

PERSPECTIVAS SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Francieli Madureira Brisol ¹
Gilson Ditzel Santos ²

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Administração de pessoas, comportamento, gestão do conhecimento

RESUMO

A gestão participativa é um modelo de gestão atual e contemporâneo que enfatiza as pessoas, que fazem parte da organização. É o conjunto de condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados. Considerando as responsabilidades das instituições de ensino superior, a gestão participativa é validada pelo objetivo de contribuir para a transformação social. Diante disso, a pesquisa busca compreender a concepção de gestão participativa no contexto universitário, visando investigar a efetiva participação dos servidores técnicos administrativos na tomada das decisões no ambiente educacional. Pesquisar este assunto justifica-se pelo fato que a construção da democratização das universidades, do saber crítico, não é uma função exclusiva de professores, mas representa a vontade coletiva que orienta ações no ambiente universitário. Para tanto, fez-se uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo, para compreender quais as percepções que os servidores técnicos administrativos em educação, da Diretoria de Planejamento e Administração, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco têm sobre gestão participativa e se esta forma de gestão encontra-se presente em seu local de trabalho. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com perguntas fechadas para obtenção das respostas. Após as análises das questões concluiu-se que a maioria dos respondentes considera participativa a gestão de seu setor de trabalho; participam moderadamente na gestão; quase sempre tem autonomia para decidir e tomar iniciativas; e consideram satisfatória a sua participação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão participativa. Satisfação no trabalho. Universidade.

INTRODUÇÃO

Devido ao relevante papel das universidades na sociedade se faz necessário a busca por novos modelos de gestão que atendam às necessidades de cidadania. Um modelo de gestão que está cada vez mais presente nos espaços educacionais é a gestão participativa, pois busca o envolvimento de todos os partícipes na tomada de decisão, tornando-os mais comprometidos e responsáveis com a instituição.

Nesse sentido a gestão participativa em universidades está associada a uma

¹ Bacharel em administração, aluna do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Francieli@utfpr.edu.br

² Doutor em administração, professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco. Ditzel@utfpr.edu.br



ação conjunta dos professores, alunos e técnicos administrativos, que interagem, planejam e encaminham ações, objetivando atingir resultados coletivos construídos em uma organização democrática. A gestão participativa é validada em instituições de ensino superior pelo objetivo de contribuir para a transformação social.

A pesquisa busca compreender a concepção de gestão participativa no contexto universitário, visando investigar a efetiva participação dos servidores técnicos administrativos na tomada das decisões no ambiente educacional. Pesquisar este assunto justifica-se pelo fato que a construção da democratização das universidades, do saber crítico, não é uma função exclusiva de professores, mas representa a vontade coletiva que orienta ações no ambiente universitário.

Por isso, identificar a percepção que os servidores técnicos administrativos da Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco – UTFPR - têm sobre gestão participativa e se esta forma de gestão encontra-se presente em suas divisões de trabalho, contribui para detectar as possíveis falhas nos processos administrativos, para então se buscar alternativas de melhoria com resultados satisfatórios, tanto para a qualidade do serviço como para a satisfação deste servidor. Considerando ainda, que a DIRPLAD tem como função a priori a gestão da universidade.

Para proporcionar um melhor entendimento acerca da pesquisa realizada, o texto que segue está organizado da seguinte maneira: primeiramente traz o surgimento da gestão participativa; na sequência apresenta de forma sucinta a gestão participativa no Brasil; continua com a conceituação de gestão participativa; seguindo com a gestão participativa nas universidades públicas; prossegue com uma breve caracterização da UTFPR, bem como da DIRPLAD foco do estudo; então apresenta a metodologia e a análise dos resultados; concluindo com as considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Surgimento da gestão participativa

Segundo Freitas foi Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical o precursor da gestão participativa, pois, em 1897 implantou o plano de participação nos lucros.



Ele atraía os trabalhadores para que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro, com isso ganhou aliados que deram o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow. (FREITAS, 1991).

De acordo com Motta no século XX o centro das discussões da sociedade não era a extinção do conflito, mas a sua antecipação ou controle. Para isso, era divulgado por ideólogos do capitalismo burocrático a emergência do desenvolvimento da automação em substituição ao trabalho não alienado. Emerge que a participação tem o intuito de amenizar o conflito, então Elton Mayo nos Estados Unidos, um psicólogo industrial apresenta idéias participativas na empresa por meio da “atenuação das tensões e com a participação dos trabalhadores com as decisões que afetassem seu trabalho” (MOTTA, 1984, p. 11).

Após a segunda guerra mundial, com a utilização de novas tecnologias, principalmente as de informação, nos processos de produção, existiu a necessidade de implantar novas formas de gestão para “promover maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos. Esta é a estratégia de manutenção, reforço e, ou, ampliação do controle sobre o processo de trabalho” (FARIA, 1987, p. 17).

1.2 A gestão participativa no Brasil

Os primeiros indícios de gestão participativa no Brasil foram registrados nos cafezais da Região Paulista em 1866, onde o lucro era dividido entre os donos das fazendas e os colonos imigrantes suíços. (FREITAS, 1991).

As novas formas de organizar o trabalho ocorrem devido as pressões dos sindicatos e empregados que exigem mudanças na maneira como tradicionalmente era organizado o trabalho. Hillesheim e Cosmo colocam que “formas de trabalho mais criativas, passaram a se desenvolver, procurando identificar melhor o indivíduo com as metas empresarias” (HILLESHEIM e COSMO, 1988, p. 55).

Contudo, para Lerner a identificação da atuação participativa nas empresas brasileiras é difícil de ser percebida, pois “são poucas as experiências de empresas que abriram a direção de suas empresas aos empregados, com sucesso e corajoso pioneirismo” (LERNER, 1991, p. 56).



No código comercial de 1850, a participação é prevista como liberdade jurídica de duas formas: uma explícita, por meio da participação nos lucros e outra com ressalvas, a participação na gestão propriamente dita. (SIRIHAL, 1997). Na Constituição Federal do Brasil de 1988, no capítulo dos direitos sociais em seu artigo 7º, destacam-se estas duas formas de participação, que asseguram que um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais para melhoria da condição social é a participação nos lucros, desvinculados da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme, definido em lei.

1.3 Gestão participativa

Analisando a literatura sobre gestão participativa verifica-se uma variada gama de definições. Matos, afirma ser a gestão participativa aquela que através de processos participativos, estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe, induzindo a um maior engajamento e responsabilidade por resultados. (MATOS, 1979). Monlevade denomina gestão participativa como a capacidade dos empregados influenciarem a tomada conjunta de decisões entre eles e os supervisores, especialmente quando ela afeta o trabalho dos empregados. (MONLEVADE, 2007). Barros apresenta a gestão participativa como um direito igual para todos os associados em participarem da organização, através, principalmente, das assembleias gerais, partilhando igualmente dos benefícios e ônus resultantes de suas decisões. (BARROS, 1995).

A gestão participativa é compreendida como a forma de gestão em que um ou poucos administram, utilizando um grupo de trabalho ou o coletivo como um todo. Dependendo da forma de como se administra, ou das pessoas que administram, a gestão participativa acontece das formas consultiva, grupal e representativa.

Gestão vem do verbo latim *gerere*, que significa fazer, exercer, executar, administrar, ou seja, é o ato de gerir projetos. (BUSS, 2008). O termo gestão pode ser definido como “o conjunto de ações, métodos e processos de direção, organização, assimilação de recursos, controle, planejamento, ativação e animação de uma empresa ou unidade de trabalho” (HERMEL, 1990, p.75). A gestão não esta ligada somente à direção de uma empresa, mas a todos aqueles que participam do



processo de produção da empresa. Entretanto, o grau de implicação e a natureza da participação podem variar de caso para caso. Os diferentes tipos de participação são: a participação nos meios; participação nos processos, e a participação nos resultados. Para chegar a esses tipos de classificação Hermel propõe quatro fatores a serem analisados com relação à participação: sua natureza; seu nível; os atores; e a mediação. (HERMEL,1990).

Nas organizações a participação pode ser trabalhada por várias perspectivas. De acordo com Gutierrez e Catani, o comportamento das pessoas, a estrutura das famílias, as instituições, entre outros, foram fortemente questionadas após a segunda grande guerra mundial, o que leva o mundo todo passar por mudanças, principalmente culturais. (GUTIERREZ e CATANI, 2000). Em consequência dessas mudanças as organizações procuram adequar-se, por meio da introdução de práticas participativas como estratégia, pois participação segundo Bordenave:

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. (BORDANAVE, 2002, p.16).

A participação é a inclusão das pessoas no processo de trabalho, e é primordial para se conseguir a integração homem e trabalho. Está relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão. Pois, participação é o ato de ter poder, estar envolvido ativamente, é a capacidade de influenciar ou de controlar uma ação que indica o grau de comprometimento das pessoas ou de um grupo sobre uma decisão organizacional. (KANAANE,1999).

Mendonça aloca a participação em quatro categorias: democrática, socialista, relações e desenvolvimento humano e produtividade e eficiência. Ainda de acordo com o autor, a participação é classificada como direta ou indireta. A participação direta é direcionada individualmente a uma pessoa considerada e a indireta é direcionada aos trabalhadores coletivamente considerados. A participação indireta é classificada em quatro espécies: negociação coletiva, comitê de empresa, co-gestão e auto-gestão. A participação direta é relacionada com a forma de liderança, numa perspectiva mais gerencialista e de relações humanas. A participação indireta está ligada ao sistema de governo da empresa, como tem a origem na abordagem de



conflito de interesses, onde o conflito é existente no sistema social e assim cerne na organização do trabalho. A participação indireta é mais sociológica, política e coletiva. (MENDONÇA, 1987).

A gestão participativa surge na administração como uma forma de colocar o colaborador para participar da gestão e das decisões, ou seja, que tenha a possibilidade de agir sobre o processo de trabalho. Segundo Hermel os motivos pelos quais as organizações se interessam pela gestão participativa são: a busca de resultados; as considerações humanistas; a preocupação com a cultura organizacional; as necessidades da direção; e a necessidade de mudança. (HERMEL, 1990).

A indução para a participação depende da liderança dos dirigentes, é possível definir a gerência participativa como “uma gerência aberta que, por meio de processos participativos estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe induzindo maior engajamento e co-responsabilização por resultados” (MATOS, 1980, p.08).

Percebe-se, também, que a participação, refere-se á motivação individual para contribuir, da criatividade, do interesse pela atividade que desempenha no seu trabalho, do comprometimento e o envolvimento das pessoas para o trabalho em grupo, por isto o ambiente de trabalho deve estar voltado para a liberdade de criação e realização. As organizações que criam uma estrutura facilitadora para ocorra a participação efetiva dos colaboradores nos seus respectivos ambientes de trabalho, promovem a valorização do funcionário e proporcionam o crescimento profissional. O maior envolvimento das pessoas nas tomadas de decisão acarreta uma maior participação, que gera aprendizado e comprometimento dos funcionários com a organização.

Para Lück existe “uma correlação significativa entre a gestão participativa, a satisfação do funcionário e a produtividade organizacional” (LUCK, 2001, p. 20). Para tanto, a organização deve ser capaz de criar condições favoráveis à motivação das pessoas, pois se percebe que pela motivação elas se comprometem com os objetivos e metas propostas.

De acordo com Hermel as características da gestão participativa são: enriquecimento do perfil do gestor; coerência entre estratégia e ação; criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção,



gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia; e complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas. (HERMEL, 1990).

Lerner infere que a gestão participativa orienta para excelência empresarial e tem como objetivo o trabalho participativo, que abrangente de todos os departamentos centrais e unidades, para obter uma permanente, integrada e evolutiva eficácia de desempenho para força de trabalho. (LERNER, 1991).

No entanto, para se ter uma gestão participativa, é necessário se ter um ambiente favorável à participação plena de seus profissionais. Para alcançar este ambiente mais participativo é importante ter uma redefinição dos papéis e funções dos colaboradores, delegando maior responsabilidade sobre os processos e responsabilidade pelos seus resultados assim como, abrir espaço na busca de uma maior autonomia na tomada de decisões. Evidencia-se assim, a cultura organizacional que valoriza a criatividade de cada partícipe e cria espaços de oportunidades de aprendizagem individual ou coletiva.

Uma nova organização do trabalho prima por uma ampla delegação nos processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores, com atitudes de comprometimento e com sua implicação em todas as funções da empresa. Assim, o que vai proporcionar que a gestão participativa aconteça é a integração, que será a complementação entre a capacidade da empresa e a expectativa que os indivíduos tem em volta do que a empresa pode proporcionar para satisfazer a necessidade dos indivíduos, como também será a capacidade de interação da empresa nos seus âmbitos interno e externo.

Conforme expõe Hermel, a gestão participativa, possui um enfoque gerencialista, que envolve as questões ligadas às relações e desenvolvimento humano nas empresas e à produtividade e eficiência. (HERMEL, 1991).

1.4 Gestão participativa nas universidades públicas

No cenário da educação brasileira é crescente a atenção alocada à gestão em instituições de ensino superior. A gestão nas universidades pressupõe o reconhecimento da relevância quanto à participação das pessoas na tomada de



decisões que dizem respeito à educação, considerando que todos os profissionais da escola são gestores educacionais. Para Cury, gestão é definida como fazer brotar, fazer germinar, nascer, é uma nova forma de gerir, um novo modo de administrar uma realidade mais democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo. Nessa perspectiva, gestão sugere o diálogo entre os interlocutores, onde se dialoga pela arte de interrogar e em busca de respostas que sejam capazes de auxiliar no governo da educação. (CURY, 2002)

A gestão vem se afirmando no âmbito das instituições educacionais, trazendo um maior dinamismo, ação, mobilização e articulação. Conseqüentemente, decorre uma gestão compartilhada, seguindo o viés que administrar democraticamente pressupõe a participação de todos os envolvidos com o processo. Idealiza-se que a gestão participativa exige a convivência e o diálogo entre pessoas de formação diferenciadas, lotadas em departamentos distintos, ou seja, implica na disposição que as pessoas têm em discutir, construir e planejar coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências do ambiente educacional.

Para Luck o conceito de gestão conjectura um trabalho em conjunto nas análises e decisões referentes aos processos e ações dentro da organização, ou seja a participação de todos os envolvidos na execução das atividades. (LUCK, 2001). Logo, o êxito da organização depende do trabalho coletivo de seus colaboradores, mediante reciprocidade orientada por uma vontade coletiva. Gestão participativa, portanto, parte do pressuposto de que o sucesso de uma organização depende do comprometimento de pessoas coletivamente organizadas para que juntas promovam a concretização dos objetivos educacionais. Entretanto, a participação deve ser ativa e não imposta, o compartilhamento de idéias e opiniões deve ocorrer de forma natural.

As universidades públicas estão atreladas aos seus regimentos, estatutos e planos de desenvolvimento institucional que orientam os seus padrões de conduta e balizam seus objetivos e estratégias, o que proporciona uma maior transparências nas ações administrativas, por isso buscam um modelo de gestão mais democrática e participativa em substituição a gestão autoritária ultrapassada. Observa-se que há consciência de que o autoritarismo, o centralismo, o conservadorismo, as estruturas burocráticas verticalizadas, estão ultrapassados, por levar à estagnação social e o comprometimento da qualidade das instituições.



Fica evidente que uma gestão moderna, com o uso de práticas participativas é essencial na gestão das universidades. Para que esta gestão mais moderna se concretize, a universidade necessita que seus colaboradores tenham presença ativa e decisória nos processos políticos da instituição, por meio da construção de seu planejamento, que deve ser feito com competência e liderança dentro de uma gestão democrática que propõe a participação de todos nos processos de tomada de decisão e da ampliação da autonomia da universidade.

Um planejamento eficiente ocorre somente com a participação de todos os envolvidos no processo educativo, por isso idealiza-se que com a gestão democrática participativa, professores, técnico-administrativos e alunos construam e se responsabilizem o planejamento da universidade, de acordo com seus conhecimentos. A responsabilidade assim é compartilhada, e se tem a possibilidade de se ter efetivamente um planejar, avaliar e implementar propostas de educação na universidade.

Conforme defende Freitas, gestão participativa é entendida como um processo que objetiva melhorar resultados, quando a comunidade interna da instituição tem competência, motivação, oportunidade e condições de aplicar os conhecimentos que foram construídos coletivamente. (FREITAS, 2000). Na percepção de Leal Filho, planejamento participativo consiste em uma prática administrativa que tem no processo democrático seu eixo maior, onde envolve grupos de pessoas no processo decisório no que tange a formulação de diretrizes. (LEAL FILHO, 2002). A eficácia está na adesão de um maior número de indivíduos engajados nos objetivos e metas organizacionais.

Toda a comunidade universitária deve ter plena consciência dos objetivos, das metas e dos planos de execução da instituição, pois é através da participação que os colaboradores se sentem fortes e confiantes para juntos buscarem a eficiência no processo educativo. Participar na construção do planejamento da universidade significa participar de sua gestão, significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito a ela, oportunizando, desta forma, o encontro de pessoas, o diálogo, o debate, onde discutem e decidem, provocando, assim, o crescimento pessoal e coletivo, tornando possível uma educação mais democrática.

A participação na gestão da universidade proporciona um maior conhecimento do funcionamento da mesma e propicia um contato permanente entre



os segmentos que a compõe, o que induz ao conhecimento mútuo e em consequência, uma gestão mais eficaz. No entanto, se faz necessário saber envolver a comunidade universitária, despertar o interesse nas questões que dizem respeito às ações da universidade, agir com o intuito de sensibilizar a comunidade da realidade em que vivem e a desenvolverem um sentimento de crítica promovendo a realização de um trabalho integrado. Sendo que respeitar e discutir democraticamente idéias e opiniões são requisitos indispensáveis no exercício da gestão participativa e competente, capaz de atender as necessidades da instituição.

A gestão participativa das universidades públicas segundo Ferreira “ilustra um processo avançado e relativamente antigo de adoção de instrumentos amplos e generalizados de consulta aos distintos segmentos que as compõem” (FERREIRA, 2000, p.74).

Com um trabalho em conjunto e com ações integradas, onde todos os segmentos que compõem a comunidade universitária se sentem legitimamente colaboradores e atores no processo, é possível alcançar a articulação em si da instituição. Esta articulação é uma condição indispensável para amparar a ação da universidade e para que as atividades sejam devidamente planejadas e avaliadas em todos os seus processos administrativos.

Para se oportunizar a participação no ambiente das universidades é necessária a criação de mecanismos de participação, onde há o envolvimento de todos os segmentos que fazem parte deste ambiente. Assim, para que seja possível a gestão participativa no âmbito universitário torna-se indispensável que seja oportunizada e aprendida por todos, sendo a universidade incumbida de descobrir maneiras de viabilizar articulações, promovendo abertura no interior dela, que assegurem a gestão participativa voltada para a construção de um ambiente genuinamente igualitário, em termos de distribuição do poder.

1.5 A Universidade Tecnológica Federal do Paraná

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR - é a primeira assim denominada no Brasil . A instituição não foi criada mas, transformada a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - Cefet-PR, que originou-se da



Escola de Aprendizizes Artífices, fundada em 1909. Logo, herdou uma longa e expressiva trajetória na educação profissional.

A UTFPR tem como principal foco a graduação, a pós-graduação e a extensão. Oferece 89 cursos superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas. Como também atende à necessidade de pessoas que desejam qualificação profissional de nível médio, a UTFPR oferta cursos técnicos em diversas áreas do mercado, totalizando seis cursos técnicos de nível médio integrado e seis cursos técnicos de nível médio subsequentes na modalidade a distância, com 33 polos distribuídos pelos estados do Paraná e de São Paulo. Ao todo, entre a educação de nível médio e superior, a UTFPR possui 101 cursos. Ainda, possui a oferta de aproximadamente 90 cursos de especialização, 26 mestrados e cinco doutorados, além de centenas de grupos de pesquisa. Com ampla abrangência no Paraná, a UTFPR tem doze câmpus no estado. Cada câmpus mantém cursos planejados de acordo com a necessidade da região onde está situado.

Atualmente, a UTFPR possui 2.976 servidores, sendo 2.000 professores e 976 técnicos administrativos. O número de estudantes regulares nos cursos técnicos, graduação e pós-graduação são de, aproximadamente, 25.000.

A UTFPR tem como missão promover a educação de excelência através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico. Sua visão é ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.

O Campus Pato Branco teve origem em 1990, através do Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico do governo federal, que fez com que o Cefet-PR se expandisse para o interior do Paraná, onde implantou cinco unidades, dentre as quais, a Unidade de Pato Branco. No entanto, apesar do Programa que permitiu a ampliação das Unidades do então Cefet-PR ter iniciado em 1990, ainda em 1987, iniciaram as primeiras negociações para a implantação da Unidade de Ensino na região do sudoeste do Paraná.

Em 1992, além da autorização de funcionamento, pelo Ministério da Educação, da Unidade Descentralizada de Pato Branco, foi realizado concurso público para contratação dos primeiros servidores, que tomaram posse em março do ano seguinte.



1.6 Diretoria de Planejamento e Administração

A Diretoria de Planejamento e Administração é de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (2009) é o órgão de coordenação do planejamento, responsável pela elaboração, controle e execução orçamentária, financeira e patrimonial do campus.

A Diretoria de Planejamento e Administração compreende: o gabinete da diretoria; assessoria de planejamento e administração; departamento de orçamento, finanças e contabilidade; departamento de materiais e patrimônio; departamento de serviços gerais; e o departamento de projetos e obras. Onde estão lotados 15 técnicos administrativos, que são responsáveis pela execução dos processos administrativos do campus.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (2009) define que compete à Diretoria de Planejamento e Administração elaborar as diretrizes gerais e a descentralização orçamentária, em função dos planos, projetos e programas governamentais; coordenar e orientar as atividades de planejamento, orçamento e modernização, bem como a execução orçamentária, financeira e patrimonial; acompanhar e controlar a execução dos programas, projetos e convênios firmados, elaborando, supervisionando e acompanhando as respectivas prestações de contas; coordenar a disseminação de informações estatísticas; planejar e coordenar as ações administrativas relacionadas aos serviços gerais, bem como a manutenção e conservação dos bens móveis e imóveis; planejar e coordenar as ações administrativas relacionadas às áreas de materiais e patrimônio; planejar e coordenar o desenvolvimento físico; coordenar e supervisionar as ações administrativas, relacionadas ao restaurante universitário; participar na elaboração da prestação de contas; e cumprir e fazer cumprir as deliberações do Conselho Universitário e do Conselho de Planejamento e Administração.

2 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com a literatura escrita sobre o assunto pesquisado favorecendo o suporte teórico. A abordagem foi quantitativa,



facilitando a descrição, registro e análise dessa realidade. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com 5 (cinco) perguntas fechadas para obtenção das respostas às questões levantadas pelo presente estudo. O questionário foi distribuído aos 15 servidores técnicos administrativos lotados na DIRPLAD da UTFPR – Campus Pato Branco e foi aplicado em setembro de 2012.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados dos dados coletados na pesquisa que de campo, que teve como objetivo geral compreender quais as concepções que os 15 (quinze) servidores técnicos administrativos em educação (TAE) lotados na Diretoria de Planejamento e Administração da UTFPR – Campus Pato Branco têm sobre gestão participativa e se esta forma de gestão encontra-se presente nessa diretoria. Posteriormente a apresentação dos dados de cada questionamento, consta a respectiva análise.

Questão 01- No entendimento de alguns autores gestão participativa é uma forma de administrar coletivamente, onde as pessoas têm reais possibilidades de participar, com liberdade de opinar, de tomar ou questionar uma decisão, discutir, sugerir, ter iniciativa. Com este entendimento, você considera a gestão da DIRPLAD?

Indicadores	DIRPLAD - UTFPR (%)
Plenamente participativa	13,33
Participativa	60,00
Pouco participativa	26,67
Nada participativa	-
Não sei opinar	-

Tabela 01 – Como os TAE consideram a gestão no seu setor de trabalho

A tabela 01 demonstra que na percepção dos técnico-administrativos lotados na DIRPLAD da UTFPR-Campus Pato Branco a gestão é participativa para 60%. O restante da porcentagem dos respondentes se dividem entre 13,33% considerarem plenamente participativa e 26,67% considerarem pouco participativa.

Percebe-se que na DIRPLAD é oportunizada a participação dos técnicos administrativo no processo de tomada de decisões e soluções de problemas no seu ambiente de trabalho. No entanto, é preciso que se criem mais mecanismos de



participação onde há o envolvimento de todos os segmentos que fazem parte deste ambiente, pois 26,67% ainda consideram esta gestão pouco participativa

Questão 02- Tendo o mesmo entendimento de gestão participativa citado na questão 01, você poderia indicar entre as opções abaixo qual delas melhor se aproxima da sua participação na gestão do seu setor de trabalho?

Indicadores	DIRPLAD - UTFPR (%)
Participa fortemente	6,67
Participa moderadamente	66,66
Participa esporadicamente	20,00
Não participa	6,67

Tabela 02 – Participação dos TAE na gestão de seu setor de trabalho

Analisando a tabela 02, observa-se que 66,66% dos servidores técnicos administrativos da DIRPLAD responderam que participam moderadamente na gestão do seu setor de trabalho; 6,67% que participam fortemente; 20% participam esporadicamente; e 6,67% responderam que não participam.

Percebe-se um excelente índice de participação dos servidores técnico-administrativos na gestão do seu setor de trabalho, mas cabe a DIRPLAD compreender que para que a gestão participativa se amplie no âmbito universitário torna-se necessário que seja provocada e aprendida por todos. É responsabilidade dos gestores da universidade estarem aptos à aceitar a participação e proporcionarem condições que incentivem a maior participação, assegurando assim, uma gestão participativa voltada para a construção de um ambiente verdadeiramente igualitário, em termos de distribuição do poder.

Questão 03- Quando o ambiente é participativo, as desigualdades são reduzidas, não há autoritarismo, nem controles, e existe um clima de confiança e abertura. Você tem autonomia para decidir e tomar iniciativas no que tange as tarefas do dia-a-dia do seu ambiente de trabalho?

Indicadores	DIRPLAD - UTFPR (%)
Sempre	20,00
Quase sempre	53,33
Às vezes	26,67
Raramente	-
Nunca	-

Tabela 03 – Autonomia dos TAE no dia-a-dia do seu ambiente de trabalho

A maioria dos respondentes disseram ter quase sempre (53,33%) autonomia para decidir e tomar iniciativas no que tange as tarefas do dia-a-dia do seu ambiente



de trabalho. Verifica-se que na DIRPLAD ainda não existe a participação autêntica onde a maioria pode contribuir, com igualdade de oportunidade.

A descentralização das decisões é importante para se enfrentar os problemas do dia-a-dia de qualquer instituição, por isso é necessário oportunizar a liberdade para uma maior autonomia na tomada de decisões. Devem criar e sustentar ambientes propícios à participação plena de seus profissionais, onde todos possam se sentir importantes no processo.

Questão 04- Qual a sua percepção sobre a participação espontânea dos servidores técnico-administrativos nos processos e espaços democráticos da DIRPLAD?

Indicadores	DIRPLAD - UTFPR (%)
Muito satisfatória	-
Satisfatória	46,67
Insatisfatória	53,33
Muito insatisfatória	-
Inexistente	-

Tabela 04 – Percepção na participação espontânea dos TAE

Fica evidente na tabela 04 que há divergência de opiniões entre os técnico-administrativos em relação à percepção que eles têm sobre a participação espontânea dos servidores técnico-administrativos nos processos e espaços democráticos da DIRPLAD. Pois, 46,67% dos respondentes percebem esta participação satisfatória, mas 53,33% dos respondentes percebem esta participação espontânea dos colegas insatisfatória.

Isso pode ser explicado, provavelmente, por a UTFPR no transcorrer de sua história caracterizou-se por uma gestão burocrática e centralizada (SABBI, 2000), logo a centralização das decisões está arraigada na universidade, e os servidores que estão há mais tempo na instituição, estão acostumados com este modelo e estão satisfeitos por terem se adaptado a gestão centralizada. No entanto, os demais servidores, que possuem outra cultura organizacional, desejam participar plenamente da gestão.

Questão 05- Tendo em vista que a participação possibilita a iniciativa, a criatividade, a inovação e valoriza o potencial das pessoas permitindo que expressem suas idéias e emoções. Como você se sente em relação a sua participação no ambiente de trabalho, que lhe possibilite a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do seu potencial?



Indicadores	DIRPLAD - UTFPR (%)
Muito satisfeito.	6,67
Satisfeito.	73,33
Insatisfeito.	13,33
Muito insatisfeito.	-
Indiferente.	6,67

Tabela 05 – Como os TAE se sentem em relação a sua participação

A grande maioria dos servidores técnico-administrativos da DIRPLAD questionados estão satisfeitos em relação a sua participação no ambiente de trabalho, que lhe possibilite a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do seu potencial. Como se percebe nas questões anteriores existe uma grande participação dos técnico-administrativos nas decisões que dizem respeito à coletividade.

4 CONCLUSÃO

Levando-se em conta os termos percorridos, faz-se possível inferir que o diretor de uma instituição de ensino figura como principal responsável pela gestão participativa, o que o vincula com a responsabilidade de articular e integrar setores, vislucrar resultados para a instituição, que podem ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósitos bem definidos, além de uma comunicação realmente eficaz.

Assevera-se que o gestor tenha a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando opiniões divergentes.

De modo sucinto, foi possível constatar a partir da pesquisa realizada junto aos servidores técnico-administrativos em educação, da Diretoria de Planejamento e Administração da UTFPR – Campus Pato Branco, que teve como objetivo investigar a percepção que esses servidores têm sobre gestão participativa e se esta forma de gestão encontra-se presente nos seus setores de trabalho, que a maioria dos técnico-administrativos consideraram participativa a gestão de seu setor de trabalho; a maioria respondeu que participam moderadamente na gestão do seu setor de trabalho; a maior parte dos respondentes também consideraram ter quase sempre autonomia para decidir e tomar iniciativas no que tange as tarefas do dia-a-dia do seu ambiente de trabalho; há divergência de opiniões entre os técnico-



administrativos em relação à percepção que eles têm sobre a participação espontânea dos servidores técnico-administrativos nos processos e espaços democráticos da DIRPLAD. Apesar de ser maior o índice dos respondentes que percebem esta participação insatisfatória, foi expressivo o índice dos respondentes que percebem esta participação espontânea dos colegas satisfatória; e que a grande maioria dos servidores questionados consideram satisfatória a sua participação no ambiente de trabalho, que lhe possibilite a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento do seu potencial.

Destarte, em razão das respostas analisadas, tornou-se evidente que a participação é uma necessidade das pessoas, onde elas reconhecem e assumem seu poder de exercer influência no contexto de que fazem parte. Esse poder é resultado de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de problemas e soluções que surgem no dia-a-dia de seu ambiente de trabalho. Neste sentido, é importantíssima a valorização da participação desses profissionais no processo de tomada de decisão e solução de problemas. Convém expor, que para se ter uma maior participação espontânea dos servidores técnico-administrativos nos processos e espaços democráticos é preciso que haja um clima de confiança e de abertura entre as partes envolvidas e a substituição de uma gestão verticalizada, por uma gestão voltada à horizontalidade. Ademais, quando o servidor percebe que ele é parte integrante e que está sendo valorizado, está sendo útil no processo, ele torna-se um servidor pró-ativo e motivado.

REFÊRENCIAS

BARROS, Claudius DArtagnan C. de. **Qualidade e participação: o caminho para o êxito**. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1995.

BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense S. A., 2002.

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar - caderno de estudos**. Indaial: ed. Asselvi, 2008.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05set.2012.



CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista brasileira de política e administração da educação.** São Bernardo do Campo, SP: v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

FARIA, José Henrique de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba: Criar, 1987.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2ª. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREITAS, Katia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar.** Brasília, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na Vitória.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI Afrânio Mendes. **Participação e Gestão Escolar: Conceitos e Potencialidades.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

HERMEL, Philippe. **La gestion Participativa.** Barcelona: Gestion 2000, 1990.

HILLESHEIM, Sérgio W.. COSMO, José Roberto. **Grupos semi-autônomos: a modernização das relações de trabalho.** Rio de Janeiro: COP, 1988.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: O Homem Rumo ao Século XXI.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: Estudos Multicasos.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

LERNER, Walter. **Organização Participativa.** São Paulo: Nobel, 1991.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MATOS, Francisco Gomes. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa.** São Paulo: LTC, 1979.

MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas.** São Paulo: Atlas, 1987.

MONLEVADE, J.; SILVA, M.A. **Quem manda na educação no Brasil.** Brasília, DF: Idea, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Participação e Co-gestão: novas formas de administração.** São Paulo: Brasiliense, 1984.

SABBI, V. **A influência da ideologia do Banco Mundial nas políticas educacionais do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.** Dissertação de Mestrado em Educação Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Marília. 2000.



SIRIHAL, Alexandre Bogliolo. **Gestão participativa no Brasil: o elemento jurídico como norma Disciplinadora da regulação de conflitos**. Anais do VIII ENANGRAD – Encontro Nacional do Curso de Graduação em Administração. Rio de Janeiro. 1997.

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2009 a 2013)**. Curitiba, PR, 2009.

