

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO ALCEU RAMOS BELTRÃO

A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
UNIÃO DE TECNOLOGIA E ESCOLAS DE SANTA CATARINA - UTEC

FLORIANÓPOLIS

2006

JOÃO ALCEU RAMOS BELTRÃO

**A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
UNIÃO DE TECNOLOGIA E ESCOLAS DE SANTA CATARINA - UTEC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-graduação em Administração. Área de concentração em Políticas e Gestão institucional.

Orientador: Pedro Antônio de Melo, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2006

378.107
B453g

BELTRÃO, João Alceu Ramos, 1964-

A gestão participativa e o desenvolvimento institucional na União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEC. / João Alceu Ramos Beltrão – Florianópolis, 2006.

115 f. Fig., Quadros.

Orientador: Pedro Antônio de Melo

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Instituições de Educação Superior. 2. Administração Universitária 3. Gestão Participativa. 4. Desenvolvimento Institucional. I. Melo, Pedro Antônio de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III Título.

JOÃO ALCEU RAMOS BELTRÃO

**A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA
UNIÃO DE TECNOLOGIA E ESCOLAS DE SANTA CATARINA - UDESC**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Administração na área de concentração Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua versão final, em 26 de julho de 2006.

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo - Orientador
Presidente

Prof. Dr. Gerson Rizzatti
Membro

Prof. Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor
Membro

Dedico este trabalho a Deus, à minha filha Gabriela e à minha esposa Claudia, pela vida, amor, carinho, incentivo e companheirismo;

Ao Professor Dr. Pedro Antônio de Melo, que tem a alegria, sabedoria e a bondade de um verdadeiro educador.

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Dr. Pedro Antônio de Melo, pela amizade e grandeza das suas orientações, sempre humanas e construtivas.

Ao professor Dr. Gerson Rizzatti, pelos ensinamentos, incentivo e participação na banca examinadora.

Ao professor Dr. Vicente Volnei de Bona Sartor, pela contribuição acadêmica e participação na banca examinadora.

Ao Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Pós-graduação em Administração e ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, aos professores e colaboradores, pela oportunidade de acesso ao conhecimento e geração de novas amizades.

Aos colegas do curso de mestrado, pela convivência, amizade, companheirismo e aprendizado.

À União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina, pelo apoio e compreensão, e aos seus gestores, pela gentil colaboração na realização desta pesquisa.

À minha família e amigos que acreditaram na realização deste sonho, um valoroso caminho de aprendizagem, crescimento humano e profissional.

Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais...

(Rubem Alves)

RESUMO

BELTRÃO, João Alceu Ramos. **A gestão participativa e o desenvolvimento institucional na União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEC**. 2006. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: Pedro Antônio de Melo

Defesa: 26/07/06

O presente estudo teve como objetivo conhecer a utilização da gestão participativa como contribuição para o desenvolvimento institucional na União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEC. Trata-se de um estudo de caso que apresenta uma abordagem predominantemente qualitativa. A população envolvida integra as quatro instituições mantidas pela UTEC, sediada na cidade de Joinville, norte de Santa Catarina. Os dados para a realização do estudo foram coletados por meio de fontes secundárias (estatuto, regimento interno, plano de desenvolvimento institucional, resultados de avaliações institucionais, sitio na internet e informativos institucionais) e primárias (entrevistas semi-estruturadas aplicadas junto aos gestores da área acadêmica, técnica e administrativa, intencionalmente selecionados). O estudo demonstrou o modo como a gestão participativa foi implantada e está sendo utilizada para promover o desenvolvimento institucional, além de apontar percepções diferenciadas de cada dimensão estudada. Foram analisados temas relacionados à gestão participativa com base nos indicadores do plano de desenvolvimento institucional, tais como: desenvolvimento do perfil institucional; melhoria da gestão institucional; desenvolvimento e gestão da organização acadêmica; melhoria da qualidade da infra-estrutura; e fatores determinantes e restritivos da contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional. As conclusões do estudo permitiram concluir que a gestão participativa é uma forma de gestão que contribuiu no desenvolvimento institucional, gerando uma mudança na gestão estratégica com reflexos na estrutura, cultura, comportamento das pessoas e da instituição, considerando-se os indicadores de qualidade e seu plano de desenvolvimento institucional.

Palavras-chave: Instituições de Educação Superior; Gestão Participativa; Desenvolvimento Institucional.

ABSTRACT

BELTRÃO, João Alceu Ramos. **The participative management and the institutional development in União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEESC**. 2006. 115 p. Dissertation (Administration Master's Degree) – Graduate Studies Program, The Federal University of Santa Catarina in Florianópolis, 2006).

The present study had as objective to know the use of participative management how contribution to the institutional development in União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEESC. It is a case's study that presents an approach predominantly qualitative undertaken. The involved population integrates the UTEESC's four maintained institutions, headquartered in Joinville city, north of Santa Catarina. The data for the accomplishment of the study were collected by means of secondary sources (statute, regiment, institutional development plan, institutional valuation's results, site in the internet, institutional informative) and primary (semi-structured interviews applied the managers of areas academic, technic and administrative, intentionally selected). The study demonstrated how the participative management was introduced and how is being used to promote the institutional development, besides to aiming point differentiated perceptions of each studied dimension. Themes were analyzed as: participative management and institutional development plan indicators; institutional profile; institutional management; academic development and management; structure; positives and negatives factors of participative management in institutional development. The conclusions of the study suggested that the participative management is a form of management that contributes with institutional development, in the way to act and notice changes in the strategic administration with reflexes in the structure, culture, people and organization behavior, considering the institutional development plan and quality indicators.

Key words: Higher Education Institutions; Participative Management; Institutional Development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1:A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional,considerando o Perfil Institucional.....	92
Gráfico 2:A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional,considerando a Gestão Institucional.....	95
Gráfico 3:A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional,considerando a Gestão Acadêmica.....	97
Gráfico 4:A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional,considerando a Infra-estrutura.....	98
Gráfico 5:A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional,considerando a Área de trabalho do respondente.....	99
Gráfico 6:A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional,considerando a Visão Sistêmica, em todas as áreas da instituição.....	100
Gráfico 7:A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional,considerando a Visão geral, o resultado total de todos os apontamentos dos respondentes.....	101
Tabela 1 : Referencial para análise da contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional na UDESC.....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA E PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	17
1.3.1	Teórica	17
1.3.2	Prática.....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	A SOCIEDADE, AS ORGANIZAÇÕES E AS IES	20
2.1.1	A IES e os desafios da Participação	24
2.2	GESTÃO DE INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS.....	27
2.2.1	Gestão de Instituições de Educação Superior.....	27
2.2.2	Gestão participativa.....	34
2.2.3	Gestão participativa na IES.....	39
2.2.4	Desenvolvimento institucional na IES	41
2.3	PARTICIPAÇÃO	46
2.3.1	Conceituação de Participação	46
2.3.2	Histórico da participação	48
2.3.3	Concepções sobre participação.....	52

2.3.4	A participação na teoria administrativa	56
2.3.4.1	Teoria Clássica	57
2.3.4.2	Escola das Relações Humanas.....	62
2.3.4.3	Abordagem Comportamental.....	65
2.3.4.4	Teoria Sistêmica	66
2.3.4.5	Teoria Contingencial.....	67
2.3.5	Graus, níveis e condicionantes da participação	70
2.3.6	Formas de participação	72
2.3.6.1	Participação direta	73
2.3.6.2	Participação indireta.....	74
2.3.7	Críticas à Participação como forma de gestão.....	77
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA	80
3.2	TIPO DE PESQUISA	80
3.3	PERGUNTAS DE PESQUISA	81
3.4	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	81
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	82
3.6	DADOS, COLETA E TRATAMENTO	82
3.6.1	Dados Primários e Secundários	82
3.6.2	Técnica de Coleta de Dados	82
3.6.3	Técnica de Análise de Dados.....	83
3.6.4	Limitações da Pesquisa.....	83
4	RESULTADO DA PESQUISA	85
4.1	UNIÃO DE TECNOLOGIA E ESCOLAS DE SANTA CATARINA - UDESC	85
4.1.1	Caracterização da Instituição	85
4.1.2	Histórico.....	85
4.1.3	Objetivos	88

4.1.4	Finalidades	89
4.1.5	Missão, visão e valores	90
4.1.6	Ensino, Pesquisa e Extensão.....	91
4.1.7	Relação da mantenedora e mantidas	91
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	91
4.3	A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NO PERFIL INSTITUCIONAL	92
4.4	A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA GESTÃO INSTITUCIONAL.....	95
4.5	A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA GESTÃO ACADÊMICA.....	97
4.6	A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA INFRA-ESTRUTURA.....	98
4.7	A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL : ÁREA DO RESPONDENTE, VISÃO SISTÊMICA E GERAL.....	99
4.8	FATORES RESTRITIVOS E DETERMINANTES DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	102
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	104
	REFERÊNCIAS.....	109
	APÊNDICE A – ENTREVISTAS DA PESQUISA E FORMULÁRIO DA PESQUISA	114

1 INTRODUÇÃO

A gestão participativa tem sido alvo de interesse de estudo e aplicação nos mais diversos ambientes organizacionais, não se excetuando, os educacionais, de ensino superior. A partir das ferramentas ou concepções da participação, busca-se cada vez mais, a utilização de formas de gestão que possam garantir o desenvolvimento institucional, com maior qualidade e melhor efetividade. Nessa perspectiva da participação, objetiva-se envolver cada vez mais os agentes interessados, que comprometidos e motivados, passam a ter um espaço relevante no processo de tomada de decisão em ambientes organizacionais mais democráticos, refletindo-se na criação de uma maior autonomia e responsabilidade, com impactos diretos na cultura, na estrutura e na estratégia organizacional, viabilizando-se através da existência de processos participativos de co-gestão, o desenvolvimento na instituição de educação superior - IES.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A literatura sobre a gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 1970, educadores e pesquisadores começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é possível para a instituição solucionar sozinha todos os problemas e questões relativas às suas atividades educacionais, buscou-se a implementação de uma abordagem mais participativa fundada no princípio de que para se obter o sucesso é necessário criar um ambiente democrático, valorizando o conhecimento específico e a experiência de todos os colaboradores no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a gestão participativa tem ocupado espaço de interesse na gestão educacional, pois além de atender essa tendência, baseia-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto (LÜCK, 2005).

De acordo com Tachizawa e Andrade (1999), observa-se que a gestão nas IES diferencia-se pela adoção das mais diversas correntes da administração, normalmente sem uma visão sistêmica, variando na aplicação e utilização de conceitos de acordo com a cultura e a estrutura organizacional de cada uma delas, com os estilos e as suas características específicas. Normalmente, ao contrário do que se supõe, a gestão participativa não encontra espaço adequado na gestão das instituições de ensino superior e na condução do seu desenvolvimento institucional, restringindo-se, via de regra, com enfoque às suas questões estruturais e didático-pedagógicas.

O que se propõe é o estudo do conceito e a aplicação da *gestão participativa* na Instituição de Educação Superior UDESC – União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina, ambientando o tema à gestão das instituições de ensino superior e relacionando os impactos sobre a sua gestão institucional. Pretende-se também mostrar a influência da gestão participativa na cultura e na estrutura organizacional, analisando-se a importância e o envolvimento dos sujeitos sociais na geração de um ambiente participativo, que ao gerar uma estratégia com uma visão democrática que pode, eventualmente, transformar-se numa interessante opção aos gestores universitários, como excelente subsídio na elaboração de suas políticas e estratégias de desenvolvimento institucional.

Das variáveis da pesquisa (a gestão participativa e o desenvolvimento institucional), espera-se obter a comprovação de que de fato a gestão participativa aplicada na UDESC pode e deve ser utilizada como recurso de gestão universitária, sendo a sua aplicação de alta relevância para a área de conhecimento da administração, pois verifica-se que a legislação educacional exige uma configuração democrática, nem sempre cumprida, observando-se também, que há uma carência da administração profissionalizada com conhecimento na ênfase participativa nas instituições de ensino superior, que em sua maioria são geridas por professores, com boa visão e experiência acadêmica, entretanto sem a necessária formação e vivência em gestão participativa.

O estudo da gestão participativa na UDESC, apresenta-se como uma possibilidade de busca de novos conceitos e aplicações correlatas, que possam contribuir oferecendo mais essa opção para a gestão e o desenvolvimento das instituições de ensino superior, bem como para o estudo da influência nas demais disciplinas envolvidas, como a mudança da cultura, estrutura organizacional, estratégia, liderança e comprometimento.

Para desenvolver essa dissertação, propõe-se essa pesquisa à área de interesse da linha de pesquisa do CPGA, internacionalmente reconhecida, na *Política e Gestão Universitária*. Já o tema proposto para a pesquisa trata do estudo e da verificação da aplicação de uma estratégia de gestão baseada na *Gestão Participativa* na UTESC com enfoque em sua influência em seu *Desenvolvimento Institucional*, atendendo as determinações legais vigentes (Brasil, 2004).

Com essa perspectiva, o presente trabalho pretende responder a seguinte indagação: “Como a gestão participativa pode contribuir para o desenvolvimento institucional na UTESC?”

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa podem ser subdivididos em geral e específicos, sendo o objetivo geral, o que o pesquisador pretende no desenvolvimento do assunto, independentemente da justificativa. Já os objetivos específicos são a abertura do objetivo geral em outros menores, que constituirão possíveis capítulos no decorrer da estruturação do trabalho. (BASTOS e KELLER, 2004, pg. 62).

O objetivo da presente dissertação visa estudar e mostrar como o uso da gestão participativa pode contribuir para o desenvolvimento institucional na UTESC.

1.2.1 Geral

Conhecer e analisar o uso da gestão participativa como agente de contribuição ao desenvolvimento institucional na UTESC.

1.2.2 Específicos

a) Caracterizar e descrever a gestão participativa e a UTESC;

- b) Analisar os fatores determinantes e restritivos da gestão participativa como contribuição para o desenvolvimento institucional na UTEESC;
- c) Identificar a percepção dos colaboradores em relação à contribuição da gestão participativa para o desenvolvimento institucional na UTEESC.

Com base na revisão da literatura e resultados de pesquisas na área de gestão universitária, um dos pressupostos é de que os gestores das IES podem desconhecer o conceito e a função da Gestão Participativa. Outro pressuposto é fato decorrente: há conseqüente ausência de procedimentos e ações direcionadas para a Gestão Participativa nas Instituições de Educação Superior do país. Da mesma forma, as IES brasileiras podem até possuir os requisitos mínimos (estrutura, estratégia, cultura e gestão), necessários para implementar um sistema de Gestão Participativa, mas, observa-se que na maioria das situações, isto ocorre de forma departamentalizada, não havendo abrangência para a IES no seu todo.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Uma das principais razões para a negligência de um maior uso da Participação no processo de gestão de IES deve-se à característica histórica das estruturas, políticas, costumes arraigados e estratégias de administração baseada em modelos tradicionais, piramidais e verticalizados, em que o processo tradicional de tomada de decisão, muitas vezes, exclui os principais interessados da possibilidade de participar de forma mais efetiva do próprio sucesso das organizações.

1.3.1 Teórica

O interesse por essa pesquisa está relacionado à experiência da utilização da gestão participativa como estratégia de gestão na UTEESC, que ao passar por uma grave crise de gestão quase encerrou suas atividades educacionais em 1993. A superação dessa crise encontrou

viabilizou-se através da gestão participativa, que com o passar do tempo, foi adotada como uma opção estratégica para a sua sobrevivência e para o seu desenvolvimento institucional.

Observa-se, também, as características de gestão de outras IES, onde verifica-se que a gestão participativa poderia ser mais utilizada como recurso efetivo de administração educacional. Prevalece um foco na gestão baseado em fatores eminentemente pedagógicos e autocráticos, não sendo utilizada, a participação, como estratégia de gestão e desenvolvimento institucional.

A importância teórica e prática do assunto, a partir do estudo da gestão participativa na UDESC, pode ser mensurada pela contribuição que essa estratégia pode dar ao processo de planejamento, desenvolvimento e de tomada de decisões, bem como na direção estratégica, uma vez que um dos princípios da gestão participativa é o respeito à democracia e à cultura institucional, podendo ser utilizada para definir e redefinir o design da estrutura, para reforçar os valores organizacionais, a visão, a missão, as políticas e objetivos das organizações educacionais e, sobretudo, o estilo de gestão institucional na IES.

1.3.2 Prática

A presente dissertação pretende estudar e mostrar uma estratégia de gestão, delineando conceitos da gestão participativa e de desenvolvimento institucional. Objetiva-se demonstrar que há uma alternativa participativa de gestão democrática que possibilite a integração das ações estratégicas com a área acadêmica, visando o desenvolvimento e o incremento da qualidade na IES. Utiliza-se uma visão baseada na participação e na sua relação com conceitos de gestão institucional e sua influência na gestão acadêmica e na mudança comportamental, nos aspectos da liderança, motivação e do comprometimento organizacional, migrando de uma gestão centralizadora para uma gestão democrática e participativa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se o tema e o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a importância da dissertação.

O segundo capítulo é destinado à fundamentação teórica que alicerça esta dissertação. Os temas pesquisados são: a contextualização das organizações, sociedade e o ensino superior, as instituições de educação superior e seus desafios quanto à participação, gestão de instituições de educação superior e gestão participativa, e a participação na teoria administrativa.

No terceiro capítulo abordam-se os procedimentos metodológicos, a abordagem da pesquisa, tipo e perguntas pesquisa, definição e delimitação das variáveis, dados coleta e tratamento dos dados, técnica de coleta e análise dos dados, e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo caracteriza a instituição estudada, a União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEESC, o roteiro estruturado de entrevistas e o questionário realizado com os agentes sociais, composto pelos coordenadores e gestores das áreas acadêmica, técnica e administrativa, e os resultados da pesquisa.

O quinto capítulo destina-se às conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão contidas as principais teorias e idéias sobre a participação. Inicialmente apresenta-se uma reflexão teórica sobre a sociedade e seus reflexos nas organizações, contextualizando-se as IES como uma componente fundamental para a produção e disseminação do conhecimento essencial na formação social e profissional. O capítulo salienta as transformações organizacionais necessárias às IES, as mudanças de paradigmas e a maneira como a participação torna-se uma possibilidade elemento de gestão das IES.

O capítulo também mostra aspectos sobre a gestão de IES, gestão participativa, desenvolvimento institucional, descrevendo-se as principais idéias e teorias sobre a participação no contexto histórico, conceitual e organizacional.

2.1 A SOCIEDADE, AS ORGANIZAÇÕES E AS IES

Para Sobrinho (2002, p. 13), “estamos numa época de profundas e rápidas transformações, um leque de demandas bastante amplo e cheio de contradições é exigido das instituições e sistemas de educação superior, a que estas e estes não conseguem responder adequadamente”. A sociedade do conhecimento vive um cenário de grande depressão orçamentária, a educação superior deve responder a desafios ou ao menos ajudar a solucionar problemas tão díspares e importantes, muitas vezes contraditórios, como os seguintes:

[...] da produção da alta tecnologia, formação de mão-de-obra de alto nível, treinamento para atendimento de demandas imediatas do mundo do trabalho, formação qualificada para ocupações de tipo novo, formação para a inovação, preservação e desenvolvimento da alta cultura, recuperação da cultura popular, educação continuada, formação para o empreendedorismo, promoção da cidadania e da consciência de nacionalidade, inserção no mundo globalizado e compreensão das transformações transnacionais, capacitação de professores de todos os níveis, formação de novos pesquisadores, ascensão social de grupos desfavorecidos, impulso à grande indústria, apoio a pequenos produtores, pesquisa de ponta, tecnologia de baixo custo e de aplicação direta na agricultura e serviços, desenvolvimento local, nacional e regional, atendimento às carências de saúde da população, sucesso individual e tantas outras exigências carregadas de urgências e, em todo caso, de difíceis respostas” (Sobrinho, 2002, p. 14).

De acordo com Sobrinho (2002), as demandas e problemas se ampliaram e tornaram-se complexas; as transformações na sociedade, na economia e na ciência se fizeram muito velozes e profundas; as instituições educativas perderam o quase monopólio da produção e da socialização do conhecimento e, ainda mais em situações crescentemente deprimidas e adversas, não conseguem agora oferecer respostas à altura para todas ou para muitas demandas da sociedade.

Para melhor entendimento deste cenário busca-se a concepção das organizações como sendo sistemas abertos que ampliam as possibilidades de respostas mais rápidas e seguras ao ambiente. Segundo Morgan (1996), estas organizações correspondem a uma comparação com organismos vivos em que as organizações são capazes de adaptar-se em ambientes que estão em permanente mutação, conseqüentemente, aumentando o processo de interação da organização com o seu ambiente. Para Katz e Khan (1987) os sistemas abertos são definidos como um modelo de *input* de energias e conversão do produto em um novo *input* ao ambiente, reforçando que o sistema mantém-se através de uma troca constante com o seu próprio ambiente, ou seja, um influxo e refluxo contínuo de energia por meio de fronteiras permeáveis.

Para Drucker (1989), existe uma mudança organizacional que se refere ao posicionamento das organizações diante de seu mercado quando afirma que há dois tipos de indústria de transformação: um grupo apoiado em matérias-primas, ou seja, as indústrias que foram a fonte do crescimento sócio-econômico nos três primeiros quartéis deste século; e um outro grupo apoiado no uso da informação e do conhecimento, sendo dada vez mais evidente a predominância das indústrias de transformação apoiadas na informação.

Em outra publicação, Drucker reforça que:

A mudança para o trabalho baseado no conhecimento representa enormes desafios sociais. [...] isto é muito mais que uma mudança social. É uma mudança na condição humana. O que ela significa, quais são os valores, os compromissos e os problemas da nova sociedade que ainda não sabemos. O que sabemos é que eles serão muito diferentes (DRUCKER, 1995, p.155)

Nesta linha, Mota (1998) destaca o processo de mudança tecnológica e a velocidade e abrangência destas transformações que marcam o esgotamento da sociedade industrial e o ingresso na sociedade do conhecimento, colocando-se como fator chave para o desenvolvimento econômico de regiões e países.

Nesta sociedade que surge, onde os recursos e posturas organizacionais se modificam para que as organizações possam sobreviver em seu ambiente, estudos realizados por Botelho (1998) apontam cinco novas exigências do mercado, nas quais os indivíduos têm que:

1. aprender a aprender.
2. aprender continuamente.
3. entender que o instrumento do saber é o grande recurso.
4. desenvolver em si mesmos e nos outros as habilidades e competências.
5. saber que desempenho superior é obtido desenvolvendo-se qualidades.

Neste contexto, verifica-se a responsabilidade que as IES têm no sentido de contribuir para que suas atividades educacionais possam contemplar as novas características da sociedade do conhecimento, sobretudo, preparando os cidadãos e profissionais para o atendimento das novas demandas sociais.

Na percepção de Etzioni (1976), a sociedade é uma ‘sociedade de organizações’, em função de que as pessoas nascem em organizações, são educadas por estas, e muitas passam a vida a trabalhar para organizações. Desta forma, o autor define organizações como unidades sociais ou grupamentos humanos deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos. Estas se caracterizam: por divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação deliberadamente planejadas para intensificar a realização de objetivos específicos; presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para o atendimento de seus objetivos, onde esses centros avaliam constantemente o desempenho da organização e remodelam sua estrutura a fim de ampliar a eficiência organizacional; e a substituição de pessoal.

Weber (1947) apud Melo (2000), define a organização enquanto ‘grupo empresarial’, de outras formas de organização social. O grupo empresarial envolve um relacionamento social que está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras. A ordem é imposta pela ação de indivíduos específicos, que pode ser um chefe ou uma equipe administrativa. Essa idéia de ordem também impõe uma estrutura de interação na própria organização, com hierarquia de autoridade e divisão do trabalho para efetuar funções. Assim, a organização, enquanto grupo empresarial é mais associativa que comunal, esta exemplificada pela família, com características distintas do grupo empresarial.

As organizações, á medida que realizam atividades intencionais contínuas de um tipo específico, transcendem a vida de seus membros, têm metas e se destinam a fazer alguma coisa. O foco de estudo de Weber, então, concentra-se nos padrões legítimos de interação entre os membros organizacionais ao perseguirem objetivos e se engajarem em atividades. Assim o autor define organização a partir da análise do sistema social.

Já Barnard (1979) enfatiza uma base diferente de Weber. Seu foco de estudo são os membros do sistema e não o sistema em si. Portanto, o autor conceitua organização como um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas. Tais atividades são desempenhadas através de uma coordenação consciente, deliberada e intencional, além de requererem comunicação, boa vontade por parte dos membros pára contribuir, e um objetivo comum entre eles. Assim, Barnard acentua o papel do indivíduo na organização, por meio de tópicos como comunicação, motivação e tomada de decisão.

Por meio de uma perspectiva antropológica, Chanlat (1992) faz uma reflexão geral sobre o desenvolvimento da condição humana nas organizações. Ao buscar renovar os conhecimentos e praticas da ciência do comportamento no mundo dos negócios, o autor estuda a condição humana nas empresas em cinco níveis estreitamente relacionados da teoria antropológica, que são: o individuo, a interação, a organização, a sociedade e o mundo. A ordem que se constrói em cada um desses níveis é contingente, haja vista que existe confronto permanente entre o imaginário e experiências que o ser humano vivencia num contexto espaço-temporal.

Conforme esse autor, a organização é um subsistema estrutural e material e ao mesmo tempo um subsistema simbólico. A interação entre esses dois subsistemas, mediados por relações de poder, contribui para edificar a ordem organizacional, à medida que as organizações, cada vez mais, exercem influencias sobre as condutas individuais, sobre a natureza, sobre as estruturas socioeconômicas e a cultura humana.

Para Hall (1984) a organização é assim definida:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (Hall, 1984, p.22)

Neste contexto, a participação na gestão das organizações assume um papel de extrema relevância nessa nova sociedade do conhecimento, pois somente com uma ação transformadora da realidade, integrada e sistêmica que de fato envolva as pessoas no processo de decisão dentro desse contexto atual de mudanças, da informação e do conhecimento necessários às organizações, pode-se garantir maior probabilidade de que as IES possam atender as reais demandas da sociedade.

2.1.1 A IES e os desafios da Participação

Considerando-se que atualmente o principal ativo das organizações são as pessoas, e que a sociedade se configura baseada no relacionamento e no conhecimento, a educação superior assume um papel de prioridade e de relevância social.

Conforme Melo (2002), a educação superior tem um papel de alta relevância, considerando-se a contribuição à sociedade em seus nove séculos de existência, mas para que a sociedade possa usufruir dos benéficos provenientes da universidade, é necessário que se crie mecanismos capazes de medir o valor acadêmico agregado pelos projetos educacionais, procurando verificar de forma contínua se os resultados estão trazendo benefícios à sociedade.

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), inclui-se na educação superior:

[...] todos os tipos de estudos, treinamentos ou treinamentos para pesquisas em nível pós-secundário, fornecidos por universidades ou outros estabelecimentos educacionais que são aprovados como instituições de ensino superior pelas autoridades de Estado (UNESCO, 1998, p.49)

Em recente conferência sobre educação superior organizada pela UNESCO, realizada em Paris, em outubro de 1998, elaborou-se documentos sobre os desafios e procedimentos do século XXI, além das principais dificuldades e objetivos de cada continente relacionada à educação superior. Como um dos desafios, estabeleceu-se que “La educación superior debe hecer frente a la vez a los retos que suponen lãs nuevas oportunidades que abrem las tecnologías, que mejoran la manera de producir, organizar e difundir el saber y de acceder al mismo” (UNESCO, 1998, p.1). Neste mesmo evento estabeleceu-se que as IES teriam quatro missões fundamentais a

assumir, sendo elas: a transmissão do conhecimento, a pesquisa, a cultura e a formação profissional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), denominada lei número 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, determina em seu artigo 2º:

a educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Na mesma lei, o artigo 43 define a finalidade da educação superior:

- I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular, os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (LDB, 1996, p. 10).

Nota-se que a participação está presente nos parágrafos do artigo supra-citado, de forma, a garantir a presença do cidadão e da sociedade, como um todo, nos resultados gerados pelas atividades das organizações que atuam na educação superior.

Na visão de Tachizawa e Andrade (1999), a missão das IES é a de proporcionar ao futuro profissional um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos, valorizados e reconhecidos pelas organizações que o contratam. Já para Ramos (1989), o sistema educacional deveria, sobretudo, estar interessado no crescimento dos indivíduos como pessoas e, só

secundariamente, como detentoras de empregabilidade, apontando o risco do processo educacional centrado na lógica de mercado, onde o processo de ensino-aprendizagem seria tomado, meramente, como uma mercadoria comercializável.

As IES devem propor-se a uma atuação como organizações que conduzam a uma qualificação condizente com as demandas da sociedade necessárias para atuarem como cidadãos e como profissionais de excelência no mercado de trabalho. Exige-se uma formação contínua e humanística adequada às necessidades mutantes durante toda a vida profissional. Para Drucker (1995), as IES devem promover uma educação permanente visualizando atender a necessidade contínua de reconstrução dos saberes adquiridos durante toda a formação acadêmica e ao longo da vida, ao salientar que:

Na sociedade do conhecimento, cada vez mais conhecimentos, especialmente avançados, serão adquiridos muito depois da idade escolar e, cada vez mais, através de processos educacionais não centralizados na escola tradicional. Ao mesmo tempo, o desempenho das escolas e seus valores básicos serão cada vez mais do interesse da sociedade como um todo. (DRUCKER, 1995, p.156)

Cabe às IES, nos dias atuais, além de perpetuar a sua responsabilidade secular das atividades associadas ao conhecimento, sobretudo, garantir que todo o resultado do processo pedagógico possa colaborar com a transformação de nossa sociedade num mundo mais feliz e melhor de se viver, tanto para as pessoas, quanto para as nossas famílias e nossas organizações.

Segundo Tachizawa e Andrade (1999), as IES devem tornar-se “sistemas de aprendizagem” em que todos os envolvidos possam ter condições de aprender, necessitando, para tal, abandonar os modelos pragmáticos de conhecimento apropriados para períodos de relativa estabilidade, situação que inexistente atualmente. O mundo passa a ser compreendido de forma linear. Os saberes são fragmentados e mecanicistas e, as organizações, inclusive as instituições de ensino, em sua maioria, tem uma visão segmentada, setorializada ou atomística delas mesmas (TACHIZAWA E ANDRADE, 1999, p.56).

Para Dutra (2006) a participação se contextualiza também junto aos discentes, pois:

o acadêmico/aluno também tem seu papel modificado, para ser co-responsável pela construção do conhecimento. Na concepção instrucionista tradicional de educação, a postura do acadêmico era a simples captação e reprodução de conceitos para a preparação de um cidadão com atitudes e comportamentos previsíveis para a sociedade. O acadêmico deveria encontrar na IES conhecimentos para serem memorizados e repetidos. Pimenta (2002) assegura que esta postura reforçava um comportamento

individual com pouca criticidade, com aulas tratadas como um produto e não para a aprendizagem, com ações pouco participativas. Sandholtz et al.(1997) ressaltam que existem mudanças positivas no acadêmico em função da abordagem contrutivista, resultando, sobretudo, numa participação mais intensa (DUTRA, 2006, p. 29).

Na mesma linha de pensamento, Tachizawa e Andrade (1999) corroboram sobre a importância da implantação de novas metodologias de gestão nas IES que possam proporcionar a participação e o crescimento interativo dos alunos e dos professores; além de refletir a visão sistêmica dos docentes com o curso, com o domínio multidisciplinar, com caráter multivariado, envolvendo conceitos de diversas disciplinas, resultando no estreitamento dos relacionamentos dos segmentos envolvidos no processo de aprendizagem.

2.2 GESTÃO DE INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

2.2.1 Gestão de Instituições de Educação Superior

De acordo com Tachizawa e Andrade (1999) a atual realidade do ambiente global é o surgimento de uma nova era em termos de competição, não apenas a partir de concorrentes conhecidos em mercados tradicionais ou de outras organizações que entram em determinados setores econômicos, mas também a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos. As organizações não se limitam mais às suas bases de atividades tradicionais. Isto significa que as organizações, entre elas as IES, não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas.

Para os autores, as IES estão se defrontando com a necessidade de melhoria de qualidade do processo ensino-aprendizagem, com o problema de encolhimento das margens de lucro, com a necessidade de diminuir custos unitários operacionais e melhorar o *overhead* nestes mercados competitivos ao equacionamento de tais questões constitui hoje uma preocupação-chave.

Pequenos ganhos de eficiência como aqueles que foram experimentados ao longo das últimas décadas não são mais suficientes para atender às exigências de contenção de custos e manutenção dos índices de qualidade exigidos pelos anos do novo milênio.

Para Tachizawa e Andrade (1999) o setor educacional e seus protagonistas estão em constante modificação e a possibilidade de que as IES possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais. Nenhuma instituição de ensino superior, enfim, pode-se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem que inovar incessantemente para poder competir e sobreviver.

Em pesquisa desenvolvida por Balbachevsky (1998), o autor concluiu que a formação oferecida por estabelecimentos especializados de ensino, mesmo quando bem sucedida, vem sendo submetida a críticas importantes nos anos recentes. Boa parte dessas críticas centra-se no fato de que o ensino, dissociado da atividade da pesquisa, deixa uma lacuna na formação do aluno numa das dimensões mais fundamentais para o seu sucesso futuro, qual seja, a sua preparação para solucionar criativamente problemas, isto é, sua capacidade de reunir, selecionar e analisar dados relevantes para a solução de uma situação não-usual.

De acordo com Balbachevsky (1998) os modelos de gestão que tradicionalmente direcionaram a qualidade do ensino superior no mundo parecem caminhar para sua total inviabilização. De um lado, o autor vê que a formação humanística é voltada para o desenvolvimento de um conhecimento enciclopédico e erudito, parecendo fracassar na medida em que não dota o aluno das ferramentas básicas para lidar com uma realidade profissional em mutação, em credenciais adquiridas, por si sós, são cada vez menos importantes.

Por outro lado, segundo o autor, a formação clássica do pesquisador, dentro de uma tradição disciplinar específica e tendendo para um padrão cada vez mais especializado, padece de fraquezas semelhantes. No entendimento de especialistas de todo o mundo, os alunos formados dentro dessa perspectiva carecem de flexibilidade suficiente para enfrentar alternativas de carreira profissional não-ortodoxa, para trabalhar em contextos multidisciplinares e afins.

Nessa linha de pensamento, Tachizawa e Andrade (1999) também corroboram a necessidade de se repensar a gestão das IES, preparando-as para as transformações que estão ocorrendo no ambiente em que operam, bem como, considerando que como qualquer organização, as instituições de ensino têm por objetivo satisfazer as necessidades de seus clientes, prestando serviços de ensino, de pesquisa e de extensão de qualidade e, concomitantemente, assegurar um bom ambiente de trabalho para os seus funcionários.

Essa necessidade de prestar serviços de qualidade para clientes cada vez mais exigentes, num ambiente extremamente competitivo, tem levado muitas organizações educacionais a adotarem modelos inovadores de gestão, necessitando-se, para isso, uma reflexão para constatar a necessidade de uma readequação das organizações do setor educacional, o que implica reestruturá-las em torno de um modelo de gestão que dê suporte a uma administração profissional de tais instituições de ensino, sobretudo, valorizando-se a participação e o envolvimento de todos seus *stakeholders*, ou seja, aqueles que de alguma forma influenciam ou são influenciados pela gestão da organização.

Para Tachizawa e Andrade (1999) o modelo de gestão de uma instituição de ensino deve considerar a compreensão do meio ambiente, com variáveis controláveis e não-controláveis, e sua relação com a IES inserida neste contexto, assim, permitiria-se estabelecer os traços comuns a uma IES, e também o delineamento das estratégias genéricas inerentes a uma IES típica. Adotando-se um enfoque sistêmico e participativo, poder-se-ia representar uma IES como um macrossistema, em permanente interação com o meio ambiente.

Considerando-se essa visão sistêmica e participativa, o terceiro grau poderia ser considerado uma empresa prestadora de serviço que oferece produtos, e estes, seriam os profissionais formados, capazes de se inserir no ambiente de trabalho e na sociedade em geral, os componentes dessa visão podem ser assim descritos:

- fornecedores: as entidades/agentes que fornecem recursos à IES, na forma de bens e serviços, capital, materiais, equipamentos e demais recursos, que por sua natureza constituem os insumos necessários às atividades internas das instituições de ensino. Nesse contexto, a figura do professor surge como o principal fornecedor (colaborador ou parceiro) da IES;
- clientes internos: são representados pelos funcionários das IES e, principalmente, pelos alunos/estudantes. Estes últimos podem ser considerados, ainda, clientes intermediários, enquanto alunos, convivendo com a IES e recebendo conhecimentos ao longo do processo ensino-aprendizagem. As organizações empregadoras dos alunos formados pelas instituições de ensino podem ser consideradas como os clientes finais (ou mercado).
- produto: em sentido amplo, como o resultado de uma série de atividades realizadas internamente na IES, entende-se o profissional formado de acordo com as especificações sinalizadas pelo mercado. Em sentido estrito, poderiam ser considerados produtos os serviços

educacionais, como os resultados de pesquisa, serviços de consultoria e outros serviços demandados pela comunidade;

- mercado: conjunto de clientes externos, constituído das organizações que potencialmente irão absorver os profissionais formados e colocados disponíveis pelas instituições de ensino. Dessa forma empresas publicas e privadas, industrias manufactureiras, organizações governamentais e demais entidades, que constituem os diferentes setores da economia são os clientes finais do produto (profissional formado) colocado à disposição da comunidade;

Seguindo o mesmo pensamento, Tachizawa e Andrade (1999) consideram que o gestor da IES tem êxito em integrar o cliente e unir os interesse deste aos objetivos preestabelecidos no plano estratégico/projeto pedagógico da instituição de ensino, refluindo os resultados que assegurariam o cumprimento da missão, e, sobretudo, a sobrevivência, que é a garantia de que a IES preservará seu princípio de continuidade. São esses resultados, considerando a missão da IES e sua busca de perpetuidade, que de fato importam à comunidade como um todo e ao gestor da IES em particular. Com isso, cria-se um novo elo que mantém o cliente – a organização empregadora da mão-de-obra formada pela IES – integrado, por sua iniciativa, à instituição de ensino, sendo que esse elo, permite um feedback dos clientes para ajustar o plano estratégico e o correspondente projeto pedagógico às expectativas e necessidades do mercado.

Segundo Hall (1984) a gestão da IES deve-se considerar a análise ambiental, à medida que toda organização é como um organismo vivo, um agrupamento humano em interação, que ao se relacionar entre si e com o meio externo, através de sua estruturação interna de poder, faz uma construção social da realidade, segundo os mesmos princípios pelos quais as mutações são preservadas dentro de cadeias ecológicas do mundo vivo. Consoante o autor, da sua adequação ou não às condições ambientais que a cercam, dependerá sua sobrevivência ou extinção.

Para Hall (1984) nenhuma organização existe no vácuo, ou uma ilha em si mesma, ou seja, o ambiente externo, é composto por forças e agentes controláveis e não-controláveis, que têm impacto nos mercados e estratégias das organizações. Esse contexto externo pode ser distinguido em termos de microambiente e macroambiente da organização educacional, isto é, o microambiente consiste nos agentes do ambiente imediato da organização que afetam sua capacidade de atender a seus mercados, ou seja, é o conjunto de agentes, entidades e relações que estão próximos, mas fora do âmbito interno da organização, cuja atuação influencia o meio

ambiente, assim como é fortemente influenciada por ele, a saber: os fornecedores de recursos (humanos, financeiros, materiais, e tecnológicos); os intermediários de mercado; os clientes; os concorrentes; e o público em geral.

Ainda consoante Hall (1984), no macroambiente tem-se uma maior amplitude das forças societárias que afetam todos os agentes no meio da organização, em termos de condições, ou forças, quais sejam: econômicas, demográficas, físicas/ecológicas, tecnológicas, político/legais e socioculturais, onde tais entidades externas operam em um grande macroambiente, com forças e megatendências que criam oportunidades e ameaças à organização, sendo consideradas variáveis não-controláveis, as quais a instituição de ensino deve monitorar e com as quais vai interagir.

Pode-se citar como exemplo de uma variável ambiental, a econômica, que ocorre frequentemente na forma de mudança cambial, taxa de juro, política de concessão de crédito e outros fatores afins manipulados pelo governo. Embora não-controlável pela IES, afeta-a diretamente, como no caso da influência econômica na recessão ou estagnação econômica do país, que atinge diretamente a fixação do valor da mensalidade, como reflete-se na maior inadimplência. Outra variável ambiental é a legal, constituída de medidas provisórias sobre mensalidades escolares, bem como da LDB (Lei de Diretrizes e Bases), que afeta diretamente a elaboração e execução do projeto pedagógico das instituições de ensino.

Corroborando essa linha de raciocínio da necessidade das IES em adaptarem-se ao seu ambiente, Tachizawa e Andrade (1999) afirmam que nesta era da economia baseada mais no cérebro do que nos recursos físicos e materiais, as inovações e vantagens competitivas tornam-se efêmeras e transitórias em um menor espaço de tempo, ou seja, as organizações, e principalmente as instituições de ensino, têm como principal ativo o capital humano, intelectual ou do conhecimento, seu ativo intelectual como o mais importante.

De acordo com a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (2005), é importante enfatizar a diferenciação entre as instituições de ensino e outras organizações, para a análise e propostas de mudanças, devem-se aplicar normas condicionadas a parâmetros adequados à sua natureza e às suas funções, nesse sentido, afirma que as instituições de ensino superior de caráter privado, para a sua sobrevivência e conhecimento, intuitivamente já utilizam em sua gestão (ou virão a utilizar a curto prazo) estratégias genéricas, comuns a todas as IES, que podem ser adotadas, em termos de:

- criação e manutenção de um verdadeiro banco de dados de talentos (professores), dada a exigência de mão-de-obra altamente qualificada;
- diferenciação estabelecida em nível de qualidade e serviços agregados, em face da homogeneidade dos produtos/cursos;
- ampliação da capacidade instalada, com acréscimo de novos cursos a serem ofertados ao mercado, prevendo potencial crescimento de mercado;
- adoção de tecnologias educacionais inovadoras como meio de se obter um posicionamento competitivo;
- melhoria da qualidade da IES como um todo e, em particular, maior rigor acadêmico em relação ao corpo docente e aos cursos oferecidos;
- implementação de cursos de especialização, cursos seqüenciais e outras formas de ensino complementares aos cursos de graduação, com estreita interação teoria-prática;
- implementação de novos produtos/cursos, tendo em vista fazer frente à concorrência, inclusive com a preparação de cursos a serem lançados quando a conjuntura assim permitir, ou em função de mudanças havidas no mercado;
- utilização de formas alternativas de prestação de serviços ao mercado, do tipo empresa Junior, com a conseqüente criação de espaço de atuação para docentes e alunos, que teriam oportunidade de unir teoria à prática, à medida em que projetos de apoio às organizações empresariais são desenvolvidos;
- convênios com potenciais organizações empregadoras da mão-de-obra egressa da instituição de ensino visando à colocação dos profissionais formados;
- desenvolvimento de programas de integração com a comunidade empresarial da região, promovendo uma interação nos dois sentidos: com visitas de alunos às organizações locais e participação de executivos dessas organizações em conferências e palestras na IES;
- convênios e parcerias com instituições de ensino similares e do exterior, objetivando o intercâmbio de conhecimentos, de programas e de projetos de pesquisa;
- realização de programa permanente de pesquisa sócio-econômica (e projetos correlatos) junto às organizações de seu entorno, com a participação do corpo docente e discente, visando conhecer

seus perfil e a servir de centro de informações sobre a comunidade local (criação e preservação de acervo e banco de dados);

- realização de programa permanente de consulta e pesquisa junto às organizações empresariais com o intuito de conhecer o tipo de profissional, de curso e de disciplinas que o mercado está buscando;

- criação de conselho de empresários, executivos e lideranças locais que, através de reuniões com representantes da IES, professores e alunos, estabeleceria um canal de comunicação e subsidiaria a gestão estratégica da instituição e ensino em seus diferentes níveis (plano estratégico, plano pedagógico, currículo d curso e avaliação institucional). De forma análoga, incentivar a criação de associação de ex-alunos, congregando profissionais formados que na realidade são executivos/empresários do mercado;

- parcerias com fornecedores de tecnologia e equipamentos na área educacional;

- participação intensiva junto às entidades de classe com vistas a influenciar na regulamentação legal do setor;

- incentivo ao corpo docente para a publicação de trabalhos científicos e de iniciação nesta área, na forma de artigos, livros, relatórios de pesquisas e outros equivalentes, através de mídia própria ou veículos da comunidade acadêmica e não-acadêmica;

- utilização das tecnologias da informação para fins de gerenciamento do conhecimento, administração de dados e de informações;

- convênios com bibliotecas de instituições de ensino e demais entidades para acesso *on line* ao acervo bibliográfico disponível na comunidade;

- ênfase na redução dos custos operacionais, cujos custos fixos representam parcela significativa na estrutura dos custos totais;

- valorização da participação e comprometimento dos professores, alunos, funcionários administrativos e técnicos, com relação à administração da IES (ABMES, 2005).

Corroborando as orientações da ABMES, Franco (1997) define que a gestão de uma instituição de ensino, seja de que nível, de que grau ou de que tipo for, especialmente a escola particular, é

fruto da reunião de educadores, em um ou mais de um local, com filosofia, princípios, diretrizes e estratégias comuns, com a missão precípua de transformação da sociedade.

Quanto à configuração organizacional da IES, Tachizawa e Andrade (1999) salientam que é trata-se de uma peça fundamental para a obtenção de um melhor desempenho no processo de gestão de uma instituição de ensino, prevalecendo nas IES a estrutura tradicional, do tipo verticalizada e funcional, caracterizada pela existência de áreas estanques, em que se adota a departamentalização das atividades, tanto acadêmicas, quanto administrativas.

A participação efetiva de todos os envolvidos na gestão da instituição, qualquer que seja a estrutura adotada, é exigida a partir do decreto nº 2.026/96, onde se pede a efetividade dos órgãos colegiados, relações entre a mantenedora e a instituição de ensino, bem como, a eficiência das atividade-meio em relação aos objetivos finalísticos.

Segundo Tapscot (1995), mudanças de paradigmas provocam forte impacto nas organizações dos dias atuais, ocorrendo no ambiente das organizações empresariais, nos mercados e, conseqüentemente, nas instituições de ensino, que obrigam-se a mudar de natureza, pois as organizações de antigos padrões já não funcionam mais. A transformação organizacional, possibilitada pela informação indica uma nova organização, mais dinâmica, para responder rapidamente ao mercado. Consoante o autor, a nova organização possui uma estrutura diferente, mais achatada e apoiada em equipes, eliminado-se a hierarquia burocrática. Baseia-se em compromisso ao invés de controle, induzindo a organização ao *empowerment*, isto é, o “empoderamento” dos colaboradores, onde distribui-se informação e poder decisório aos envolvidos na organização, e, portanto, valoriza-se, sobremaneira, a participação no processo de gestão das IES.

2.2.2 Gestão participativa

Conforme Mendonça (1987) apud Melo (2000), os objetivos genéricos da gestão participativa podem ser resumidos em: responsabilidades sociais da empresa; equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos; cultura democrática; redução da alienação; utilização de todo o potencial das pessoas; diminuição de conflitos através da cooperação; satisfação das pessoas e maior competitividade.

Albuquerque (1996) apud Melo (2000), entende que a adoção de sistemas de gestão mais participativos são premissas fundamentais da nova concepção de sistemas de gestão na empresa competitiva. Segundo esse autor, a administração participativa se efetiva quando se utiliza um número suficiente de programas com o intuito de desenvolver um senso de envolvimento entre os empregados.

Assim, com participação pode-se criar condições favoráveis à motivação das pessoas para contribuir, na medida que lhes são dadas oportunidades de liberar seus próprios recursos de iniciativa e criatividade, visando os objetivos organizacionais. Além disso, esta contribui para que os empregados entendam e classifiquem seus caminhos em direção a estes objetivos. Para esse autor, a participação encoraja as pessoas a aceitarem responsabilidades nas atividades de seus grupos, através de um processo social pelo qual as pessoas se tornam *self-involved* em um grupo ou organização.

A administração participativa, portanto, amplia o espaço para estudos sobre o comportamento humano nas organizações, onde uma das propostas é superar-se o conflito entre o indivíduo e a organização. Compreende várias técnicas para a implantação de uma cultura participativa, onde estudos sobre tópicos afins são desenvolvidos, gerando as mais diversas propostas. Dentre estas técnicas destacam-se o enriquecimento e ampliação das tarefas, o trabalho em equipe, a rotação de cargos, dentre outros.

No entendimento de Ferreira (1997) apud Melo (2000), várias estratégias podem ser utilizadas para implementar-se uma administração participativa, nas quais a organização deve investir, necessariamente, instrumentos para sua efetivação, tais como: treinamento, desenvolvimento, informação e comunicação. A partir destes instrumentos e técnicas, mudanças culturais necessárias podem ser providas, o que também envolve mudanças de comportamento e até de valores.

Conforme o autor, o ambiente participativo pode ser gerado a partir dos próprios funcionários. Estes trabalhadores podem encontrar alternativas para solução de problemas, incluindo participação na tomada de decisão, participação nos resultados e possivelmente alterações na estrutura organizacional.

Para Denton (1995) apud Melo (2000), a gerência participativa promove muitas vantagens. Dentre estas, destacam-se: maior compreensão e aceitação das decisões pelos

subordinados; maior comprometimento com a implementação de decisões; maior compreensão dos objetivos; maior cumprimento das necessidades psicológicas e, portanto, maior satisfação, maior identidade, cooperação e coordenação nos times, melhores meios de resolução construtiva de conflitos e melhores decisões.

Adepto da organização horizontal como estrutura da empresa, o autor considera que a gerência participativa só pode ser eficaz se existir uma estrutura para sustenta-la. Uma boa estrutura organizacional garantirá que todos sejam informados sobre as expectativas e outras atividades relacionadas ao trabalho. Se a participação fizer parte da organização, haverá naturalmente uma discussão aberta e, mais importante, uma comunicação estimulante em toda a organização. Na visão desse autor, é impossível obter uma comunicação eficaz, e muito menos o *empowerment* dos funcionários, em uma organização de níveis verticais.

A difusão do estilo participativo na gestão de empresas e o bom resultado destas administrações têm repercutido na opinião geral do meio empresarial. Velhos padrões e formas de relacionamentos no ambiente organizacional têm sido reconsiderados, endossando a sábia observação de Kenneth Walker apud Mendonça (1987) ao referir-se à pedagogia da participação, nos seguintes termos:

Tem-se se chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicadas até agora resolveram completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender (p.111).

Na concepção de Motta (1995), a gestão participativa nasce da consciência de que a influência para o alcance dos objetivos empresariais depende do uso adequado do poder e da solução de conflitos organizacionais. Para tanto, busca formas mais democráticas de administrar, em consonância com a evolução social, aliada à tentativa de aumentar a eficiência na gerência do poder e do conflito no contexto organizacional.

Assim, o autor destaca que a administração participativa compreende cinco dimensões básicas: econômica, social, política, organizacional e psicológica. A econômica refere-se à melhora de eficiência, a intenção é proporcionar melhor produção e produtividade. A social relaciona-se às funções de distribuição e segurança, ou seja, melhorar a distribuição dos

benefícios do trabalho entre os colaboradores para a obtenção dos resultados e aumentar a segurança social do emprego.

A dimensão política compreende as funções de democratização e descentralização na empresa. Sua relação é com a distribuição de poder na organização, de modo que colaboradores tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino da própria organização. A organizacional baseia-se na integração, em aumentar a interação e o compartilhamento de valores individuais e organizacionais. A psicológica busca a auto-realização, ou seja, satisfazer aspirações individuais de iniciativa e criatividade e assegurar melhor integração e interação com o grupo organizacional.

A participação na administração está vinculada ao aspecto cognitivo, pois se exige como pré-condição que se pense juntos sobre os problemas e soluções na gestão das organizações. Assim, dentre as vantagens e/ou benefícios, para as organizações e trabalhadores, advindos da administração participativa, teríamos: a participação ajuda a aumentar a confiança dos empregados nas intenções e objetivos da organização; dá vazão à ansiedade que as pessoas tem por expressar uma opinião com relação a sua situação de trabalho; provoca melhoria nas comunicações; pode evitar que mudanças mal imaginadas sejam postas em prática; desenvolve a capacidade dos subordinados; desenvolve uma mutualidade de interesse entre empregados e administração; produz soluções engenhosas em situações problemáticas; a maior satisfação gera maior rendimento; o maior envolvimento com o progresso gera um maior comprometimento com as decisões tomadas.

Para Lerner (1991) apud Melo (2000), a administração participativa é uma forma moderna de reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência empresarial com a distribuição dos resultados. O autor desenvolveu uma metodologia de trabalho participativo, a qual objetiva abranger todos os departamentos centrais e unidades da empresa, a fim de obter uma permanente, integrada e evolutiva eficácia de desempenho da força de trabalho.

Em linhas gerais, essa metodologia pretende responder a três perguntas: O que é, que coordena e como se faz um programa participativo de organização e excelência empresarial? A seguir, detalha-se cada uma delas.

- O que é? É um modelo de gestão humanizada, baseado na equitativa convergência de interesses da diretoria, fornecedores e principalmente clientes, tendo como objetivos criar as melhores

condições para a organização atingir os resultados necessários com ampla motivação, humor, humildade.

- Quem coordena? A coordenação é independente e central, trabalha de comum acordo com a diretoria, em estreito contato com os gerentes de órgãos de apoio e unidades em geral. O envolvimento dos participantes dá-se da seguinte forma: seminários para divulgar o programa, encontros semanais com gerências, encontros mensais com a diretoria, preparação de lideranças locais e colocação do programa em prática, iniciando pela cúpula.

- Como se faz? Na hipótese de iniciar por uma unidade piloto, cinco passos devem ser seguidos. O primeiro passo é a escolha, por parte da coordenação e funcionários, dos membros que farão parte do conselho representativo. O passo dois compreende a fase de propostas de trabalho feitas pelo conselho, onde se apresenta os projetos para a diretoria, tendo como base a análise custo-benefício. O seguinte é quando a diretoria analisa, decide e comunica suas decisões. O quarto passo é a formalização e obtenção do plano de trabalho, e o último é o desenvolvimento do plano, em nível tático, cujo principal desafio é a obtenção local de resultados.

O método desenvolvido por Lerner (1991) apud Melo (2000) tem um enfoque técnico, pragmático, composto por uma série de passos. Tal método parece mais consultivo e representativo, haja vista que a empresa analisa sugestões, decide e informa a decisão. Aos trabalhadores cabe a criatividade de novas propostas e a implantação dos planos criados por eles próprios. Parece então, um programa centrado no processo e não nas pessoas.

Para fins desse estudo, entende-se que o estilo gerencial participativo deve promover o consenso, a harmonia, a cooperação, além de otimizar em consequência a produtividade, a qualidade e a eficácia, fatores que se acredita serem preponderantes para a sobrevivência da instituição. Se utilizada com maturidade, objetividade e boa dose de paciência, a gestão participativa pode levar a resultados promissores a médio e longo prazos, tanto para gestores quanto para os trabalhadores das empresas.

2.2.3 Gestão participativa na IES

De acordo com Lück (2005), a participação na IES, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência da determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas.

Conforme Freitas (1991), a gestão participativa na IES se reflete diretamente na cultura organizacional, podendo ser um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. Fatos que são condicionantes do desenvolvimento institucional, sendo também refletidos na estrutura e na estratégia organizacional, ao adotar-se uma ação democrática.

A gestão da IES através da institucionalização da democracia e, simultaneamente, o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação têm sido uma força poderosa a estimular o processo de mudança na forma de gerir as escolas no Brasil. A participação da comunidade, através de seus principais *stakeholders*, incluindo os coordenadores, professores, alunos, colaboradores, fornecedores e governo, é parte desse esforço que promove o afastamento das tradições corporativas, prejudiciais à melhoria das atividades acadêmicas por visarem ao atendimento a interesses pessoais e de grupos restritos, em detrimento à visão e ação democrática dos processos de co-gestão nas organizações educacionais.

A gestão participativa na IES é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos colaboradores de uma organização no seu processo decisório Likert; Xavier, Amaral e Marra apud Lück (2005). Segundo esses autores:

Em organizações democraticamente administradas – inclusive as IES – os colaboradores são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir a escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros colaboradores, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. (LUCK, 2005, pg 17).

Verifica-se que o entendimento do conceito de gestão institucional já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, de trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o desenvolvimento de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

Na literatura sobre a participação do trabalhador na gestão organizacional, identificou-se quatro teorias. Duas de base psicológica e duas de base social. Calcadas na psicologia, estão a *teoria administrativa ou modelo cognitivo* e a *teoria das relações humanas ou modelo afetivo*. Em contraste, existem os modelos de *democracia clássica* e de *consciência política*.

Para os autores, pode-se citar como características da gestão participativa:

- Compartilhamento de autoridade.
- Delegação de poder.
- Responsabilidades assumidas em conjunto.
- Valorização e mobilização da sinergia de equipe.
- Canalização de talentos e iniciativas em todos os segmentos da organização.
- Compartilhamento constante e aberto de informações.

Já para Gandim apud Dalmás (2002), a gestão de instituições de ensino depende da participação, que é “construção em conjunto”. No processo educativo participativo, todos têm sua palavra a dizer. Face a isso, a participação, no processo decisório da IES, através de seus alunos, professores, de toda a comunidade envolvida, determina nova orientação da ação pedagógico-administrativa das instituições educacionais.

Sendo assim, observa-se que a abordagem da participação na gestão institucional da IES, apresenta-se como uma opção de gestão colegiada e democrática para os administradores educacionais, mas, sobretudo, vem atender à legislação educacional e ao anseio da sociedade por novas formas de gestão e de convivência organizacional, onde se possa valorizar o indivíduo, a sua importância em seu grupo, sua liderança e motivação, seu comprometimento, sua realização pessoal e sua cidadania, pois somente através da democracia é que se pode atender essa aspiração de todos, seja das pessoas, individualmente, seja de grupos, coletivamente, vindo na ação e no

planejamento participativo, assumido como processo de crescimento pessoal e de transformação social, como único caminho viável para se conseguir a renovação profunda das estruturas e das relações na educação formal (DALMÁS, 2002).

2.2.4 Desenvolvimento institucional na IES

De acordo com a SESU/MEC (Brasil, 2004), com a edição da Lei número 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições da Secretaria de Educação Superior – SESU, da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, do Conselho Nacional de educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei número 9.394/96.

No contexto desta revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo de avaliação das IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou chamar de Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

O PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam as suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e que pretende desenvolver.

Conforme Oliveira (2001), o planejamento pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Para Hardy e Fachin (2000), “a gestão estratégica pode ser definida com base na colegialidade, numa forma de planejamento onde há um processo de decisão consensual, em que a lealdade e o comprometimento dos membros liga-os fortemente aos objetivos organizacionais”.

De acordo com Colombo (2004), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seu processo decisório na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino.

Gandin (2004), define o planejamento participativo:

O planejamento participativo, enquanto instrumento de metodologia, isto é, enquanto processo técnico, abre espaços especiais para a questão política. As questões da qualidade, da missão e, obviamente, da participação são especialmente valorizadas. Mais do que isto, assumem um caráter de proposta de futuro para a instituição que se planeja, onde está contido um ideal do campo de ação da instituição. No que ele tem de modelo, além da metodologia participativa, este esquema alcançou integrar, na prática, o operacional e o estratégico, organizando-os num todo que se constitui no que Paulo freire chama de processo de ação-reflexão. (GANDIN, 1994. pg.29)

Conforme Rocha e Granemann (2003), “Para realizar suas visões de futuro e cumprir suas missões institucionais, a dinâmica das mudanças ambientais exige a revisão contínua de suas estratégias e ações no âmbito de seus processos de planejamento e gestão, considerando que a atividade de planejar para antecipar ações precisa ser realizada por todos, nos diferentes níveis e âmbitos de atuação das IES”.

Para os autores, é preciso formar redes de colaboradores para integrá-los no sentido de informar e instruir os processos decisórios, sendo que esta opção tem a virtude de envolver aqueles que serão responsáveis pelas mudanças que precisam ser introduzidas na instituição. Assim, essas atividades participativas de planejamento serão importantes para a definição, acompanhamento e ajustes dos planos de desenvolvimento institucional (PDI), exigidos pelo MEC. (ROCHA e GRANEMANN, 2003. pg. 21)

Considerando o PDI como uma ferramenta de gestão estratégica da IES, a Secretaria de Ensino Superior – SESU/MEC (Brasil, 2004), determina que devem ser considerados os seguintes eixos temáticos essenciais para a elaboração do plano de desenvolvimento institucional das IES:

a) Perfil Institucional

- breve histórico da IES
- Inserção regional
- Missão
- Finalidades
- Objetivos e metas (descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma)

- Área(s) de atuação acadêmica
- Responsabilidade social da IES (ênfatisar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região)
- Políticas de ensino
- Políticas de extensão e pesquisa (para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas)

b) gestão institucional

b.1) organização administrativa

- estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma institucional e acadêmico.
- Órgãos colegiados: atribuições, competências e composição.
- Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
- Autonomia da IES em relação à mantenedora.
- Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas (mecanismos institucionais de interação com o mundo do trabalho e a prática social).

b.2) organização e gestão de pessoal

- corpo docente – composição, políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho.
- Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI.
- Corpo técnico/administrativo – estruturação, políticas de qualificação, plano de carreira e/ou cargos e salários e cronograma de expansão.

b.3) políticas de atendimento aos discentes

- formas de acesso, programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas).

- estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psico-pedagógico).
- Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil).
- Acompanhamento dos egressos.

c) Organização acadêmica

c.1) organização didático-pedagógica

- plano de atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo critérios gerais para definição de:
 - perfil do egresso;
 - seleção de conteúdos;
 - princípios metodológicos;
 - processos de avaliação;
 - práticas pedagógicas inovadoras;
 - políticas de estágio, prática profissional e atividades complementares;
- políticas e práticas de educação a distância (para as IES que propõem desenvolver essa modalidade);
 - políticas de educação inclusiva (PNE - portadores de necessidades especiais).

c.2) Oferta de cursos e programas (presenciais e a distância)

As instituições, ressalvada a modalidade de ensino a distância, deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir:

- graduação (bacharelado, licenciatura e tecnologia);
- seqüenciais (formação específica, complementação de estudos);

- programas especiais de formação pedagógica;
- pós-graduação (lato sensu);
- pós-graduação (stricto sensu);
- programas de extensão;
- programas de pesquisa.

d) Infra-estrutura

- infra-estrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros);
- infra-estrutura acadêmica (qualificar acervo por área de conhecimento, recursos tecnológicos, áudio visual, rede de computadores, informatização e outros);
- adequação da infra-estrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais;
- estratégias e meios de comunicação interna e externa (explicitar os meios de comunicação utilizados pela IES para atingir a comunidade interna e a sociedade em geral);
- cronograma de expansão da infra-estrutura para o período de vigência do PDI.

e) Aspectos financeiros e orçamentários

Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:

- estratégia de gestão econômico-financeira;
- planos de investimentos;
- previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).

f) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional

- projeto de avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, planejamento e gestão (descreva a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo);
- formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES;
- formas de utilização dos resultados das avaliações. (Brasil, 2004).

2.3 PARTICIPAÇÃO

O objetivo deste tópico é dar uma visão geral sobre o tema da participação nas organizações. Apresentam-se os conceitos de participação na perspectiva das teorias da administração.

Descreve-se os graus, níveis e condicionantes da participação. Por fim, mostra-se uma visão sobre a participação direta e indireta, além das críticas mais comuns à aplicação da gestão participativa.

2.3.1 Conceituação de Participação

De acordo com Melo (2000), há uma variedade de conceitos sobre a participação. Alguns conceitos têm origem na ciência política, outros na escola humanista, na teoria das organizações, mostrando os mais diversos significados e conteúdos sobre esse tema. O interesse dessa dissertação é o conhecimento da participação no ambiente organizacional das instituições de ensino superior. Ou seja, entender o significado da participação no processo de planejamento institucional e seu impacto no desenvolvimento da instituição de ensino superior em estudo.

Em face das diversas acepções que o termo emprega, a participação constitui-se como tema central em diversas questões que dizem respeito às organizações, tais como: a distribuição

de poder, de autoridade e de propriedade, bem como de trabalho, processos e técnicas de coordenação, integração e tomada de decisão. Desta forma, os conceitos sempre estão relacionados a alguma dimensão ideológica das práticas sociais e organizacionais (MELO, 2000).

Participação vem da palavra *parte* e significa o ato ou efeito de participar, que é fazer saber, informar, anunciar, comunicar, ter, ou tomar parte, associar-se pelo pensamento ou pelo sentimento (Ferreira, 1986). Entretanto, de acordo com Bordenave (1994), é possível fazer parte sem tomar parte. A segunda expressão representa um nível mais intenso de participação, a participação ativa, na qual o envolvido está engajado e não inerte.

Na participação ativa podem ser observadas diferenças na qualidade de participação das pessoas envolvidas. Umas se sentem parte da organização, e assim, lhe dedicam sua lealdade com responsabilidade. Já outras, embora eventualmente pareçam muito ativas e atuantes, não se sentem comprometidas com a organização, não existe uma lealdade comprometida e com facilidade a abandonam para eventualmente ingressarem em outra.

Bordenave (1994) apud Melo (2000), considera que “a participação é o caminho natural para o homem experimentar a sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar a si mesmo, e dominar a natureza e o mundo”. Além disso, a satisfação de outras necessidades também são importantes, tais como “a interação dos homens entre si, a auto-expressão, o desenvolvimento reflexivo, o prazer de criar e de recriar as coisas, e ainda, a valorização de si mesmo pelos outros”.

Já Dantas (1988) vislumbra a participação num contexto macrossocial ao afirmar que “ela é inerente à natureza social do homem, ela só desenvolverá a plenitude do seu potencial em uma sociedade que permita e fomente a participação de todos”.

De acordo com Mendonça (1987) apud Melo (2000), alguns estudiosos sobre a participação na organização. Encaram-na como sucedânea da burocracia e enfatizam a formas como comissões de fábrica, co-gestão, autogestão. Outros destacam sua tendência á desalienação, e outros teóricos conceituam-na como uma tecnologia para formulação de objetivos, resolução de problemas e mudanças organizacionais, apoiadas em técnicas de grupo e baseadas na motivação.

O relevante para o autor é que a participação não é só moralmente recomendável, ela reduz a alienação e aumenta o moral, além do que, no campo organizacional, assegura eficácia, produtividade, estimula a harmonia e enriquece a personalidade.

Katz e Kahn (1987) acreditam que a participação do indivíduo deve resultar em uma variedade de condutas que apóiam a missão organizacional, como maior produtividade e ações espontâneas pelo bem da organização. A auto-realização do indivíduo em auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais é condição básica para internalizar os objetivos organizacionais. Além dos valores que o indivíduo traz consigo, outro fator relevante é o grau em que o indivíduo vê a organização como sua própria criação. Participando em suas decisões e recompensas, a organização se torna parte dele e ela parte dele.

Para Pateman (1992), o importante, a respeito da participação, é que trata-se do envolvimento da modificação radical na estrutura ortodoxa de autoridade, ou seja, envolve uma reconfiguração do processo no qual a tomada de decisão deixa de ser prerrogativa da gerência e os trabalhadores passam a fazer parte do processo. Então, a participação não abrange o nível micro, onde as decisões são abertas a todos que participem das atividades na organização, mas também, em nível macro, no qual a participação passa a ser entendida como o esforço grupal de vários subconjuntos inter-relacionados como sindicatos, organizações patronais e instituições assistenciais.

2.3.2 Histórico da participação

Conforme Melo (2000), a idéia de participação existe desde a antiguidade. Ela sempre esteve presente na vida do homem. Na *polis*, os gregos concebiam a participação como condicionante da democracia. Logo, não se trata de um tema recente, embora a idéia, no ambiente organizacional, em especial no educacional, tenha tomado corpo a partir do século XX.

Muitos dos conteúdos ideológicos da idéia da participação na gestão de organizações remontam às doutrinas sociais do século XIX. A doutrina social da Igreja Católica, por exemplo, foi decisiva no despertar do interesse pela participação na administração. Motta (1984) descreve que no final do século XIX, as questões levantadas pelo Papa leão XIII consideravam a maior parte dos problemas sociais colocados pelo capitalismo liberal, ideologia predominantemente no processo de industrialização dos países da Europa. Baseada na autonomia absoluta do homem, essa ideologia desenvolvera o culto do individualismo exacerbado.

Para Melo (2000), o capitalismo liberal estimulado pelo desenvolvimento industrial e pelo enriquecimento da classe burguesa, instalou definitivamente a divisão da sociedade em classes antagônicas, dificultando a definição dos direitos e deveres do capital e do trabalho. Daí resultou a degradação do trabalho humano, convertido em mera mercadoria regida pela lei de oferta e procura, tornando as condições de vida dos trabalhadores cada vez mais desumanas.

Conforme o autor, a encíclica “Rerum Novarum” mostrou a forte preocupação do Papa Leão XIII com questões sociais e políticas, sendo compreendida por quatro pontos básicos:

- a terra foi dada para ser aproveitada por toda a humanidade, o que não impede que a propriedade privada exista e deva ser preservada pelo fruto do trabalho, entretanto, deve ser administrada para o bem de todos;
- a simples abolição da propriedade privada não levaria à reconciliação das classes, porém a colaboração das classes, que deveriam trabalhar em acordo e harmonia, mantendo o equilíbrio do corpo político;
- o trabalho humano era pessoal, inerente e necessário à pessoa que o exercia, à medida que garantia a manutenção da vida do homem, então, o salário não deveria ser apenas determinado pelo livre acordo entre as partes, mas que não poderia ser inferior à subsistência do trabalhador e;
- por fim, recomendava a criação de sindicatos de trabalhadores, manifestando a satisfação pelos que já existiam, incluindo algumas associações de trabalhadores e empregados que logo desapareceriam.

Embora não falasse diretamente da participação dos trabalhadores, a encíclica identificava a base para a harmonia e o equilíbrio social e político, a partir da colaboração mútua das classes sociais.

Proudhon foi um dos defensores da participação no século XIX, período que iniciou-se a discutir o tema, a partir das doutrinas sociais surgidas com a Revolução industrial. Ele defendia a propriedade coletiva gerada pelo trabalho coletivo e que, portanto, deveria ser distribuída aos trabalhadores, de modo que cada um recebesse o equivalente à riqueza que gerava. Suas idéias o levaram a desenvolver teorias sobre um sistema de governo: o anarquismo, o qual baseava-se numa organização econômica cooperativista, com a finalidade de salvaguardar a autonomia do indivíduo (MOTTA, 1984).

Também foi Proudhon quem propôs uma sociedade organicamente autônoma, formada de auto-administrados. Posteriormente, essa proposta foi definida como autogestão, uma das vertentes da administração participativa oposta à heterogestão, a qual era entendida como uma forma de dominação do trabalho pelo capital (Motta, 1984). Mais adiante, a autogestão será melhor detalhada neste capítulo, porém cabe destacar que a idéia de autogestão passou a ser amplamente discutida na década de 60, em países como a França, não só na esfera social, mas sobretudo no campo político, econômico e, conseqüentemente, no empresarial, e também, no educacional.

De acordo com Melo (2000), outro antecedente histórico que mostrava a idéia de participação foi a Comuna de Paris, ocorrida em março de 1871. Guilerm e Burdet (1976) relatam que esse movimento operário ocupou quase toda Paris durante alguns dias, ou seja, destruir toda organização do trabalho capitalista e substituí-la por uma organização nova. Aliado a isso, tinha uma dimensão comunitária. O proletariado ocupava lugares abandonados e principalmente fabricas, constituindo uma nova forma de governo, isto é, o autogoverno do povo.

Assim, a ligação que se faz entre esta revolução e a participação esta basicamente nas atividades operarias, nas oficinas da Comuna que foram modelos de democracia proletária. Conforme os autores, nesses espaços os operários nomeavam seus gerentes, seus chefes de oficina, seus chefes de equipe. Tinham o direito de demiti-los se o rendimento ou as condições de trabalho não fossem satisfatórias. Fixavam seus salários, horários e condições de trabalho, renunciando a autogestão. Paralelamente ao autogoverno dos operários, a Comuna foi autogoverno do povo. Ao mesmo tempo que abolia o patronato e salariado, suprimia também o estado e sociedade civil, numa crítica à vida quotidiana (MELO, 2000).

Outras idéias relacionadas à participação também têm raízes longínquas. A participação nos lucros, por exemplo, teve suas primeiras investidas em 1843, na iniciativa privada. Conforme Sarasate (1968) apud Melo (2000), Edmé Jean Leclair foi o pioneiro da idéia. Este era proprietário de um *atelier* de pintura, que lidava também com vidraçaria, percebia os reflexos negativos da situação econômica que dominava a Europa, situação que o levou a distribuir parte dos lucros auferidos durante o ano com seus quarenta funcionários, com tal postura, o objetivo prático que Leclair tinha em vista foi integralmente alcançado, à medida que os operários começaram a ter um interesse maior pelo êxito do negócio. Além disso, a conduta dos

funcionários melhorou, mostrando mais cuidado e consciência no cumprimento de seus deveres, e os excessos de bebidas, freqüentes nos finais de semana, se tornaram raros.

Passando da iniciativa privada para a pública, o autor observa que coube a Napoleão Bonaparte a primeira iniciativa de ordem lega sobre a participação nos lucros. Em 1812, emitiu um decreto regulando a participação dos autores da *Comédie Française* nos lucros das atividades do teatro francês. Os autores, além do ordenado fixo anual, receberiam uma parte dos lucros de administração, calculado ao final de cada ano.

Entretanto, é somente a partir da Segunda Guerra Mundial que a idéia de participação na organização toma corpo, assume forma concreta e, sobretudo, atrai a atenção dos interessados. Conforme Mendonça (1987), foi nessa época, em diversos países europeus, o estabelecimento ou o restabelecimento por via legislativa ou contratual dos comitês ou conselhos da empresa. Foi também nessa época que introduziu-se o sistema de representação paritária nos conselhos de vigilância das grandes siderúrgicas e minerais da República Federal da Alemanha (MELO, 2000).

Para Storch (1985) apud Melo (2000), até a década de 60 os estudos sobre a participação dos trabalhadores eram bastante limitados. Havia apenas exemplos de aplicação em larga escala, especialmente nas empresas autogeridas da Iugoslávia e as indústrias dos *kibbutzim* israelenses. Além dessas experiências, o autor também destaca os trabalhos produzidos nos EUA pela corrente “dinâmica de grupo”, e na Inglaterra pela corrente “sociotécnica”.

Mais recentemente, o histórico da participação está relacionado a estudos de pós-guerra no ocidente industrializado. No caso dos Estados Unidos, por exemplo, Storch (1985) considera os seguintes fatores propulsores do interesse pela participação:

- a ascensão e o declínio da hegemonia econômica norte americana, e a preocupação crescente com a defasagem na produtividade daquele país, com relação a seus parceiros comerciais.

- os obstáculos erguidos ao aumento da produtividade pelo padrão adversarial de relações industriais, que se tornou típico naquele país, em particular, pela rigidez e inflexibilidade das definições de cargos, a julgar pela obsessão com descrições nos cargos e manuais de procedimentos.

- a necessidade das empresas buscarem soluções para manifestações dos trabalhadores como absenteísmo, sabotagens e greves, situações promovidas em função da contratação coletiva diminuir a flexibilidade das empresas em demitir ou realocar os trabalhadores.
- a escalada das exigências de trabalhadores em setores industriais mais avançados, visando tarefas mais significativas, à medida que suas necessidades básicas de subsistência passavam a ser atendidas.
- a velocidade das mudanças tecnológicas, que levava administradores a atribuir maior prioridade à capacidade de adaptação às mudanças do que à eficácia operacional, pois estruturas rígidas mostravam-se inadequadas para operar com eficiência os avanços tecnológicos.
- ademais, o interesse pela participação pode ser ilustrado mais recentemente pela experiência japonesa com Círculos de Controle de Qualidade e o Programa de Qualidade Total.
- em síntese, por meio deste breve histórico da participação é possível perceber a heterogeneidade do tema. Nota-se que as idéias de participação obedecem a razões políticas, econômicas, sociais e culturais peculiares a cada povo ou nação. O interesse pela idéia da participação vem tornando-se cada vez mais crescente e as experiências levadas a efeito aqui e ali vêm merecendo atenção dos diversos atores envolvidos na questão, especialmente empregados, sindicatos, empresários, governos e intelectuais.

2.3.3 Concepções sobre participação

Conforme Melo (2000), há uma variedade de classificações oferecendo panoramas de concepções sobre participação. Essas classificações, devido ao seu alto grau de ideologização, mostram a diversidade sobre o tema, refletindo os vieses de cada autor.

Segundo Dauchler e Wilpert apud Mendonça (1987), as concepções sobre participação são classificadas em quatro categorias: socialista, democrática, de relações e desenvolvimento humanos e, de produtividade e eficiência. A socialista compreende uma tipologia com origem na visão socialista da sociedade, das relações sociais e das relações de produção, onde tem na Comuna de Paris de 1871, um marco histórico de uma sociedade autogerida. Suas fontes doutrinárias se baseiam nas idéias de Fourier, Proudhon e Marx (MELO, 2000).

À luz dessa concepção, a questão mais importante a nível organizacional é o problema da alienação, que foi introduzida a partir do capitalismo, ou seja, uma consequência direta da divisão do trabalho, o mal fundamental da revolução industrial, contra a qual a participação é o antídoto. Além disso, também abrange a questão do conflito, considerando-o como problema a ser superado tanto nas relações sociais, quanto nas relações de produção.

Nesse sentido para Mendonça (1987) apud Melo (2000), a visão socialista defende a eliminação do conflito e a instauração de uma sociedade sem classes, a partir da mutualidade de interesses. Constitui-se como concepção política que aspira fundamentalmente a construção de uma sociedade participacionista e autogestionária em todas as esferas que o homem atua, ou seja, nos espaços produtivos, políticos, sociais e culturais.

Pode-se dizer que essa concepção retrata muito do pensamento de Marx. Este retratava a alienação política, em função de que seus direitos sejam garantidos e promovidos. Muitas vezes esses grupos, criados pelos homens, assumem existência autônoma e se revoltam contra o homem, privando-o em seus bens e direitos. Isso aconteceu, sobretudo, com o Estado, que, para Marx, não passa de um instrumento da classe dominante para conservar seu poder sobre outras classes da sociedade (DANTAS, 1988).

Quanto à concepção democrática, esta compartilha com a socialista a demanda por participação a nível macro e micro. Advoga que a participação política pura e simples não é suficiente, sendo indispensável em todas as instituições e organizações, pois preconiza a incorporação de valores democráticos no âmbito da empresa. Os patronos dessa corrente são Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville (MENDONÇA, 1987).

Para Melo (2000), o que esta corrente postula não é necessariamente a democracia política, ou uma democracia perfeita, mas sim a incorporação de valores democráticos no âmbito da empresa. Numa democracia perfeita, pressupõe-se que haja êxito em chegar a um acordo, que pode ser total, parcial ou simplesmente pragmático. Através do voto, decisões podem ser tomadas e aplicadas indistintamente, quer as pessoas individualmente as aprovem ou não. A votação implica debate, participação, envolvimento com algo que se quer buscar com consenso coletivo, embora não signifique satisfação total dos indivíduos com a decisão tomada.

Conforme Melo (2000), mais recentemente, uma das mais expressivas adeptas da corrente democrática é Carole Pateman. Para a autora, o desenvolvimento de um senso de eficiência

política parece depender de fato da situação de trabalho proporcionar alguma perspectiva de participar das tomadas de decisões. No que concerne à validade empírica da teoria da democracia participativa, Pateman (1992) analisou até que ponto é realmente possível que a indústria seja organizada em linhas participativas. Por isso, advoga a prática democrática em todas as esferas, inclusive a empresarial, como elemento revitalizador da democracia.

Ao tratar-se da concepção que discorre sobre Relações e Desenvolvimento Humanos, percebe-se que esta emerge do ambiente gerencial, ignora o conflito de poder ou de classes e assume que, quando ele existe, pode ser resolvido através de boas relações, isto é, por meio de autêntica e confiante maneira de relacionar-se (MENDONÇA, 1987).

Nessa perspectiva, autores como Chris Argyris e demais psicólogos humanistas destacam que a divisão do trabalho e a industrialização conduzem a contradições entre realizações pessoais e demandas organizacionais. Tal situação mostra insatisfação e desmotivação por parte dos empregados, além de ineficiência e estagnação pelo lado da empresa. Assim, conforme Mendonça (1987), os simpatizantes dessa corrente defendem que os trabalhadores menos alienados são também trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos.

De acordo com Melo (2000), o autor acrescenta que nas indústrias, as tarefas tendem a ser isoladas e individualizadas, não permitindo a promoção de relações de companheirismo. A corrente humanista, portanto, vem trabalhar essa dimensão, ao preconizar a necessidade do reconhecimento social, como forma de motivação do indivíduo da organização, enfocando fatores como melhores condições de trabalho e enfatizando os arranjos organizacionais como forma de garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos.

Quanto à corrente que compreende a Produtividade e Eficiência, destaca-se basicamente uma participação na tarefa. Esta, debate-se com problemas básicos de alienação, falta de envolvimento, insatisfação, como as demais concepções, todavia concebe-se a participação como uma tecnologia social a serviço da gerência, visando maior eficiência e produtividade. Assim, por sua dimensão generalista, adota estratégias como forma de motivar os trabalhadores, enfocando o conteúdo do trabalho, a exemplo de estratégias do gênero “enriquecimento do cargo”. Para Mendonça (1987), essa corrente é basicamente uma participação na tarefa.

Outra tipologia referente aos objetivos da participação é a de Greenberg. Segundo Storch (1985), essa classificação identifica quatro escolas de pensamento bem definidas e bem

divergentes, que discordam quanto às formas apropriadas de participar, quanto aos valores a serem atendidos pela participação, e quanto aos resultados previsíveis da participação. São elas: a escola gerencial, os psicólogos humanistas, os democratas clássicos e a esquerda participatória.

Na perspectiva da escola gerencial, a participação é um meio para melhorar o desempenho organizacional, seja através de aumento de produtividade ou através da maior capacidade de adaptação às mudanças. Embora não declarado, outro objetivo adicional da participação parece ser a possibilidade de exercer-se um controle mais eficaz sobre o comportamento dos funcionários, através da transparência que o processo de participação pode ocasionar à organização.

Para Melo (2000), a corrente gerencial passa a atribuir maior importância à participação, à medida que os administradores se dão conta do rico potencial criativo dos trabalhadores. Então, a visão da participação deixa de ser defensiva, isto é, apenas voltada para reduzir a alienação, e passa a ser mais agressiva, à medida que abre caminho para canalizar, em benefício da organização, a necessidade do funcionário dar vazão à sua criatividade.

A escola dos psicólogos humanistas preocupa-se estritamente com os efeitos do trabalho sobre o desenvolvimento pessoal e a saúde mental do trabalhador. Seus argumentos geralmente estão associados às concepções teóricas de Maslow e Argyris. Assim, enfatizam que os trabalhadores necessitam de oportunidades para de auto-realizarem no trabalho, sendo que na falta destas eles se sentirão alienados. Uma das premissas dessa corrente é que indivíduos menos alienados são trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos. Contudo, a conexão entre a alienação e produtividade não é tão simples assim, pois a relação entre estas depende de outras variáveis sociais e estruturais, principalmente das organizações em apreço.

A corrente dos democratas clássicos possui uma perspectiva social mais ampla para o local de trabalho. Considera a apatia dos indivíduos como prejudicial à qualidade do processo de decisão e perigosa para as instituições democráticas. Postula, então, que as pessoas só adquirem comportamentos democráticos se viverem em ambientes que as encorajem a participar em todos os níveis e atividades, tais como a escola, o governo e o trabalho. Sua base conceitual tem origem nas teorias democráticas de Rousseau, John Stuart Mill e Tocqueville, pois o foco principal dessa corrente é a dinâmica que se estabelece entre o desenvolvimento pessoal e a participação individual no controle das instituições sociais que regulam a vida das pessoas assim, ao

considerarem a educação, em seu sentido amplo, como principal função da participação, os democratas clássicos vão além das preocupações com alienação e produtividade, à medida que definem o papel político da participação para o ambiente das organizações.

A esquerda participatória, embora compartilhe com os democratas sobre a participação em todas as instituições sociais, vê a participação como um meio das classes dominadas se educarem para a liderança de uma sociedade socialista. Para esta, a participação na organização vai além das questões ligadas à situação do trabalho, pois configura-se em um meio dos trabalhadores se educarem quanto às questões mais amplas da organização e da economia, à medida que sua meta principal é o desenvolvimento de uma classe operária competente para a derrubada do capitalismo. As raízes desta corrente estão nas concepções de Marx e Gramsci, as quais vêem a participação em comissões de fábrica como um caminho para a consciência de classe e para evitar o centralismo burocrático nos partidos e sindicatos (MELO, 2000).

Nesse sentido, acredita-se que Storch (1985) apud Melo (2000), abrange com coerência os objetivos genéricos da administração participativa, ao explicar as concepções da participação a partir da classificação de Greenberg. Estes objetivos refletem, dentre outros, as responsabilidades sociais da empresa, o equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos, a cultura democrática, a redução da alienação, a utilização de todo o potencial das pessoas, a diminuição de conflitos através da cooperação, a satisfação das pessoas e uma maior competitividade nas organizações.

2.3.4 A participação na teoria administrativa

De acordo com Motta (1995) apud Melo (2000), uma série de fatores servem com base para o desenvolvimento da teoria da participação, dentre eles a democratização das relações sociais, a consciência de classe e agrupamentos profissionais, a velocidade das mudanças e a intensidade da comunicação.

Os processos de democratização nas relações em instituições sociais como família, escola, empresa, têm pressionado mudanças significativas e anseios por maior envolvimento entre seus pares. A emergência da consciência de classe demonstra novas perspectivas nas relações de trabalho, como a busca acentuada por participação nas decisões que afetam as diversas classes profissionais como acordos trabalhistas entre sindicatos e empresários.

Um maior acesso ao conhecimento e a elevação no nível educacional mostram o aumento de aspirações dos indivíduos, o que possibilita o desenvolvimento de uma consciência crítica em relação ao contexto sócio-econômico e cultural. A intensa velocidade nas mudanças torna obsoletos produtos, serviços e muitas das estruturas organizacionais existentes, fazendo-os vulneráveis ao ambiente externo, o que exige respostas imediatas às constantes exigências do mercado.

Para Melo (2000), o desenvolvimento dos meios de comunicação possibilita às pessoas, o acesso a informações que antes eram privilégio de poucos e, paralelamente, aguça-se o debate ideológico entre as diversas camadas da sociedade.

Além disso, o avanço tecnológico e a diversidade das especializações nas empresas estão redistribuindo o conhecimento e possibilitando a resolução interna de problemas. Isso reflete que as relações interpessoais estão mudando, havendo maior exigência de democratização do poder.

Apesar de só na atualidade a participação estar assumindo as feições de algo necessário e inevitável nas empresas, constata-se, através da história da teoria administrativa, que a participação não é uma preocupação apenas de agora. A participação, se entendida como uma forma da empresa se beneficiar da criatividade e experiência do trabalhador em melhorar seus métodos de trabalho e ampliar sua produtividade, já era considerada desde a Teoria clássica, embora com características peculiares à época (MELO, 2000).

A seguir, apresenta-se o significado de participação segundo as várias teorias de administração.

2.3.4.1 Teoria Clássica

Conforme Stoner e Freeman (1996) apud Melo (2000) , a estrutura organizacional no início do século XX estava baseada na divisão do trabalho, o que se acreditava proporcionar mais economia no tempo de fabricação, promovendo melhor destreza entre os operários, na medida que cada trabalhador especializava-se em uma única etapa do processo produtivo. Adam Smith, em seu livro “A Riqueza das Nações”, justificava a vantagem da divisão do trabalho ao explicar o processo de fabricação de alfinetes. Acreditava que a grande vantagem da divisão do trabalho

estava no trabalho total fragmentado em operações simples, pequenas e separadas, nas quais cada trabalhador pudesse se especializar e assim, a produtividade total se multiplicava geometricamente.

A divisão do trabalho trouxe consigo a necessidade de controle dos trabalhadores nas diversas tarefas do processo produtivo. Para cada tarefa era fundamental não haver erros que comprometessem todo o processo produtivo, logo parecia ser inevitável um controle dos operários através dos chamados encarregados, destinados a controlar operários e coordenar atividades no processo de industrialização. É também nessa fase que surge a necessidade de documentos formais, explicando com detalhes todas as atividades preconizadas no modelo.

Assim, o desenvolvimento industrial da época fez surgir novos princípios no modo de gerir as organizações, surgindo o que se chama hoje de Escola Clássica de Administração. As organizações, então, passam a ser compreendidas como empresas racionais, ou seja, organizações com objetivos próprios, estruturas formalizadas e diferenciadas entre si.

Para Stoner e Freeman (1996) apud Melo (2000), as organizações, concebidas como máquinas, não mantinham qualquer relação com o exterior. Nessa fase as pessoas são interpretadas como seres econômicos, as quais procuram o máximo dinheiro com o mínimo trabalho, pois o trabalhador era conceituado como um ser indolente que precisava ser controlado. Por isso, empresários da época entendiam que quanto mais ocupação e controle, menos desperdício de tempo e com isso, o trabalhador não teria livre arbítrio, ou seja, sua participação e envolvimento na organização eram limitados à execução da tarefa conforme determinação dos superiores.

A Escola Clássica de Administração foi fundamental para a evolução da ciência da administração, por caracterizar-se como base para as abordagens posteriores, além de sua influência como primeira escola a tratar a administração como ciência, embora se restringisse mais à área industrial.

Para Stoner e Freeman (1996) apud Melo (2000), baseava-se em dois princípios fundamentais: a melhor maneira de fazer um trabalho é através do estudo sistemático e da aplicação de princípios científicos e; cabe aos gestores determinarem com precisão o que cada operário deve fazer, assegurando-se através do controle rígido que as instruções sejam cumpridas.

Desse modo, o Máximo de eficiência era obtido nas indústrias, os trabalhadores eram concebidos como máquinas e não lhes cabia o pensamento e o raciocínio, mas sim a seus superiores.

Federick W. Taylor, pioneiro da Administração Científica mostrou através de quatro princípios básicos o modo de administrar nas organizações. Conforme Stoner e Freeman (1996), esses princípios compreendem: planejamento, preparação, controle e separação entre concepção e execução do trabalho. O enfoque administrativo tinha como preocupação básica o controle dos operários, por isso a ênfase na centralização da tarefa e no controle de trabalhadores. O taylorismo, então, configurava-se em um instrumento para assegurar o controle geral nas situações de trabalho como um meio de chegar-se à geração do lucro.

Taylor conceituou como cooperação a “divisão equânime” das tarefas diárias entre gerentes e trabalhadores. Considerava a cooperação entre ambos uma forma de aceleração do trabalho, no entanto, cabia à gerência a atribuição de impor padrão e forçar a cooperação através da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho. Desse modo, na perspectiva taylorista, existia embora de forma tênue, a idéia de participação do trabalhador, no sentido de propor sugestões acerca dos métodos de trabalho. Ao trabalhador era dado o direito de sugerir aperfeiçoamentos, todavia, tais sugestões deveriam ser analisadas cuidadosamente pelos administradores. Então, o estímulo à participação e à iniciativa do trabalhador deveria ser dado, porém em condições consideradas adequadas pela direção (TAYLOR, 1966).

Além de Taylor, outros teóricos também se empenharam em desenvolver princípios gerais aplicáveis a qualquer organização. Henry Fayol, por exemplo, centralizou seus estudos analisando a organização como um todo, ao contrário de Taylor que preocupou-se basicamente com a tarefa.

Fayol (1989) elucidava o tratamento justo dos empregados por parte da direção acreditava que nas organizações bem sucedidas havia tendência de estabilidade de pessoal. Preconizava a iniciativa, no que diz respeito à criatividade, pois não concebia operários como máquinas, mas sim como novas fontes para o enriquecimento da empresa, enfatizando a importância do espírito de equipe, harmonia e entendimento entre os membros da organização. Assim, Fayol já contemplava maior participação entre os atores organizacionais, embora seu foco de interesse estava no gerenciamento e particularmente no gerenciamento de mais alto nível.

Considerava que ao administrador cabia planejar o futuro da empresa, desenvolver uma estrutura com objetivos de estruturar e implementar as atividades organizacionais unindo recursos humanos e naturais, assegurar que todos desempenhassem suas funções no interesse da empresa, coordenando harmoniosamente as atividades e verificando se planos e metas estavam atingidos e corretamente implementados.

Portanto, Fayol tratou a participação como “iniciativa” dos subordinados para conceber e executar. Ao mesmo tempo, recomendava aos chefes que era necessário ter muito tato e certa dose de virtude para exercitar a iniciativa de todos dentro dos limites impostos pelo respeito da autoridade e disciplina. Então, o chefe deveria sacrificar, algumas vezes, seu amor próprio para dar satisfação dessa natureza a seus subordinados (FAYOL, 1989).

Além de Taylor e Fayol, o sociólogo alemão Max Weber teve papel importante nas ciências administrativas. Seu interesse estava nas conseqüências sócias da proliferação do estilo de gestão da época e nos efeitos que trazia sobre o lado humano da sociedade. Para Weber (1947), cada época caracterizou-se por um sistema político e social, por uma elite que para manter sua legitimidade desenvolveu um aparato administrativo a fim de manter legitimidade com a finalidade de referendar autoridade e poder de classes dominantes.

O autor identificou três tipos de autoridade: racional-legal, tradicional e carismática. A racional-legal reflete um tipo de dominação que respalda sua legitimidade nem caráter prescritivo e normativo da lei. A tradicional está pautada nas crenças e costumes, explicando a legitimidade através da tradição, onde subordinados aceitam as ordens superiores como legítimas, as quais são emanadas de hábitos e costumes tradicionais e fatos históricos. A carismática constitui outra variação de autoridade, onde trabalhadores aceitam a autoridade com confiança e lealdade de quem as determina, são dominados por um líder que possui um carisma singular, o qual tem o poder de manda e a ele cabe lealdade e confiança.

Sendo assim, a autoridade racional-legal estudada por Weber, representa o exercício da autoridade e da dominação através da administração. O tipo mais puro do exercício dessa autoridade legal é aquele que emprega um quadro administrativo burocrático. Caracteriza-se por princípios hierárquicos onde relações chefe-subordinado são preenchidas por cargos de direção, chefia e cargos subalternos, de modo que para cada grupo de trabalhadores sempre haverá uma supervisão.

A avaliação e seleção dos funcionários esta em função da competência técnica. O comportamento na organização deve ser formal, de forma a cumprir com exatidão as tarefas e funções que foram destinadas. Nesse modelo, o funcionário burocrata não é proprietário de seu posto, as funções e o cargo que ocupa não lhe dão nenhum direito de posse privada dos meios de produção da organização onde atua, embora o emprego seja fixo e com uma carreira regular. Assim, o desempenho de cada cargo pressupõe a divisão do trabalho, permitindo um aumento de produtividade e eficiência organizacional ao mesmo tempo que promove o exercício da autoridade.

Para Weber, a autoridade legal estava pautada na aceitação da validade das seguintes idéias: toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, visando a fins utilitários, valores racionais ou ambos; todo direito consiste num sistema integrado de normas abstratas; a pessoa que representa tipicamente a autoridade, ocupa um cargo; apenas na qualidade de membro de uma organização é que a pessoa obedece a autoridade; os membros da organização não devem obediência àquele que representa a autoridade, mas sim a ordem impessoal (CAMPOS, 1978).

Assim, a participação dos indivíduos no modelo burocrático estava restrita ao envolvimento destes no tocante aos níveis hierárquicos que estavam vinculados, conforme regulamentos e normas prescritas, ou seja, a participação era concedida de maneira formal, racional e impessoal. Além da ênfase na competência técnica, o envolvimento dos indivíduos tinha um caráter meritocrático, á medida que as avaliações de desempenho eram feitas com base no mérito.

Percebe-se, então que o modelo burocrático dá ênfase á profissionalização do trabalho, pois não contempla situações como o nepotismo, além de dificultar a corrupção.

Enfatiza a equidade das normas burocráticas, baseadas em padrões de justiça e igualdade. Assegura a cooperação entre grande numero de indivíduos sem que esses indivíduos se sintam necessariamente cooperadores, em função que cumprem as regras principalmente porque os fins alcançados pela estrutura total são altamente valorizados e cada qual deve fazer a sua própria parte para que o objetivo seja alcançado.

Embora muitas criticas se façam á burocracia, Campos (1978) afirma que ela ainda é indispensável para o atendimento das necessidades da administração de massa. É sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica, constituindo-se no

tipo mais racional de administração, independente do sistema econômico que atue, embora seu desenvolvimento tenha ocorrido essencialmente no sistema capitalista.

Morgan (1996) apud Melo (2000), acredita que o potencial da burocracia reside na capacidade de rotina e mecanização da vida humana, o que corrói o espírito humano e a capacidade de ação espontânea. Para o autor, Weber reconheceu as graves conseqüências políticas que a burocracia poderia trazer ao minar o potencial de formas mais democráticas de organização e, a partir de suas concepções clarifica-se como o processo de racionalização constitui uma forma de dominação, a medida que se fica, cada vez mais, sujeito a regras e procedimentos, mesmo que demonstrados através de pequenas influências de comando.

A burocracia marcou o modo de administrar empresas, embora na atualidade tenha se mostrado rígida, impessoal e formalista para acompanhar as mudanças aceleradas do nosso tempo, face às tendências econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que surgem a cada dia.

Ao mesmo tempo que a Teoria Clássica desenvolvia-se, surgiam questionamentos sobre as formas de administração, ressaltando posições favoráveis ao lado humano das organizações. Nesta fase de transição, Mary Parker Follet, uma cientista política, tinha a convicção de que ninguém poderia ser uma pessoa inteira se não fizesse parte de um grupo. Defendia um modelo comportamental de controle organizacional, onde o controle deveria ser patrocinado pelo grupo de trabalho e orientado para o mesmo (Stoner e Freeman, 1996). Assim, Follet entendia que as organizações deveriam ser estruturadas de forma que o gestor pudesse exercer o poder “com” e não “sobre” seus subordinados, ao acreditar que a distinção entre aqueles que davam ordens e os que recebiam ordens obscurecia a eficiência organizacional.

2.3.4.2 Escola das Relações Humanas

Para Melo (2000), a teoria organizacional tomou novos rumos ao final dos anos 20, surgindo o movimento das Relações Humanas com princípios basicamente opostos à Escola Clássica. Nessa corrente, a visão de homem é composta por um ser fundamentalmente emocional, não apenas um homem econômico-racional. As organizações, então, passam a ser formadas estruturas, regras e normas mais informais, mas ainda como sistemas fechados, sem influências

do meio externo. Além disso, essa corrente humanista apresenta-se mais adequada para influenciar o desempenho e comportamento dos indivíduos nas organizações.

Embora a Escola de Relações Humanas preconize que as organizações não deveriam ser geridas como máquinas sem considerar o fator comportamental, nessa corrente As experiências de Hawthorne são um marco importante nos estudos do comportamento humano nas organizações. Basicamente o efeito Hawthorne mostrou a possibilidade de que trabalhadores que recebem especial atenção apresentam um melhor desempenho, simplesmente por terem recebido tal atenção (Stoner e Freeman, 1996). Assim, as experiências com trabalhadores da Western Electric em 1927, desenvolvidas por Elton Mayo e sua equipe, mostraram que não eram as condições de trabalho que afetavam a produtividade, mas sim o fato dos trabalhadores estarem sendo investigados (MELO, 2000).

Com os estudos de Hawthorne percebeu-se que aumentando o moral dos trabalhadores conseqüentemente iria aumentar-se o desempenho destes. Com isso, identificou-se a importância de se ter um grupo de trabalho satisfeito e motivado, levando a aumentos de produtividade surpreendentes. Percebeu-se a necessidade de reconhecimento, segurança e o sentimento de pertencer ao grupo no ambiente de trabalho, fatores bem representativos além dos incentivos de caráter pecuniário, além da importância de haver grupos informais, onde o trabalho passa a ser compreendido como um processo coletivo e como uma atividade cooperativa.

A partir desses estudos, cientistas do comportamento conceberam uma melhor compreensão sobre a motivação humana, comportamento de grupos e relações interpessoais no ambiente de trabalho, além da importância do trabalho na socialização do homem. Com isso, permitiu-se que administradores se tornassem mais sensíveis no comportamento eficaz com seus subordinados, oferecendo novos *insights* em áreas como liderança, solução de conflitos, relações de poder, mudança e comunicação organizacional (STONER e FREEMAN, 1996).

A Escola das Relações Humanas teve seu ápice no final dos anos cinquenta e início dos anos sessenta, fase que exigia um novo tipo de organização e administração, momento que a organização burocrática não satisfazia mais as necessidades da época. As mudanças eram cada vez mais rápidas e o sistema moroso, pesado e inflexível, característico das burocracias, deveria ser revisto. O comportamento gerencial começou a mudar, implementam-se estilos gerenciais mais democráticos, caracterizados pela confiança nos trabalhadores, participação no processo de

decisão, comunicação mais estreita entre direção e subordinados e uma maior motivação para o trabalho.

A partir das sendas que abriu no campo do comportamento humano, a escola de relações Humanas, alterou radicalmente a visão de liderança. Em decorrência, alterou os modelos de administração orientados para a produtividade, através de integração que levassem em consideração as necessidades psicológicas e sociais dos trabalhadores. Nesta nova concepção, os modelos de liderança enfatizavam o ‘papel da comunicação e a participação’ (WAHRLICH, 1986).

Nesse contexto, a participação fica associada ao conceito de liderança, pois estimulava não somente a participação dos indivíduos na solução de problemas relativos às tarefas, mas sobretudo nos problemas vividos pessoalmente pelos trabalhadores. Então, via na motivação, a grande possibilidade de levar o indivíduo a atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, a liderança mais eficaz seria aquela que possibilitasse aos subordinados a oportunidade de dar opiniões sobre o próprio trabalho e, em consequência dessa prática, colaborar para seu aperfeiçoamento, estando sujeito a um controle por resultado e nunca por uma supervisão cerrada (WAHRLICH, 1986).

Nesse contexto, a integração de necessidades individuais e organizacionais mostrou como estruturas burocráticas, estilos de liderança e a organização do trabalho poderiam ser transformados, mostrando uma poderosa força de fazer que funcionários envolvidos com o trabalho se sentissem mais úteis e importantes, com mais autonomia, responsabilidade e reconhecimento. Contudo, tal estilo de gestão mostrou-se atrativo, haja visto que o enriquecimento de cargos aliado a um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surgiu como alternativa para que empregados trabalhassem mais motivados sem ganhar mais dinheiro para isso (MORGAN, 1996).

Assim, embora enfatizando a participação do trabalhador nas decisões, a situação não ocorria de forma paritária. A participação existia e era estimulada, contudo sua amplitude variava de acordo com a situação e o padrão de liderança adotado (Motta, 1984). Na realidade, o trabalhador a reforçava. Mesmo com estas limitações, é a partir da Escola de Relações Humanas que o conceito de participação, como fator motivador para o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, passa a ter relevância na teoria administrativa (MELO, 2000).

2.3.4.3 Abordagem Comportamental

Segundo Melo (2000), alguns cientistas do comportamento, como Argyris, Maslow e McGregor, ampliaram o conceito de 'homem social', aquele motivado pelo desejo de criar relações com outros, simpatizantes com a Escola das Relações Humanas. Esses pesquisadores acreditam no conceito de 'homem que se auto-atualiza', um conceito mais acurado para explicar as motivações humanas. Maslow desenvolveu uma teoria fundamental na hierarquia das necessidades básicas do ser humano, que compreendem necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e auto-realização.

De acordo com o autor, a satisfação de tais necessidades pelo indivíduo influencia seu envolvimento mais efetivo no trabalho, apresentando maiores índices de produtividade e melhor relacionamento com os companheiros (STONER e FREEMAN, 1996).

As necessidades fisiológicas, de segurança e estabilidades são em geral (mas nem sempre) atendidas satisfatoriamente, entretanto as necessidades de participar e de ser amado mais difíceis de serem satisfeitas, geralmente são sentidas estritamente no ambiente familiar, e também afetam o ambiente de trabalho. Os empregados, a não ser que sintam-se parte integrante de fato da organização, irão sentir-se frustrados por uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades de ordem mais elevada. Assim, a participação dá ênfase ao reconhecimento, ao sentir-se estimado no trabalho, através do desejo de realização e competência, assim como do desejo de status e reconhecimento. Em suma, as pessoas querem sentir que são boas naquilo que fazem e que estão realizando algo importante quando fazem seu trabalho (STONER e FREEMAN, 1996).

Chrys Argyris também argumentava em favor de um projeto organizacional que atendesse melhor às necessidades humanas e aumentasse a satisfação dos participantes da organização. Como McGregor, era a favor de dar muito mais independência e poder de tomada de decisão aos empregados, e de criar uma cultura organizacional mais informal (Stoner e Freeman, 1996). Assim, a participação estava afeta ao estímulo às atividades cooperativas em relação ao trabalho, a medida que se percebia que através da troca de informações, do entrosamento de aptidões,

valores e expectativas dos indivíduos, a empresa se beneficiava com a participação, eliminando resistências á mudanças organizacionais e aumentando a motivação e produtividade.

McGregor (1960) apud Melo (2000), entende que a participação cria oportunidades para que as pessoas influam em decisões que as afetam. Tal influência pode variar de quase nada até total. Usualmente, o termo tem sido aplicado aos casos onde o subordinado aumenta sua influencia em assuntos da alçada do seu superior. Conforme esse autor, participação é um caso especial de delegação no qual o subordinado ganha maior poder de controle e maior liberdade de escolha.

2.3.4.4 Teoria Sistêmica

Para Melo (2000), na concepção dos teóricos da Teoria Sistêmica na Administração, as organizações são sistemas abertos, intencionalmente construídos para se atingir determinados objetivos, compostos por diversas partes inter-relacionadas e em integração com o meio ambiente. Dois dos principais teóricos desta abordagem são Katz e Kahn, que nos anos sessenta procuraram entender a psicologia organizacional através dos comportamentos dos indivíduos nas organizações.

A Teoria do Sistema Aberto dá ênfase à relação ultima entre a estrutura organizacional e o meio que a apóia, porque sem *inputs* continuados a estrutura em breve se desmoronaria. Identifica sistemas sociais através de suas relações com as fontes de energia para sua manutenção e , conforme consideram os autores, o esforço e a motivação das pessoas constituem a principal fonte de energia de todas estruturas sociais. Assim, a teoria integra os fatores sociológicos e psicológicos nas organizações através do sistema aberto, ou seja, ciclos repetitivos de *inputs*, transformação, *output* e *input* renovado, os quais compreendem o padrão organizacional (KATZ e KAHN, 1987).

A partir de enfoque psicológico, os autores destacam que há três tipos de forças envolvidas na redução de variabilidade humana aos padrões solicitados pelo funcionamento organizacional: as pressões do meio ambiente geradas por uma determinada situação, os valores e expectativas compartilhados e a imposição de regras . Os padrões formais de comportamento são

conseguidos através de imposição de regras, são comportamentos em papel, sancionados por normas e justificados por valores (MELO, 2000).

Os papéis, normas e valores, a partir da análise destes autores, fornecem bases inter-relacionadas para a integração nas organizações. Tal processo de integração inclui subsistemas: técnico (produção apoiada por subsistemas de obtenção, disposição e relações institucionais), de manutenção (atrai e mantém as pessoas em seus papéis funcionais), adaptação (refere-se à mudança organizacional) e gerencial (relativo àqueles que administram a organização). Assim, os autores preocupam-se em explicar a psicologia social das organizações através dos mais díspares papéis desempenhados no ambiente organizacional, suas funções e influências na eficácia organizacional.

Quanto à participação, Katz e Kahn (1987) enfatizam que está estritamente relacionada à estrutura burocrática, em função dos conflitos entre expectativas democráticas das pessoas e sua real participação na tomada de decisão. Contudo, cada vez mais, o nível de expectativa tem sido elevado, de modo que os indivíduos em todas as organizações desejam sentir um certo relacionamento com a formulação de política que afeta suas vidas. Muitas vezes essas relações são prejudicadas e os efeitos do conflito entre as expectativas ascendentes de envolvimento e as dificuldades de comunicação e participação numa estrutura de tomada de decisão podem ter efeitos mal-adaptativos.

Para Melo (2000), esses efeitos podem produzir apatia de certos indivíduos, os quais se vêem fora do sistema, sem qualquer esperança; isso pode ocasionar conformidade cega entre aqueles que aceitam o sistema e seus requisitos normativos como exigências externas sobre si mesmos e para as quais não têm responsabilidade: além de poder resultar em fermentação sem forma definida, em rebeldes sem causa, em demonstrações sem alvo apropriado. Todavia, cabe destacar que as soluções adaptativas para tais conflitos incluem, dentre outros, certo grau de descentralização da tomada de decisão nas subestruturas; além de que formas democráticas podem ser instituídas através de uma mudança na fonte de autoridade, dos dirigentes para os membros da organização.

2.3.4.5 Teoria Contingencial

Conforme Melo (2000), esta teoria pode ser considerada um prolongamento da Teoria de Sistemas. Define que estrutura e comportamento de uma organização dependem de várias variáveis situacionais como ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Também contempla a concepção das organizações como sistemas abertos, cujo funcionamento depende da interface com o ambiente externo e de variáveis situacionais.

O fator tecnologia concebe uma transformação substancial na relação homem-máquina. À medida que se oferece diferentes produtos, diferentes tecnologias são apresentadas e a implementação de tais tecnologias promovem mudanças significativas no funcionamento das organizações, no campo das relações interpessoais, comunicação, organização do trabalho, estruturação e *design* organizacional (TACHIZAWA e CRUZ JUNIOR, 2003).

A incerteza ambiental é outra variável da corrente contingencial, haja vista que a previsão torna-se tarefa arriscada em função da incerteza, ambiental, prejudicando o controle de ações internas e externas (consumidores e fornecedores) à organização. Além disso, o tamanho da organização também deve ser visto como variável que condiciona a estrutura e as práticas com vistas à eficiência, onde formas de controle centralizadas e personalizadas são mais apropriadas para pequenas organizações, enquanto que o controle descentralizado e a impessoalidade são mais adequados para grandes organizações.

Vários estudos foram importantes para estabelecer a relação entre ambiente e estrutura das organizações. Autores com Burns e Stalker foram pioneiros nestes estudos. Em 1961, os autores identificaram cinco tipos diferentes de ambiente, tendo em vista o grau de incerteza, variando do estável ao incerto. Também identificam duas formas básicas ou ideais de estrutura: a mecanicista e a orgânica. Os estudos feitos pelos autores em cerca de 20 empresas mostraram que estruturas mecanicistas adaptam-se melhor a ambientes estáveis, enquanto que as orgânicas as mais indicadas para ambientes incertos (TACHIZAWA e CRUZ JUNIOR, 2003).

Segundo Melo (2000), é possível confirmar que a estrutura mecanicista, afim à Escola Clássica é caracterizada pela especialização de tarefas, onde deveres, responsabilidade e métodos são claramente definidos e há uma clara estrutura hierárquica pautada na lealdade e obediência aos superiores. Em contrastes, a orgânica possui mais semelhanças com a corrente das Relações Humanas, onde há mais flexibilidade, estrutura inter-relacional de controle, autoridade e comunicação, o trabalho em grupo é fomentado e o prestígio do trabalhador é definido pela

contribuição que exerce ao grupo em relação à sua posição hierárquica. Na verdade, os autores não rejeitam nenhuma das duas escolas. Apenas distinguem que dependendo da natureza do ambiente, um ou outro estilo de gestão são mais aptos a operarem com sucesso.

Já no final da década de sessenta, os enfoques estão em estudar fatores como integração e diferenciação nas organizações. A integração representa o grau de semelhança de estruturas, práticas e objetivos, enquanto que diferenciação entende-se como o grau de distinção entre os departamentos. De modo geral, quanto maior for a interdependência, maior a integração, todavia nem sempre esta é uma tarefa fácil. Lawrence e Lorsch apud Tachizawa e Cruz Junior (2003) concluíram que organizações mais eficientes tendem a ter adequação á estrutura e coordenação de departamentos e à incerteza do ambiente, de modo que empresas de maior sucesso atuam em ambientes de grande diferenciação e conseguem alto grau de integração. Em contrapartida, nas empresas que têm estruturas, práticas e procedimentos diferenciados não è fácil evitar-se o conflito. Os autores entendem que os gestores que lidam com conflito de forma satisfatória, baseiam-se principalmente no conhecimento e na competência, não na autoridade formal. Assim, entende-se que a obtenção de diferenciação e integração não dependem predominantemente de uma hierarquia formal.

Ao estudar a evolução histórica das grandes empresas americanas, Chandler apud Tachizawa e Cruz Junior (2003), verifica que a estrutura organizacional está continuamente ajustada à estratégia das empresas. Para o autor, uma estratégia de inovação requer estrutura flexíveis e simples com reduzida divisão do trabalho e pouca formalização, enquanto que estratégia de diminuição de custos, por exemplo, requer estruturas que assegurem estabilidade e eficiência, sendo mais centralizadas e formais.

Para Melo (2000), cabe salientar que o modelo contingencial está pautado na racionalidade das estruturas e normas e da autoridade formal, as quais respondiam às influências macroambientais. Tal teoria mostrou ser adequada num período de mudança tecnológica e de rápido crescimento e, por caracterizar-se como uma abordagem racional, procurou correlacionar a estrutura com variáveis contingenciais como dimensão, tecnologia e ambiente. Assim, as organizações passam a ser entendidas como sistemas sociais com culturas próprias, onde a luta entre indivíduos e grupos visa a conquista dos objetivos de cada parte.

2.3.5 Graus, níveis e condicionantes da participação

Conforme Bordenave (1994) apud Melo (2000), desde o começo da humanidade os homens tiveram participação de fato, quer na família, quer nas tarefas de subsistência, na recreação, na religião e na defesa contra os inimigos. Mas a participação espontânea também compreende outro tipo de participação, que leva as pessoas a formarem grupos de amigos, vizinhos, *gangs*, isto é, sem necessidade de compreender a participação a partir de uma organização estável, desenvolvendo-se, portanto, em grupos sem propósitos claros e definidos, a não ser de satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, receber e dar afeto.

Sendo assim, o autor apresenta a participação a partir de três grupos: os primários, onde se situa a participação em família e grupos de amizade ou vizinhança; os secundários, nos quais a participação é exercida em associações profissionais, sindicais, empresariais e os terciários, onde a participação se dá por meio de partidos políticos e grupos de classe (BORDENAVE, 1994).

Para Pateman (1992) apud Melo (2000), existem três tipos de participação: a pseudoparticipação, a parcial e a plena. A pseudoparticipação compreende situações onde não ocorre participação alguma na tomada de decisões, ou seja, os empregados são persuadidos a aceitarem as decisões tomadas pela administração. A participação parcial, por sua vez, é um processo no qual duas ou mais partes influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes. Quanto à participação plena, esta consiste num processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões,

Dantas (1988) apud Melo (2000), a existência de diversos fatores que condicionam as pessoas a participarem plenamente nas decisões. Estes fatores tanto podem facilitar quanto dificultar a tendência de participar. Entre os fatores condicionantes, podem ser indicados:

- as qualidades pessoais e modo de comportamento: existem pessoas que, além de possuírem um temperamento menos gregário, receberam toda uma educação castradora nas suas implicações de convivência social;

- a educação: sendo esta uma forte arma na modelagem da personalidade e sempre um instrumento nas mãos das classes dominantes, não se admira que a mesma desencoraje a participação;
- a natureza do problema: dificilmente um cidadão comum se vê inclinado a participar de determinados problemas, já que os mesmos lhe aparecem como ininteligíveis e, ainda por cima, super valorizados com toda uma linguagem nebulosa;
- a estrutura social: a participação não pode ser igualitária e democrática quando a estrutura de poder concentra as decisões numa elite minoritária;
- o ambiente interno do grupo ou da instituição; tudo será distinto conforme a participação seja ou não efetivamente incentivada.

No que concerne aos graus de controle das pessoas sobre as decisões, Bordenave (1994) adota um esquema usando uma escala entre um ponto mínimo e um Máximo, conforme está demonstrado abaixo. Esses graus de participação demonstram de que forma a vontade decisória de determinada empresa é consumada. Além disso, inclui seis níveis, do mais alto ao mais baixo, que são:

- Nível 1: Formulação da doutrina e da política da instituição;
- Nível 2:– Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias;
- Nível 3: Elaboração de plano, programas e projetos;
- Nível 4: Alocação de recursos e administração de operações;
- Nível 5: Execução das ações;
- Nível 6: Avaliação dos resultados.

A Informação representa o menor grau de participação, onde os membros apenas são informados pelos dirigentes sobre decisões já tomadas. Na Consulta Facultativa a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para solução de problemas. Quanto à Consulta Obrigatória, neste grau, os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, embora a decisão final pertença ainda aos dirigentes. Na Elaboração, os empregados elaboram propostas e recomendam medidas à administração que as aceita ou não, mas sempre justifica sua posição. Na Co-gestão a administração da organização

é compartilhada: os administradores exercem influência direta na eleição de um plano de ação e na tomada de decisões, enquanto que os comitês e conselhos são usados para tomar decisões. Quanto ao grau Delegação, os administradores têm autonomia em certos campos e jurisdição, à medida que não precisam consultar seus superiores para tomar decisões. A Autogestão representa o grau máximo de participação. Nela desaparece a diferença entre administrador e administrados, pois ocorre auto-administração.

Num enfoque mais atual, a participação pode ser entendida como o envolvimento racional e emocional das pessoas em situações grupais, de modo que esse envolvimento as encorajem a contribuir com os objetos e assumir a responsabilidade de alcançá-los.

No que concerne à estrutura organizacional, é conveniente registrar que certos tipos de estrutura criam obstáculos à participação, ao passo que outras estruturas viabilizam tais soluções. Nessa linha de raciocínio é que Mintzberg (2000) alega que o problema da participação reside na natureza da tarefa e no desempenho da estrutura e não na distribuição do poder. Para o autor, modelos como a burocracia profissional e *adhocracia* demandam delegação extensiva e aproximam-se do ideal democrático.

Para Melo (2000), deve-se atentar para o fato de que certas alterações comportamentais no ambiente de uma organização, muitas delas honestas e sinceramente orientadas para a participação, não são compatíveis com estruturas hierárquicas rígidas e piramidais. A participação como processo precisa ter seu efetivo desdobramento ao nível de estrutura da organização.

2.3.6 Formas de participação

Conforme Park et al.(1997) apud Melo (2000), a participação na gestão da empresa pode apresentar-se de forma direta ou indireta. Esta divisão parece ser um consenso entre diversos autores, ao configurar-se numa classificação simples de conceber a participação no trabalho e, em muito referenciada na bibliografia existente sobre o tema.

A participação direta refere-se à pessoa individualmente considerada, enquanto que a indireta é dirigida aos trabalhadores coletivamente considerados, podendo ser dividida em: Negociação Coletiva, Comitê de Empresas, Co-Gestão e Autogestão.

2.3.6.1 Participação direta

A participação direta é dirigida à pessoa, considerada individualmente. Revela uma percepção da origem dos conflitos num nível exclusivamente individual ou de pequeno grupo. Conforme Park et al (1997), nos Estados Unidos, onde desenvolveu-se e tem boa aceitação, é entendida sob forma de integração informal, especialmente como estilo gerencial. Seu objetivo principal é a manutenção da harmonia organizacional, através do esclarecimento àqueles que fazem parte da organização, de quais os objetivos e metas da empresa, para que se possam canalizar, trazendo resultados positivos á empresa.

Para os autores, quando a participação direta é instituída, os trabalhadores passam a influenciar no futuro da empresa, participando da tomada de decisão, decidindo sobre o que é melhor para que o sucesso seja conquistado. Portanto, a experiência tem mostrado que através de sentimentos de importância profissional, os funcionários motivados mostram resultados cada vez melhores. Círculos de Controle de Qualidade, Planejamento Participativo e Grupais para Decisão e Ação, são exemplos recentes que têm demonstrado resultados positivos na participação direta dos funcionários, promovendo o desenvolvimento individual e coletivo, como o aumento de eficiência organizacional.

Para Melo (2000), esses autores destacam que a partir do momento que situações rotineiras são dirimidas no campo operacional, obtêm-se mais tempo para o efetivo exercício da função gerencial. Assim, a participação gerencial pode concentrar-se mais na programação de desenvolvimento da produtividade global da empresa. Assim, gerentes, supervisores e chefes podem destinar mais tempo para formação de equipes com atribuições de pesquisa e desenvolvimento de sistemas de medição da produtividade, de dimensão de capacidades produtivas e estabelecimento de padrões possíveis de atingir cronogramas, de análises de dados sobre situações em relação aos padrões para administrar as perdas, de transmitir dados aos grupos

operacionais e junto discutir metas para melhoria de métodos, processos e controles, dentre outros.

Através da participação direta, portanto, amplia-se a comunicação, no sentido de dar suporte para implantação de melhorias e recomendações pelo grupo operacional, além de motivar e promover a participação e integração entre os diversos grupos e níveis em relação ao programa. Ao pretender-se garantir a transparência do sistema, promove-se o fluxo constante de informações entre os diversos níveis hierárquicos, onde acredita-se ser possível a administração de conflitos com coerência.

2.3.6.2 Participação indireta

A participação indireta representa a forma de representação de classe de trabalhadores ou coletividade de empregados. A participação de trabalhadores, tanto nas tarefas e resultados da empresa, quanto na tomada de decisão tem configurado maior envolvimento por parte de sindicatos profissionais, lutando por maior participação nos processos inerentes ao desenvolvimento das organizações e, principalmente à manutenção do emprego, o que se tem visto com frequência no meio empresarial (MELO, 2000).

A Negociação Coletiva, como modalidade da participação indireta, é dirigida às decisões distributivas da organização. Em todos os países em que há sindicatos trabalhistas, pratica-se a negociação coletiva. Constituem, na maioria das vezes, uma barganha entre empresários e sindicatos, onde o ganho é sempre acompanhado de alguma perda. Pode ser caracterizada como “um jogo de interesses”, que regula a participação do empregado na empresa (PARK et al., 1997).

Além disso, organismos externos à empresa estão envolvidos nas negociações coletivas, e por isso as mesmas contam com vantagens e desvantagens. Como vantagens, os autores entendem que a Negociação Coletiva possui maior poder de pressão e influência em decisões distributivas; possui caráter político; os líderes geralmente estão fora da organização e, portanto, não sofrem pressões pessoais e as reivindicações não possuem caráter interno, ultrapassando as fronteiras da empresa. Contudo, a Negociação Coletiva é a forma mais desprezada pelos dirigentes de empresas, já que muitas vezes tem caráter de oposição. As negociações são

intermitentes, já que ocorrem somente em momentos de crise. Com isso, cria-se muita dependência das lideranças sindicais, onde a distância entre sindicatos e empresa exige canais diferenciados de comunicação (PARK et al., 1997).

Os Comitês de Empresas representam outra forma de participação indireta, meramente consultiva e administrativa. O objetivo é a cooperação entre os representantes dos trabalhadores e os dirigentes das empresas nas decisões da cúpula. Os comitês são formados por representantes dos trabalhadores e, por intermédio destes, os dirigentes são informados das necessidades, preocupações e idéias dos funcionários, representando um incremento na tomada de decisão. Esses Comitês têm boa aceitação por parte dos dirigentes da empresa, em função da fonte de informações que produzem e que chegam ao topo. Entretanto, são restritivos, a medida que a participação é concedida, pois não têm poder de pressão, tampouco poder de influenciar nas decisões estratégicas da organização (PARK et al., 1997).

Adotada na Alemanha Ocidental a partir de 1976, a Co-gestão compreende outra modalidade de participação indireta. Na Alemanha, situa-se num estado evolutivo nas relações capital-trabalho, cuja primeira iniciativa data de 1848. O regulamento sindical, já naquela época, revia a criação de conselhos de fábrica e, a partir de 1920, com a promulgação da Lei dos Conselhos de Fábrica, estabeleceu-se que qualquer empresa com mais de vinte empregados deveria constituir seus conselhos. Percebe-se, então, que naquele país, a participação indireta foi conquistada, legitimada pelo governo, institucionalizando assim os anseios de uma melhor relação entre trabalhadores e donos de empresas, através de lei federal. Além disso, a lei também prevê direitos de colaboração e de co-gestão em determinados assuntos sociais, individuais e econômicos, caracterizando pela primeira vez a representação de funcionários Conselhos de Supervisão das empresas (PARK et al., 1997).

A Co-gestão, portanto, tem como principal função evitar contestações e conflitos na empresa. Sua função é de paz e também de discricção, haja vista que compreende a reserva sobre informação da empresa na condição de participação de representantes dos trabalhadores no Conselho de Supervisão da empresa. A co-participação representa os direitos à fixação de horas diárias de trabalho e suas interrupções, tempo e lugar de pagamento de salários, escala de férias e atividades de pessoal, dentre outros.

A Autogestão, por sua vez, representa uma forma de participação indireta numa proposta de ação coletiva, de matriz socialista. Repousa no princípio fundamental de igualdade entre os homens e defende a autonomia criativa de cada homem, negando a heteronomia em todas as instâncias da vida social. Segundo Park et al. (1997), tal forma surgiu a partir da experiência político-econômica da Iugoslávia de Tito, em contraposição ao stalinismo, onde o sistema vigente na antiga Iugoslávia estava influenciado pela teoria autogestionária de Pierre-Joseph Proudhon.

Quanto ao enfoque organizacional, a Autogestão representa uma mudança radical nas práticas participativas do empregado, pois a mesma traz para dentro da empresa o princípio básico da igualdade, instituindo a democracia organizacional, desaparecendo hierarquias e dominações. Para Motta (1995), a Autogestão se diferencia dos outros modelos de participação indireta porque a divisão do trabalho é fixada como resultado do próprio processo de participação. Nesse sentido, a participação faz desaparecer as relações de dominação de quaisquer origens, pois todos mandam e todos obedecem, não se negando a necessidades de administrar planejando o futuro e tampouco a integração e a coordenação dos trabalhadores, através de uma estrutura de poder distribuídos, de conselhos de assembléias.

No Brasil, a autogestão e a co-gestão mostraram-se como alternativas à falência de empresas e como suporte contra o desemprego. Tais modelos, ainda recentes no país, costumam ser adotados por empresas em situação de falência, embora haja empresas em situação normal que também estão aderindo a estas formas de participação indireta.

Conforme Ferreira (1997) apud Melo (2000), em 1992 foi criada a ANTEG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. Essa associação é responsável por quase 6.000 empregos diretos, abarcando 33 empresas autogestionárias. Sua atuação restringe-se ao nível institucional, buscando aprovação de legislação diferenciada para estas empresas, que vão desde o saque de seguro desemprego até criação de linhas de crédito, incentivos fiscais e apoio tecnológico.

A filosofia implica na atuação ANTEG é a de que a autogestão pode representar uma alternativa efetiva a manutenção do emprego. Assim, as empresas afiliadas à associação se classificam em empresas de autogestão, empresas de co-gestão participativa e cooperativas de autogestão (FERREIRA, 1997).

Dessa forma, a partir do exemplo brasileiro de participação indireta, é possível perceber que o contexto econômico da década de 90 favoreceu a desvinculação da autogestão de suas origens ideológicas, transformando-a numa opção eficaz para minimizar os impactos do desemprego na era da informação e dos avanços da tecnologia.

Acredita-se, também que o exemplo de Semler (1988) pode elucidar a participação na empresa brasileira. Em seu livro “Virando a própria mesa”, o autor mostra como foi possível recuperar a empresa de sua família, com base na diversificação da produção e em mudanças organizacionais. Isso só foi possível a partir da compreensão da importância de atrair e manter pessoas na empresa.

Na intenção de obter maior participação dos funcionários, o empresário transformou os métodos de gestão e propôs os “dez mandamentos”, que na verdade conduzem a uma série de intenções desejadas na administração participativa, seja direta ou indireta, que são: salário e benefícios adequados, respeito pelo indivíduo, produto que seja capaz de gerar orgulho, sensação de envolvimento e espírito de equipe, espaço para opinar, redução da distância entre cúpula e base, preocupação com treinamento e aperfeiçoamento, seriedade incontestável da empresa, relativa segurança no emprego e profissionalismo, com ausência de favorecimento e protegidos.

2.3.7 Críticas à Participação como forma de gestão

Storch (1985) apud Melo (2000), considera que a implementação da participação na gestão de empresas, salvo casos excepcionais, não tem levado em consideração a multiplicidade de fatores históricos e estruturais. Deixa-se de considerar em geral, que a oportunidade de participar libera demandas reprimidas por parte de trabalhadores, e que o descuido em atender essas demandas, através de mudanças na estrutura e no comportamento burocráticos, anula rapidamente os ganhos de motivação gerados nos primeiros momentos do processo participativo.

Para o autor, o simplismo no tratamento da participação, num país como o Brasil em que as instituições regulam as relações de trabalho favorecem o paternalismo e o arbítrio gerenciais, traz efeitos nefastos. Assim, declara: “os tecnoburocratas imputam os fracassos aos suposto atraso do trabalhador, e os trabalhadores tornam-se cínicos em relação à seriedade dos administradores” (STORCH, 1985, p. 132).

Heloani (1994), ao conceituar o autoritarismo nas organizações, destaca que o máximo de avanço da teoria administrativa em relação à democratização da gestão vai até as noções de alargamento e enriquecimento do trabalho e de estruturas matriciais, onde a participação nas decisões reduz-se às tarefas parceladas. Para o autor, o que existe é uma ênfase nas formas de manipulação, à medida que a preocupação central de dirigentes e com relação à força de trabalho é desenvolver instrumentos para torna-la, em função das necessidades de capital, mais eficiente, eficaz, produtiva, satisfeita, cooperativa, harmônica, dócil e leal.

Então, a questão democracia e gestão organizacional, que tem esbarrado em propostas do tipo gestão participativa, devem merecer maior atenção do que aquela que tem sido dispensada pela teoria administrativa. Nesse sentido, Heloani (1994) acredita que é necessário desvincular uma teoria de gestão do âmbito exclusivo das formas de gestão sob o modo capitalista de produção.

Heloani (1994) entende que a administração participativa não introduziu inovações significativas, à medida que concentrou-se em atenuar a ‘fuga do trabalho’ através de pequenas alterações no espaço fabril, isto é, torna-lo mais atrativo para a classe operária. Alguns setores recebiam a autorização para organizar o trabalho de forma autônoma, apesar do conjunto da organização não ter sido adaptado para se harmonizar com os segmentos que adotaram essa autonomia. Assim, questiona: “como inovar significativamente, se o próprio desenho de máquinas foi dirigido para manter a dependência do trabalhador em relação ao escritório de estudos de tempos e movimentos?” (HELOANI, 1994, p.95).

Para o autor, o principal fator limitante da administração participativa foi a tecnologia. Implicitamente, manteve-se nas empresas que adotaram esta forma de gestão, o postulado que a tecnologia determina as formas de organização e, aparentemente, lutou-se para impedir que as novas formas de organização passassem a atuar sobre a tecnologia.

Melo (2000), conclui que as organizações contemporâneas, altamente competitivas e flexíveis, necessitam desenvolver a iniciativa, a atividade cognitiva, a capacidade de raciocínio lógico e o potencial de criação para possibilitar respostas imediatas por parte de seus funcionários.

Em suma, para esses autores, a participação na gestão de empresas é uma forma de gerenciar a estratégia de poder. Na perspectiva desses críticos, a inclusão da participação dos

empregados significa um avanço em direção a um processo de socialização e democratização, bem como, uma tentativa de modernizar as relações de trabalho, otimizando e propiciando um ambiente mais democrático e autônomo, gerando uma possibilidade de se desenvolver as instituições na medida em que seus colaboradores sintam-se incluídos e valorizados no processo participativo de tomada de decisão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada tendo como ambiente a instituição de educação superior União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina - UTEC. De acordo com Gil (2002), esse estudo classifica-se como pesquisa qualitativa, com aportes de pesquisa quantitativa. Exploratória, descritiva, com análise interpretativa, referente à contribuição da gestão participativa no desenvolvimento institucional, tendo como referência os indicadores do plano de desenvolvimento institucional, os indicadores e resultados das avaliações institucionais.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Foi feito um estudo de caso da IES UTEC. Esse estudo classifica-se como exploratório, descritivo e interpretativo, não experimental. O pesquisador classifica-se como observador participante, pois participou efetivamente da implantação do modelo de gestão participativa na UTEC, no ano de 1993.

Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1982, p. 224), “o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”.

O estudo de caso caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objetivo é a análise de uma unidade, visando o detalhamento de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação. De acordo com a descrição de Gil (1994, p. 78), o estudo de caso pode ser caracterizado “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Para a realização da pesquisa, foi dada ênfase ao critério de acessibilidade, conforme sugere Vergara (1998), sendo solicitado aos responsáveis pela UTEC a liberação dos estudos com o objetivo e a finalidade de um trabalho acadêmico.

Sendo assim, tornou-se possível identificar vantagens e limitações na utilização de um estudo de caso, seja na flexibilidade da sua execução que permitiu ao pesquisador ampliar ou redirecionar seus objetivos em função da melhor utilização dos dados coletados, bem como, também pôde estimular novas descobertas. Porém, verificou-se que os resultados obtidos dos estudos de casos não podem ser generalizados, necessitando, para esse tipo de pesquisa, de estudos próprios.

3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

Esse trabalho pretende responder as seguintes indagações:

- a) Como a gestão participativa é aplicada na UTEESC?
- b) Quais os fatores determinantes e restritivos quanto ao uso da gestão participativa para promover o desenvolvimento institucional na UTEESC?
- c) Qual é a percepção dos colaboradores sobre a contribuição do uso da gestão participativa na UTEESC, sob os seguintes aspectos do desenvolvimento institucional: perfil institucional; gestão institucional; gestão acadêmica; e infra-estrutura?

3.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis da pesquisa foram a *gestão participativa* e o *desenvolvimento institucional*. Esperou-se obter a comprovação de que de fato a gestão participativa, aplicada na UTEESC, pôde ser utilizada como uma estratégia de gestão universitária para promover a gestão e o desenvolvimento institucional. Foram verificados os indicadores do plano de desenvolvimento institucional, os índices e resultados das avaliações institucionais, bem como a percepção dos informantes-chaves da UTEESC sobre o assunto em questão.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A população-alvo do presente estudo foi composta pelos sujeitos sociais da pesquisa, quais sejam, seus gestores: coordenadores das áreas acadêmica, técnica e administrativa que estão envolvidos diretamente com o processo de gestão participativa na instituição. Com escolha da amostra intencional, composta por doze integrantes, buscou-se o entendimento em profundidade desse estudo de caso.

3.6 DADOS, COLETA E TRATAMENTO

3.6.1 Dados Primários e Secundários

Os dados primários foram obtidos a partir da aplicação das entrevistas e questionários com os sujeitos sociais da pesquisa. Os dados secundários foram extraídos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e das avaliações institucionais da UDESC, estatuto, regimento, informativos, resoluções, portarias, atas e documentos internos. Os questionários foram desenvolvidos com base nos indicadores do PDI e das avaliações institucionais, tendo como abordagem a gestão participativa.

3.6.2 Técnica de Coleta de Dados

Pesquisa documental do Plano de Desenvolvimento Institucional e avaliações institucionais e, entrevistas semi-estruturadas baseadas na literatura e nos dados coletados na sistematização da pesquisa documental e, em ação recíproca entre pesquisador e respondentes, em processo interativo com os sujeitos sociais da UDESC.

3.6.3 Técnica de Análise de Dados

Os dados primários obtidos das entrevistas foram analisados com base no método de análise de conteúdo. Segundo Bardin apud Triviños (1987, p. 160), este método visa “... por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

Os dados secundários foram analisados através do método de análise documental que, em termos gerais, consoante Vergara (1998), consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

Realizou-se desta forma a análise predominantemente qualitativa de respostas obtidas através de roteiro de questionário semi-estruturado de entrevista com os agentes sociais da pesquisa. O capítulo 4 fornece esta análise.

3.6.4 Limitações da Pesquisa

A pesquisa realizada apresenta algumas limitações, sendo que até a finalização dessa dissertação não havia sido localizada por este pesquisador a existência de uma abordagem de avaliação dos efeitos e de causas, ou ainda, a identificação de um modelo adequado e ideal para a pesquisa, que relacionasse a participação e o desenvolvimento institucional.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso em uma única instituição de ensino superior, portanto, considera-se que os dados obtidos não podem ser extrapolados para as demais instituições de ensino superior.

Um dos fatores limitadores da pesquisa foi o estudo das percepções em três dimensões da instituição: acadêmica, administrativa e técnica, desconsiderando-se o corpo docente e discente. Neste sentido, as percepções podem modificar-se, ou ainda, ser influenciadas por visões pessoais e distorcidas da realidade.

O fato da pesquisa ser do tipo participante exigiu uma estratégia de condução da pesquisa de modo a evitar possíveis influências e vieses nos resultados, assim, procurou-se manter em sigilo a identidade dos agentes sociais pesquisados, para que os mesmos respondessem de forma natural e verdadeira, de acordo com suas percepções, evitando qualquer possibilidade de constrangimento ou de eventual consequência pela exposição de suas opiniões na pesquisa realizada.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo visa caracterizar a instituição pesquisada, e proceder a análise e a interpretação das respostas de pesquisa, sob a luz do arcabouço teórico realizado.

4.1 UNIÃO DE TECNOLOGIA E ESCOLAS DE SANTA CATARINA - UTEC

A União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina – UTEC está sediada na Rua do Príncipe, número 796, no centro de Joinville, em Santa Catarina.

4.1.1 Caracterização da Instituição

A UTEC é uma instituição de educação superior, sem fins lucrativos, de utilidade pública municipal e estadual, pessoa jurídica de direito privado, com seu estatuto inscrito no Registro Civil das Pessoas Jurídicas do Cartório de Registro Adilson dos Anjos, sob número de ordem duzentos vinte e nove, do livro dois-A, de registro de sociedades civis, folhas número duzentos e vinte e sete e verso.

É mantenedora da Faculdade de Processamento de Dados de Joinville, Faculdade de Desenho Industrial de Joinville, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais de Joinville e da Faculdade de Tecnologia de Joinville.

4.1.2 Histórico

A UTEC Foi fundada na cidade de Joinville em 01 de fevereiro de 1982 por um grupo de professores de Recife, como estabelecimento de ensino isolado, autorizada pela Secretaria de Educação Estadual de Santa Catarina, sob nº 2032, a oferecer o curso livre de Processamento de Dados, sendo o primeiro curso de informática de Joinville.

Inicialmente, a instituição firmou um convênio com Prefeitura Municipal de Joinville, onde se estabelecia que a UTESC ocuparia em regime de comodato as instalações da Escola Municipal Herilberto Hülse, no período noturno, sem prejuízo à escola municipal, pois esta só funcionava no período matutino. Em contrapartida, a UTESC oferecia à PMJ quarenta bolsas de estudo voltadas às pessoas carentes cadastradas na prefeitura e aos funcionários municipais que eventualmente tivessem interesse em cursar processamento de dados, com seleção e indicação dos bolsistas feita pela prefeitura.

Em 1993, a então Secretária de Educação de Joinville pretendia instalar no mesmo prédio onde estava a UTESC, um curso supletivo no período noturno, inviabilizando, portanto, a permanência da UTESC naquele espaço público. A instituição vendo-se sem local para continuar com seu funcionamento, enfrentou uma grave crise, quase tendo o encerramento de suas atividades, quando, então, os professores fundadores de Recife decidiram-se por se afastar da associação e a administração da entidade passou a ser exercida por um novo grupo de professores, que lecionavam na própria UTESC, sendo estabelecido à época, um modelo de Gestão Participativa, baseado no mapeamento da cultura dos círculos de controle da qualidade – CCQ, que estavam sendo implantados nas grandes empresas de Joinville. O modelo participativo de gestão contava com o envolvimento direto de professores, alunos e colaboradores, tendo como objetivo principal obter e manter, de forma continuada, um alto nível de qualidade e diferenciação, nas atividades educacionais da instituição.

É interessante lembrar que a UTESC ocupava apenas oito salas de aula, uma secretaria, um laboratório de informática com 8 computadores e tinha uma biblioteca com cerca de cento e vinte livros, mas apesar de uma instalação bastante simples, contava com um currículo que proporcionava excelente empregabilidade, com enfoque prático e profissionalizante, tinha um corpo docente com cerca de vinte e cinco professores, que eram profissionais da área de informática, gerentes, coordenadores, analistas de sistemas e programadores de empresas como a Consul, Embraco, Tupy, Tigre, na era dos *mainframes*, grandes computadores.

Com a nova gestão dos professores de Joinville, iniciou-se um projeto educacional voltado à atuação no ensino superior e, em seguida, a UTESC foi credenciada como instituição de educação superior, em 13 de fevereiro de 1995, com a Faculdade de Processamento de Dados de Joinville, através do Decreto Presidencial nº publicado no D.O.U., à página número 1.866.

Em 1996, a UTESC mudou-se para um prédio locado à rua Visconde de Taunay, no centro de Joinville, com área de 1.800 metros quadrados, já com espaço para 20 salas de aula, 4 laboratórios de informática, duas oficinas e biblioteca com cerca de quatro mil títulos.

Em 01 de janeiro de 1998, foi credenciada como instituição mantida, a Faculdade de Desenho Industrial de Joinville, com Portaria Ministerial número 286/98, de 01.04.1998, sendo autorizada a oferecer o curso superior de desenho industrial, em duas habilitações: projeto de produto e programação visual.

Em março de 2000 é lançado o Programa de Pós-graduação da UTESC com o curso de especialização Lato Sensu, denominado como Gestão Competitiva com ênfase na Tecnologia da Informação. Também nesse ano, obtém-se o reconhecimento do curso de Tecnologia em Processamento de Dados.

Em 2001 novos cursos de pós-graduação são oferecidos, a saber: Gestão da Tecnologia da Informação, Desenvolvimento de Projetos de *WebDesign*, Psicopedagogia Institucional e Pedagogia para Educação Infantil e Ensino Fundamental.

A Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, mantida da UTESC, foi autorizada em 2002 a oferecer o curso de bacharelado em Pedagogia nas habilitações em Gestão escolar e Tecnologia educacional.

Em 2003, a UTESC credencia uma nova mantida para atuar na educação superior tecnológica, o Centro de Educação Tecnológica de Joinville, hoje denominado de Faculdade de Tecnologia de Joinville. O curso autorizado foi Tecnologia em Design de Interiores, sendo o primeiro curso superior deste tipo a ser autorizado pelo MEC no sul do Brasil.

Também em 2003, a UTESC obtém o reconhecimento do seu curso de Bacharelado em Desenho Industrial, nas habilitações projeto de produto e programação visual, conhecidas no mercado de trabalho pelas denominações de *design* de produto e *design* gráfico.

No ano de 2004, a UDESC enfrenta o problema de falta de salas de aula e inicia a busca por uma nova casa. Em 2005, muda-se para um novo prédio numa das ruas mais tradicionais de Joinville, à rua do Príncipe 796.

A nova sede tem 4.500 metros quadrados, em três pisos, oferecendo 60 salas de aula, 6 laboratórios de informática, equipados com 170 computadores, laboratório de fotografia, oficina de modelos e protótipos, oficina de materiais, salas de áudio-visual e demais dependências. A biblioteca atualmente conta com doze mil títulos e com conceitos A e B nas avaliações do MEC. O atual corpo docente é formado por 86 professores, 82% com titulação de mestres e doutores, e a gestão ainda conta com doze colaboradores técnicos e administrativos.

4.1.3 Objetivos

Conforme o seu estatuto, são seus principais objetivos:

- desenvolver atividades educacionais que estejam envolvidas pela aplicação de novas tecnologias no ensino, pesquisa e na extensão.
- exceder as expectativas de seus alunos e do mercado de trabalho.
- formar profissionais qualificados e cidadãos conscientes e atuantes na comunidade.
- ter em seus cursos uma grande característica prática obtida da experiência profissional de seu corpo docente, formado preferencialmente por professores que atuam no mercado de trabalho.
- buscar atender todos os itens de qualidade propostos pelo MEC e pelas avaliações da qualidade verificados nas pesquisas internas.

- oferecer um ambiente de tecnologia e qualidade em seus laboratórios e oficinas, equipando-os e utilizando-os para dar uma visão profissional e prática dos seus cursos.
- complementar o processo didático-pedagógico de uma forma participativa, integrada e transdisciplinar.
- oferecer um ambiente de estudo e de trabalho saudável, humano e motivador.

4.1.4 Finalidades

De acordo com o seu estatuto, a UTESC, como instituição de educação nacional, tem por finalidades nas áreas do curso que ministra:

- I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da Ciência, da tecnologia, da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII – promover a extensão, aberta à participação da população visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição; e

VIII – promover e desenvolver ações, projetos e atividades educacionais com base numa visão social, tecnológica e empreendedora, que envolvam de forma democrática e participativa toda a comunidade acadêmica, voltados à responsabilidade social e à melhoria da qualidade de vida da região e do país.

4.1.5 Missão, visão e valores

A Missão atual da UTEESC é:

Oferecer soluções educacionais tecnologicamente inovadoras no ensino, pesquisa e extensão, que excedam as expectativas de seus alunos e do mercado de trabalho, formando excelentes cidadãos e profissionais que possam contribuir com a harmonia e com a melhoria da qualidade de vida da comunidade (PDI da UTEESC, 2006, pg. 3).

A Visão da UTEESC é:

Ser reconhecida como uma instituição educacional de excelência, no desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, de forma social, empreendedora e tecnológica, em atividades acadêmicas diferenciadas e focadas na qualidade. (PDI da UTEESC, 2006, pg.4).

Os valores da UTEESC são:

- qualidade e diferenciação;
- gestão democrática e participativa;
- tecnologia a serviço da humanização;
- desenvolvimento regional e global;

- compromisso social; e
- espírito empreendedor e inovador.

4.1.6 Ensino, Pesquisa e Extensão

A UTESC desenvolve atividades educacionais de ensino, pesquisa e extensão, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e de extensão nas áreas de tecnologia da informação, design, educação e gestão.

4.1.7 Relação da mantenedora e mantidas

De acordo como seu estatuto e regimento interno, a União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina é a mantenedora das Faculdades, sendo administrada por seu Conselho Diretor. As IES mantidas, suas Faculdades, são representadas e administradas por seus respectivos Conselhos de Curso.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi intencional composta por doze gestores das áreas acadêmica, técnica e administrativa da UTESC, descritos na Delimitação da Pesquisa, do capítulo 3, em “Procedimentos Metodológicos”.

Inicialmente, com base nos relatórios de avaliação da instituição, obteve-se os seguintes dados: dos doze gestores pesquisados, quatro são da área acadêmica, coordenadores de curso, presidentes dos conselhos de curso das IES mantidas pela UTESC, 100% dos respondentes têm mais de 5 anos de casa, sendo que o mais antigo colaborador foi contratado em 1989. Portanto, os

gestores da área acadêmica, participaram da implantação da gestão participativa na UTEC, ocorrida em 1993, e assim têm uma percepção histórica dos fatos.

O grupo de gestores da área administrativa foi composto por quatro pessoas pesquisadas, sendo que todas têm mais de dez anos de contratação, portanto, mostraram-se bem qualificadas para responderem a presente pesquisa.

Quanto aos quatro gestores da área técnica, são colaboradores com um pouco menos tempo de casa, se comparados aos das demais áreas pesquisadas, mas 75% estão na casa a mais de três anos, o que lhes permitiu avaliar a contribuição da gestão participativa do desenvolvimento institucional da UTEC com propriedade e conhecimento, embasados pela convivência com a instituição.

4.3 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NO PERFIL INSTITUCIONAL

Todos os entrevistados reconheceram a importância da inserção e utilização da gestão participativa no contexto educacional e institucional. As justificativas e fundamentações acerca do tema apresentam visões e preocupações distintas.

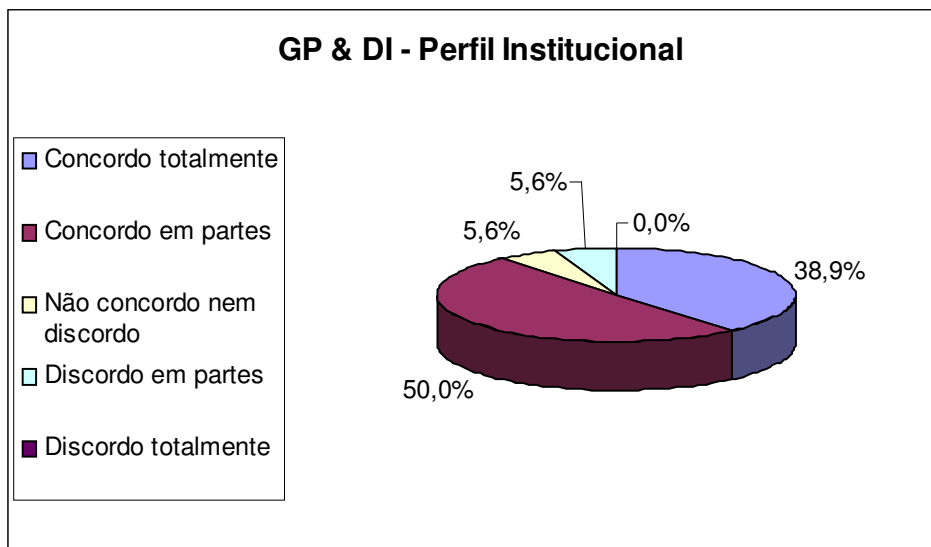


Gráfico 01: A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional, considerando o Perfil Institucional

O primeiro questionamento foi sobre a percepção da contribuição da gestão participativa no perfil institucional, sendo que os gestores da área acadêmica a gestão participativa teve uma contribuição relevante ao desenvolvimento institucional. No aspecto perfil institucional, 88,9% dos gestores, concordam totalmente ou de forma parcial, que a maior contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional deve ser no fato de ter sido gerado uma ambiente de discussão permanente que envolve todas as pessoas, independentemente dos cargos que ocupam. Conforme o respondente A, “sim, plenamente, pois é baseado nas contribuições de conhecimento de cada membro da instituição que se forma o perfil institucional”. Nesse sentido, outros entrevistados também afirmaram a importância da participação na elaboração e discussão dos temas que compõe o perfil institucional, como a missão, a inserção regional, as finalidades, objetivos e metas institucionais.

De acordo com o respondente B, “Um ponto bastante relevante para os gestores da área acadêmica é a importância da participação de todos na elaboração das políticas de ensino, pesquisa e extensão, para que haja uma coerência entre o projeto pedagógico institucional – PPI, plano de desenvolvimento institucional – PDI e os projetos pedagógicos dos cursos - PPCs. Para 33,3% dos respondentes, houve concordância, corroborando a opinião do respondente C “a responsabilidade social é uma consequência da participação e acaba sendo refletida em todas as atividades educacionais”. Para o respondente D, “a gestão participativa permeia todas as áreas da UDESC e onde se observa este processo com mais clareza é exatamente nas políticas de ensino, pesquisa e extensão”.

A participação de todos na gestão foi muito abordada nas respostas, sendo que para o respondente D a gestão participativa contribui no desenvolvimento do perfil institucional:

Sim e muito. Entretanto é preciso que façamos que nossos colaboradores sejam entusiastas da melhoria contínua. Para isso cada colaborador deve ser informado de todos os problemas que a instituição está enfrentando e fazer com que eles se mobilizem com os problemas e ajudem a direção na solução.

A gestão participativa já faz parte da cultura da instituição, mas pode colaborar ainda mais, segundo o entrevistado E, “acredito que a visão, missão, valores, objetivos e metas podem ser mais explorados, pois poucos colaboradores tem participado intensamente de reuniões para

discutir esses temas. Penso que uma maior participação neste contexto aumentaria a motivação e o envolvimento na definição do perfil da UTESC”.

Segundo os gestores da área administrativa, a gestão participativa promove o desenvolvimento institucional e até gera uma atratividade para novos alunos, professores e colaboradores. Nesse sentido, ratificando os 50% de resultados que concordam totalmente com a contribuição da gestão participativa no desenvolvimento institucional no aspecto da visão, missão e valores, o entrevistado F afirmou que “o ambiente participativo é mais leve e agradável para se estudar, lecionar e trabalhar, vejo que muitas pessoas que estão conosco estão justamente por essas diferenças em relação à outras instituições que não são tão participativas”.

Outro aspecto abordado pelo entrevistado G relaciona-se à responsabilidade social como componente da imagem e do perfil institucional, “a gestão participativa contribui muito para o desenvolvimento de projetos de cunho social, a UTESC possui diversos projetos concluídos que auxiliam várias instituições filantrópicas, no entanto essas informações são pouco utilizadas no nível de marketing”.

Para os gestores da área técnica, na visão do entrevistado H:

a gestão participativa contribui no desenvolvimento de projetos de pesquisa, no sentido de se gerar um envolvimento de todos os setores. Percebe-se a participação de alunos, professores, técnicos e administrativos, isto acaba gerando uma onda positiva de inovação e criatividade que traz ótimas soluções nos projetos de pesquisa.

Na mesma direção, o entrevistado I:

Na medida em que os grupos de trabalho baseados nos CCQs foram introduzidos em 1993, percebeu-se um maior envolvimento e comprometimento com conseqüente colaboração na elaboração das políticas institucionais da UTESC. Principalmente, na política de desenvolvimento de projetos de cunho social, que só puderam ser efetivados porque contou-se com a participação efetiva de alunos, professores, colaboradores e membros da comunidade. Um exemplo deste efeito positivo da contribuição da gestão participativa no desenvolvimento institucional é o projeto *Tactus*, um *software* de transcrição do português para o Braille, utilizado por dezenas de instituições e centenas de deficientes visuais no processo de aprendizagem. Esse projeto só pode ser concluído em função do comprometimento e motivação gerados pela participação de todos os seus envolvidos.

No resultado total do perfil institucional, verificou-se que para 10,2% dos entrevistados há dúvida ou discordância em relação à contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento

institucional. Especialmente, no item Políticas de ensino, pesquisa e extensão (8,3% NN e 16,7% DP). O informante I afirmou que: “não se pode esperar que a participação de todos seja suficiente para gerar uma diferença nesse quesito, acredito que seja pela pouca possibilidade de criação e inovação em função da UTESC ser uma instituição particular e pequena, cerceada pelo MEC todas as vezes que tentou inovar em seus projetos pedagógicos”.

De acordo com o informante J o planejamento participativo foi a forma encontrada para se implantar a gestão participativa na instituição. “o planejamento participativo colaborou no processo da elaboração e disseminação da visão, missão, objetivos e metas, uma vez que todas as áreas se obrigaram a decidir de forma conjunta e democrática quais seriam os planos e metas prioritários para a UTESC”.

4.4 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA GESTÃO INSTITUCIONAL

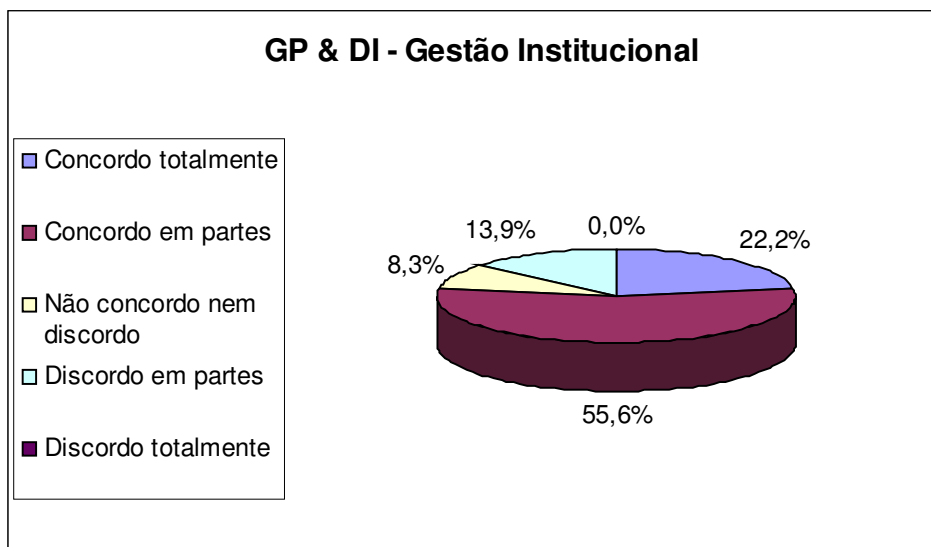


Gráfico 02: A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional, considerando a Gestão Institucional.

Quanto à contribuição da gestão participativa no desenvolvimento institucional, considerando a gestão institucional, o entrevistado C afirmou que “a estrutura organizacional colegiada e participativa tem ajudado a identificar e resolver problemas na UTEESC, mas acredito que as funções administrativo-financeiras estão mais ligadas à mantenedora e assim os colaboradores não têm um acesso total às informações do dia-a-dia”.

Verifica-se, através dos resultados da pesquisa, que o setor administrativo e financeiro obteve apenas 8,3% de concordância total sobre a contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional. Estes dados corroboram os maiores índices de discordância da pesquisa, onde 25% discordam parcialmente sobre a contribuição analisada do impacto na organização e gestão financeira.

Apesar de apresentar os maiores índices de discordância, a gestão institucional apresentou 22,2 % de concordância total e 55,5% de concordância parcial, totalizando 77,8% de concordância em relação à contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional, no aspecto da gestão institucional.

Com relação à política de atendimento à discentes e colaboradores, as respostas somaram 25% de concordância sobre a contribuição da gestão participativa, segundo o informante J “a participação é percebida mais facilmente na medida em que a instituição ainda é relativamente pequena, deste modo, pode-se conhecer alunos, professores e colaboradores pessoalmente pelo nome de cada um. Isto dificilmente ocorre em grandes instituições pela enorme quantidade de pessoas. Na UTEESC, a coordenação da Qualidade tem desempenhado bem esse papel de atender as solicitações e críticas dos alunos e colaboradores, caso a caso”. Nessa mesma linha de pensamento, o informante C afirma que “a UTEESC prima pelo atendimento diferenciado, individualizado a todos os seus colaboradores e estes por sua vez repassam esta filosofia aos discentes, formando uma cadeia de participação de todos”.

Para 16,7% das respostas e de acordo com o informante A, “contribui em parte, muitas decisões precisam ser estabelecidas mesmo sabendo-se que a participação do grupo na tomada de decisão foi irrisória”. Verifica-se que apesar de ter sido adotado o estilo de gestão participativo, o resultado da pesquisa demonstra uma necessidade de ampliar ainda mais a participação dos envolvidos, muitos deles, conforme as respostas da pesquisa, ainda sentem-se excluídos das decisões mais importantes na instituição.

4.5 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA GESTÃO ACADÊMICA

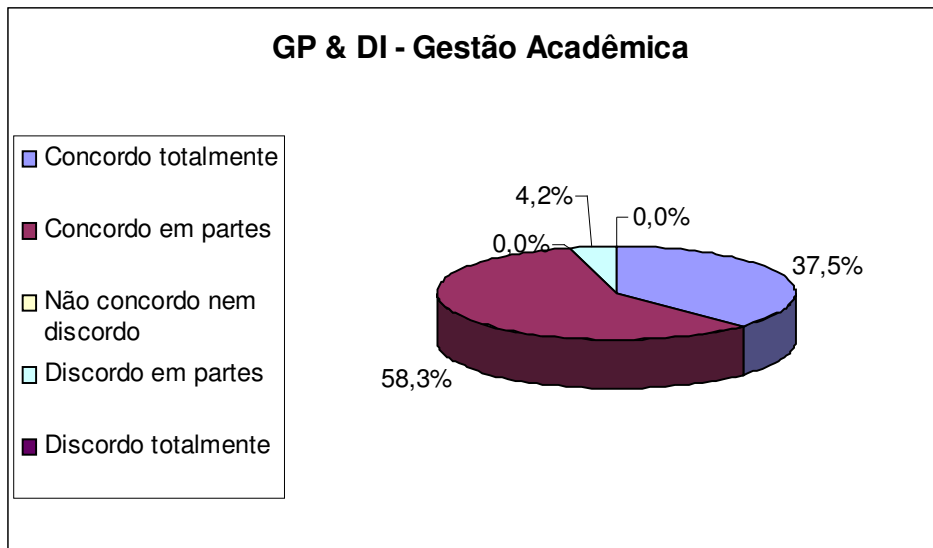


Gráfico 03: A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional, considerando a Gestão Acadêmica.

A maioria dos entrevistados, 37,5% concordam totalmente e 58,3% concordam em parte sobre a contribuição da gestão participativa no desenvolvimento institucional no que tange a gestão e organização acadêmica. O informante L afirma que “desde a implantação da gestão participativa em 93, a escola passou a adotar o modelo CCQ das empresas de Joinville, e nessas indústrias houve um fortalecimento dos grupos de trabalho, valorizando-se mais as equipes do que os resultados individuais de trabalho. Na UDESC também ocorreu esse fenômeno com a criação da coordenadoria da qualidade, que tinha como principal finalidade envolver todos na discussão da melhoria contínua das atividades da UDESC. A gestão acadêmica foi sem dúvida, a primeira a ser influenciada pela ênfase na participação de alunos, professores e demais colaboradores”.

4.6 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NA INFRA-ESTRUTURA

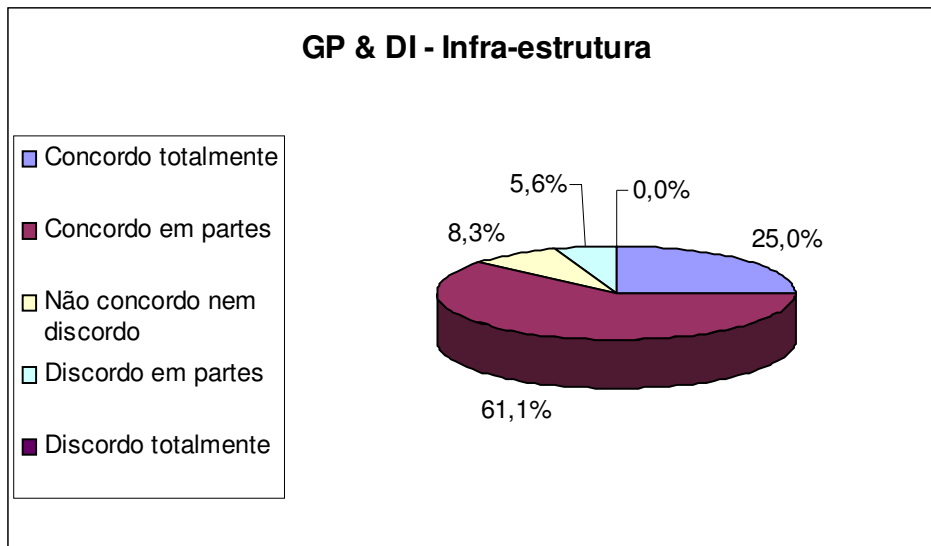


Gráfico 04: A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional, considerando a Infra-estrutura.

Com relação à infra-estrutura, para 8,3% das respostas, verifica-se que a discordância parcial sobre a contribuição da gestão participativa, pois muitas vezes há desmotivação pelo fato das decisões precisarem ser validadas pelo conselho diretor da mantenedora. Neste sentido, o informante C afirma que “muitas vezes as decisões deliberadas nos conselhos de curso relativas à infra-estrutura não são validadas pelo conselho diretor da mantenedora, isto causa uma decepção àqueles colaboradores que perderam tempo discutido, analisando e decidindo sobre os assuntos deliberados. Na minha opinião as decisões do conselho de curso não deveriam ser excessivamente contrariadas a fim de se obter maior motivação às futuras discussões e participações dos grupos de trabalho’.

4.7 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL : ÁREA DO RESPONDENTE, VISÃO SISTÊMICA E GERAL

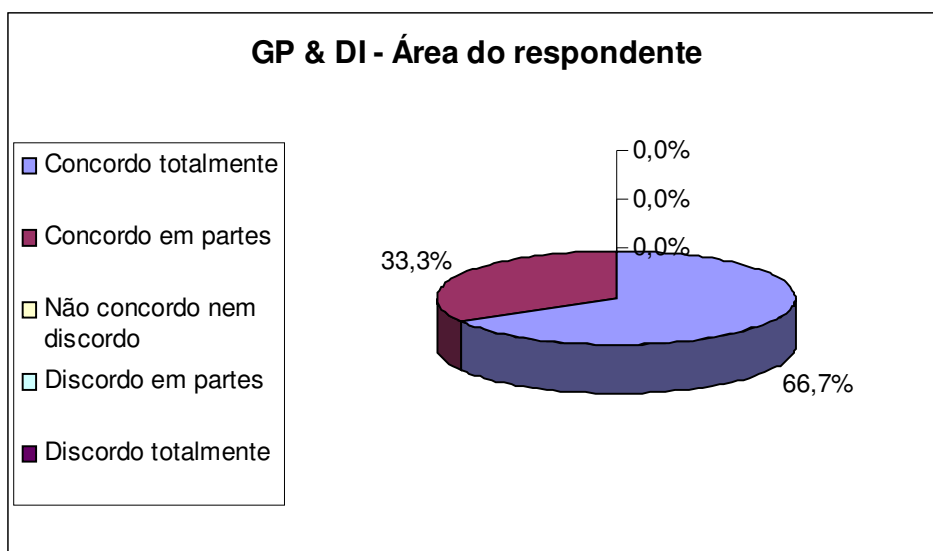


Gráfico 05: A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional, considerando a Área de trabalho do respondente.

a) Na Área do respondente

De acordo com o gráfico 5, 66,7% dos respondentes afirmaram que concordam totalmente e 33,3% parcialmente, com o fato de que na sua área de trabalho o desenvolvimento institucional recebeu contribuição da gestão participativa no desenvolvimento. Este foi o resultado mais positivo da pesquisa e pode significar que os entrevistados têm uma percepção maior e mais próxima dos efeitos da gestão participativa justamente por ser uma análise feita na sua própria área de atuação.

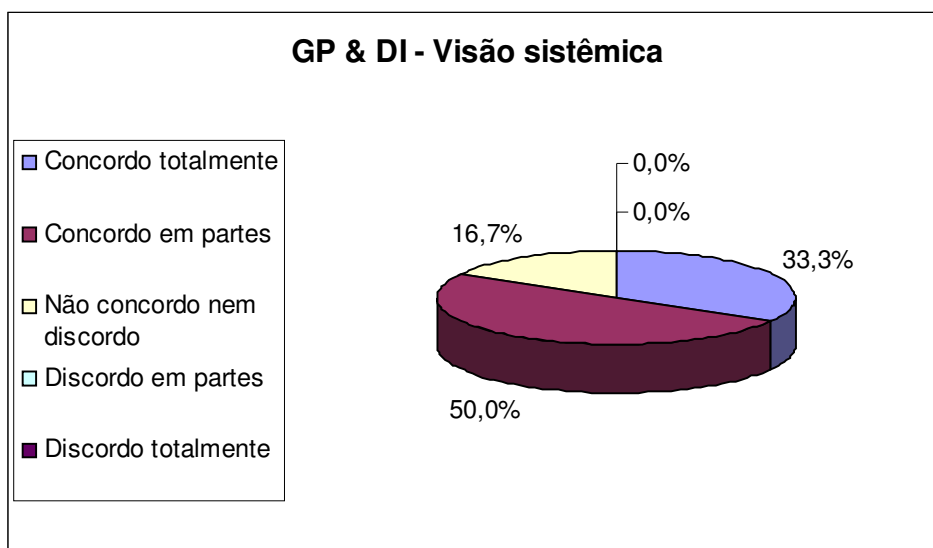


Gráfico 06: A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional, considerando a Visão sistêmica, em todas as áreas da instituição.

b) Na visão sistêmica

Quanto ao resultado da pesquisa, verifica-se de acordo com o gráfico 6, que a Visão sistêmica não obteve o mesmo resultado positivo da visão sobre a área de trabalho dos entrevistados. Nesta visão sistêmica, verifica-se que 16,7% não tem opinião formada sobre a contribuição da gestão participativa no desenvolvimento institucional de forma geral, ou seja, dos efeitos em todas as áreas da UDESC. Este resultado reflete o fato dos entrevistados não terem uma percepção homogênea em relação ao tema pesquisado na instituição.

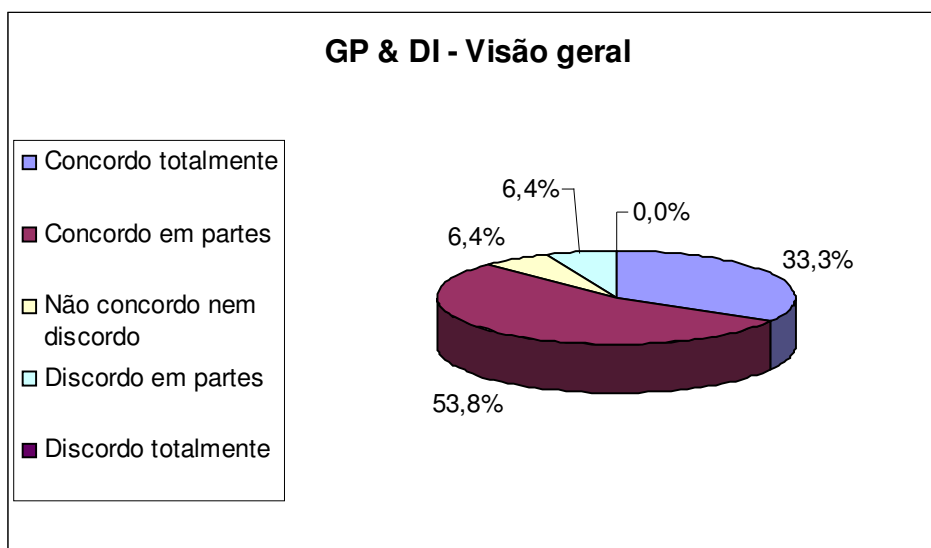


Gráfico 07: A Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional, considerando a Visão geral, o resultado total de todos os apontamentos dos respondentes.

c) Visão geral

De acordo com o gráfico 07 e a tabela 01, percebe-se que ao contrário do resultado da visão na área do entrevistado, onde foi bastante positiva em relação à contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional, a visão geral, com totaliza todos os apontamentos dos entrevistados, demonstra que o tema pesquisado não é uma unanimidade na UTEC em termos da percepção de todos os respondentes. Apenas 33,3% concordam totalmente, enquanto 53,8% concordam parcialmente, 6,4% não concordam e nem discordam e os restantes 6,4% discordam parcialmente.

4.8 FATORES RESTRITIVOS E DETERMINANTES DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Fatores Determinantes:

Os resultados da pesquisa apontaram para os seguintes fatores determinantes quanto à contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional da UDESC: democracia, motivação; comprometimento; liderança, autonomia, compartilhamento da autoridade e poder; valorização e mobilização da sinergia das equipes e grupos de trabalho; envolvimento e sentimento de propriedade.

Fatores restritivos:

De acordo com os informantes da pesquisa, foram relacionados os principais fatores restritivos à contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional, quais sejam: a não utilização dos valores participativos em todas as práticas e projetos; a falta de homogeneidade na postura e ação participativa dos colaboradores; a tradição autoritária componente da educação e formação pessoal dos colaboradores; utilização do cargo para benefício próprio; postura autocrática; desinformação e exigência de aprovação excessiva; e falta de visão sistêmica e participativa.

Tabela 01: Referencial para análise da contribuição da Gestão participativa no Desenvolvimento Institucional na UTESC.

Contribuição da Gestão Participativa no Desenvolvimento Institucional	CT	%	CP	%	NN	%	DP	%	DT	%	TOT
1. Perfil Institucional											
1.1 Visão, missão, valores, objetivos e metas	6	50,0	6	50,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12
1.2 Responsabilidade social	4	33,3	7	58,3	1	8,3	0	0,0	0	0,0	12
1.3 Políticas de ensino, pesquisa e extensão	4	33,3	5	41,7	1	8,3	2	16,7	0	0,0	12
Total 1	14	38,9	18	50,0	2	5,6	2	5,6	0	0,0	36
2. Gestão institucional											
2.1 Organização administrativa e gestão de pessoal	4	33,3	6	50,0	0	0,0	2	16,7	0	0,0	12
2.2 Organização e gestão econômico-financeira	1	8,3	7	58,3	1	8,3	3	25,0	0	0,0	12
2.3 Políticas de atendimento a discentes e colaboradores	3	25,0	7	58,3	2	16,7	0	0,0	0	0,0	12
Total 2	8	22,2	20	55,6	3	8,3	5	13,9	0	0,0	36
3. Gestão acadêmica											
3.1 Organização e gestão didático-pedagógica	4	33,3	7	58,3	0	0,0	1	8,3	0	0,0	12
3.2 Oferta de cursos e programas	5	41,7	7	58,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12
Total 3	9	37,5	14	58,3	0	0,0	1	4,2	0	0,0	24
4. Infra-estrutura											
4.1 Infra-estrutura física e acadêmica	3	25,0	9	75,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12
4.2 estratégias de comunicação interna e externa	4	33,3	5	41,7	3	25,0	0	0,0	0	0,0	12
4.3 Cronogramas de execução e expansão	2	16,7	8	66,7	0	0,0	2	16,7	0	0,0	12
Total 4	9	25,0	22	61,1	3	8,3	2	5,6	0	0,0	36
5. Contribuição da GP no DI na área de trabalho do respondente	8	66,7	4	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12
6. Contribuição da GP no DI, de uma forma geral e sistêmica	4	33,3	6	50,0	2	16,7	0	0,0	0	0,0	12
Total geral	52	33,3	84	53,8	10	6,4	10	6,4	0	0,0	156

Fonte: questionários.

Obs: CT=concordo totalmente; CP=concordo em parte; NN=Não concordo, nem discordo; DP=Discordo em parte;

DT=Discordo totalmente; amostra=12 respondentes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As conclusões desta dissertação trabalho vêm ao encontro de soluções que buscam ampliar o processo de participação em IES. Elas têm a intenção de contribuir cientificamente para a melhor compreensão dos mecanismos teóricos que regem o processo de participação. A validade deste trabalho está justamente na possibilidade de se traçar um perfil do que está ocorrendo no âmbito da participação na União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina, e, a partir disto, recomendar ações a serem tomadas ou novas áreas a serem pesquisadas.

Com relação ao objetivo geral desta pesquisa, que é conhecer e analisar o uso da gestão participativa como agente de contribuição do desenvolvimento institucional na UDESC, pode-se concluir que de acordo com a percepção dos gestores pesquisados, a gestão participativa, que teve como base a filosofia da participação dos círculos de controle de qualidade, foi implantada a partir do ano de 1993, tendo contribuído significativamente no desenvolvimento institucional da UDESC, mas percebe-se, que não há uma concordância total por parte dos gestores, e sim, parcial, conforme os resultados apresentados.

Relativamente ao objetivo específico de se estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto ao conceito e função da Gestão Participativa na instituição, percebe-se que em todas as áreas pesquisadas, acadêmica, técnica e administrativa, as respostas foram unânimes no sentido de que a gestão participativa já faz parte da estrutura, estratégia, do comportamento das pessoas e da organização, sendo uma espécie de padrão que é conhecido internamente e externamente, seja em outras instituições educacionais, ou nos demais segmentos da sociedade de Joinville.

Verifica-se, que não há restrição quanto ao modelo participativo adotado, mas percebe-se que se faz necessária uma avaliação geral contando com a participação de todos a fim de refletir e repensar os pontos positivos e negativos da gestão participativa e seus impactos no desenvolvimento institucional.

Quanto ao objetivo de analisar os fatores determinantes e restritivos, relativos ao uso da gestão participativa como contribuição para o desenvolvimento institucional na IES pesquisada, de uma forma geral, as respostas indicaram os seguintes fatores determinantes em relação aos valores participativos: a motivação, comprometimento, liderança, autonomia, compartilhamento de autoridade e poder, valorização e mobilização da sinergia de equipe, fortalecimento da

iniciativa e criatividade, compartilhamento aberto de informações, comunicação e disseminação de informações. Como fatores restritivos em relação aos valores, temos: a não utilização dos valores participativos em todas as práticas e projetos de forma homogênea; falta de alinhamento entre os cargos no desenvolvimento e disseminação de valores participativos; algumas pessoas da organização têm uma formação e educação autoritária, conflitando com os valores participativos da instituição.

Quanto à estrutura, os fatores determinantes citados na pesquisa, são: adoção de uma organização horizontal; equipes estruturadas de acordo com o objetivo a ser realizado; as equipes são projetadas e autorizadas a gerenciar suas próprias atividades e decisões. Os fatores restritivos quanto à estrutura foram, assim, elencados: falta de definição e respeito em relação à hierarquia dos cargos; as vezes o chefe formal não compartilha da decisão com a sua equipe; hábito de se reportar somente aos gestores, que detêm o controle e o poder do processo decisório.

Em relação ao aspecto da liderança, a pesquisa demonstrou os seguintes fatores determinantes: os gestores são assistentes dos envolvidos e trabalham ativamente para todos na organização; os líderes facilitam o processo das mudanças; os gestores facilitam e guiam transições emocionais; os gestores aceitam e motivam idéias e experiências melhores; a liderança tem humildade em aprender com “subordinados”; e a liderança passa de pessoa a pessoa, dependendo da tarefa e da competência exigida para atingir o objetivo pré-estabelecido. Os aspectos restritivos citados, foram: quando os gestores usam a sua posição para benefício próprio; quando os líderes comportam-se autocraticamente; quando a liderança é estática, sendo uma prerrogativa das pessoas que possuem a autoridade formal.

Quanto aos processos gerenciais, os fatores determinantes são: quando todos os níveis da equipe envolvem-se ativamente no planejamento, orçamento e análises econômico-financeiras; quando todos são responsáveis pelas decisões dentro de sua área de desempenho; a mantenedora desempenha o papel de assistente e orientadora, propiciando poder de desenvolvimento de orçamentos e projetos aos gestores e demais colaboradores das IES mantidas. Os principais fatores restritivos relacionados à este quesito, são: as vezes, os gestores fazem planejamentos e orçamentos e conduzem as análises sem o conhecimento dos demais colaboradores; Quando as decisões de todos os níveis são muito controladas, ocorrendo a anulação e exigindo aprovação em

excesso; a restrição da distribuição de objetivos e projetos; informações somente às pessoas que precisam saber sobre determinados assuntos, de forma específica.

Em relação aos fatores determinantes da informação, a pesquisa demonstrou que as informações sobre o quadro geral das atividades educacionais estão disponíveis e são discutidas abertamente com todos na instituição; os sistemas e os relatórios de informações são feitos de forma a ajudar as pessoas a solucionar os problemas do dia-a-dia; as pessoas têm liberdade para usar ativamente as informações para melhoria contínua; as pessoas reconhecem seus erros e usam as informações e a experiência para aprender e melhorar, e não para punir ou culpar; todos têm acesso aos dados financeiros, de recursos humanos e marketing e usam os dados para tomar decisões no seu trabalho diário. Quanto aos fatores restritivos relacionados à informação, pode-se citar: as vezes, os gestores tratam as informações de modo confidencial, reduzindo o acesso apenas a um grupo restrito; as vezes, os erros são ocultados pelas pessoas, pois não há uma responsabilização formal pelas tarefas.

Outros aspectos determinantes citados na pesquisa podem ser atribuídos à relação da participação sobre os relacionamentos na instituição, quais sejam: as pessoas trabalham juntas, produtiva e respeitosamente, não importando os seus níveis e funções e sem o uso inadequado de poder ou posição formais; as pessoas sentem-se envolvidas nas decisões que afetam suas vidas profissionais; as pessoas que realizam o trabalho apreciam e responsabilizam-se pelo papel que seu trabalho desempenha no desenvolvimento da instituição. Quanto ao fator restritivo, comentou-se que, as vezes, ocorrem decisões e mudanças e as pessoas são pegas de surpresa.

Em relação às competências da instituição, todos afirmaram que a gestão participativa propiciou o desenvolvimento da capacidade de autogerenciamento e a habilidade de agir com responsabilidade; as pessoas de todas as áreas acabaram desenvolvendo ativamente sua habilidade de reconhecer, explorar e solucionar problemas, e discutem e analisam questões a partir de vários pontos de vista propiciados pela integração que o ambiente de gestão participativo acaba gerando. Como fatores restritivos no aspecto das competências, citou-se que as vezes, o aprendizado das pessoas concentra-se no seu trabalho específico, desconsiderando uma visão sistêmica e participativa.

Considerando os fatores determinantes relacionados aos controles, foram citados na pesquisa: as pessoas de todos os níveis ajudam a desenvolver as políticas, planos, regras e outros

controles da organização; os gestores encorajam grupos a se formarem em torno de problemas importantes, esperando que haja coordenação e política informais, enquanto aprendem e constroem o suporte para novas direções; as pessoas tratam as responsabilidades das metas e do trabalho como compromissos, estejam os gestores observando ou não. Os fatores restritivos considerados em relação ao controle foram: as vezes as pessoas comportam-se de diferentes maneiras quando os gestores estão observando e quando estão trabalhando por conta própria.

Em relação ao objetivo de conhecer a percepção dos colaboradores em relação à contribuição da gestão participativa para o desenvolvimento institucional na UTEESC, pode-se concluir que em relação à área acadêmica, a gestão participativa teve uma contribuição relevante ao desenvolvimento institucional. No aspecto perfil institucional, 75% dos gestores da área acadêmica, afirmaram que a maior contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional deve-se ao fato de ter sido gerado um ambiente de discussão permanente que envolve todas as pessoas, independentemente dos cargos que ocupam, no sentido de elaborar discutir e re-discutir temas como a missão, a inserção regional, as finalidades, objetivos e metas institucionais. Outro ponto bastante relevante para os gestores da área acadêmica foi a importância da participação de todos na elaboração das políticas de ensino, pesquisa e extensão, para que haja uma coerência entre o PPI, PDI e os PPCs, e, principalmente que as características valorizadas possam se refletir em todas as atividades educacionais.

Os gestores administrativos também concordaram sobre a importância da implantação da gestão participativa e seus reflexos positivos ao desenvolvimento institucional, ressaltaram em suas respostas, a importância da participação de todos os envolvidos do processo de gestão administrativo-financeira, tomando como positiva a validação dos projetos e objetivos, pois contam com uma visão de várias pessoas. A própria discussão em grupo, válida e diminui a possibilidade de eventuais erros.

Quanto aos questionamentos feitos aos gestores técnicos, pode-se concluir que na opinião deles a maior contribuição da gestão participativa ao desenvolvimento institucional, foi justamente no aspecto da melhoria da infra-estrutura, fato conseguido depois de 1993, considerando-se o aumento de salas, laboratórios, oficinas, bibliotecas e demais instalações e equipamentos que demonstram, na opinião dos técnicos, a “propulsão” que o ambiente

participativo gerou na melhoria da qualidade da instituição, comparando-se à antiga gestão autocrática que vigorava anteriormente.

Quanto à visão sistêmica, as áreas acadêmica, administrativa e técnica, corroboram a teoria da gestão participativa no sentido de relevância da contribuição ao desenvolvimento institucional. A sua utilização deve-se fundamentalmente à busca pela excelência na atividade educacional, e para tanto, a gestão participativa na IES torna-se um recurso fundamental para melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional, garantindo às atividades de ensino, pesquisa e extensão, maior sentido de realidade e atualidade, aumentando o comprometimento, profissionalismo, motivação e realização de todos os envolvidos.

Como recomendação à UTESC, os resultados desta pesquisa apontam para a necessidade de se rever os conceitos de gestão participativa e a sua aplicação na UTESC. Tal iniciativa poderia gerar uma maior análise e discussão, buscando-se homogeneizar mais as percepções e posturas de seus colaboradores em relação à gestão participativa. Outra indicação à instituição seria no sentido de buscar maior efetividade no processo de comunicação, de modo a integrar de uma forma mais consistente todas as áreas e seus colaboradores. Enfim, a recomendação de se rever todos os planos de desenvolvimento institucional, na medida em que sejam feitos os seus aditamentos, no sentido buscar maior coerência entre o PPI, PDI e PPCs da instituição, respeitando a sua missão, diretrizes pedagógicas e atividades acadêmicas na UTESC.

Enfim, esta dissertação pôde mostrar o quanto a participação das pessoas no processo de gestão estratégica de uma IES pode contribuir no seu desenvolvimento institucional, e, sobretudo, garantir que a instituição possa continuar oferecendo atividades educacionais de ensino, pesquisa e extensão com maior qualidade, com uma visão consciente de responsabilidade sócio-ambiental, voltados à formação de cidadãos e profissionais, e à melhoria da qualidade de vida e transformação da nossa sociedade para um mundo melhor de se viver e de se trabalhar.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **Administração participativa: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão?** In: Revista Brasileira de administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 9, p.337-350, 1996. Anais do 19. ENANPAD.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth. **Pesquisa, iniciação científica e produção institucionalizada: perspectivas para os estabelecimentos não-universitários privados do Brasil**, Abmes, 1998. p. 43-50.
- BASTOS, Cleverson leite; KELLER, Vicente. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 17. ed. Petrópolis: Ed. Da UFSC, 2004. 111p.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. Coleção primeiros passos. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 130p.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Secretaria de Educação Superior. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI**. Brasília, 2004.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COLOMBO, Sonia S. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto alegre: Artmed, 2004.
- DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola – elaboração, acompanhamento e avaliação**. Ed. 10. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DANTAS, José da costa. **Alienação e participação**. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 1998. p. 30-51.
- DAVIS, Clausi et at. **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- DENTON, D. Kleith. **Organização horizontal: além da satisfação total do cliente**. São Paulo: IMAM, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo tomadas hoje. São Paulo: Livraria pioneira de Administração e Negócios, 1989. 347p.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995. 230p.

DUTRA, Gisele B. **Tecnologia da informação e da comunicação em instituições de ensino superior catarinenses**. Dissertação de Mestrado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC, Florianópolis, 2006. 153p.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRANCO, E. Projeto institucional e melhoria da qualidade do ensino superior. **Estudos**. Brasília, Abmes, 1997. p. 57-67.

FREITAS, Maria E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 12. edição. Petrópolis: Vozes, 2004.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GUILLERM, Alain; BOURDET, Yvon. **Autogestão**: uma mudança radical. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1976.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira – teoria e casos**. 2. Ed. Porto Alegre: Universidade/UFGRS, 2000.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. Organização e o conceito de sistema. In: **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 30-45.

KOTLER, P. e FOX, K. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. Disponível em :http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/leis/L934.html (Acesso em: 18. mai. 2006).

LERMEN, Tito L. **Liderança na gestão por projetos**: desenvolvimento da liderança na gestão de percursos na organização educacional. Joinville: UNIVILLE, 2003.

LERNER, Walter. **Organização participativa**: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio. São Paulo: Nobel, 1991.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**. O trabalho do gestor. Rio de Janeiro : DP&A, 2005.

MACGREGOR, Douglas. **The human side of interprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MACHADO, Nelson S.. **Configurações estruturais em organizações universitárias** : O caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade empresa nas universidades públicas brasileiras**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MELO, Simone Portella T. de. **Inovações gerenciais e a pratica da gestão participativa** : Um estudo de caso na Companhia Carris Porto-Alegrense. Dissertação de Mestrado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MENDONÇA, Luís C. de. **Participação na organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo:Atlas, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookland, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MOTTA, F. C. P. e ESTER, M. de. **Vida Psíquica e organização**. Rio e Janeiro: FGV, 2000.

_____. **Participação e co-gestão**: novas formas de administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1984.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PARK, Kil Hyang; BONIS, Daniel F. de; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. 203p.

ROCHA, Carlos H. ; GRANEMANN, Sergio R. **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: atlas, 2003.

SEMLER, Ricardo F. **Virando a própria mesa**. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOBRINHO, José D. **Universidade e avaliação**. Florianópolis: Insular. 2002.

STONER, James F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

STORCH, Sergio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processos e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

TACHIZAWA, T. ; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

_____ ; CRUZ JUNIOR, João B. **Gestão de Negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TAPSCOTT, D. **Mudança de paradigma**. São Paulo, Makron Books, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo, Atlas, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1966.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **A UNESCO e o futuro do ensino superior: documentos da conferência mundial sobre educação superior**. Curitiba: UFPR, 1998. 75p.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 9. Ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Uma análise das teorias de organização. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organization.** Trans. A. M. Parsons and T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.

APÊNDICE A – ENTREVISTAS DA PESQUISA E FORMULÁRIO DA PESQUISA

- Entrevistas da pesquisa:

	Quanto à percepção da contribuição da gestão participativa no Desenvolvimento Institucional:
1	A gestão participativa contribui no desenvolvimento do perfil institucional? Resposta:
1.1	Elaboração e disseminação da visão, missão, valores, objetivos e metas? Resposta:
1.2	Desenvolvimento da política de responsabilidade social? Resposta:
1.3	Desenvolvimento de políticas de ensino, pesquisa, extensão? Resposta:
2	A gestão participativa contribui na melhoria da gestão institucional? Resposta?
2.1	Organização administrativa e gestão de pessoal? Resposta:
2.2	Organização e gestão econômico-financeira? Resposta:
2.3	Políticas de atendimento a discentes e colaboradores? Resposta:
3	A gestão participativa contribui no desenvolvimento da organização e gestão acadêmica? Resposta:
3.1	Organização e gestão didático-pedagógica? Resposta:
3.2	Oferta de cursos e programas? Resposta:
4	A gestão participativa contribui na melhoria da qualidade da infra-estrutura?:
4.1	Infra-estrutura física e acadêmica? Resposta:
4.2	Estratégias de comunicação interna e externa? Resposta:
4.3	Cronograma de execução e expansão? Resposta:
5	Considerando a sua área, a gestão participativa contribui para o desenvolvimento institucional? Quais são os fatores determinantes e restritivos em relação à contribuição da gestão participativa na sua área? Resposta:
6	De forma geral e sistêmica, a gestão participativa contribui para o desenvolvimento institucional? Quais são os fatores determinantes e restritivos da contribuição da gestão participativa na UTESC? Resposta:

- Formulário da pesquisa:

CT – Concordo totalmente.
 CP – Concordo em parte.
 NN – Não concordo, nem discordo.
 DP – Discordo em parte.
 DT – Discordo totalmente.

	Quanto à percepção da contribuição da gestão participativa no Desenvolvimento Institucional:	CT	CP	NN	DP	DT
1	A gestão participativa contribui no desenvolvimento do perfil institucional:					
1.1	Elaboração e disseminação da visão, missão, valores, objetivos e metas					
1.2	Desenvolvimento da política de responsabilidade social					
1.3	Desenvolvimento de políticas de ensino, pesquisa, extensão					
2	A gestão participativa contribui na melhoria da gestão institucional					
2.1	Organização administrativa e gestão de pessoal					
2.2	Organização e gestão econômico-financeira					
2.3	Políticas de atendimento a discentes e colaboradores					
3	A gestão participativa contribui no desenvolvimento da organização e gestão acadêmica:					
3.1	Organização e gestão didático-pedagógica					
3.2	Oferta de cursos e programas					
4	A gestão participativa contribui na melhoria da qualidade da infra-estrutura:					
4.1	Infra-estrutura física e acadêmica					
4.2	Estratégias de comunicação interna e externa					
4.3	Cronogramas de execução e expansão					
5	Considerando a sua área, a gestão participativa contribui para o desenvolvimento institucional.					
6	De forma geral e sistêmica, a gestão participativa contribui para o desenvolvimento institucional.					