir sua qualidade didático-pedagógica; fixar o turno de funcionamento do curso; fixar normas quanto à matrícula e integralização do curso, respeitando o estabelecido pela Câmara de Ensino de Graduação; deliberar sobre os pedidos de prorrogação de

¹³ *ad referendum* – Termo jurídico que designa ato individual, sujeito à aceitação posterior por parte de um colegiado (HOUAISS, 2009).

prazo para conclusão de curso; emitir parecer sobre processos de revalidação de diplomas de Cursos de Graduação, expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior; deliberar, em grau de recurso, sobre decisões do Presidente do Colegiado do Curso; exercer as demais atribuições conferidas por lei neste Regulamento ou Regimento do Curso. A Resolução regulamenta, ainda, a composição do Colegiado: um presidente, que será exercida pelo Coordenado ou pelo Vice-coordenador; representantes dos Departamentos de Ensino, na proporção de 1 (um) para cada participação do Departamento igual a 10% (dez por cento) da carga horária total necessária à integralização do curso; um representante docente indicado pela Unidade de Ensino, cujos Departamentos ofereçam disciplinas obrigatórias para o currículo do curso, mas que não atinjam a participação de 10% da carga horária total; representantes do corpo discente, na proporção igual a parte inteira do resultado obtido na divisão de número de não discentes por cinco; um ou mais representantes de associações, conselhos ou órgãos de classe regionais ou nacionais, que não tenham vinculação com a UFSC, mas relacionados com a atividade profissional do Curso, a critério do Colegiado. Todos os membros representativos (titulares e suplentes), eleitos ou designados conforme o caso, para um mandato de dois anos, com a possibilidade de recondução, a representação discente será eleita, anualmente, pelo Centro Acadêmico, dentre os estudantes que tenham cumprido pelo menos a primeira fase do curso, cabendo ao Diretor da Unidade expedir o ato de designação do Colegiado do Curso (UFSC, 1997).

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA NOS DEPARTAMENTOS DE ENSINO

Os dados da pesquisa contemplam os objetivos de levantamento das percepções dos Chefes de Departamento, quanto às vantagens e desvantagens do processo decisório colegiado e, também, as sugestões e alternativas para o processo decisório colegiado em uma realidade de documentos eletrônicos. Além disso, foram levantados os dados sobre: número de membros do colegiado, número de sessões realizadas entre janeiro e novembro de 2013, frequência às reuniões, percentual de itens aprovados por unanimidade e, ainda, o grau de utilização de sistemas de informação no departamento.

A percepção dos entrevistados, quanto às vantagens e desvantagens do processo decisório colegiado, é bastante variada.

Tabela 4: Opinião dos entrevistados sobre o processo decisório colegiado

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legalidade; ✓ Gestão democrática; ✓ Legitimidade; ✓ Transparência; ✓ Maior força das decisões; ✓ Participação da equipe; ✓ Induz responsabilidade; ✓ Pluralismo de ideias; ✓ Possibilita a gestão coletiva; ✓ Socializar informações. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade para conseguir <i>quorum</i>; ✓ Dificuldade de consenso em grupos maiores; ✓ Dificuldade com o lado perdedor nas disputas democráticas; ✓ Morosidade nas decisões; ✓ Falta de comprometimento dos participantes.

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas entrevistas

O participante C6 considera a legalidade do preceito constitucional de gestão democrática, que todas as instituições de ensino superior estão sujeitas, como a principal vantagem. Considera, também, que na gestão colegiada as decisões têm uma força maior do que aquelas tomadas por uma só pessoa ou por um pequeno grupo em detrimento do todo. Para C2, a gestão colegiada é uma forma de garantir a participação decisiva da equipe, torna a gestão mais transparente, democrática, e com a vantagem de induzir maior responsabilidade aos pares.

Para C4, na decisão colegiada, a responsabilidade é diluída por todos os membros. Possibilita uma maior discussão, permitindo o surgimento de um número maior de ideias, gerando maior legitimidade porque congrega várias correntes de pensamento. Já, C8 entende que a principal vantagem da decisão colegiada é o fato de ser uma decisão transparente e democrática, considera, também, que as decisões colegiadas produzem uma visão mais plural em termos de argumentação, pois trabalha com o ponto de vista de todo mundo.

O colegiado como centro do poder decisório no departamento na opinião do participante C7, a gestão colegiada tem todas as vantagens, pois a rigor o departamento não tem um chefe no qual esteja depositada a responsabilidade de direcionar, essa responsabilidade é o colegiado, já que qualquer coisa minimamente importante passa pelo colegiado.

O processo decisório colegiado como um fator de gestão do conhecimento está presente na percepção do participante C9 ao considerar que as decisões colegiadas têm força porque são aprovadas

pelo grupo como um todo, que unem todos os professores por se tratar de uma decisão do grupo e não do chefe e como uma oportunidade de socialização de informações, “pois no dia a dia a gente não tem tempo de conversar, de se encontrar pra conversar, então tem essa vantagem o colegiado”. Nesse mesmo sentido, o participante C1 diz que no colegiado todos têm voz, todos ficam cientes do que acontece no departamento, inclusive os alunos, pela representação discente, que o acesso a todo material e informações sobre as atividades do departamento deixa tudo explícito para todos.

As limitações do processo decisório colegiado estavam presentes nas considerações do participante C1 ao elencar as dificuldades em seu departamento em virtude do aumento do número de professores: necessidade de regulamentar o processo de discussão, para evitar discussões intermináveis; dificuldade de harmonizar as ideias conflitantes em grupos maiores; dificuldade para conseguir quorum, mesmo as reuniões sendo realizadas em um horário que foi combinado com a Coordenadoria do Curso de Graduação e Pós-graduação para ficar livre, mesmo assim todos têm as outras atividades, além das aulas e quando as reuniões vão se estendendo os professores começam a ir embora; também o fato de que os professores esperam passar o seu ponto para depois ir embora, porque sabem que vão ficar naquelas discussões intermináveis. Segundo sua percepção, na prática, as reuniões do departamento não chegam a ter um clima muito agradável para todos, ainda mais quando acontecem indisposições entre os membros do colegiado, chega-se ao ponto de sentir-se constrangido em participar.

Outro ponto abordado pelo C1 que evidencia o colegiado como o centro de poder no departamento é o relato da dificuldade que, em sua opinião, é recorrente na Universidade, de fazer os professores entenderem que eles têm atividades administrativas, que têm compromisso com o colegiado e com a presença nas reuniões, que quando recebem um relato para fazer, aquilo é um compromisso dele, no entanto, parece, às vezes, que a chefia está pedindo um favor, e não é.

As limitações do processo decisório colegiado também foi citada pelo C3 ao dizer que seu departamento delibera através de um colegiado delegado e que isso permite agilizar as convocações e as reuniões, que fazem sessões curtas, às vezes, de 15, 20 e 30 minutos, que, porém têm dificuldades para reunir e discutir assuntos mais técnicos, que exijam algum conhecimento prévio, nesses casos ele

procura conversar antes, discutido informalmente, para que as pessoas tenham uma posição formada na reunião do colegiado, permitindo, assim, ser mais rápido. Diz que, em seu departamento, o colegiado tem funcionado nessa condição, de colegiado delegado, que se fosse o colegiado pleno teriam dificuldades para reuniões constantes, até mesmo reuniões mensais, seria praticamente inviável, teriam que intercalar reuniões com prazo mais longo. C4 resalta, ainda, que mesmo no Colegiado Delegado tem dificuldade para conseguir *quorum*.

A aprovação de atos administrativos vinculados pelo colegiado é abordada pelo participante C5, ao relatar como uma das dificuldades nas decisões colegiadas as pautas muito extensas com assuntos “menores”, irrelevantes para o departamento, como por exemplo, analisar um processo de progressão de Adjunto II para III, que já teve o parecer de uma comissão, considera gratuito passar um processo assim pelo colegiado. Para ele podia-se aliviar muito o colegiado se o departamento tivesse uma câmara administrativa para analisar inúmeras coisas pequenas. Uma câmara administrativa nos moldes da câmara de pesquisa ou de extensão em que as pessoas que fazem parte dela são especialistas na área, elas dominam o assunto, as normas e julgam o que lhes é pertinente. Nessas condições dificilmente cria-se situação com muita divergência de opinião.

A morosidade das decisões foi considerada como uma desvantagem pelo participante C6, pois, segundo este, nem sempre se toma decisão no tempo hábil que o problema demanda, porque a decisão colegiada, por sua própria natureza, é mais lenta. Também, na opinião de C8, a decisão colegiada, às vezes, toma muito tempo e com a rotina de trabalho que se tem, às vezes complica. Para ele outra desvantagem, é que a decisão passa por várias esferas, então a decisão colegiada é só mais uma, que poderia ser tomada só pelo Chefe do Departamento ou pelo Coordenador do Curso. A instância colegiada é necessária para validar e ao mesmo tempo é mais uma instância burocrática que pode atrapalhar.

Para C8, além da dificuldade de lidar com o lado perdedor em uma disputa democrática, a decisão colegiada requer um relator com capacidade de síntese e, ao mesmo tempo, uma boa capacidade de investigação ou compreensão dos fatos, para fazer um relato compreensível a ponto de as pessoas entenderem a situação.

A dificuldade de conseguir *quorum*, presente em todas as entrevistas, é para C9 a principal dificuldade das decisões colegiadas,

que diz ser um problema conseguir reunir a maioria do colegiado, ou seja, achar um horário que todos possam é complicadíssimo e, mesmo assim, quando se consegue marcar, muitas vezes não dá para vencer a pauta, são muitos assuntos e pela dificuldade de reunir são poucas as reuniões.

De acordo com C1, o departamento cresceu muito e precisa mudar, não dá mais para fazer como era feito antes. Diz que, em conjunto com seu Subchefe, tem conversado com o pessoal para convencê-los da necessidade de mudar, alegando que, assim como não se podem comparar indivíduos de ambientes diferentes, também não se pode manter o mesmo tipo de decisão em uma estrutura diferente e o departamento mudou sua estrutura e infraestrutura, tanto de recursos humanos quanto a estrutura física, então não dá mais para manter a mesma forma de conduzir e decidir. Há uma resistência à mudança, A maneira como o departamento era conduzido antigamente funcionava, porém agora não funciona mais.

O participante C1 disse que o colegiado vem discutindo alternativas para facilitar o trabalho das futuras chefias do departamento e que, no momento, optou pela formação de comissões em detrimento do colegiado delegado, pois a maioria ainda prefere as reuniões mensais do colegiado pleno. Essas comissões ficariam encarregadas de propor e trazer alternativas em suas áreas de atuação.

Questionado sobre a proposta de Colegiado Virtual, C1 disse acreditar que seria uma ótima alternativa, que facilitaria muito, tanto as decisões como os encaminhamentos por parte das chefias, assim como facilitaria para os próprios membros do colegiado, porque daria para todo mundo acompanhar o que está acontecendo, todos poderiam se manifestar e, por isso, acredito que seria uma alternativa muito boa.

Na opinião do supracitado, a proposta seria muito boa para coisas pequenas, pontos de pauta, por exemplo, como o relato do afastamento de um professor, que foi para outro país participar de um congresso e no retorno fez um relato, ou então um professor que se afasta para fazer pós-doutorado, quando volta tem que fazer o relatório, falar o que fez, contar sua experiência, isso contribuiria para desafogar as reuniões e ao ficar em um ambiente virtual, disponível para o acesso, seria ótimo. Considera até que, se regulamentado na Instituição, em uma disputa, o Colegiado Virtual venceria o colegiado delegado com um pé

nas costas¹⁴. C1 diz que o maior desafio será demonstrar aos membros do próprio colegiado que o Colegiado Virtual não lhes tiraria o direito de opinar, de discutir, que um sistema assim traria vantagens para eles próprios.

O participante C3 questionado sobre seu conhecimento de processos decisórios sem papel, em ambiente virtual, disse não conhecer, porém lembra que o Conselho Universitário está disponibilizando previamente o parecer para que as pessoas leiam antes da reunião. Lembra que o Supremo Tribunal de Justiça utiliza-se de uma forma de consulta virtual para decidir se o assunto vai ou não para o plenário, lembrando, também, que o processo eletrônico é uma realidade nos Tribunais de Justiça. Considera que esses recursos contribuem para o princípio da transparência e deveriam ser incentivados.

Sobre o processo de tomada de decisão online, para o participante C5 a universidade não é referência para a sociedade, pois se pegarmos, por exemplo, a tomada de decisão na Justiça Federal, os processos são muito mais digitais do que na universidade, nós deveríamos estar na vanguarda desse processo e considera, no entanto, que estamos muitos anos luz atrás. Cita como exemplo, ainda, a questão das construções na universidade, temos um dos melhores cursos de Engenharia e esse conhecimento não é utilizado no campus, a questão da energia solar, não temos uma placa de energia solar na universidade apesar de termos o melhor laboratório da América Latina.

Para C5 falta desenvolver na universidade uma cultura digital, interligar sistemas, melhorar a comunicação interna para que os professores possam, inclusive, participar de reuniões, em tempo real, diretamente de suas salas, mas estamos muito longe disso, o próprio sistema “UFSC sem papel” demonstra isso, segundo ele não adianta criar um processo online, um processo que não é físico, que é digital se as pessoas não instruem os processos. Diz ser totalmente a favor de um processo digital, de a universidade funcionar de maneira mais digital, considera que seria uma economia enorme de papéis.

Para o sistema de Colegiado Virtual, C5 diz ser crucial garantir a identificação do participante, não permitindo a terceirização da

¹⁴ Vencer com um pé nas costas é uma expressão utilizada quando um dos competidores tem muita vantagem sobre o adversário ou quando um competidor vence com muita facilidade.

decisão. Para evitar, por exemplo, que um professor coloque um orientando para participar das sessões em seu lugar.

O participante C6, ao ser questionado sobre seu conhecimento de algum sistema informatizado para decisões colegiadas que fosse estruturado e formalizado, ele disse que não conhece nenhum. Mas que, em seu departamento, eles têm facilidade, por ser da área de ciência da informação, então as comissões trabalham bastante eletronicamente, os documentos vão e vem formando o entendimento a partir dessa discussão. Contudo, é algo que não está formalizado, ou seja, não tem força de decisão, necessitando virar um processo, nomear um relator e passar pela reunião do colegiado.

Como contribuição para o sistema de Colegiado Virtual, C6 recomenda garantir no processo a etapa de discussão. E, como forma de evitar alegações de cerceamento do direito de argumentação e contra argumentação, que sejam considerados aprovados os itens que obtiverem a unanimidade dos participantes.

O participante C7 disse que como membro da comissão diretiva de duas entidades de classe, uma congregando membros do Cone Sul e outra Ibero-americana, cujos membros das comissões diretivas estão espalhados por vários países, e tomam decisões com base em discussões realizadas por uma lista de e-mail. Considera a forma mais simples. Diz que “algumas entidades já têm a lista de membros organizada e, em outras, alguém faz um primeiro e-mail, com todos os nomes, depois você responde para todos e assim se vai fazendo a deliberação”. Institucionalmente, corresponderia a uma lista de e-mail para cada departamento e diz acreditar que muitas decisões poderiam ser tomadas, tranquilamente, nesse tipo de assembleia virtual. O e-mail tem uma vantagem, há coisa que você não precisa discutir muito, mas que precisa ficar claro. As propostas são essas duas bem formuladas, eu concordo com esta.

Como recomendação para um sistema de Colegiado Virtual, C7 recomenda explicitar os tipos de decisões para as quais não é recomendado. Para ele, a grande contribuição de um sistema assim seria para as pessoas poderem participar quando estão viajando, por exemplo, pois esse é um grande problema no seu departamento. Diz que seu departamento tem um corpo docente, felizmente, porque isso implica reconhecimento, que viaja muito, bancas, congressos e isso, às vezes, complica as reuniões do colegiado por falta de *quorum*.

De acordo com C7, bastaria uma lista de e-mail oficial com algum sistema para registrar o voto, um voto eletrônico. Para ele, a simplicidade é importante. “Hoje, temos que trabalhar com computação, escrever no computador, publicar na internet, baixar material da internet, mas considera que, para um professor que não é da área de engenharia aprender computação, a rigor é uma perda de tempo”. Ainda, segundo C7, na Universidade temos professores altamente competentes em suas áreas de atuação e que sabem o mínimo de computação, temos casos, ainda, de professores que não tem conta de e-mail.

A entrevista com C8 contribuiu para definir vários artigos da proposta de regimento. Importantes na definição dos prazos de convocação, e do regramento para manifestação dos membros do colegiado.

Questionado sobre formas alternativas de decisão colegiada, o participante C9 diz que, em seu departamento, quando não são decisões muito importantes, que não envolvem o futuro do departamento, a chefia tem autonomia para decidir sozinha. Mas que, nos casos em que tem dúvidas quanto à posição dos demais membros, costuma consultá-los via e-mail. A opção pelo e-mail deve-se ao fato de a maioria usá-lo, rotineiramente, como meio de comunicação, mesmo quando poderia telefonar a opção é pelo e-mail, hoje em dia está todo mundo o tempo todo conectado na internet pelo celular. Mesmo quando tem a opção de telefonar escolhe o e-mail, pois considera uma forma menos intrusiva do que a de falar no celular. Na opinião dele, o sistema SPA é muito complexo, não consegue entender como funciona.

Quanto ao sistema de Colegiado Virtual, C9 sugere que seja utilizado independentemente do voto do relator, como previsto inicialmente (vide Apêndice B), alegando que não é o fato do parecer ser contrário ao pleito que irá gerar discussão. Mesmo um parecer contrário pode ser aprovado por unanimidade, sem discussão, muitas vezes. Chamou atenção, ainda, o fato de não estar previsto o voto secreto. Sugerindo, também, as opções de voto nominal e simbólico. Sugeriu consultar uma dissertação intitulada “Utilização de agentes inteligentes no trabalho colaborativo via internet”, que poderia contribuir com algumas ideias. Trata-se de um sistema de discussão simultânea, em tempo real que, ao final, produz uma ata com toda a conversação.

A percepção do processo decisório colegiado como um princípio de legalidade da administração pública foi citado pelo

entrevistado C6 que a considera uma imposição constitucional a qual todas as instituições de ensino superior estão sujeitas. Já, a percepção das decisões colegiadas como um princípio administrativo democrático e participativo foi citado, explicitamente, pelos participantes C2 e C8. Esse princípio foi citado, indiretamente, como uma forma de garantir a participação decisiva da equipe, pelo C2, induzindo e diluindo a responsabilidade aos membros, C2 e C4.

Consideram a decisão colegiada com um maior poder decisório, com mais força, maior legitimidade, por ser uma decisão de grupo C6 e C9. Já, os participantes C2 e C8 consideraram como uma forma de gestão transparente. O pluralismo de ideias foi destacado pelos participantes C4 e C8.

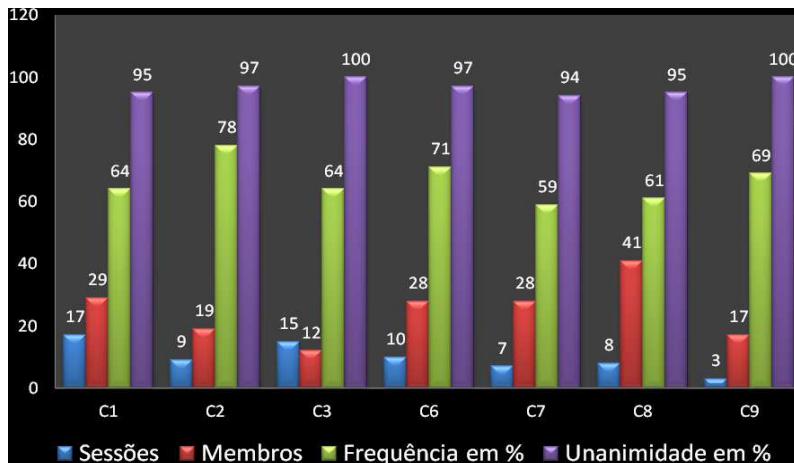
O colegiado é percebido, por todos, como responsável pela gestão do departamento, uma vez que qualquer coisa minimamente importante tem que passar pelo colegiado. C7 e C1 relatam que uma das dificuldades das decisões colegiadas, que consideram recorrente na Universidade, é o fato de que os professores não perceberem sua responsabilidade administrativa fazendo-se presentes e participando ativamente das reuniões do colegiado.

O processo colegiado, como um meio de gestão, não foi citado diretamente por nenhum dos participantes, porém, ele está presente na fala do C1 ao dizer que, no colegiado, todos tem voz e ficam cientes do que está acontecendo no departamento, inclusive os alunos, através de seus representantes e, na fala do C9, ao dizer que “a reunião do colegiado é oportunidade de socializar informações, pois, no dia a dia a gente não tem tempo de se encontrar pra conversar”.

As informações obtidas confirmam a bibliografia, constatando os limites da democracia participativa (SANTOS, 2012), que funciona bem em pequenas comunidades. Os dados ratificam a bibliografia. Nos departamentos com um número de professores maior que trinta, há uma tendência de formação de um colegiado delegado ou câmaras de ensino, pesquisa e extensão, para deliberações colegiadas. O participante C1 relata que, as mudanças no departamento, com o aumento do número de professores acarretou dificuldades de conseguir *quorum* e o consenso nas reuniões. Propõe como solução para as discussões intermináveis, a regulamentação das discussões através de um regimento interno e, também, pela formação de comissões especializadas que seriam responsáveis por indicar soluções em áreas

distintas. A dificuldade de chegar ao consenso em colegiados maiores é corroborada pelos dados na Figura 5.

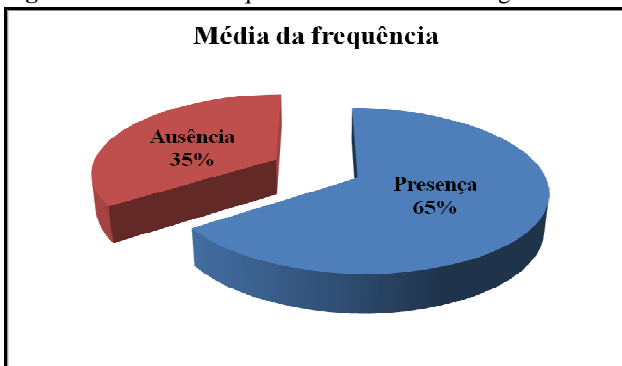
Figura 5: Relação entre o número de sessões, número de participantes, a frequência e o número de itens aprovados por unanimidade.



Fonte: Elaborada pelo autor a partir das atas das reuniões de jan. a nov/2013.

Os dados representados na Figura 5 sugerem que, em colegiados menores, como nos casos C3 e C9, o consenso é mais facilmente alcançado, uma vez que 100% de suas deliberações foram por unanimidade. Outro dado relevante para a proposta de Colegiado Virtual foi constatar a média superior a 94% de aprovações por unanimidade, mesmo nos colegiados com maior número de participantes.

Já, com relação às dificuldades em conseguir *quorum* para as reuniões, relatadas pelos participantes, os dados demonstram que não depende do número de membros sendo comum para todos os colegiados. A frequência foi obtida levando-se em consideração o número de presentes nas reuniões em relação ao número de docentes do departamento adicionando-se os representantes discentes e TAE.

Figura 6: Média da frequência nas reuniões colegiadas

Fonte: Elaborada pelo autor a partir das atas das reuniões

Os dados relativos à familiaridade com a tecnologia de informação revelaram que dos nove departamentos pesquisados, somente em um deles utiliza, rotineiramente, o Sistema de Gestão Administrativa – SGA, popularmente conhecido como “UFSC sem papel”, nos demais é utilizado somente pela Chefia de Expediente. Já o e-mail é utilizado, como ferramenta de informação e até mesmo é utilizado para decisões colegiadas.

Os dados demonstram que, na opinião dos participantes, o processo decisório colegiado é a melhor forma de decisão, porém a dificuldade de reunir os membros, presente em todos os departamentos pesquisados, inclusive naqueles que atuam sob a forma de Colegiado Delegado, faz com que as Chefias dos Departamentos busquem soluções alternativas, seja discutindo informalmente para formar opinião antecipada, como relata o participante C3, ou via e-mail, relatado por C6, C7 e C9, tornando, assim, as reuniões somente uma formalidade para homologar decisões já tomadas.

4.3 PROPOSIÇÃO DO “COLEGIADO VIRTUAL”

Nesse capítulo é apresentada uma proposta de “Colegiado Virtual” para ser utilizada como ferramenta auxiliar para a tomada de decisões colegiadas de atos administrativos vinculados no âmbito dos departamentos. A proposta incorpora as sugestões dos participantes, limitadas pelo conhecimento do autor e pelas possibilidades da tecnologia atual.

4.3.1 Aspectos gerais do Colegiado Virtual

A proposta de Colegiado Virtual foi idealizada buscando-se manter as principais vantagens do processo colegiado: participação, pluralidade de ideias, transparência e gestão do conhecimento, além de minimizar a principal desvantagem: a tirania do tempo e espaço.

O Colegiado Virtual não é recomendado para questões envolvendo conflitos de interesse entre os participantes ou deles com a instituição, como é o caso, por exemplo, do plano de capacitação docente ou o plano de atividades do departamento. Para esses casos a reunião presencial ainda é a forma mais adequada, pois permite um processo de comunicação mais abrangente, envolvendo tons de voz, gestos, empatia.

A Administração Pública, em todas as instâncias e níveis, é realizada através de atos administrativos, que possuem como condição fundamental para sua legalidade a identificação do sujeito que o pratica. A proposta de identificação dos sujeitos apresentada nesse trabalho pode ser aprimorada, utilizando-se dados biométricos, tais como, o reconhecimento por imagem.

Outra condição, prevista em lei, para a legalidade dos atos administrativos é a publicidade e a transparência das decisões. Para atender essa condição o Colegiado Virtual possui uma página pública, disponibilizando os membros do colegiado, o regimento interno e o histórico das decisões. Nessa página pública o histórico das decisões terá três opções, objetivando atender as diferentes realidades. Uma disponibilizando somente o acórdão das decisões, outra contendo a íntegra do processo decisório e, ainda, uma versão com a opção de acompanhar o processo decisório em andamento, para atender aqueles colegiados que têm como opção a transparência total.

A convocação dos membros do Colegiado Virtual será encaminhada para todos os membros do colegiado, seja ele titular, suplente ou participante e cada um deles terá acesso ao sistema com diferentes níveis de competência, conforme previsto no regimento interno. Diferente da convocação do colegiado presencial, em que se determina o local e o horário para a reunião, aqui o Presidente determina um prazo para que os membros do colegiado se manifestem.

De modo geral o Colegiado Virtual contempla a participação de todos os membros do colegiado buscando garantir os aspectos da

administração participativa e da gestão democrática aliada aos princípios de legalidade dos atos administrativos.

4.3.1 Detalhamento do Colegiado Virtual

Apresentamos a estrutura do sistema, com o detalhamento de cada uma das páginas e uma proposta de regimento permeado pela fundamentação teórica.

REGIMENTO DO COLEGIADO VIRTUAL

Estabelece normas que regulamentam o Colegiado Virtual no âmbito do Departamento de XXXXXX, previsto no Art. 26, § 3º do Regimento Geral da UFSC.

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS, FINALIDADES, ATRIBUIÇÕES E COMPOSIÇÃO

Art. 1º – O Colegiado Virtual é um site na internet, especialmente criado para discussão e deliberação de atos administrativos em matérias de gestão universitária de competência do departamento previsto no Regimento da UFSC.

Parágrafo Único – O Colegiado Virtual comporta seis categorias de usuários com privilégios específicos:

- I. Administrador (Presidente e Secretário);
- II. Relator;
- III. Membros Titulares;
- IV. Membros Suplentes;
- V. Membros participantes;
- VI. Público.

A possibilidade da participação de todos os atores no processo decisório contempla o princípio da gestão democrática e participativa. Já, o acesso público às decisões atende o princípio da publicidade dos atos administrativos, bem como a lei de acesso à informação, popularmente conhecida como lei da transparência (BRASIL, 2011b).

Art. 2º - O Colegiado Virtual será composto:

§ 1º - Em sua forma de colegiado pleno, pelos professores em efetivo exercício no departamento e pelos representantes dos Técnico-Administrativos em Educação - TAE e dos Discentes, conforme previsto no Regimento e Estatuto da UFSC.

§ 2º - Em sua forma de colegiado delegado, pelos representantes previstos no Regimento do Departamento.

Art. 3º - O Colegiado Virtual terá como Presidente o Chefe do Departamento e nas faltas e impedimentos deste, o Subchefe.

Parágrafo Único – Na ausência simultânea da Chefia do Departamento, a Presidência será exercida pelo membro mais antigo do magistério da Universidade, vinculado ao departamento.

A presidência de órgãos colegiados está previsto no Regimento da UFSC, com a mesma determinação para todos os órgãos colegiados, exceto para o Conselho Universitário onde no caso de ausência simultânea do Reitor e do Vice-Reitor, a Presidência será exercida pelo Pró-Reitor mais antigo no magistério da Universidade ou, em igualdade de condições, pelo mais idoso.

O sistema está previsto para atender às duas formas de colegiado, pleno e delegado, buscando atender as diferentes realidades na UFSC, permitindo sua utilização em ambos os casos.

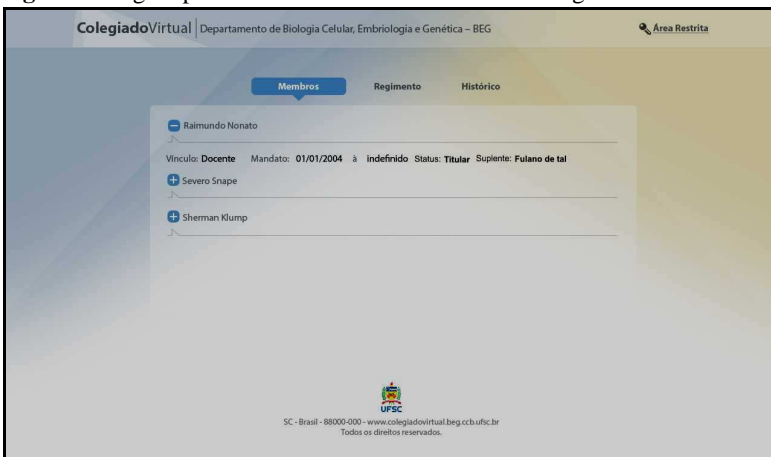
CAPÍTULO II DA ESTRUTURA

Art. 4º - O Colegiado Virtual compreende duas estruturas organizacionais básicas, uma pública e outra privada.

Art. 5º - A estrutura pública, de acesso irrestrito, disponibiliza a lista com os membros do colegiado, o regimento e o histórico das deliberações.

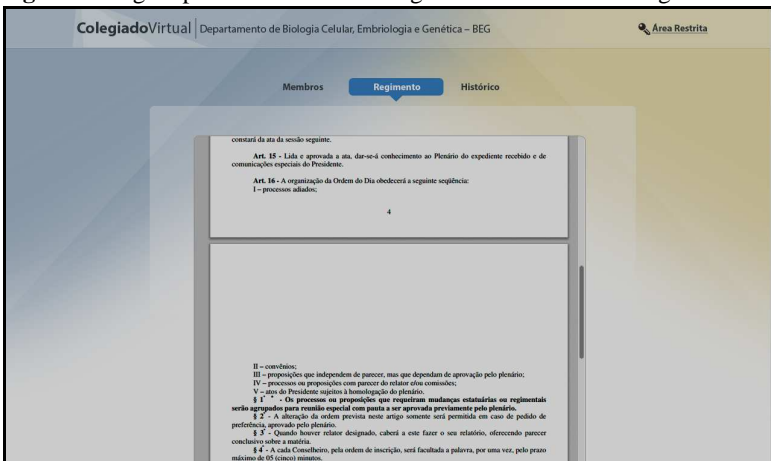
§ 1º - A página **Membros** é constituída pela lista com o nome dos conselheiros, com a opção (+) contendo o vínculo, mandato, status e o respectivo suplente, quando for o caso.

O Colegiado Virtual compreende duas estruturas organizacionais básicas, uma pública e outra privada. A estrutura pública, de acesso irrestrito, disponibiliza a lista com os membros do colegiado (Figura 7), o regimento (Figura 8) e o histórico das deliberações (Figura 9). A página Membros (Figura 7) é constituída pela lista com o nome dos conselheiros, com a opção mais (+) que disponibiliza o vínculo (Docente, TAE ou Discente), mandato, status (Titular ou Suplente) e o respectivo suplente, quando for o caso.

Figura 7: Página pública contendo os membros do Colegiado

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

§ 2º - A página **Regimento** disponibiliza o Regimento Interno do Colegiado Virtual.

Figura 8: Página pública contendo o Regimento Interno do Colegiado

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

I. Acesso somente ao acórdão de cada item;

Figura 9: Página pública contendo o acórdão das deliberações

The screenshot shows the 'ColegiadoVirtual' interface for the 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG'. The 'Histórico' tab is active, displaying a table of decisions. The first decision is expanded to show the full text of the 'Acórdão'.

Aprovado	Sessão	Requerente	Assunto	Documento
02/02/2014	123ª	Ferris Bueller	XXXXXXXX	Processo nº XXXXXXX/2014-XX

Acórdão
 Processo nº XXXXXX/2014-XX Requerente: Ferris Bueller Assunto: XXX Data: 02/02/2014
 O Colegiado aprova, por unanimidade, em 00/00/0000 o parecer do Relator Severo Snape que é pelo deferimento da [Solicitação do requerente].

Documento e assinaturas

03/11/2013	122ª	Severo Snape	XXXXXXXX	Processo nº XXXXXXX/2013-XX
13/10/2013	121ª	Edna Krabappel	XXXXXXXX	Processo nº XXXXXXX/2013-XX

UFSC
 SC - Brasil - 88000-000 - www.colegiadovirtual.beg.cch.ufsc.br
 Todos os direitos reservados.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

II. Acesso à íntegra da ata, com todo o processo deliberativo;

Figura 10: Página pública contendo a íntegra das deliberações

The screenshot shows the 'ColegiadoVirtual' interface for the 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG'. The 'Histórico' tab is active, displaying a table of decisions. The first decision is expanded to show the full text of the 'Acórdão' and voting details.

Aprovado	Sessão	Requerente	Assunto	Documento
02/02/2014	123ª	Ferris Bueller	XXXXXXXX	Processo nº XXXXXXX/2014-XX

Acórdão
 Processo nº XXXXXX/2014-XX Requerente: Ferris Bueller Assunto: XXX Data: 02/02/2014
 O Colegiado aprova, por unanimidade, em 00/00/0000 o parecer do Relator Severo Snape que é pelo deferimento da [Solicitação do requerente].
 -Mais informações

Processo: XXXXXX/2014-XX
 Requerente: Ferris Bueller
 Assunto: XXXXXXXXXXXX
 Relator: Severo Snape

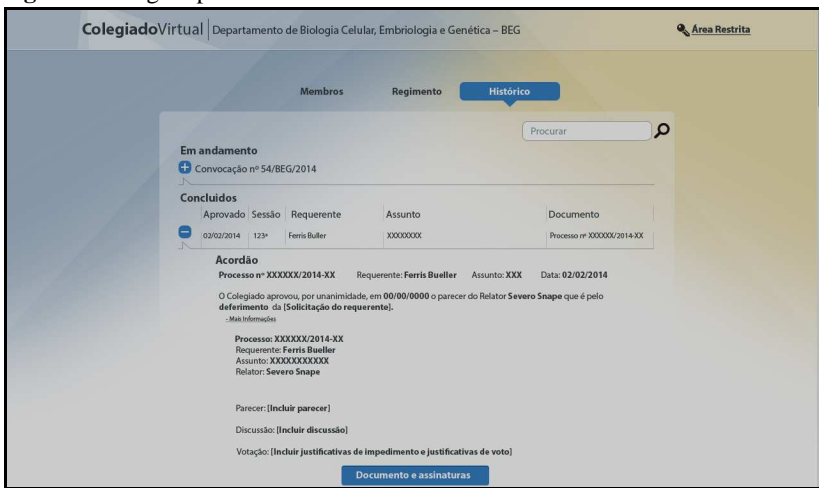
Parecer: [Incluir parecer]
 Discussão: [Incluir discussão]
 Votação: [Incluir justificativas de impedimento e justificativas de voto]

Documento e assinaturas

03/11/2013	122ª	Severo Snape	XXXXXXXX	Processo nº XXXXXXX/2013-XX
13/10/2013	121ª	Edna Krabappel	XXXXXXXX	Processo nº XXXXXXX/2013-XX

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

III. Acesso às sessões em andamento e a íntegra das deliberações. Nesse caso a página terá uma seção "Em andamento" e outra "Concluídas".

Figura 11: Página pública contendo os itens em andamento

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A página **Histórico** contendo as deliberações, de acesso irrestrito, destinada ao público em geral, foi elaborada com três níveis. A opção padrão do sistema será a página contendo somente a publicação do acórdão das decisões (Figura 9). Porém, cada colegiado poderá optar pela publicação da ata completa (Figura 10), contendo todo o processo decisório, ou ainda, disponibilizar a página **Histórico** contendo os itens em andamento (Figura 11).

No caso de optar pela página com os itens em andamento (Figura 11), o público terá acesso ao parecer, ao documento que deu origem à convocação, além das discussões (Figura 12) e, na etapa de votação, terá acesso à manifestação dos conselheiros, às justificativas de ausência e impedimento, quando for o caso (Figura 13).

Figura 12: Página pública contendo a etapa em discussão

ColegiadoVirtual | Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG

Membros Regimento **Histórico** Área Restrita

Em andamento

Convocação nº 54/BEG/2014 (Em discussão)

Parecer Documento

Considerações gerais e parecer:

Baseado na leitura das peças do processo e na natureza do programa, coloco a esse Conselho meu parecer, para discussão e apreciação. Minhas propostas de alteração encontram-se em anexo e sublinhadas.

O programa em questão me parece fundamental para que impulsionemos socioeconômicos deixem de ser um obstáculo à que estudantes ingressos na UFSC desenvolvam todo o seu potencial, seja ele artístico, acadêmico, científico, técnico ou profissional. A maior abertura para que colabore em vulnerabilidade socioeconômica entre as nossas instituições, como expresso no Programa de Ações Afirmativas da UFSC, sem o necessário suporte para que possam permanecer em seus estudos e participar, posteriormente, do desenvolvimento de nossa sociedade, seria equívoco e não permitiria de fato, que boa parte da população brasileira tivesse acesso ao ensino superior público completo.

Ainda de forma geral mas já tratando de uma mudança manifesta na proposta da comissão, quero aludir o fim da contrapartida laboral: este programa tem como objetivo proporcionar aos que dele participam as condições mínimas para se formarem de maneira adequada e contribuir como profissionais e cidadãos para a sociedade. Esta formação, pelo menos na etapa de graduação, requer a maior dedicação possível ao processo de aprendizado do conhecimento e discussão de suas implicações e de seus desdobramentos. Apenas com a presença de aulas, ou alunos gastam, em média, 20 horas-aula semanais. Portanto, a exigência de mais 20 horas semanais de dedicação a um projeto, mesmo que vinculado à área de formação do aluno, pode ser um sério impedimento para que ele participe de forma adequada na busca de aprendizado do conhecimento básico que necessita, de maneira mais abrangente, de atualização constante e de aplicação constante em atividades de pesquisa.

Apto a votar?

Sim Não

• Severo Snape • Edna Krabappel

Sem manifestação

• Sherman Klump

Discussão

(1140) Raimundo Nonato Loren ipsum dolor sit amet, in elit et turpis id erat erat, phasellus aliquam interdum, eleifend sed, dui congue id.

(11312) Severo Snape Antonia A. Elit sociisquis nunc neque, nunc eros praesent ante, nisi parturient volutpat ipsum velit tempus elit eros, eleifend volutpat, solenneque faucibus.

Ver mais

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Figura 13: Página pública contendo a etapa em votação

ColegiadoVirtual | Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG

Membros Regimento **Histórico** Área Restrita

Em andamento

Convocação nº 54/BEG/2014 (Em votação)

Parecer Documento

Considerações gerais e parecer:

Baseado na leitura das peças do processo e na natureza do programa, coloco a esse Conselho meu parecer, para discussão e apreciação. Minhas propostas de alteração encontram-se em anexo e sublinhadas.

O programa em questão me parece fundamental para que impulsionemos socioeconômicos deixem de ser um obstáculo à que estudantes ingressos na UFSC desenvolvam todo o seu potencial, seja ele artístico, acadêmico, científico, técnico ou profissional. A maior abertura para que colabore em vulnerabilidade socioeconômica entre as nossas instituições, como expresso no Programa de Ações Afirmativas da UFSC, sem o necessário suporte para que possam permanecer em seus estudos e participar, posteriormente, do desenvolvimento de nossa sociedade, seria equívoco e não permitiria de fato, que boa parte da população brasileira tivesse acesso ao ensino superior público completo.

Ainda de forma geral mas já tratando de uma mudança manifesta na proposta da comissão, quero aludir o fim da contrapartida laboral: este programa tem como objetivo proporcionar aos que dele participam as condições mínimas para se formarem de maneira adequada e contribuir como profissionais e cidadãos para a sociedade. Esta formação, pelo menos na etapa de graduação, requer a maior dedicação possível ao processo de aprendizado do conhecimento e discussão de suas implicações e de seus desdobramentos. Apenas com a presença de aulas, ou alunos gastam, em média, 20 horas-aula semanais. Portanto, a exigência de mais 20 horas semanais de dedicação a um projeto, mesmo que vinculado à área de formação do aluno, pode ser um sério impedimento para que ele participe de forma adequada na busca de aprendizado do conhecimento básico que necessita, de maneira mais abrangente, de atualização constante e de aplicação constante em atividades de pesquisa.

Voto

Favorável Contrário

• Severo Snape • Edna Krabappel

Não se manifestaram

• Raimundo Nonato

Justificativas de ausência

• John Keating: Sed ut perspiciatis unde omnis iste natus error sit voluptatem accusantium doloremque laudantium, totam rem aperiam.

Justificativas de voto

• Edna Krabappel: Elit sociisquis nunc neque, nunc eros praesent ante, nisi parturient volutpat ipsum odio tempus.

Declarações de impedimento

• Sherman Klump: Lorem ipsum dolor sit amet, in elit et turpis id erat erat, phasellus aliquam interdum, eleifend sed.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A estrutura privada, de acesso exclusivo para os membros do colegiado, é diferenciada nas seguintes categorias de usuários: Presidente; Secretário(a); Relator; Membros Titulares; Membros Suplentes; Membros Participantes.

Art. 6º - A estrutura privada, de acesso exclusivo para os membros do colegiado, é diferenciada nas seguintes categorias de membros:

- I. Presidente;
- II. Secretário(a);
- III. Relator;
- IV. Membros Titulares;
- V. Membros Suplentes;
- VI. Membros Participantes.

Parágrafo único: Todos os membros terão acesso a todas as etapas do processo decisório.

Art. 7º - A identificação dos membros será feita por intermédio do sistema “login-senha” vinculado ao “idufsc”.


Figura 14: Página para o acesso privado dos membros do Colegiado

ColegiadoVirtual

Login

Senha

Entrar


UFSC

SC - Brasil - 88000-000 - www.colegiadovirtual.lbeg.ccb.ufsc.br
Todos os direitos reservados.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A identificação por meio do sistema “login-senha” (Figura 14), tradicionalmente utilizada em contas de e-mail e por agências bancárias no acesso às contas, presta-se para identificar o autor para efeitos de petições e despachos no processo eletrônico. “Essa assinatura eletrônica, neste caso, representa um gênero, o qual pertence à chamada Assinatura Digital” (AQUINO, 2007). Na Administração Pública, a identificação

precisa do sujeito que pratica qualquer tipo de ato administrativo é condição fundamental para sua validade e existência.

Figura 15: Página do administrador para gerenciamento dos membros

The screenshot shows the 'ColegiadoVirtual' interface for member management. At the top, it identifies the 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG' and the user 'Olá Anselmo Nürnberg'. The main menu includes 'Membros', 'Regimento', 'Convocação', 'Parecer', and 'Histórico'. The 'Membros' section is active, displaying a form to 'Incluir Membro'. The form fields include:

- Nome: [input field]
- Vínculo: [dropdown menu]
- Status: [dropdown menu]
- Gênero: [dropdown menu]
- Matrícula: [input field]
- Admissão: [calendar icon]
- Mandato: [input field]
- E-mail: [input field]
- Telefone: [input field]
- Suplente: [dropdown menu]
- Checkboxes: Membro do Colegiado Delegado, Chefe do Departamento, Subchefe do Departamento, Secretário(a)
- Licença: Em Licença de [input field] até [input field]
- Buttons: 'Concluir' and 'Cancelar' (partially visible)

 Below the form, a list of members is shown:

- Anselmo Nürnberg
- Raimundo Nonato

 The footer contains the UFSC logo and contact information: 'SC - Brasil - 88000-000 - www.colegiadovirtual.beg.ccb.ufsc.br'.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A página membros do administrador (Figura 15) será utilizada para o gerenciamento dos membros do colegiado que serão identificados pelo: nome, vínculo (docente, TAE, discente), status (titular, suplente ou secretário(a)), gênero (masculino ou feminino), número de matrícula, data de admissão, mandato, e-mail, número do telefone. No caso dos TAE e dos discentes, será informado o membro suplente ao qual está vinculado. Além de informar se é membro do colegiado delegado, se é Chefe ou Subchefe do Departamento ou Secretário(a) informará, também, se está em algum tipo de licença, desobrigando-o de ser convocado.

Figura 16: Página contendo as informações básicas dos membros

The screenshot shows the 'ColegiadoVirtual' interface displaying the details of a member. At the top, it identifies the 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG' and the user 'Olá Severo Snape'. The main menu includes 'Membros', 'Regimento', 'Convocação', 'Parecer', and 'Histórico'. The 'Membros' section is active, displaying the profile of 'Raimundo Nonato'. The profile information includes:

- Vínculo: Docente
- Mandato: 01/01/2004 à indefinido
- Telefone: 48 0000 0000
- E-mail: raimundo@ufsc.br
- Matrícula: 00000001
- Status: Titular
- Suplente: Severo Snape

 Below the profile, a list of other members is shown:

- Severo Snape
- Sherman Klump

 The footer contains the UFSC logo and contact information: 'SC - Brasil - 88000-000 - www.colegiadovirtual.beg.ccb.ufsc.br'.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Além da página do administrador (Figura 15), contendo todas as informações cadastradas, a página membros possui uma versão para os demais conselheiros contendo: nome, vínculo, mandato, telefone, e-mail, status e o respectivo suplente, quando for o caso (Figura 16).

CAPÍTULO III **DA COMPETÊNCIA**

Art. 8º - Compete ao Presidente:

- I. atuar, em conjunto com o Secretário(a), como administrador do sistema;
- II. determinar a convocação dos membros do Colegiado, conforme disposições regimentais;
- I. presidir às sessões determinando os prazos para discussão e votação, encerrando-as ou suspendendo-as, quando for o caso;
- III. analisar, ao final do prazo previsto para discussão, a relevância dos questionamentos pendentes e decidir se concede novo prazo para discussão ou se submete a votação;

Compete ao Presidente atuar, em conjunto com o Secretário(a), como administrador do sistema, determinar a convocação dos membros do Colegiado, conforme previsto no regimento, presidir às sessões, determinar prazos para discussão e manifestação, encerrar ou suspender as sessões. No final do prazo estipulado para discussão, analisar as questões pendentes e decidir se concede novo prazo para discussão ou se submete a votação. Finalizado o prazo de votação, justificar as ausências dos que não se manifestaram, se for o caso. Assinar digitalmente, em conjunto com o(a) secretário(a), o resultado final do processo deliberativo.

Art. 9º - Compete ao(à) Secretário(a):

- II. atuar, em conjunto com o Presidente, como administrador do sistema;
- III. de ordem do Presidente, elaborar e convocar os membros do colegiado;
- IV. secretariar as sessões;
- V. lavrar a ata das sessões;
- VI. assinar, em conjunto com o Presidente, o resultado final da sessão;
- VII. publicar, de acordo com a decisão do Colegiado, o resultado final na página do Colegiado Virtual;
- VIII. redigir os demais documentos que traduzam as decisões do órgão.

Compete ao(à) Secretário(a) atuar, em conjunto com o Presidente, como administrador do sistema e por determinação do Presidente, elaborar e convocar os membros do colegiado, secretariar as sessões, lavrar a ata e assiná-la em conjunto com o Presidente. Publicar, de acordo com a decisão do Colegiado, o resultado final na página do Colegiado Virtual e redigir os demais documentos que traduzam as decisões do órgão.

Art. 10 - Compete ao Relator:

- I. elaborar e defender seu parecer;
- II. analisar, na fase de discussão, a pertinência dos questionamentos e decidir se mantém ou altera o parecer.

Parágrafo único – Caso o parecer seja alterado, o sistema informará aos membros, iniciando-se um novo período de discussão igual ao previsto na convocação.

Compete ao Relator, elaborar o parecer e defendê-lo na fase de discussão, analisando os questionamentos e decidindo se altera ou não seu parecer. Se optar por alterar o parecer o sistema, automaticamente, notificará os conselheiros, iniciando-se um novo período de discussão.

Art. 11 - Compete ao Membro Titular:

- I. participar das discussões e informar se está apto a votar;
- II. na fase de votação manifestar-se favorável ou contrário ao voto do relator;
- III. justificar o voto se assim o desejar;
- IV. declarar-se impedido de votar quando for o caso.

Compete ao Membro Titular, na etapa de discussão, participar das discussões e notificar quando já estiver apto a votar. Na fase de votação manifestar-se favorável ou contrário ao voto do relator, podendo justificar seu voto, se assim o desejar e declarar-se impedido de votar quando for esse o caso.

Art. 12 - Compete ao Membro Suplente:

- I. atuar em consonância com o Titular e acusar seu impedimento, quando for o caso, assumindo suas competências;
- II. participar das discussões se assim o desejar.

Nos casos de representação discente e TAE, compete ao Membro Suplente, atuar em consonância com o Titular acusando seu impedimento, quando for o caso, assumindo suas competências, caso contrário participar das discussões se assim o desejar.

Art. 13 – Compete ao Membro Participante atuar na etapa de discussão, se assim o desejar.

Parágrafo único - No caso de convocação do Colegiado Delegado, todos os membros do Colegiado Pleno terão o status de Membro Participante.

No caso de convocação do Colegiado Delegado, os demais membros do colegiado pleno terão o status de Membro Participante e poderão atuar na etapa de discussão, se assim o desejarem.

CAPÍTULO IV DO FUNCIONAMENTO

Art. 14 - As sessões se realizarão em um ambiente virtual, na internet, em um *site* especialmente criado para esse fim.

Art. 15 - As sessões serão realizadas a qualquer tempo, sempre que houver a necessidade de manifestação dos membros do colegiado em matéria de gestão universitária de competência do departamento.

As sessões serão realizadas em ambiente virtual, na internet, em um site especialmente criado para esse fim e serão convocadas a qualquer tempo, sempre que houver a necessidade de manifestação dos membros do colegiado em matéria de gestão universitária de competência do departamento em se tratando de atos administrativos vinculados, ou seja, para os quais já existe regulamentação.

Art. 16 - As sessões do Colegiado Virtual serão convocadas formalmente, por meios eletrônicos, pelo(a) Secretário(a) por determinação de quem regimentalmente for competente para presidir a sessão.

As sessões do Colegiado Virtual serão convocadas formalmente, por meios eletrônicos, pelo(a) Secretário(a) por determinação de quem regimentalmente for competente para presidir a sessão, ou seja, pelo Chefe do Departamento ou pelo Subchefe e na ausência de ambos pelo professor decano em efetivo exercício.

Art. 17 - A convocação, além do número de ordem, da data, do horário e dos prazos máximos para discussão e manifestação, deverá constar, ainda:

- I. número do documento;
- II. requerente;
- III. assunto;
- IV. relator.

Parágrafo único - Cada sessão terá um único assunto em pauta.

Na convocação, além do número de ordem, da data, do horário e dos prazos máximos para discussão e manifestação, deverá constar, ainda: o tipo de documento (Processo, Ofício, Memorando) seu número, o requerente, o assunto e quem foi o relator. Cada convocação contará com somente um item para ser deliberado.

Figura 17: Página do administrador para convocação do Colegiado

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Na página para convocação do colegiado (Figura 17), feita a partir das informações dos membros e os campos: número da convocação, data e hora e o número da sessão serão preenchidos automaticamente. O número da convocação é sequencial, iniciando-se com 01 a cada ano, tendo como padrão: número/sigla do dpto/ano. A data e hora serão sincronizadas com um servidor de horário na internet. O Presidente será identificado, automaticamente, de acordo com o regimento.

A partir da informação do tipo de documento e seu número, o sistema irá identificar os campos: requerente e assunto, fazendo o link com o documento. Caberá ao(à) Secretário(a) informar quem é o Relator.

Os prazos máximos para discussão e votação, a critério do colegiado, poderão ser definidos, pelo Presidente da sessão, para cada item ou preenchidos automaticamente a partir das definições das preferências do colegiado (Figura: 28).

Figura 18: Página do administrador para incluir o parecer

ColegiadoVirtual | Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética – BEG | Olá Anselmo Nürnberg Sair

Membros | Regimento | Convocação | **Parecer** | Histórico

Convocação nº 54/BEG/2014

Considerações gerais e parecer:

Baseado na leitura das peças do processo e na natureza do programa, coloco a esse Conselho meu parecer, para discussão e apreciação. Minhas propostas de alteração encontram-se em negrito e sublinhadas.

O programa em questão me parece fundamental para que impedimentos socioeconômicos deixem de ser um obstáculo a que estudantes ingressos na UFSC desenvolvam todo o seu potencial, seja ele artístico, acadêmico, científico, técnico ou profissional. A maior abertura para que cidadãos em vulnerabilidade socioeconômica entrem em nossa instituição, como expresso no Programa de Ações Afirmativas da UFSC, sem o necessário suporte para que possam permanecer em seus estudos e

Solicitação do Requerente

Voto do Relator

Deferido

Indeferido

Em discussão

Em votação

Finalizar

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A página para inclusão do parecer (Figura 18) permite ao(a) Secretário(a) definir a solicitação do requerente e a manifestação do relator, se é pelo deferimento ou indeferimento do pedido, visando sua utilização na elaboração do acórdão da decisão do colegiado.

Figura 19: Página dos membros contendo a convocação do Colegiado

ColegiadoVirtual | Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética – BEG | Olá Severo Snape Sair

Membros | Regimento | **Convocação** | Parecer | Histórico

Convocação nº 54/BEG/2014

Dia: 00/00/0000 Hora: 00:00

Eu **Anselmo Nürnberg** designado secretário, de ordem do Sr. Presidente, **Raimundo nonato**, convocamos V.ª S.ª para a Sessão número: 123ª do Colegiado Virtual do Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética – BEG para deliberar sobre:

Processo: 23080.000000/0000-00
 Requerente: Beltrano da Silva Sauro
 Assunto: Requerer afastamento para realizar pós-doutorado.
 Relator: Severo Snape

Em discussão até as 00:00 do dia 00/00/0000
 Em votação até as 00:00 do dia 00/00/0000

Parecer Documento

+ Convocação nº 53/BEG/2014

+ Convocação nº 52/BEG/2014

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Art. 18 – No ambiente virtual os conselheiros terão acesso, além da convocação, também a íntegra do documento que deu origem a convocação, ao parecer do relator, aos membros do colegiado, ao regimento e ao histórico completo das decisões.

No ambiente virtual os conselheiros terão acesso, além da convocação, também a íntegra do documento que deu origem a convocação, ao parecer do relator, aos membros do colegiado, ao regimento e ao histórico completo das decisões (Figura 20).

Art. 19 – O processo deliberativo terá dois momentos: um de discussão e outro de votação.

O processo deliberativo em dois momentos: um de discussão e outro de votação, por similaridade, atende ao Art. 7.º do Regimento da UFSC, que determina: “para cada assunto constante da pauta, haverá uma fase de discussão e outra de votação, procedendo-se, em ambas, de acordo com a praxe seguida na condução dos trabalhos dos Órgãos Deliberativos” (UFSC, 2011b).

Art. 20 – Na etapa de discussão:

§ 1º - Poderão participar todos os membros do colegiado, titulares, suplentes e participantes.

Figura 20: Página dos Membros Participantes – Em discussão

The screenshot shows the virtual meeting interface for the UFSC Council. The interface is titled 'ColegiadoVirtual' and is part of the 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética – BEG'. The user is identified as 'Olá Raimundo Nenato' and is logged in as 'Sair'. The navigation bar includes 'Membros', 'Regimento', 'Convocação', 'Parecer', and 'Histórico'. The 'Parecer' tab is active, displaying a document titled 'Convocação nº 54/BEG/2014 (Em discussão)'. The document content includes 'Considerações gerais e parecer:' and a section for voting with 'Sim' and 'Não' buttons. The 'Sim' button is highlighted in blue. Below the voting buttons, there are names of members who have manifested: Severo Snape and Edna Krabappel. A 'Enviar' button is also visible at the bottom right of the voting area.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Na etapa de discussão, poderão participar todos os membros do colegiado, titulares, suplentes e participantes, porém com níveis específicos de atuação. Os Membros Participantes terão acesso a uma página específica (Figura 20), que lhes permitirá atuar na discussão, se assim o desejar.

§ 2º - Nessa etapa, compete ao Membro Suplente, se for o caso, informar o impedimento do Membro Titular ao qual está vinculado, assumindo, assim, suas competências.

Figura 21: Página dos Membros Suplentes – Em discussão

The screenshot shows the 'ColegiadoVirtual' interface for the 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG'. The user is 'Olá Dewey Finn'. The main menu includes 'Membros', 'Regimento', 'Convocação', 'Parecer' (selected), and 'Histórico'. The current page is titled 'Convocação nº 54/BEG/2014 (Em discussão)'. It features a 'Parecer' section with a text area containing the following text:

Considerações gerais e parecer:

Baseado na leitura das peças do processo e na natureza do programa, coloco a esse Conselho meu parecer, para discussão e apreciação. Muitas propostas de alteração encontram-se em negro e sublinhadas.

O programa em questão me parece fundamental para que impedimentos socioeconômicos deixem de ser um obstáculo a que estudantes ingressos no UFSC desenvolvam todo o seu potencial, seja ele artístico, acadêmico, científico, técnico ou profissional. A maior abertura para que cidadãos em vulnerabilidade socioeconômica possam em nossa instituição, como expresso no Programa de Ações Alternativas da UFSC, ser o necessário suporte para que possam permanecer em seus estudos e participar, posteriormente, do desenvolvimento de nossa sociedade, seria engansoso e não permitiria de fato que boa parte da população brasileira tivesse acesso ao ensino superior público completo.

Além de forma geral mas já tratando de uma situação específica eu proponho de imediato, antes de votar a fim da contrapartida laboral: esse programa tem como objetivo proporcionar aos que dele participam as condições mínimas para se formarem de maneira adequada e contribuir como profissionais e cidadãos para a sociedade. Esta formação, pelo menos na etapa de graduação, requer a maior dedicação possível ao processo de aprendizado de conhecimento e discussão de seus conteúdos, em média, 20 horas-aula semanais. Portanto, a exigência de mais 20 horas semanais de dedicação a um projeto, mesmo que vinculado à área de formação do aluno, pode ser um sério impedimento para que ele participe de forma adequada na base de aprendizado do conhecimento básico que necessita de maiores ferramentas necessárias, de participação em discussões, com colegas e professores, das topics relevantes à sua área e do posterior amadurecimento e reflexão crítica em relação a estes topics.

Por outro lado, na busca de uma correta utilização de recursos públicos, me parece fundamental que alguma contrapartida acadêmica exista e que esta contribua para que o aluno se sinta estimulado a desenvolver seu potencial de melhor forma.

At the bottom right, there is a voting section titled 'Apto a votar?' with 'Sim' and 'Não' buttons. Below it, there is a 'Sem manifestação' section with a list of names: 'Edna Krabappel' and 'Sherman Klump'. There is also a 'Discussão' section with an empty text area and an 'Enviar' button. At the very bottom, there is an 'Informar impedimento do Titular' section with an 'Enviar' button.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Nesta etapa, o Membro Suplente terá acesso a uma página específica (Figura 21) que lhe permitirá, se for o caso, informar o impedimento do Membro Titular ao qual está vinculado assumindo assim suas competências, caso contrário poderá participar das discussões, se assim o desejar.

§ 3º - Compete aos membros titulares, participar das discussões e notificar se está apto ou não para votar.

Figura 22: Página dos Membros Titulares – Em discussão

Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG

Olá Raimundo Nonato Sair

Membros Regimento Convocação **Parecer** Histórico

Convocação nº 54/BEG/2014 (Em discussão)

Parecer Documento

Apto a votar?

Sim Não

• Severo Snape
• Edna Krabappel
• Sherman Klump

Sem manifestação

• Sherman Klump

Discussão

Enviar

13/405 Raimundo Nonato: Lumen ipsum dolor sit amet, in id et tempus et est non, phasellus aliquam interdum, sed et, donec tempus et, tempus, nunc non pro tempore, nisi partem vel quam ipsum dolor tempus. Ut et, sed et sed, ut veniamus, scelerisque facilis. Veritas

13/132 Severo Snape: Aenean et. Et, sed sociosque nunc tempus, nunc non pro tempore, nisi partem vel quam ipsum dolor tempus. Ut et, sed et sed, ut veniamus, scelerisque facilis. Veritas

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Os Membros Titulares terão acesso a uma página específica (Figura 22) que lhes permitirá participar das discussões e notificar se estão aptos ou não para votar.

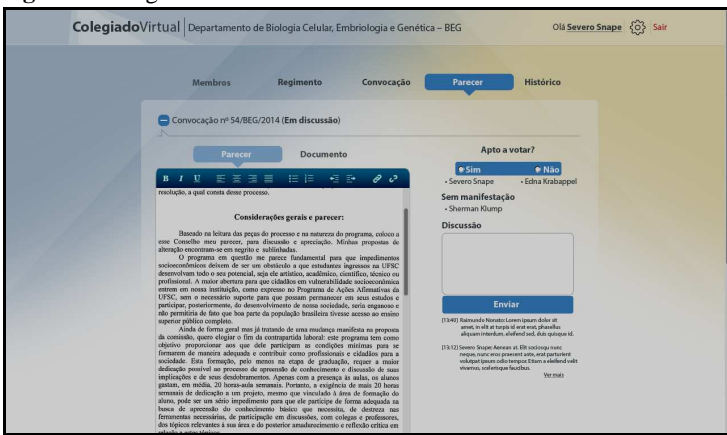
§ 4º - Caso todos os membros titulares se declarem aptos a votar, independente do prazo estipulado para discussão, o sistema passará para a etapa de votação.

No caso de todos os Membros Titulares terem se declarado aptos a votar, independentemente do prazo estipulado para a discussão, o sistema passará para a etapa de votação. Isso equivale, por similaridade, a praxe do colegiado presencial em que o Presidente coloca em discussão e em não havendo quem queira discutir submeta à votação.

§ 5º - Caberá ao Relator participar das discussões defendendo seu parecer e editá-lo, a qualquer momento, se assim o desejar.

§ 6º - Caso o parecer seja alterado haverá um novo prazo para discussão igual ao prazo estipulado na convocação.

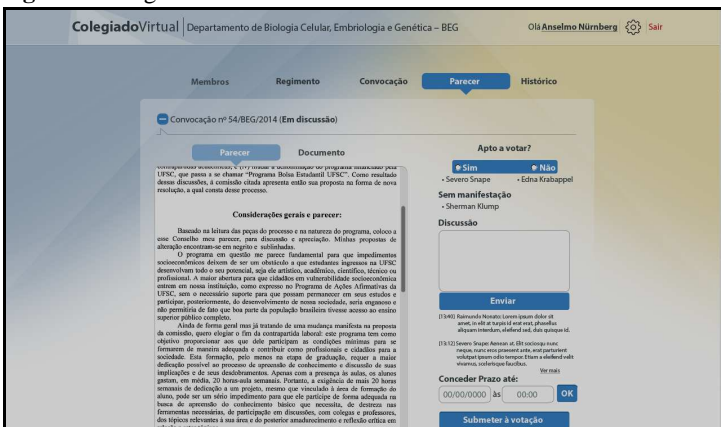
Figura 23: Página do Relator – Em discussão



O Relator, na etapa em discussão, terá acesso a uma página específica (Figura 23), que possibilita participar das discussões e, a qualquer momento, editar o parecer, se assim o desejar. Caso o parecer seja alterado, haverá um novo prazo para discussão igual ao prazo estipulado na convocação.

§ 7º - Ao final do prazo estipulado, persistindo o impasse, com questões pendentes e/ou conselheiros se declarando não apto a votar, caberá ao Presidente da sessão decidir se concede mais prazo ou se encaminha para votação.

Figura 24: Página do Presidente – Em discussão



Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A página do Presidente (Figura 24) permitirá que, ao final do prazo estipulado, caso persista algum impasse, tais como: questões pendentes e/ou conselheiros que se declararam não aptos a votar, possa decidir se concede mais prazo para discussão ou se encaminha para votação.

- Art. 21** – Na etapa de votação poderão participar os membros titulares e os suplentes no exercício da titularidade, tendo as opções:
- I. manifestar-se favorável ou contrário à aprovação;
 - II. justificar o voto;
 - III. declarar-se impedido de votar.
- § 1º - Nenhum Conselheiro poderá votar nas deliberações que, diretamente, digam respeito a seus interesses particulares, de seu cônjuge, descendentes, ascendentes ou colaterais, estes até o 3º grau.
- § 2º - Será considerado presente o conselheiro que se manifestar na etapa de votação.
- § 3º - O Conselheiro que se considerar impedido de votar, deverá registrar o impedimento ou suspeição, computando-se, todavia, sua presença para efeitos de “quorum”.
- § 4º - Para efeito de “quorum” será computada, automaticamente, a presença do Relator.

Figura 25: Página dos Membros Titulares – Em votação

The screenshot shows a web interface for a voting process. At the top, it identifies the institution as 'ColégioVirtual' and the department as 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética - BEG'. The user is identified as 'Ola Sherman Klump'. The interface has a navigation bar with 'Membros', 'Regimento', 'Convocação', 'Parecer' (highlighted), and 'Histórico'. The main content area is titled 'Convocação nº 54/BEG/2014 (Em votação)'. It features a 'Parecer' button and a 'Documento' section containing the text of the proposal. To the right, there is a 'Voto' section with radio buttons for 'Favorável' (selected) and 'Contrário', and a list of names of members who have voted. Below that is a 'Justificativas de ausência' section with a list of names and a 'Justificar voto' section with an 'Enviar' button. At the bottom right, there is a 'Declarar-se impedido' section with an 'Enviar' button. The text in the 'Documento' section discusses the 'Programa Bolso Estudante UFSC' and its impact on students.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Na etapa de votação, os membros titulares e os suplentes no exercício da titularidade terão acesso a uma página (Figura 25) que lhes permitirá manifestarem-se favoráveis ou contrários ao parecer do relator, justificar o voto, se assim desejar e, quando for o caso, declararem-se impedidos de votar.

Serão considerados presentes na sessão os conselheiros que participarem da etapa de votação, computando-se, automaticamente, a presença do relator.

Art. 22 – A sessão poderá ser encerrada antes do prazo final previsto na convocação se todos os conselheiros tiverem se manifestado.

Art. 23 – Ao final do prazo estipulado caberá ao Presidente justificar a ausência dos conselheiros, se for o caso.

Art. 24 – Finalizada a sessão e no caso de não ter havido “quorum”, por iniciativa do Presidente ou a pedido de qualquer um dos membros, poderá ser reconvocato o colegiado para um novo período de discussão e votação.

Parágrafo Único – Persistindo a falta de “quorum”, o Presidente poderá encaminhar por decisão “ad referendum” ou submeter ao Colegiado presencial.

Figura 26: Página do Presidente – Em votação

The screenshot shows the 'ColegiadoVirtual' interface for the 'Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética – BEG' at 'Ola Anselmo Nürnberg'. The 'Parecer' tab is active. The document viewer displays the following text:

Considerações gerais e parecer:

Baseado na leitura das peças do processo e na natureza do programa, coloco a esse Conselho meu parecer, para discussão e aprovação. Muitas propostas de alteração encontram-se em anexo e sublinhadas.

O programa em questão me parece fundamental para que impedimentos socioeconômicos deixem de ser um obstáculo a que estudantes ingressos na UFSC desenvolvam todo o seu potencial, seja ele artístico, acadêmico, científico, técnico ou profissional. A maior abertura para que cidadãos em vulnerabilidade socioeconômica tenham em nossa instituição, como expresso no Programa de Ações Afirmativas da UFSC, um o necessário suporte para que possam permanecer em seus estudos e participar, posteriormente, do desenvolvimento de nossa sociedade, seria enganosos e não permitiria de fato que boa parte da população brasileira tivesse acesso ao ensino superior público completo.

Atende-se forma geral mas já tratando de uma mudança manifesta na proposta da comissão, quero elogiar o fim da contrapartida laboral: este programa tem como objetivo proporcionar aos que dele participam as condições mínimas para se firmarem de maneira adequada e contribuir como profissionais e cidadãos para a sociedade. Esta formação, pelo menos na etapa de graduação, requer a maior dedicação possível ao processo de aprendizado de conhecimento e discussão de suas implicações e de seus desdobramentos. Apenas com a presença às aulas, os alunos ganham, em média, 20 horas-aula semanais. Portanto, a exigência de mais 20 horas semanais de dedicação a um projeto, mesmo que vinculado à área de formação do aluno, pode ser um sério impedimento para que ele participe de forma adequada na formação necessária, de participação em discussões, com colegas e professores, dos tópicos relevantes à sua área e do posterior amadurecimento e reflexão crítica em relação a estes tópicos.

Por outro lado, na busca de uma correta utilização de recursos públicos, me parece fundamental que alguma contrapartida acadêmica exista e que esta contribua para que o aluno se sinta estimulado a desenvolver seu potencial da melhor forma possível.

The voting panel on the right shows the following options:

- Voto:** Favorável (selected) / Contrário
- Não se manifestaram:** Severo Snape, Edna Krabappel
- Justificativas de ausência:** Raimundo Nonato
- Justificar voto:** (Empty text area)
- Declarar-se impedido:** (Empty text area)
- Buttons:** Enviar, Reconvoacar, Finalizar

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A sessão poderá ser encerrada antes do prazo se todos os conselheiros tiverem se manifestado. Contudo, encerrado o prazo, caberá ao Presidente justificar a ausência, se for o caso, dos conselheiros que não se manifestaram.

Findo o prazo, caso não tenha havido *quorum*, por iniciativa do Presidente ou a pedido de qualquer um dos membros, poderá ser reconvocato o colegiado para um novo período de discussão e votação. Persistindo a falta de *quorum*, o Presidente poderá encaminhar por decisão *ad referendum* ou submeter ao colegiado presencial.

Art. 25 – O parecer será considerado aprovado se, ao final do prazo estipulado, obtiver a manifestação favorável por unanimidade da maioria dos membros do colegiado.

§ 1º - Para efeito de cálculo, o relator será considerado como manifestação favorável.

§ 2º - Caso a manifestação favorável não seja por unanimidade ou se a maioria for desfavorável o assunto deverá ser submetido ao colegiado presencial.

Para ser considerado aprovado, ao final do prazo, o parecer deverá obter a manifestação favorável, por unanimidade, da maioria dos membros do colegiado. Caso a manifestação favorável não seja por unanimidade ou mesmo, se a maioria for desfavorável, o assunto deverá ser submetido ao colegiado presencial.

A opção pela aprovação por unanimidade foi sugerida pelos entrevistados e corroborada pelos dados, nos departamentos pesquisados, a aprovação por unanimidade é superior a noventa e quatro por cento.

Art. 26 – Cabe ao Presidente finalizar a sessão, da qual, será elaborada uma ata.

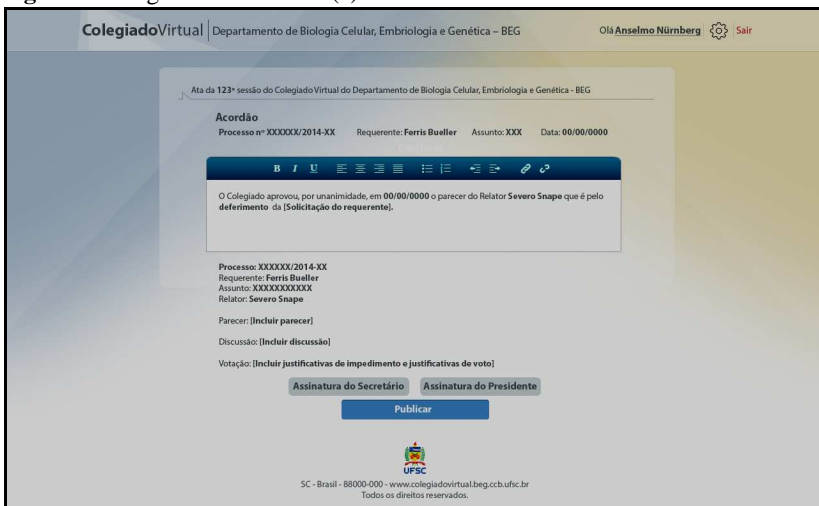
§ 1º - A ata conerá o acórdão, as informações da convocação e os dados das etapas de discussão e votação.

§ 2º - compete ao(à) Secretário(a):

I. redigir o acórdão;

II. publicar o resultado final de acordo com a preferência do Colegiado.

§ 3º - Para garantir os efeitos jurídicos o acórdão e a ata serão assinados eletronicamente pelo(a) Secretário(a) e pelo Presidente da sessão. (Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006).

Figura 27: Página do Secretário(a) – Ata

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

Cabe ao Presidente finalizar a sessão, da qual, será elaborada uma ata que conterà o acórdão, as informações da convocação e os dados das etapas de discussão e votação.

Compete ao(à) Secretário(a) fazer a redação final do acórdão, verificando se as informações pré-elaboradas a partir da convocação e do parecer estão de acordo e publicar o resultado final de acordo com a preferência do Colegiado.

Os atos administrativos, na gestão pública, são uma espécie de ato jurídico e, como tal, enquanto não houver legislação específica, por similaridade, podem-se adotar os procedimentos da Lei do Processo Eletrônico, que garante efeitos jurídicos para documentos eletrônicos assinados digitalmente (BRASIL, 2006).

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 27 – O Colegiado poderá optar pela alocação de horas no PAAD, definindo o número de horas e o tempo para o cálculo da média de presença.

Parágrafo único - Para calcular as horas de atividade máximas de atividade administrativa de cada conselheiro será utilizada a seguinte fórmula: horas/semanais igual ao número de sessões divididas pelo número de presença e multiplicado pelo número de horas semanal máxima definida pelo Colegiado.

Art. 28 – O Colegiado poderá:

- I. predefinir os prazos para discussão e votação na convocação;
- II. optar pela publicação do processo deliberativo na íntegra;
- III. optar pela publicação dos itens em andamento.

Art. 29 – Os casos omissos serão resolvidos pelo Colegiado do Departamento, mediante encaminhamento da presidência.

Art. 30 – O presente Regimento vigorará a partir de sua aprovação pelo Colegiado do Departamento.

Figura 28: Página do administrador – Preferências do Colegiado

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

O sistema prevê a possibilidade de alocarem-se horas administrativas no Plano de Atividades do Docente – PAAD, permitindo ao Colegiado definir o número de horas semanais e o prazo para o cálculo do percentual de participação nas sessões, esses dados irão definir até quantas horas cada membro poderá alocar em seu PAAD.

É consenso que a responsabilidade da gestão do departamento é de seus membros, portanto é mais que justo que seus planos de atividades contemplem um determinado número de horas para esse fim.

O sistema permite ao Colegiado predefinir os prazos para discussão e votação, assim como definir aquilo que tornará público (Figura 28).

O secretário, que poderá ou não ser membro do colegiado, será identificado na página de configurações do sistema de acesso dos administradores – Secretário(a) e Presidente.

Os demais membros poderão configurar o sistema com algumas preferências pessoais predefinidas (Figura 29).

Figura 29: Página para as preferências dos membros

ColegiadoVirtual | Departamento de Biologia Celular, Embriologia e Genética – BEG Olá Severo Snape Sair

Configurações

Identificação (para meios de contato você é para compartilhar)

E-mail

Ramal

Celular

Quando em discussão, quero ser informado com:

6h 3h 2h 1h antes do prazo final de discussão.

Quando em votação, caso não tenha registrado meu voto quero ser informado com:

6h 3h 2h 1h antes do prazo final de votação.

Notificar-me quando a maioria já se manifestou.

Horas PAAD

Calculada com base na frequência das sessões dos últimos meses.

Até horas/semanais.

SC - Brasil - 88000-000 - www.colegiadovirtual.beg.ccb.ufsc.br
Todos os direitos reservados.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014)

A página de configurações dos membros (Figura 29) permite ao conselheiro alterar as informações de contato e, se desejar, disponibilizar o número de seu celular para os demais membros, além de poder definir alguns alertas automáticos para o sistema.

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O processo decisório colegiado, uma imposição constitucional a que todas as instituições de ensino superior estão sujeitas é reconhecida na literatura como a forma mais adequada para gestão do departamento, tendo em vista as especificidades das instituições universitárias, que segundo (LEITÃO, 1990) são organizações complexas e geridas da base para o topo. Essa também é a percepção dos entrevistados, que

consideram o colegiado como responsável pela condução do departamento e ao considerarem a gestão colegiada como: mais democrática, mais transparente, que proporciona maior legitimidade das decisões, proporciona integração da equipe, induz responsabilidade, possibilita a gestão coletiva e como forma de socializar informações. Reconhecida na literatura como o modelo ideal para a universidade "e não parece haver dúvida de que tal modelo gozar da ampla aceitação entre os professores por ser mais democrática e conferir elevado grau de autonomia ao trabalho profissional" (LEITÃO, 1990, p. 35).

A atuação colegiada nos departamentos pesquisados é bem distinta. Nos departamentos com um número maior que 30 professores, predominam as deliberações feitas por colegiados especiais. Seja na forma de colegiado delegado ou como câmaras especializadas. No entanto, pelo relato dos chefes de departamento, a dificuldade de conciliar datas para garantir quorum é comum a todos. Na busca de soluções para contornar essa dificuldade, os departamentos têm utilizado alternativas não regulamentadas, como é o caso das decisões que utilizam o e-mail como ferramenta de discussão, ou mesmo formando opinião pelo processo de discussão individual e informal.

A maioria dos entrevistados considerou fundamental o processo de decisão colegiada quando se trata de questões de planejamento estratégicas para o departamento, como por exemplo, a definição do processo de contratação de professor efetivo. No entanto, consideram como de seus problemas pautas longas com "assuntos menores" ou questionando a necessidade de se aprovar, no colegiado, questões que consideram como não sendo essenciais para o futuro do departamento, tais como: relatórios de viagem e processos de progressão.

As características da gestão universitária nos departamentos, em que a maioria dos professores, ao longo de suas carreiras, em algum momento, irá assumir algum cargo administrativo, torna recomendável a gestão do conhecimento administrativo. Pois, levando em consideração que, afora o Departamento de Administração, por sua natureza, e o Departamento de Direito, pelas características históricas da administração pública, em todos os demais departamentos a administração é uma função atípica para seus membros. Portanto, a manutenção da gestão do conhecimento administrativo via decisão colegiada, reconhecida por seus próprios membros como forma de socializar conhecimentos, é uma questão estratégica.

A presente proposta de Colegiado Virtual pretende apresentar solução para a principal dificuldade apontada pelos participantes, ou

seja, de conciliar um horário comum a todos para realização das reuniões permitindo a atuação sem as limitações de espaço/tempo.

O sistema é recomendado para deliberação de atos administrativos vinculados, que os entrevistados classificaram como “assuntos menores”. Pois esses assuntos já estão regulamentados e requerem somente a constatação do preenchimento dos requisitos legais. Não é recomendado para assuntos que envolvem harmonizar conflitos de interesse entre os profissionais e desses com a instituição. Questões que envolvem resolução de conflitos e negociações políticas, as interações sociais nas discussões transmitem, pelo discurso: emoções, valores e ética indispensáveis para harmonizá-los (MARTINOVSKI, 2009), tornando as sessões do colegiado presencial mais adequada de resolvê-los.

Essa proposta de Colegiado Virtual atende, não somente ao princípio da gestão democrática e participativa ao possibilitar a participação de todos os atores no processo decisório, como também aos princípios da publicidade e transparência, requisitos essenciais para a validade dos atos administrativos. A identificação do sujeito pelo sistema “login-senha” atende o princípio da legalidade. Nesse quesito, caso necessário, pode-se aumentar a segurança na identificação do sujeito que pratica o ato, adotando-se sistemas de identificação biométrica, tal como o reconhecimento por imagem. “As características biométricas de um indivíduo são relativamente únicas dentro de uma população” (TAILER; CARVALHO, 2013, p. 131).

A principal limitação do sistema está na resistência ao novo, à tecnologia. Para minimizar essa limitação, o sistema foi desenvolvido buscando-se aproveitar a familiaridade dos possíveis usuários com o e-mail e com listas de discussão incorporando suas possibilidades ao processo de decisão colegiada para desenvolver essa proposta de Colegiado Virtual.

Embora o sistema seja intuitivo para os participantes, ele requer uma capacitação mínima para os membros que irão atuar como administradores. Recomenda-se a sua utilização de forma gradativa, discutindo-o e adaptando-o para a realidade de cada departamento. Consideramos que, com ajustes mínimos, essa proposta poderá ser utilizada nas demais instâncias colegiadas para a deliberação de atos administrativos vinculados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais são as considerações do autor em “uma exposição factual sobre o que foi investigado, analisado, interpretado; é uma síntese comentada das ideias essenciais e dos principais resultados obtidos, explicitados com precisão e clareza” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 171).

A revisão bibliográfica contextualizou as decisões colegiadas no campo de conhecimento da ciência da administração, diferenciando o processo decisório em organizações privadas e públicas e as principais correntes de pensamentos da administração, com base nos autores: ALMEIDA, (2012); OLIVEIRA, (2012); BERGUE, (2011); JACOBSEN et al., (2006); MORITZ; PEREIRA, (2006); SOUZA, (2009); REINERT, (2004) e FINGER, (1979). Na fundamentação teórica dos atos administrativo foram utilizados, fundamentalmente, MELLO, (2012); DI PIETRO, (2009) e JUSTEN FILHO, (2009). Na abordagem do processo eletrônico foram referenciados, principalmente, RUSCHEL et al., (2010); AQUINO, (2007) e TAILER; CARVALHO, (2013).

A decisão participativa abordada, principalmente, com base em SANTOS, (2012) e o processo decisório participativo como fator de gestão do conhecimento por MIGUEL; TEIXEIRA, (2009); SOUZA, (2009) e CAJUEIRO; SICSÚ, (2007). A fundamentação da gestão colegiada nas universidades foi elaborada a partir de documentos primários, leis e regimentos e na bibliografia SOUZA, (2009); HARGER et al., (2008); LEITÃO, (1990) e FINGER, (1979).

O sistema informatizado referenciou os autores: BIANCHI, (2012); RODRIGUES FILHO; LUDMER, (2005); COSER, (1999), além de muitos outros que fundamentaram questões pontuais ou fazendo contraponto.

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa confirmou plenamente a bibliografia no que diz respeito à importância do processo decisório participativo como forma de gestão democrática, transparente, que proporciona legitimidade às decisões, integra a equipe, induz responsabilidade, que possibilita a administração coletiva e, também, como forma de gestão do conhecimento. Porém, como fator limitante foi apontada a dificuldade

de agendamento de horário, que contemple a maioria dos membros, para garantir o quorum. Outro fator limitante levantado refere-se às pautas longas, com o que consideram “assuntos menores”, ou seja, atos administrativos vinculados, e nesses casos, a tendência da maioria é de considerar o processo decisório colegiado como inútil, desnecessário e/ou como somente mais uma etapa burocrática. Mas, por outro lado, consideram fundamental para questões estratégicas do departamento.

Quanto às alternativas para o processo decisório colegiado na forma digital, alguns departamentos vêm utilizando a ferramenta de e-mail coletivo como forma de discussão, porém sem regulamentação e, segundo os participantes, tendo que validar em reunião.

A fundamentação teórica dos sistemas de informação aliado às sugestões dos participantes, culminaram com a presente proposta de “Colegiado Virtual”, que busca garantir as principais vantagens do processo decisório colegiado e apresentar solução para a dificuldade de agendamento de horários, eliminando a questão do espaço/tempo para deliberação de atos administrativos vinculados, deixando para as reuniões colegiadas as questões estratégicas ou as que envolvem conflitos de interesse entre os participantes e/ou desses com a instituição.

Embora ainda não exista regulamentação para os atos administrativos em documentos digitais, por similaridade, pode-se adotar a regulamentação do processo eletrônico do Poder Judiciário, levando-se em consideração que todo ato administrativo é uma espécie de ato jurídico e que, em um Estado Democrático, é regido pelo Regime Jurídico de Direito Público.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como estratégia para a implantação, recomenda-se:

- a) Incluir no Art. 26 do Regimento Geral da UFSC a possibilidade de deliberação pelo “Colegiado Virtual”, garantindo assim, a legalidade das ações;
- b) Implantar paulatinamente, buscando atender as especificidades de cada departamento;
- c) Capacitar as chefias de departamento e os respectivos chefes de expedientes para atuarem como administradores do sistema.

Recomendações de estudos futuros:

- a) Adequação do sistema para o processo decisório colegiado;
- b) Possibilidade de adequá-lo para as demais formas de decisão participativas;
- c) Avaliação quanto a eficiência e eficácia da ferramenta na aprovação de atos administrativos vinculados.

REFERÊNCIAS

- ALBIERI, S. O Príncipe Virtuoso: Política e Gestão segundo Maquiavel e Gramsci. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 191 – 201.
- ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. **Gestão do Conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 114
- ALMEIDA, T. **Construção de Consenso : Um Instrumento Contemporâneo para Gestão de Políticas Públicas**. Disponível em: <http://www.mediare.com.br/08artigos_10construcaodeconsenso.html>. Acesso em: 18 jul. 2012.
- ANTONIO, J. Z. **Psicologia organizacional**. Disponível em: <http://campogrande.famanet.br/pdf/cursos/semipre/psicologia_organizacion_al_md3.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2012.
- AQUINO, R. R. F. **O PROCESSO ELETRÔNICO NO DIREITO BRASILEIRO: A LEI DE INFORMATIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL E BREVES COMENTÁRIOS À INFORMATIZAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO**. Disponível em: <http://www.iesb.br/ModuloOnline/Atena/arquivos_upload/TCC_Ramon Ramos.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.
- ATAÍDE, M. A. GESTÃO PARTICIPATIVA: desafios coletivos para superar práticas fragmentadas. **Revista Querrubim**, v. 2, p. 32 – 39, 2012.
- BASTO, L. E. P.; NEVES, O. H. S.; PEREIRA, P. R.; COSTA, R. S.; LOREIRO, V. P. Organizações públicas brasileiras: a busca da eficiência, da eficácia ou da efetividade?*. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 4, p. 142–146, 1993.
- BEHN, R. D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, p. 5 – 45, 1998.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.
- BIANCHI, I. S. **GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS DE TI: Desenvolvimento e Implantação de um Sistema de Informação para o CSE da UFSC**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- BLAINEY, G. **Uma breve história do mundo**. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. . Brasil: [s.n.]. Disponível em:

<http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf>. , 1988

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional**. . Brasil: [s.n.], 1996

_____. **EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19**. . Brasília: [s.n.], 1998

_____. **LEI Nº 9.784 , DE 29 DE JANEIRO DE 1999**. . Brasil: [s.n.].

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. , 1999

_____. **Lei 11.419 - Dispõe sobre a informatização do processo judicial**. . Brasil: [s.n.]. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm>. , 2006

_____. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008**. . Brasil: [s.n.], 2008

_____. **Lei 8.112/1990 anotada**. Disponível em:

<<http://wp.ufpel.edu.br/audin/files/2011/10/Lei-8.112-90-Anotada-MPOG.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2012a.

_____. **Lei 12.527/2011, de 18 de novembro de 2011**. . Brasil: [s.n.], 2011b

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia republicana e participativa. **Novos Estudos Cebrap**, p. 77–91, 2005.

BROWN JR, W. O. Faculty participation in university governance and the effects on university performance. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 44, p. 129–143, 2001.

BUNDT, C. F. C. **UNIVERSIDADE: mudanças e estratégias de ação**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CAJUEIRO, J. L. G.; SICSÚ, A. B. **Gestão de conhecimento: uma abordagem preliminar para construção de modelos em Instituições de Ensino Superior**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de **Anais...**

Foz do Iguaçu: [s.n.]. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640476_9902.pdf> . Acesso em: 23 fev. 2013. , 2007

COSER, A. **Utilização de agentes inteligentes no trabalho colaborativo via Internet**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

DE_SANTIS, G. C. F. **UNIVERSIDADE COM RESPONSABILIDADE SOCIAL: a contribuição da Universidade Federal de Santa Catarina para o Desenvolvimento sócio-econômico do estado de Santa Catarina.** [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

DELAGADO, J. RECURSO ESPECIAL: : Resp 724196 RS 2005/0021009-7. **JusBrasil**, 2007.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, C. **Pesquisa qualitativa – características gerais e referências**. Disponível em: <www.reocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>. Acesso em: 19 maio. 2013.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, v. 115, p. 139–154, 2002.

FINGER, A. P. **A administração universitária no Brasil: problemas e perspectivas**. Florianópolis: UFSC, 1979. p. 65

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **No Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013. p. 107

GONÇALVES, M. E. R. Colegiado de curso: papéis e funções reais. **Perspectiva**, p. 79–98, 2008.

GOULART, E.; ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, p. 59–83, 2009.

HARGER, C. A.; DALMAU, M. B. L.; MELO, P. A.; MICHELN, L. S. **Processo Sucessório na Universidade Federal de Santa Catarina: uma análise da percepção de seus reitores quanto a continuidade de projetos na mudança de gestão**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhospdf/806.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

HOUAISS, A. **Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009.

JACOBSEN, A. L.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; MORETTO NETO, L.
Administração (Introdução Teorias). Florianópolis: SEAd/UFSC, 2006.

JOSÉ, C. **Direito administrativo: atos administrativos**. Disponível em:
<<http://www.estudodeadministrativo.com.br/novosite/>>. Acesso em: 6 mar. 2013.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KEINERT, T. M. M. Reforma Administrativa nos anos 90: o caso da prefeitura municipal de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 4, p. 66–81, 1993.

KEINERT, T. M. M. OS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, p. 41–48, 1994a.

_____. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, p. 41–48, 1994b.

LEITÃO, S. P. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **Revista de Administração Pública**, v. 24, p. 31–43, 1990.

LEITE, E. S. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho**. [S.l.]: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. **SEMEAD-SEMINÁRIOS DE ...**, v. 5540, n. 5540, p. 1–13, 2005.

LUBENOW, J. A. **ESFERA PÚBLICA E DEMOCRACIA DELIBERATIVA EM HABERMAS Modelo teórico e discursos críticos**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-512X2010000100012&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jul. 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, L. R. **DEMOCRACIA RADICAL E DEMOCRACIA PARTICIPATIVA: CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS À ANÁLISE DA DEMOCRACIA NA EDUCAÇÃO**. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/es/v29n102/a0429102.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

MARTINOVSKI, B. Emotion and Interactive Technology-Mediated Group Decision and Negotiation. **Group Decision and Negotiation**, v. 18, n. 3, p. 189–192, 28 jan 2009.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MELO, P. A. **Autonomia universitária : reflexos nas universidades estaduais paulistas**. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 36–56, 2009.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2007.

MOREIRA, A. M. F. **Atos administrativos**. Disponível em: <<http://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/2188540/atos-administrativos-alexandre-magno-fernandes-moreira>>. Acesso em: 6 mar. 2013.

MORETTO NETO, L.; SCHMITT, V. G. H. **Fundamentos de Administração Pública**. Florianópolis: UFSC, 2008.

MORITZ, G. D. O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. p. 168

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração : uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **História da Administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo: Atlas, 2012a.

_____. **História da Administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo: Atlas, 2012b.

PARADELA, C. DE O. O papel dos Conselhos Diretores de Instituições Metodistas. **Revista do Cogême**, p. 101 – 124, 1999.

PAULILO, M. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço social em revista**, n. 1996, p. 1–8, 1999.

PESSANHA, J. A. M. **Aristóteles. Ética a Nicómaco**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. v. 2

REINERT, J. N. A Influência da Universidade Europeia. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 171 – 187.

ROBALO, A. Eficácia e Eficiência Organizacionais. **Revista Portuguesa de Gestão**, p. 105–116, 1995.

RODRIGUES FILHO, J.; LUDMER, G. Sistema de Informação: que ciência é essa? ... **Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 2, p. 151–166, 2005.

ROESCH, S. M. A. **de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUSCHEL, A. J.; LAZZARI, J. B.; ROVER, A. J. O Processo Eletrônico na Justiça do Brasil. **egov.ufsc.br**, p. 2131–2141, 2010.

SANTOS, B. S. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

_____. **Democracia representativa e participativa**. 234^a Reunião Ordinária do Conselho Nacional de Saúde. **Anais...** Brasília: [s.n.].

Disponível em:

<<http://www.youtube.com/watch?v=q4fmHKnlNv4&feature=related>>. , 2012

SILVA, F. C. **Democracia deliberativa: avaliando os seus limites**. II Congresso da Associação Portuguesa de Ciência Política. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.]. Disponível em:

<<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Democracia+deliberativa:+Avaliando+os+seus+limites#0>>. Acesso em: 15 jul. 2012. , 2004

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. A Regulamentação do Ensino Superior e os Impactos na Gestão Universitária. p. 1–16, 2004.

SILVA, L. **Teias de sustentabilidade: tomada de decisão por consenso**.

Disponível em: <<http://lucimaraboriba.blogspot.com.br/2009/11/tomada-de-decisao-por-consenso.html>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

SOUZA, I. M. **GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. [S.l.]: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009.

SOUZA, J.; OLIVEIRA, J.; FARIAS, V.; ESTEVES, M. G. P. Gestão do Conhecimento e Memória de Grupo. **Sistemas Colaborativos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SOUZA, M. T. JAMES BUCHANAN E A CONSTRUÇÃO DO CONSENSO SOCIAL. **Parspectivas**, p. 11 –32, 1996.

TAILER, S.; CARVALHO, A. H. P. DE. Possíveis Rejeições aos Sistemas de Autenticação Biométrica: motivações de ordem ética e social. **FaSci-Tech**, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

UFSC. **Resolução 17/CUn/97, de 30 de setembro de 1997**. . Florianópolis: [s.n.]. Disponível em:
<http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/UFSC_Resolucao_N17_CUn97.pdf>. , 1997

_____. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. . Florianópolis: [s.n.]. Disponível em:
<<http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2011/10/Estatuto.pdf>>. , 2011a

_____. **Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Catarina**. . Florianópolis: [s.n.]. Disponível em:
<http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2011/07/Regimento_Geral_web.pdf>. , 2011b

_____. **Sistemas de Gestão Administrativa**. Disponível em:
<<http://egestao.ufsc.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2013c.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

Roteiro para entrevista com Chefes de Departamento

Objetivos:

- a) Descrever o processo decisório colegiado nos departamentos da UFSC;
- b) Diagnosticar limites e possibilidades do processo decisório colegiado;
- c) Identificar alternativas para o processo de decisão colegiada em uma realidade de documentos digitais;

1. Questões para identificar o participante.

1.1 Nome:

1.1.1 Chefe do departamento:

1.2 Qual o tempo de atuação como docente na UFSC?

1.3 Há quanto tempo atua como gestor do departamento?

1.4 Possui outras experiências de gestão, além da Chefia do Departamento?

2. Questões para caracterização do colegiado departamento.

2.1 Qual o número de docentes vinculados ao departamento?

2.2 Possui representação STAE e Discente?

2.2.1 Quantos?

2.3 O departamento atua em colegiados especiais previstos no artigo 26 do Regimento da UFSC?

2.3.1 Caso positivo, como são definidos os assuntos que vão para o colegiado pleno e/ou para o colegiado especial?

2.4 Como são convocados os membros do colegiado? (impresso ou eletrônico)?

2.5 Quantas reuniões foram realizadas de janeiro a novembro de 2013?

2.5.1 Quantas reuniões ordinárias?

2.5.2 Quantas extraordinárias?

2.5.3 Qual a frequência? (número de membros presentes).

2.6 Após a leitura do parecer e os esclarecimentos, como se dá o processo de manifestação dos conselheiros?

O Presidente da sessão solicita:

	Os contrários manifestem-se levantando o braço.
	Os favoráveis manifestem-se levantando o braço.

Os favoráveis permaneçam como estão.

2.7 Com que frequência há ocorrência de manifestação por unanimidade?

2.7.1 Número de itens aprovados por maioria?

2.7.2 Número de itens aprovados por unanimidade?

2.8 Como são registradas as decisões colegiadas? (Livro ata, impressa, arquivo digital).

3. Quanto ao domínio da tecnologia de informação.

3.1 Todos os membros do colegiado dominam a ferramenta de e-mail?

3.2 O departamento se utiliza dessa ferramenta em suas atividades administrativas?

3.3 Qual o nível de utilização do SPA nas atividades administrativas no departamento?

	Utilizado por todos os membros do departamento.
	Utilizado somente pela Chefia do Departamento.
	Utilizado pela Chefia do Departamento e Chefia de Expediente.
	Utilizado somente pela Chefia de Expediente.

4. Questão em aberto para que o entrevistado discorra livremente sobre as vantagens e desvantagens do processo decisório colegiado.

5. Você conhece alguma experiência de decisões administrativas colegiadas com base em documentos eletrônicos ou “sem papel”?

6. Sugestões para a minuta de Regimento do “Colegiado Virtual”.

APÊNDICE B – Proposta inicial de Regimento para o Colegiado Virtual.

MINUTA DE RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº .../CUⁿ/20XX, DE XX DE XX DE 20XX.

Estabelece normas que regulamentam as decisões no Colegiado Virtual no âmbito do Departamento de XXXXXX, previsto no § 3º do Regimento Geral da UFSC.

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS, FINALIDADES, ATRIBUIÇÕES E COMPOSIÇÃO

Art. 1º - O Colegiado Virtual é uma página na rede mundial de computadores, especialmente criada para deliberação de atos administrativos em matérias de gestão universitária de competência do departamento.

Parágrafo Único – O Colegiado Virtual será utilizado somente para a deliberação de atos administrativos no qual o parecer do relator constatou a presença de todos os requisitos legais e cuja manifestação seja favorável ao pleito.

Art. 2º - O Colegiado Virtual será coordenado pelo Chefe do Departamento, na qualidade de Presidente e, nas faltas e impedimentos deste, pelo Subchefe.

Parágrafo Único – Na ausência simultânea da Chefia do Departamento, a Presidência será exercida pelo membro mais antigo do magistério da Universidade, vinculado ao departamento.

Art. 3º - A composição do Colegiado Virtual será constituída pelos professores em efetivo exercício no departamento e pelos representantes dos TAE e dos Discentes, conforme previsto no Regimento e Estatuto da UFSC.

§ 1º - Pelos membros dos colegiados especiais, no caso dos departamentos que se utilizam desse modelo deliberativo previsto no artigo 26 do Regimento da UFSC.

§ 2º - A identificação dos membros será feita por intermédio de senha (idufsc).

§ 3º - Nos casos em que houver condições técnicas a manifestação dos membros do colegiado será formalizada com a assinatura digital.

CAPÍTULO II

DA ESTRUTURA E COMPETÊNCIA

Art. 4º - O Colegiado Virtual compreende a seguinte estrutura organizacional básica:

I – Presidente;

II – Relator;

III – Secretário(a).

Art. 5º - Compete ao Presidente:

I – convocar, por escrito, os membros do Colegiado, conforme disposições regimentais;

II – presidir às sessões do Colegiado, determinando o prazo para discussão e manifestação dos membros, encerrando-as e suspendendo-as, quando for o caso;

III – analisar, em conjunto com o relator, a relevância dos questionamentos e necessidade de nova sessão de discussão e votação;

IV – assinar digitalmente, em conjunto com o(a) secretário(a), o resultado final do processo deliberativo.

Art. 6º - Compete ao Relator:

I – analisar, em conjunto com o Presidente, a relevância dos questionamentos;

II – elaborar o parecer substitutivo.

Art. 7º - Compete ao Secretário(a):

I – secretariar as sessões;

II – Lavrar a ata das sessões e assiná-la em conjunto com o Presidente;

III – Publicar, na página do Colegiado Virtual, o resultado final;

IV – Redigir os demais documentos que traduzam as decisões do órgão.

CAPÍTULO III

DO FUNCIONAMENTO

Art. 8º - As sessões se realizarão em um ambiente virtual, na rede mundial de computadores, especialmente criado para esse fim.

§ 1º - As sessões serão realizadas a qualquer tempo, sempre que houver a necessidade de manifestação dos membros do colegiado em matéria de gestão universitária de competência do departamento.

§ 2º - O acesso dar-se-á por intermédio de senhas.

Art. 9º - As sessões do Colegiado Virtual serão convocadas através de ofício circular, por meios eletrônicos, por quem regimentalmente for competente presidir a sessão.

§ 1º - Na convocação, além do número de ordem, data e horário e o prazo máximo para discussão e manifestação, deverá constar:

I – número do processo;

II – requerente;

III – assunto;

IV – relator.

§ 2º - Cada sessão terá um único assunto em pauta.

Art. 10 – No ambiente virtual os conselheiros terão acesso a íntegra do processo e ao parecer do relator.

Art. 11 – No ambiente virtual os conselheiros terão as opções:

I – solicitar maiores informações;

II – manifestar-se favorável à aprovação;

III – manifestar-se contrário à aprovação;

IV – justificar o voto;

V – informar incompetência regimental para votar.

§ 1º - Nenhum Conselheiro poderá votar nas deliberações que, diretamente, digam respeito a seus interesses particulares, de seu cônjuge, descendentes, ascendentes ou colaterais, estes até o 3º grau.

§ 2º - O Conselheiro que se considerar impedido de votar, nos termos do presente artigo, fará o devido registro de incompetência, computando-se, todavia, sua presença para efeitos de “quorum”.

§ 3º - Para efeito de “quorum” será computada, automaticamente, a presença do Relator.

Art. 12 – Ao final do prazo estipulado na convocação, caso não haja “quorum”, por iniciativa do Presidente, ou a pedido qualquer um dos membros, o prazo para manifestação poderá ser prorrogado por igual período.

Parágrafo Único – Persistindo a falta de “quorum” o Presidente encaminhará por decisão ad referendum.

Art. 13 – O registro de presença na sessão implicará na obrigatoriedade de votar, favorável ou contrário, exceto nos casos previstos de incompetência para manifestação.

Parágrafo Único – Durante o período estipulado na convocação o conselheiro poderá, a qualquer tempo, alterar sua manifestação.

Art. 14 – Os pedidos de esclarecimentos serão analisados, em conjunto, pelo Presidente e pelo Relator, no caso de relevância e necessidade de alteração no parecer os conselheiros serão notificados, abrindo-se igual período para discussão e manifestação.

Art. 15 – O parecer será considerado aprovado, se ao final do prazo estipulado, forem registrada a presença da maioria dos membros do Colegiado e tenha obtendo a manifestação favorável de, no mínimo, 2/3 dos presentes.

§ 1º - Para efeito de cálculo será considerado como favoráveis às manifestações do Relator e do Presidente.

§ 2º - No caso de não atingir a manifestação favorável de no mínimo 2/3 o parecer deverá ser submetido ao Colegiado do Departamento.

Art. 16 – Os procedimentos poderão ser encerrados antes do prazo final previsto na convocação no caso em todos os conselheiros tenham se manifestação.

Art. 17 – Ao final o Presidente encerrará a sessão, da qual será elaborada uma ata sucinta expressando a manifestação do Colegiado, que será assinada eletronicamente, pelo Presidente e Secretário(a) e publicado na página do Colegiado Virtual.

Parágrafo Único – Para garantir os efeitos jurídicos todos os documentos eletrônicos da sessão serão assinados digitalmente pelo Presidente. (Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006).

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18 – Os casos omissos neste Regimento serão resolvidos pelo Colegiado do Departamento, mediante encaminhamento da presidência.

Art. 19 – Para efeito de cálculo como atividade administrativa no PAAD será utilizado a seguinte fórmula: horas/semanais = (NS/NP)2. Sendo NS o número de sessões e NP o número de participação.

Art. 20 – O presente Regimento Geral vigorará a partir de sua aprovação pelo Colegiado do Departamento.

ANEXOS

Corrente para Nossa Senhora Destrancadora de Teses

Esta é a corrente da Nossa Senhora Destrancadora de Teses. Você deve evocar esta novena toda vez que for vítima de alguma das artimanhas do “Exu Tranca-Tese” ou se quiser apenas proteção contra essa entidade!!! Então, toda vez que sentir necessidade, faça a seguinte oração:

“Nossa Senhora Destrancadora das Teses, em ti confiamos para a proteção contra o Exu Tranca-Tese. Proteja-me de: queimação de pen drive; arquivo corrompido que não abre; bibliografia em alemão; visita fora de hora; linha no Word que não sobe com o ‘del’; fotocopidora quebrada. Dá-me: encontros com o orientador no corredor da universidade e livro emprestado com data de devolução para 2050.

Ah, Senhora, livra-me também das perguntas indiscretas, das dúvidas fora de hora, e das certezas idem. Ajuda-me a lembrar dos nomes dos autores e da pronúncia deles, assim como do modo como se faz a notação de revistas.

Nossa Senhora livrai-me de pensamentos acerca de minha tese durante o meu sono. Que eu possa dormir o sono dos justos, impunemente, sem que eu tenha que me levantar ou acender a luz para anotar insights invasivos que detonam minha mente quando preciso descansar para mais um dia de batalha! Que tais pensamentos venham na hora certa, quando me sento diante do meu PC, e que eu não me torne um zumbi.

Ó Senhora, desperta no meu orientador uma enorme vontade de ler minha tese. Que ele a leia com olhos vigilantes, para não deixar passar nenhuma monstruosidade, mas também com olhos piedosos, para me ajudar a enfrentar a banca. E que a banca, Senhora, mesmo me dando os apertos que achar necessários, ao final assine a poderosa ata, redenção final dos meus inúmeros pecados.

Eu sei que a Senhora vai me dar uma luz bem forte e lançar, como num passe de mágica, artigos que abram meu cérebro tão debilitado por tamanha pressão. Minha Santa querida, já que eu fiz esta escolha na minha vida e me sinto na obrigação de terminar, dá-me força e sabedoria pra não esganar um!

AMÉM!