UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DA CIÊNCIA SOCIAIS APLICADA-ICSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PRESENCIAL

ALBERTINHO MANE

GESTÃO PARTICIPATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: o caso do Conselho Universitário da Universidade de Integração Internacional da lusofonia Afro-Brasileira.

REDENÇÃO-CE-BRASIL

2018

ALBERTINHO MANE

GESTÃO PARTICIPATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: o caso do Conselho Universitário da Universidade de Integração Internacional da lusofonia Afro-Brasileira.

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao curso de Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan.

REDENÇÃO-CEARÁ-BRASIL

2018

1 Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira Sistema de Bibliotecas da UNILAB

Catalogação de Publicação na Fonte.

Mane, Albertinho.

M24g

Gestão Participativa nas Universidades Federais: O Caso do Conselho Universitário da Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira / Albertinho Mane. - Redenção, 2018.

50f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan.

1. Gestão participativo. 2. Gestão Democrática. 3. Controle Social. I. Título

CE/UF/BSCL CDD 371.207

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, à Deus pelo dom da vida, pela fé, força, coragem e perseverança para superar todos obstáculos.

Agradeço também a minha querida e guerreira mãe Maria Isabel Barbosa Mane; ao meu Pai Alberto Mane, minhas irmãs Nsimbaunui e Isibeina, meu cunhado Mobilis que sempre estiveram presente na minha vida, também agradeço.

Ao governo do Brasil pela oportunidade que me deu realizar este sonho, à Universidade da Integração Internacional da lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB e toda a comunidade universitária, a reitoria, pró-reitorias, coordenações dos cursos, técnicos e terceirizados que contribuíram no alcance deste obtivo.

A minha orientadora professora Dra, Andrea Kanikadam pela sua disponibilidade e prestabilidade com que me ajudou na realização deste trabalho.

A todos os professores da UNILAB que contribuíram fortemente para que eu pudesse efetivamente, obter o título de Bacharel em Administração Pública. Destacadamente:

A professora Andrea Kanikadam, Eliane Barbosa, Vilma Faria, Maria Aparecida, Sandra Callado, Samia Maluf, Rosalina Tavares, Marilia Domingos, Professor João Coelho, Hugo Silvestre, Eduardo Parente, Alexandre Oliveira Lima, Carlos Airton, , , , Carlos Tavares, e o professor Pedro Magrine.

Aos meus familiares e amigos/as, Tiago Silveira, Rubem Augustinho Embana, Jorge Routte Lamba, Frederica da Costa Sá, Manuel Poisa, Brena Santos, David Leandro, Jose Vieira, Jonas Vieira, Seninho Coté, Jim Thomas, Lorena, Elanny, Mariana Castro, Vitoria, Abdel, Halbate, Suyane, Aerton, Feliciano Dalack, Izaqui Gil e a todos que, direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

Sou eternamente grato a vocês!

Dedico este trabalho à minha amada mãe Maria Isabel Barbosa Mane, e o meu amado pai Alberto Mane que sempre acreditaram no meu potencial e torceram para que eu tivesse uma formação superior.

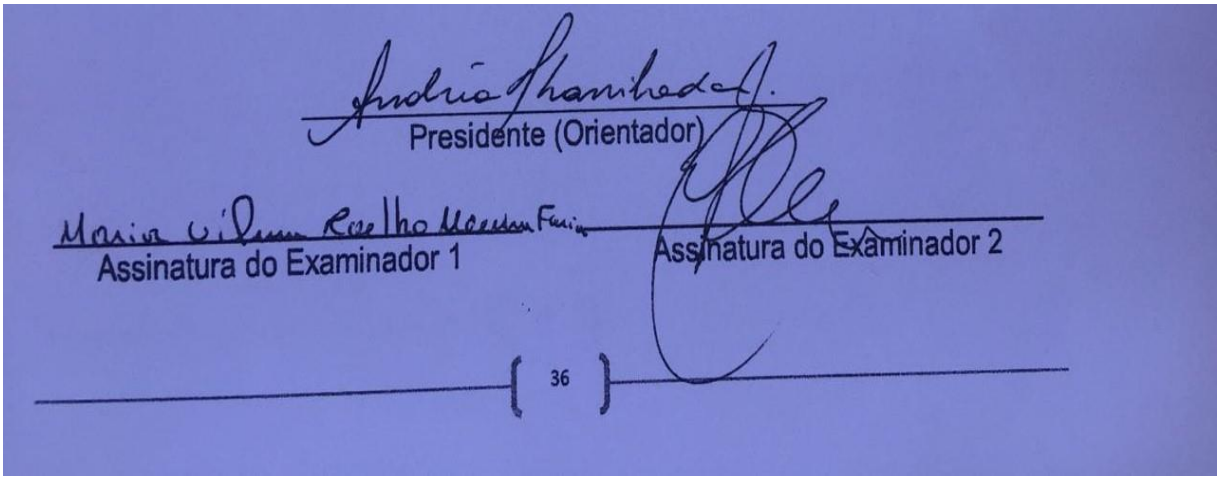
GESTÃO PARTICIPATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: o caso do Conselho Universitário da Universidade de Integração Internacional da lusofonia Afro-Brasileira.

Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Data: 28/05/2018

Nota: 08

Banca Examinadora



SIGLAS E ABREVIATURAS

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa

ICSA- Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

IPA- Regimento do Programa Associado

PPC-Projeto Pedagógico do Curso

PPP- Plano Político Pedagógico

TAEs- Técnicos Administrativos

UNILAB- Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

LISTA DE QUADROS

Figura 1 Análise das Atas do consuni (UNILAB)..... 39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO: TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO 13
2 REFERENCIAL TÉORICO 15
2.1 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA 15
2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA 16
2.3 GESTÃO PARTICIPATIVA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO 19
2.4 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL 23
2.5 GESTÃO UNIVERSITÁRIA 25
Origens da gestão Universitária 25
2.6 GESTÃO PARTICIPATIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS 28
3 METODOLOGIA DA PESQUISA 29
3.1 Tratamento e análise de dados 29
3.2 Técnicas de recolha de dados 30
4 O CASO EM ESTUDO: CONSUNI (UNILAB) 32
4.1 Contextualização da Unilab 32
4.2 CONSELHO UNIVERSITARIO (CONSUNI) 34
4.3 Composição do Consuni 34
4.4 Atribuições do Consuni: 34
4.5 Organização Institucional 36
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS 37
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 45
7 REFERÊNCIAS 47

RESUMO:

A gestão participativa nas últimas décadas tornou-se centro das grandes atenções, discussões e debates. Aliás, constitui-se uma preocupação para alguns políticos e também para as autoridades locais devido à má prática na prestação dos serviços público. Entretanto, a gestão participativa é considerada uma das melhores ferramentas para suprir o déficit na prestação do serviço público através da descentralização do poder. Nesta lógica, torna-se importante o papel da sociedade no que tange as tomadas de decisão, o controle dessas decisões. O trabalho objetiva-se em analisar o processo da gestão participativa na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira- (UNILAB). O presente estudo expõe sobre o conceito de velha gestão e a nova gestão (participativo, democrática), e a gestão universitária como o foco do nosso estudo. Esta pesquisa é caracteristicamente de natureza qualitativa. Para elaboração dessa investigação utilizamos desenho de pesquisa do tipo de estudo de caso e entrevista não estruturada. Esta técnica permitiu-nos analisar como é que se dá o processo de tomada de decisões. Assim, constatamos que o processo de tomada de decisão na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileiro é participativo, por que abarca as seguintes representações, dos docentes, discentes e técnicos administrativos, mas só que não deixa de ser centralizado no sentido que os professores representam 70% de voto e os alunos 15% e técnicos 15%.

Palavras Chaves: Gestão participativo, gestão democrática, controle social.

ABSTRACT

Participatory management in recent decades has become the center of great attention, where people discussion and debating. In fact, it is a concern for some politicians and for local authorities, because of the lowest practice in the supply of public services. However, Participative management considered one of the best tools to overcome the shortage in the supply of the public service through the decentralization of power. In this logic, it becomes important the role of society in decision-making process. The aims of this work is to analyze the process of Participative management at the Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). The present study exposes the concept of old management and new management (participatory, democratic), and university management as the focus of our study. This research is characteristically of a qualitative nature. For the preparation of this investigation, we used research design of the type of case study and unstructured interview. This technique has allowed us to analyze how the decisionmaking process takes place. Thus, we note that the decision-making process at the Unilab´s University is participative, since it encompasses the following representations of teachers, students and administrative technicians, but only that it centralized in the sense that teachers account for 70% of the vote and 15% for students and 15% for administrative Technicians.

Key words: Participatory management, democratic management, social control.

RESOMU

Geston participativa na ultimo década bida centru di manga di atenson, diskutinson ku dibatis. Pa utru ladu irabida i sedu precupason pa utru politicus i tambi pa autoridadis locais, mau comportamento na manera di atindi populason. Na tudu es, geston consideradu suma um di minjdjoris forma pa rapati dificultadi na hora de atindi populason, na marena de omenta kaus pa atindi djintis. Es manera di pensa ta mostra balur de sociedade na hora di dicidi ku na hora di controla dicisons ku na tomadu. E tarbadju bim pa bim analisa procesu di geston participativa na universidade di Integrason Internacional di Lusofonia Afro-Brasileira-(UNILAB). Es estudu na fala sobri conceitu di antigu geston ku nobu geston (participativa, democrática), ku na tene geston di universidadi suma assuntu pa studa. E pesquisa tene caraterística di natureza qualitativa. Pa e pesquisa consigui facidu, no uza dizenhu di pesquisa suma di studo di casu i no faci intrivista ku ka struturado. E planu pirmitinu analisa kuma ku dicison ta tomadu. Na e sintidu, no discubri kuma, imanera ku dicison ta tamadu na universidadi di integrason Internacional di Lusofonia Afro-Brasileira-(UNILAB) i participativo, pabia ita djunta representasons suma, pursoris, alunus ku tcnicus administrativus, ma memo assim i sta inda centralizadu, pabia pursoris ta ocupa 70% di votu, alunus 15% i tecnicus 15%.

Palabras Importantes: Geston Participativu, Geston Dimocratica, Controlu di Populason.

2 INTRODUÇÃO: TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

A gestão participativa como um fenômeno de boas práticas de gestão, vem sendo discutida desde séculos retrasados quando os chefes perceberam a relevância desse modelo, no que toca à questão de eficiência e eficácia. Pois, tendo em conta com esse modelo de gestão podemos observar vários paradigmas. Para Rocha (2015), a participação, a democracia e a cidadania deveriam andar de mãos atadas em busca de uma sociedade justa. Nesta linha de pensamento, Emerson (2009), afirma que existem dois modelos de gestão participativa, que parecem similares, mas são substancialmente diferentes: de um lado, o modelo diretivo que é considerado uma ideia enganosa de participação, porque o gestor institui a participação, mas não permite uma discussão inclusiva, de baixo para cima, no que tange à definição de metas. E, por outro lado, no modelo participativo a ideia central é instituição de participação horizontal, na qual todos os setores opinam e discutem as metas de forma democrática. A ideia subjacente a este modelo de gestão é fazer com que as pessoas acreditem que suas visões ou suas participações têm grande relevância dentro da organização. Efetivamente, esse modelo tende a melhorar o processo de tomada das decisões, melhorando assim a performance (eficiência e eficácia) da organização. A gestão participativa tem como finalidade ajudar os gestores na tomada de decisões. Segundo Maranaldo (1989, p. 60), “a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar”. Assim, afirma o mesmo autor que, através dessa participação, é tendente a haver maior comprometimento de todos na busca de melhores resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

Portanto, a Gestão Participativa aplica-se a uma gestão democrática, em que subordinados e chefes participam conjuntamente da tomada de decisões. Ulrich (2002, p. 184) acredita que "envolve-los em uma decisão geralmente significa dividir com eles o contexto e a justificativa para a decisão". Entretanto, esta política faz com que os funcionários se sentirem mais motivados; e, com esta motivação, eles tendem a desenvolver mais habilidade na forma de pensar, modificar, aperfeiçoar e inovar coletivamente. Considerando as diversas concepções acima apresentadas, como forma de compreender a

prática, buscamos elaborar um estudo cujo o tema GESTÃO PARTICIPATIVA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: o caso do Conselho Universitário da Universidade Integral Internacional da lusofonia Afro-Brasileira. Nossa proposta é responder às seguintes questões: Será que existe o modelo de gestão participativo no conselho universitário? E, se existe, de que forma ele impacta dentro da Universidade? De que forma os colaboradores podem fazer com que esse modelo se torne mais eficiente e eficaz?

O trabalho tem como objetivo geral, analisar o processo da gestão participativa na Unilab. Importa também destacar os objetivos específicos, que é a base da construção deste trabalho com seguintes letras, a) conceituar o modelo de gestão existente, seu surgimento e a sua trajetória; b) apresentar os benefícios da gestão participativa para a comunidade acadêmica. c) analisar o modelo de gestão utilizado dentro da Unilab.

A presente pesquisa está estruturada de seguinte maneira: Além da introdução feita, temos mais (7) capítulos. No segundo capitulo relatamos sobre Referencial Teóricos sob subcapítulos, Gestão Pública Brasileira, Gestão Participativo, Educação Superior no Brasil, Gestão Universitário, Gestão Participativa nas Universidades Públicas Brasileiras. O capítulo três aborda os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho será abordada no capitulo três e, posteriormente, no capítulo quatro apresentaremos O caso em Estudo e no capítulo cinco Analise e interpretação de resultados. Por fim, iremos trazer a considerações finais do trabalho.

3 REFERENCIAL TÉORICO

Visando a melhor compreensão do tema em revista, nosso referencial teórico abordará conceitos relacionados à Gestão Pública brasileira, aos modelos de gestão de caráter mais democrático e aos modelos escolares.

3.1 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Uma gestão pública eficiente é aquela que toma como ponto de partida a participação da população e o controle da sociedade civil, para que seja garantido o direito da cidadania. Para tanto, deve-se criar mecanismos que motivam a participação da sociedade civil em qualquer esfera do governo, seja federal, estadual ou municipal (WLOCH, 2006).

Para Carvalho (2011), a Gestão Pública em suas práticas administrativas apresenta variações, devido às características pessoais dos governantes e, também do partido político dos quais estes fazem parte, principalmente em se tratando de ideologias partidárias. De acordo com Lima e Castro (2003) muitos governantes fazem do uso pessoal dos recursos públicos, por isso, faz-se necessário o controle social para poder coibir esses abusos e má prática na gestão de coisa pública. Portanto, muitos deles, evidentemente, consideram a participação da sociedade civil como uma ameaça.

Face ao exposto, entende Lock (2004) que, a gestão pública pode ser mais eficiente, se fosse dada mais ênfase a grande participação da sociedade civil no que tange as tomadas de decisões ou políticas públicas que lhes atendam.

Neste contínuo e buscando compreender melhor a introdução de práticas de gestão voltadas para uma maior participação, apresentamos, a seguir, um breve histórico da gestão participativa.

3.2 GESTÃO PARTICIPATIVA

O primeiro registro de participação nos lucros foi em 1797 na Pensilvânia e o pioneiro do movimento de Gestão Participativa segundo Freitas (1991) foi Herbert Henry Dow do Grupo Dow Chemical, que em 1897 implantou o plano de participação nos lucros e convidava os trabalhadores para que investissem na empresa e acreditassem no seu futuro. Com isso passou a ganhar aliados que davam o máximo de seus esforços na consecução das metas e objetivos da organização Dow (FREITAS, 1991).

> "O centro das discussões da sociedade, no século XX, não era a extinção do conflito, mas a sua antecipação ou controle. Assim diversos ideólogos do capitalismo burocrático anunciavam em meados do século a emergência do trabalho não alienado, com o desenvolvimento da automação. Desta forma a participação vem para tratar o conflito, porque neste século, o conflito não pode mais ser resolvido pela coação física, então Elton Mayo nos Estados Unidos, um psicólogo industrial trata das ideias 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. 10-11).

Depois da segunda guerra mundial a tecnologia de informação tornou-se algo importantíssimo no processo de produção e, por isso, houve a necessidade de usar novas ferramentas para promover a participação dos subordinados na resolução dos conflitos. A introdução desta ferramenta ajudou muito na ampliação e controle de trabalho (FARIA, 1987). Entretanto, a utilização desta nova técnica de gestão não ocorreu somente pela pressão econômica, que impôs redução de custos e mão de obra, mas sim pela questão da ideologia política como dominação e eficácia do controle (FARIA, 1987)

O modelo de gestão participativa vem sendo usado desde épocas remotas. Segundo Freitas (1991) a gestão participativa teve seu marco histórico, no Brasil, nos anos 1980, na era de grande produção de café. Esse modelo foi assaz importante, naquela época, em reuniões e discussões sobre como seriam repartidos os lucros provenientes da atividade agrícola de café.

No Brasil a partir das pressões sindicais surgiram uma nova maneira de executar o trabalho, que são formas mais criativas para desenvolver o trabalho, procurando identificar individuo com as melhores metas empresarias (HILLESHEIM e COSMO, 1988).

"A identificação do estilo de atuação participativa ou não nas empresas brasileiras é difícil de ser realizada, pois são poucas as experiências de empresas que abriram a direção de suas empresas aos empregados, com sucesso e corajoso pioneirismo" (LERNER, 1991, p .5).

> Já em 1850 no código comercial a participação era prevista como liberdade jurídica de duas formas: umas mais explicita, por meio da participação dos lucros e outra com ressalvas, a participação na gestão propriamente dita (SIRIHAL, 1997). Essas duas formas de participação aparecem novamente na constituição de 1988, que no capitulo dos direitos sociais em seu artigo 7, parágrafo XI assegura que um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais para melhoria da sua condição social é a "participação nos lucros, ou resultados da gestão desvinculados da renumeração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme, definido em lei" (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL, 1988).
>
> Novas ferramentas de gestão estão sendo utilizadas no Brasil e que de alguma forma enfatizam a participação, como os círculos de controle de qualidade, *Just in Time*, Qualidade total e grupos Semi-autônomos. Estas práticas fazem com que o trabalhador precise repensar o seu trabalho. Abre-se para o trabalhador uma nova oportunidade de participação, pois, ao refletirem sobre a tarefa adquirem um maior domínio do seu trabalho e pode haver uma redistribuição do poder (PICCININI e JOTZ, 1998).

Para Lerner (1991) a gestão empresarial só teria sentido se ela pautasse pela mudança, inovação e isso será possível só se fazendo a questão de dar grande ênfase no sistema participativo, com: humildade, "humor e humanidade (filosofia japonesa de ontem, de hoje e do amanhã) adaptado à realidade brasileira. "

Assim, Lerner (1991, p.143) propõe uma metodologia de implantação de um programa participativo de organização e excelência empresarial que tem como objetivo "implantar na empresa uma metodologia de trabalho participativo, abrangente de todos os departamentos centrais e unidades, para obter uma permanente, integrada e evolutiva eficácia de desempenho para força de trabalho". O funcionamento desse programa, em linhas gerais, será coordenado por um conselho que fará propostas de trabalho bem detalhadas para a diretoria e está após analise destas propostas comunicará as decisões ao conselho que formalizará e implantará o plano, nos conselhos locais.

LERNER (1991) explica que, para realização de uma política democrática, é preciso usar caminhos que fazem com que o órgão funcione de uma forma eficiente e eficaz, e esse funcionamento trará benefícios valiosos para a organização.

De resto, Freitas (1991, apud ANGONESI e DANIEL BATISTA , 2015), acredita que o futuro da administração está na participação massiva das pessoas, de modo que esses indivíduos tendem a incentivar as mudanças necessárias.

Em linhas gerais, FREITAS (1991, p.6, apud ANGONESI e DANIEL BATISTA 2015) acrescentam que:

> Em relação ao futuro acredita que a administração participativa é o instrumento mais indicado para as mudanças que necessitamos infundir no sistema vivo e dinâmico da sociedade humana, tendo em vista sua melhoria relacional. Dividir como socialistas o que ganhamos como capitalistas: ou seja, desta fusão resultará uma sociedade revigorada, ampliada e humana que trabalhará num sistema cooperativo, participativo, responsável e justo para todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de produção, não importando categoria profissional ou status social, porque os frutos do trabalho serão compartilhados e que os administradores devem levar em alta consideração a satisfação das necessidades dos trabalhadores, inclusive as egoísticas, com o objetivo de motivar os indivíduos e os grupos de trabalho produtivo, trazendo resultados de dupla mão: atenderá os interesse do capital e do trabalho.

O autor acima citado quer demonstrar a grande importância de uma gestão participativa no que tange qualquer tipo de organização. De modo esse modelo de gestão ajuda muito na resolução dos problemas.

3.3 GESTÃO PARTICIPATIVA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Essas práticas mais participativas, iniciadas em empresas privadas, estenderam-se também para as organizações públicas. A participação das camadas populares na esfera da Administração Pública envolve compartilhamento de decisão e poder. Num Estado marcado pelo autoritarismo haverá conflitos e interesses antagônicos entre a sociedade e os detentores de poder. (WESLEY , 2015)

Neste contexto, Vieira (2008) entende que a magna carta brasileira de 1988 trouxe um avanço significativo no tocante aos avanços na legislação e na gestão administrativa, assim, estabeleceu-se a legitimação dos direitos sociais e coletivos que são considerados peças funamentais para o desencadeamento da democracia participativa. Contudo, faz observar Rocha (2015) que:

> A carta Magna de 1988, introduziu mecanismos que possuem a finalidade de democratizar e incentivar a participação das camadas populares no contexto da esfera pública, tradicionalmente marcada por uma administração centralizada nas mãos da elite. Essa Constituição buscou oferecer a sociedade a possibilidade de uma participação efetiva na administração pública, seja através da proposição de projetos de lei seja via controle das atividades e ações dos entes públicos. A sociedade brasileira encontra-se nos níveis mais reduzidos da pirâmide de participação, infelizmente o grau de participação da população na gestão pública é extremamente limitada, as pessoas estão, em sua maioria, preocupadas com os interesses individuais, a participação popular na esfera pública pode ser considerada uma ilusão ou mito, em que a sociedade é de certa forma manipulada ou exerce 2/3 uma pseudo-participação na esfera pública. É importante salientar que gestão participativa é um processo lento, delicado e conflituoso, além disso, está ligado a relações de poder.

Assim, Azevedo (2007, p.33) conceitua a democracia participativa como “um processo de instrumentação do poder político, ativando a autonomia privada da sociedade civil (povo ativo) diante do Poder Público”. De acordo com Perez (2004) a Constituição Federal representou um avanço meramente significante no processo da enunciação administrativa do Estado de Direito, assim estabelecendo uma gama significativa de normas voltadas a regular a aceitação de institutos participativos na Democracia Pública brasileira.

Para Azevedo (2007, p.31):

> A Administração Pública deve ser repensada, dando ênfase à valorização do discurso, pois a tendência dos grandes centros metropolitanos é, ao mesmo tempo, a descentralização política somada à regionalização político-administrativa, integralizando a gestão pública e, assim, requerendo uma consciência política ainda maior para que o povo exerça sua soberania popular expondo projetos coletivos de vida boa.

Na visão de Cruz (2006), a nova gestão pública se fundamenta em uma nova forma de se conceder a participação, que passou a ser vista como boa prática de governo. Pois, este modelo requer justamente o aprofundamento da democracia por meio de instrumentos de poder que expressem o dinamismo da sociedade.

Portanto, Vieira (2008) acredita que Estado democratizado é aquele que comporta mais agilidade e flexibilidade para poder regulamentar a economia, coordenar o desenvolvimento e desenhar as políticas públicas que vão ao encontro da sociedade ou das camadas mais necessitadas.

Faz observar Azevedo (2007, p. 93-94) que:

> "a visão do Estado e suas relações com os indivíduos foram gradualmente modificadas até que se chegasse ao patamar jurídico-institucional de fortalecimento dos direitos e garantias individuais, sociais e, por conseguinte, difusos, firmando-se a participação e a iniciativa populares como força indivisível de expressão dos interesses do homem. A concepção de cidadão ativo indica que cada um na república é igualmente responsável pela gestão dos interesses públicos e de uns perante os demais, tornando-os explícitos para que o Estado os execute. Por óbvio, isso decorreu de um progressivo processo de conquistas, percorrendo todo o trajeto delineado pelos momentos vividos pelo Estado e pela trajetória de amadurecimento dos direitos"

Neste contexto, Cruz (2006), entende que a aceitação das práticas que aumentam a participação social deve ser entendida como parte da reforma estatal instituída nos meados dos anos 80, totalmente ligadas as mudanças da consolidação na atuação do governo no que tange à ordem democrática.

Segundo Azevedo (2007, p.95):

> "De qualquer forma, a gestão pública participativa é resultado de mandamentos legais de cunho democrático, tais como a Lei nº 9.784/99 que incentiva a consulta a audiências públicas (arts. 31 e 32) e a participação dos administrados, diretamente ou por meio de organizações legalmente reconhecidas (art. 33), além de um universo imensurável de leis locais específicas. Essa tendência tomada pelos conselhos gestores deixa clara a sua aproximação do princípio da participação popular na gestão pública e do controle popular da Administração Pública".

Este tema vem sendo discutido há décadas com objetivo de limitar o papel do Estado no país, dando grande ênfase a partir da grande temática de universalização dos direitos da cidadania e de descentralização do poder, dando a sociedade civil o direito a escolha relacionado a qualquer tipo de política pública. Portanto, a constituição federal teve um papel importantíssimo na regulamentação deste embate entre o Estado e a sociedade civil.

De acordo com Marcos Augusto Perez (2004, p. 62):

> "A participação popular no Estado de Direito proporciona um avanço nas formas de controle da Administração. Destaca-se que através da participação, a coletividade fiscaliza a Administração Pública. É portanto, uma forte ferramenta na construção do Estado Democrático de Direito, assim como a efetivação dos direitos humanos. Houve um crescimento da Administração Pública sobre a vida social e desta forma, acentuou-se a necessidade da criação de novos mecanismos objetivando a proteção dos cidadãos".

A descentralização do poder vem trazendo paradigmas importantíssimos na Administração Pública que pressupõe o compartilhamento de decisão entre o governo e sociedade. Nesse sentido, Cruz (2006), afirma que a divisão de responsabilidades e de ações entre governo e sociedade vem facilitando a construção de um diálogo, assim possibilitando à efetiva participação da sociedade civil, deste modo permitindo à efetividade nos segmentos sociais e nas definições das agendas públicas, assim dando direcionamento às ações prioritárias, as políticas públicas que devem ser aplicadas em função da escolha da própria sociedade.

A descentralização do poder trouxe consigo inúmeros benefícios tanto para administração pública quanto para a sociedade civil, uma vez que suas demandas estão sendo atendidas. Mas, por outro lado, ainda há desafios remanescentes que precisam ser

conquistados, sobretudo em relação (às) decisões que o Estado acha que a sociedade civil não pode ter acesso, como por exemplo: decisões estratégicas relativas à segurança nacional e as políticas econômicas (MELLO, 2002).

Conforme Rocha, (2015; apud Wesley 2015) afirma que:

> A política de segurança nacional e a política econômica são medidas que devem ser implementadas de forma técnica, sem grandes aberturas para a participação popular para debates e deliberações. Ele esclarece que participação popular não significa transformar os governos em arenas de debates contínuo para a adoção de cada medida de governo, uma vez que os governantes são os representantes da sociedade.

(Arretche 1996, apud CRUZ, 2006 Apud, Wesley 2015), acredita que a descentralização tanto na prestação e quanto na alocação de qualquer serviço prestado pelo Estado fortaleceriam a democracia. Isto, porque, a centralização passou a ser criticado como má pratica de gestão, visto que ela impede a transparência, impossibilitando a cobrança da sociedade civil ou da população.

De acordo com (Accetta, Silva e Zotes 2006; apud Wesley), 2015), a participação social deve ser entendida de uma forma holística, assim facilitando o melhoramento na tomada de decisão em qualquer esfera da administração pública. De modo que as pessoas vão poder dar seus pontos de vistas e também cobrar o Estado à consecução destas ideias. Isso fará com que o agente público aja em consonância com o cargo ou a função que lhe fora confiado.

3.4 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

As universidades surgiram nos séculos passados com a finalidade de poder suprir o déficit educacional, ou melhorar a sociedade e as pessoas que lá se encontram, através dos cursos de capacitações precisos para poder atender as demandas da sociedade e enfrentar problemas e as mudanças do mundo globalizado. Efetivamente, pode-se perceber que a educação superior é a chave motor para o arranque do crescimento e desenvolvimento de qualquer País ou Estado. Posto isto, é obvio que a educação deve ser considerada em qualquer país algo de suma importância. Existem exemplos de alguns países que, tendo poucos recursos minerais, logo, optaram por dar educação de qualidade à sociedade investindo muito na educação, e os retornos foram muito significativos fato que muito ajudou no desenvolvimento e crescimento desses países. No mundo que vivemos hoje em dia os recursos humanos são peças mais fundamentais no impulso de crescimento e desenvolvimento de qualquer tipo de organização tanto privado que visa lucro, como também público que tem a função primordial de satisfazer a necessidade da população.

Segundo BALDRIDGE, et al. (1977), " a universidade é uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos.

> "De fato, a universidade sempre viveu em crises. Atribui-se em parte, a crise permanente da universidade a consolidação de seus princípios fundamentais: a autonomia institucional e a liberdade do pensamento da comunidade acadêmica. Contudo, os pesquisadores, os gestores, os educadores, enfim, o estado e a academia sabem que a universidade, entre todas as instituições, é a mais douradora e continua nos seus nove séculos de existência" (DIAS SOBRINHO, 2005. p. 22).

De acordo com Marcovith (1998 apud SOUZA, 2008), as universidades brasileiras encontram-se numa fase de instabilidade, observando-se uma paralisação na aptidão da

gestão ao se insistir na aplicação de sistemas burocráticos ultrapassados, mantendo o corporativismo e os interesses individuais acima dos objetivos dessas nobres instituições.

Na visão de Souza (2008), as estruturas das universidades foram uniformizadas nacionalmente, sem respeitar as carências de cada instituição, e as peculiaridades que enfatizam as questões de transições exigidas pela comunidade. Salienta que tanto nas organizações privadas e quanto nas públicas vigora mais a questão da burocracia e da centralização de poder nas mãos dos chefes que acaba por impactar negativamente no atendimento das demandas propostas pela sociedade.

Para (Silveira, 1984; SAMPAIO, 1991 apud SOUZA, 2008) o ensino superior no Brasil teve como marco histórico a partir do ano 1808, com a chegado da corte portuguesa, quando surgiram as primeiras instituições.

Nos anos 1880 com a proclamação da república as instituições do ensino superior foram descentralizadas para estaduais, permitindo a criação das universidades privadas. Com efeito, foram criadas no Brasil a partir de 1889 a 1918, 56 universidades na sua maioria privadas. (SAMPAIO, 1991)

> Em 1911, a reforma Rivadavia Correa, flexibilizou o ensino superior e fundamental, possibilitou o surgimento da Universidade de Paraná, porém, em seguida, o decreto n 11.530, de 18 de março de 1915, fez com que essa universidade deixasse de existir, por não se enquadrar na nova legislação. Esse decreto revogou a Reforma Rivadavia e criou a chamada Reforma Carlos Maximiano. Somente em 1920 foi então, finalmente, criada a primeira a primeira universidade brasileira: a Universidade do Rio de Janeiro. (SOUZA, 2008, p. 33)

> Segundo (RIBEIRO, 1988; SILVEIRA, 1984; SAMPAIO,1991, apud SOUZA, 2008) (VEJA AS REGRAS DA ABNT PARA CITAÇÃO) afirma que a reforma Francisco do Campos, ocorreu em 1931 pelo decreto lei 19.851 a 19.852 com essa lei deu a autonomia para a gestão universitária e faz correção no modo de prestação dos serviços educacionais.

3.5 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Origens da gestão Universitária

As universidades têm como marco histórico nos meados dos anos (1290), em França e na Itália, destacando-se pelo grau de relevância, as de Bolonha, Paris, Oxford e Montpellier. Eram denominados conforme o costume (*ex-consuetudine*). Entre 1500 a 1822 o Brasil era a colônia mais importante do Portugal devido à plantação de cana-de-açúcar que nesse período gerava muita riqueza. (Marback Neto, 2007)

Tanto na França quanto na Itália as condições no que tange ao desenvolvimento cultural eram favoráveis que facilitava o intercambio estrangeiro. (JANOTTI, 1992). Entretanto, a preocupação em relação à gestão universitária também foi comentada por Arguim (1989, p.13), ao afirmar que, "várias universidades ainda são administradas de maneira tradicional e até artesanal, tentam adaptar-se do melhor modo possível aos diversos contextos de uma sociedade evolutiva".

Neste contexto, Marback Neto (2007), explica que a universidade é um órgão de grande relevância na formação e na capacitação de qualquer ser humano, deste modo acaba gerando benefícios importantíssimos para a sociedade.

Nas ultimas décadas o Brasil inseriu-se no mundo da globalização, deste modo procurando-se o melhor cunho possível dos profissionais na área de gestão, que era limitado só em gestão hospitalar e hoteleira, dando grande ênfase a uma nova gestão que é a gestão universitária, e com isso conseguiu uma grande conquista no que tange ao mercado de trabalho (MARBACK NETO, 2007). Pode-se notar que existem hoje em dia várias instituições de ensino superior com diferente forma de gestão, missão e princípios.

Marback Neto (2007), em seu livro intitulado Avaliação instrumento de gestão universitária, abordou diversos modelos universitários que apareceram na história, que sofreram transformações devido às críticas sociais, intelectuais, eclesiástica e do Estado. Pois, as instituições privadas têm sido grandes centro de mutações devido as pessoas que lhes mantêm. Pois, as exigências do mercado e a satisfação das pessoas que pagam para prestação deste serviço e a gestão universitária serve como elemento básico para consolidação deste propósito que é a qualidade, a flexibilidade, a participação, a autonomia e o planejamento com foco nos resultados.

Devido a esta função as universidades vêm sendo cobradas a cada dia mais efetividade nos serviços prestados, assim essa pressão levou as universidades a adotar mecanismos de gestão que sustentam decisões, visando o alcance dos resultados (CARBONE, 1995; MARCELINO, 2002; VIEIRA; VIEIRA, 2003; SILVA, et al., 2004; MARRA; MELO, 2005; CHEN, et al., 2006; SURYADI, 2007; MAGALHÃES et al., 2010; VALMORBIDA et al., 2014, apud NUERNBERG, ENSSLIN, *et al.*, 2016).

Para resolução deste impasse optaram por criar mecanismo que vai viabilizar tal situação assim estabelecer os objetivos prioritários para o uso adequado dos recursos, por meio de atividades corretivas, melhoramento e materialização das estratégias institucionais. (apud SURYADI, 2007; CHEN, et al., 2009; AZMA, 2010; MEYER JUNIOR, et al., 2012; ASIF, et al., 2013; ASIF; SEARCY, 2014; HLADCHENKO, 2015 apud NUERNBERG, ENSSLIN, *et al.*, 2016).

Se a gestão universitária tem como objetivo estabelecer as metas e desenvolver as estratégias que vão possibilitar o direcionamento da universidade na obtenção dos seus resultados e manter as instituições competitivas. (MEYER, et al., 2009; ASIF, et al., 2013 apud NUERNBERG, ENSSLIN, *et al.*, 2016).

Por que a (Marra e Melo (2005) e Mainardes, Miranda e Correia (2011) apud NUERNBERG, ENSSLIN, et al., 2016), questiona que o grande problema na gestão das universidades brasileiras está na falta do planejamento, assim imperando o imediatismo e o improviso? Para responder esta questão eles citam os fatores que contribuem para tal improviso, que é o fator político, a burocracia, jogo do poder, conflitos de interesses e a própria cultura da universidade, características essas que dificultam a gestão. E para que

houvesse o melhoramento na gestão universitária segundo (VENTURINI et al., 2010; ASIF, RAOUF; SEARCY, 2013, apud NUERNBERG, ENSSLIN, *et al.*, 2016), tem que haver instrumentos como avaliação do desempenho para poder dar maior suporte, credibilidade e legitimidade aos stekeholders e subsidiar o uso de eficiência e transparência dos recursos, sem esquecer a elevação da qualificação institucional por meio da promoção do aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão. Entretanto, (Vieira e Vieira (2003) apud, NUERNBERG, ENSSLIN, *et al.* , 2016) explicam que para ter uma avaliação de desempenho eficiente, o processo tem que ser de competência e de interesse do próprio órgão que a faz, assim dando grande ênfase aos indicadores de qualidade.

E, estes indicadores são reconhecidos cientificamente tanto no Brasil, quanto no exterior pela sua eficiência (LEITÃO,1987).

Vieira e Vieira (2003) e Venturini et al. (2010): Argumentam que deve haver reflexão sobre quais indicadores possibilitam a tradução das estratégias em objetivos e metas a serem perseguidos pelas universidades e, assim, poderem alcançar o desempenho desejado.

Segundo (Mitchell e Ryder 2013 e Asif e Searcy 2014, apud Nuernberg, Ensslin, *et al.*, 2016), estes indicadores devem ser desenvolvidos, implementados e usados conforme o contexto que o órgão se encontra, pois eles variam de órgão para órgão. Com isto cada instituição pode criar mecanismos que facilitam o alcance dos resultados (CHEN, et al., 2006; CHEN, et al., 2009, apud NUERNBERG, ENSSLIN, *et al.*, 2016).

3.6 GESTÃO PARTICIPATIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

As gestões das universidades públicas brasileiras têm tido muitas dificuldades no que diz respeito à escassez de recursos, assim como no que se refere à rigidez na estrutura administrativa. Pois, o fato é que os recursos públicos utilizados estão sob controle do tribunal de contas de maneira geral que impera como é que esses recursos serão gastos. Portanto, a autonomia dos gestores públicos torna-se restrito, e essa restrição acaba interferindo em ação voltada à racionalização dos recursos públicos. Muito embora a burocracia é considerada normal nesse setor, mas acaba dificultando muito a criação de novas ideias que podem melhorar o processo de atendimento ou de prestação dos serviços públicos (PESSOA, 2000).

Na visão de Marcovitch (1998), as universidades públicas brasileiras herdaram um pouco da cultura cartorial portuguesa, de origem napoliônica, multiplicando infinitamente as exigencias burocraticas.

> "Não se está defendendo, todavia, que todas as normas e regulamentos sejam abolidos, mas sim que sejam interpretados e aplicados de uma forma racional e produtiva.
> A estrutura natural das universidades, por si só, já é muito complexa. E, embora cada universidade em particular tenha sua própria estrutura estabelecida, ela depende de normas maiores, o que acarreta uma estrutura básica comum. Normalmente, a administração e a coordenação das atividades de uma universidade são exercidas em dois níveis: pela Administração Superior e pela Administração Escolar" (PESSOA, 2000, p.38)

Por meio de busca pela eficiência as universidades têm usado o processo de avaliação de desempenho por meio de seus indicadores de qualidades, que são caminhos percorridos para atingir a efetividade ou os resultados, mas só que esses indicadores não podem ser usados isoladamente porque acaba não trazendo resultados almejados (PESSOA,2000).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A palavra método vem da palavra grega *méthodos*, formada por duas palavras: que significa “caminho”. Assim, podemos dizer que método significa ao longo do caminho, ou seja, “(....)forma de proceder ao longo de um caminho” (TRUJILLO FERRARI, 1982, p.19).

De acordo com Gil (2007, p.42) “a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento científico que visa produção de novo conhecimento”.

Esta pesquisa é caracteristicamente de natureza qualitativa. Para elaboração dessa investigação utilizamos desenho de pesquisa do tipo de estudo de caso e entrevista não estruturada. Para Marconi e Lakatos (2010) o estudo de caso diz respeito ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todas suas aparências. Em suma, é um estudo que se restringe a um caso único. Segundo Yin (2015), o estudo de caso como método da pesquisa serve para ajudar a adquirir conhecimentos tanto pessoais quanto grupais, organizacionais, sócias, políticos e relacionados.

Na visão de Zanella (2012, apud Richardson et al.,2007) , a pesquisa de natureza qualitativa é vista como modelo fundamental, principalmente no que tange às análises qualitativas, e tem como característica principal a não utilização dos dados numéricos e nem dos instrumentos estatísticos.

4.1 Tratamento e análise de dados

Nesta parte serão demonstrados os caminhos percorridos para efetivação desta investigação. De acordo com (Marconi e Lakatos, 2003, p. 80 apud Trujillo, 1974, p. 14) , o

conhecimento cientifico é real porque lida com acontecimentos ou fatos, isto é, com toda “a forma de existência que se manifesta de algum modo”.

De acordo com Gil (2010) para que um conhecimento seja considerado científico é excessivamente importante a identificação das operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação. Isto é, definir o método que fez com que tal conhecimento fosse alcançado. Metodologia (método) segundo Marconi e Lakatos (2010) é conjunto de várias atividades sistemáticas e racionais que visa alcançar o objetivo, por meio de conhecimentos válidos e verdadeiros, nele traça-se o caminho a ser seguido para se detectar os erros e auxiliar as decisões dos estudiosos.

Para elaboração desta investigação, foram feitas entrevistas não estruturadas com quatro (4) informantes chaves do conselho, três (3) docentes e um (1) discente. E, para responder este questionário, fez-se necessário fazer algumas revisões das pesquisas através das bibliografias. Sendo esta pesquisa caracteristicamente de natureza qualitativa, portanto para sua elaboração utilizamos desenho de pesquisa do tipo de estudo de caso e a entrevista não estruturada.

4.2 Técnicas de recolha de dados

Quanto à obtenção de informações, de acordo com o tema acima supracitado, os caminhos percorridos para realização desse trabalho foram a pesquisa bibliográfica a pesquisa documental e o modelo da entrevista não estruturada. Pois, a pesquisa bibliográfica segundo Rodrigues (2006, p. 89) “é realizada a partir de fontes secundários, ou seja, por meio de material já pública, como livros, revistas e artigos científicos”. Enquanto que, a pesquisa documental é feita por meio de fontes primarias, utilizando documentos que ainda não recebem tratamento analítico, como fotografias, testamentos, manuscritos, atas parlamentares, registros de nascimento, gravações, leis, diários, registros de automóveis etc.

Para Zanella (2012, p 80 a 81 apud Koche1997, p.122) a pesquisa bibliográfica “tem a finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustação a outros problemas de pesquisa e para descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada”. E a pesquisa documental é uma pesquisa similar a pesquisa bibliográfica, mas só que ela está mais ligada à sua própria denominação, que é a obtenção da informação secundária, e ela pode ser gerada qualitativamente ou quantitativamente. Ao passo que entrevista não estruturada é uma técnica para coleta de dados cujo o objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questão e a situação (MARTINS, 2008, p.27)

Houve certa dificuldade em acessar os autores originais de determinados conceitos, o que nos levou a citar autores que citaram tais referências. Forma consultados também trabalhos acadêmicos publicados nas revistas, site, artigos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, blogs interessantes, regimento geral da Unilab, atas, pautas e estatuto antigo do conselho universitário da Unilab. Pois, salientamos também que estamos analisando o estatuto antigo porque eram as atas e pautas que estavam já disponíveis para o público.

5 O CASO EM ESTUDO: CONSUNI (UNILAB)

5.1 Contextualização da Unilab

A Universidade da integração internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) surgiu a partir da cooperação solidaria Sul-Sul. Uma parceria entre países que fazem parte da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), principalmente os países africanos, "tem por finalidade a educação superior e a geração de conhecimentos, integrados no ensino, na pesquisa e na extensão; a promoção do intercâmbio cultural, científico e educacional, bem como contribuir para o desenvolvimento regional, nacional e internacional com justiça social".

Essa multiplicidade envolve estudantes, técnicos, docentes e colaboradores. Com a tendência de melhorar os interiores nordestinos em relação a educação mais avançada devido a própria história do Nordeste. Foram inscritos mais se três mil estudantes no primeiro processo letivo.

Segundo o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, durante uma palestra realizada em Maputo, Moçambique, afirmou que "não existe nenhum tema ousada ou capaz de unir e transformar um país quanto a educação".

Em outubro de 2008, foi criada a comissão para implantação da Unilab, ao longo de dois anos para fazer levantamentos e estudos relacionados entre Brasil e os países parceiros. Alavancando-se atividades para o planejamento institucional, e a preparação para organização da estrutura acadêmica e curricular e a administração pessoal, patrimonial, orçamental e de finanças.

A cidade de Redenção (Ceará) e São Francisco (Bahia) foram escolhidas justamente pelo fato dos acontecimentos históricos de escravidão, e também com intuito fazer com que as cidades cresçam e se desenvolvam.

Durante esse período foram realizadas incansáveis reuniões, debates e parcerias importantes, tanto no Brasil como no exterior, pelos membros da comissão. Além disso, foram analisadas propostas e diretrizes elaboradas por entidades vinculadas ao desenvolvimento da educação superior no mundo. Foram privilegiados temas propícios ao intercâmbio de conhecimentos na perspectiva da cooperação solidária, além de sua aderência às demandas nacionais, relevância e impacto em políticas de desenvolvimento econômico e social.

Em 20 de julho de 2010, o Presidente da República sancionou a Lei nº 12.289 instituindo a Unilab como Universidade Pública Federal. Após a nomeação do reitor *Pro Tempore* Paulo Speller, os trabalhos da comissão foram encerrados.

5.2 CONSELHO UNIVERSITARIO (CONSUNI)

Segundo o estatuto na Unilab aprovado pela resolução 04-2013 no seu art. 24º, o conselho universitário (Consuni) é o órgão máximo da Unilab, de caráter normativo no sentido de que ele reinterpreta as normas existentes e também cria novas, e ele é deliberativo porque tem a competência de decidir sobre qualquer tipo de assunto, e é consultivo porque tem a capacidade de julgar determinados assuntos que a compete, e de planejamento, cabendo-lhe estabelecer a política geral da universidade. O Consuni também realiza tomada de decisão em matéria de administração, de gestão econômico-financeira, de ensino, pesquisa e extensão.

5.3 Composição do Consuni

No artigo 25 o Conselho Universitário é constituído, como disposto nos estatutos da Unilab, nomeadamente: (i) pelo Reitor; (ii) pelo Vice-Reitor; (iii) pelos Diretores das Unidades Acadêmicas; (iv) pelos Diretores das Unidades Especiais; (v) pelos Diretores Gerais dos *Campi* fora de sede; (vi) por um professor de cada Unidade Acadêmica, eleito pelo respectivo Conselho de Unidade; (vii) E, nos termos do Regimento Geral e em observância a proporção de até 15% (quinze por cento) dos membros do Conselho, por representantes docentes, por representantes discentes, por representantes dos servidores técnico-administrativos em educação, todos eleitos por seus pares. O Reitor, na qualidade do presidente do conselho, exerce além do voto comum (como os demais representantes), mas também o voto de qualidade.

5.4 Atribuições do Consuni:

O conselho universitário (Consuni) tem as seguintes atribuições segundo Art. 26 de estatuto antigo: (i) formular as políticas de desenvolvimento da universidade e

supervisionar a sua execução nas esferas acadêmica e administrativa, levando em conta as condições orçamentárias; (ii) aprovar seu próprio Regimento e os Regimentos da Reitoria, do Conselho de Curadores, das Unidades Acadêmicas, dos órgãos suplementares e de outros órgãos, quando pertinente; (iii) propor, por dois terços de seus membros, o Regimento Geral da Unilab e suas alterações, bem como emendas a este Estatuto; (iv) deliberar, por dois terços de seus membros, sobre a aquisição de bens e direitos imobiliários e sobre a aceitação de legados e doações que importem ou não em compromisso para a universidade; (v) aprovar a proposta orçamentária a ser encaminhada ao Ministério da Educação e o orçamento analítico da universidade; (vi) autorizar convênios que resultem na aplicação de recursos próprios não especificados em seu orçamento; (vii) apreciar recursos contra atos e vetos do reitor, em matéria de ensino, pesquisa, extensão e assuntos administrativos; (viii) avaliar o desempenho institucional; (iv) deliberar, por dois terços de seus membros, sobre a criação, incorporação e extinção de unidades acadêmicas, pró-reitorias ou órgãos suplementares; (x) deliberar sobre a criação, instalação, funcionamento, modificação e extinção de cursos de graduação e de pós-graduação stricto e lato sensu; (xi) aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Pedagógico Institucional (PDI) e as diretrizes de planejamento e orçamento plurianual; (xii) atuar como instância recursal máxima, no âmbito da universidade, bem como convocar o exame e a deliberação sobre qualquer matéria de interesse institucional, nos casos e na forma definidos no Regimento Geral; (xiii) aprovar o Código de Ética da Unilab;(xiv) aprovar a estrutura organizacional proposta para a Unilab; (xv) aprovar o Plano de Gestão, o Relatório Anual de Atividades e o Plano Orçamentário da Universidade, apresentados pelo reitor;(xvi) aprovar o calendário acadêmico da Unilab;(xvii) deliberar sobre especificidades da composição na oferta de vagas na universidade, inclusive no que concerne às políticas afirmativas, nos termos da lei; (xviii) deliberar sobre a criação e a distribuição de cargos entre as unidades acadêmicas e áreas administrativas;(xix) deliberar sobre a atribuição de títulos e dignidades universitárias, sendo a proposta de concessão do título de doutor honoris causa exclusividade do reitor;(xx) instituir e organizar o processo de escolha do reitor e do vice-reitor, com a presença de pelo menos 2/3 (dois terços) dos conselheiros, garantida a consulta à comunidade universitária; (xxi) aprovar regras de aplicação geral para processos eleitorais das unidades acadêmicas da Unilab; (xxii) supervisionar o desempenho das unidades acadêmicas e dos demais órgãos e serviços da universidade, compondo, se necessário, comissões de avaliação para esse fim; (xxiii) propor a destituição do reitor ou do vice-reitor, na forma da lei, com aprovação de pelo menos 2/3 (dois terços) dos seus membros, em sessão especialmente convocada para este fim; (xxiv) deliberar, originariamente ou em grau de recurso, sobre qualquer outra matéria de sua competência não prevista neste Estatuto, no Regimento Geral e nos demais Regimentos; (xxv) decidir sobre matéria omissa neste Estatuto e no Regimento Geral da universidade.

5.5 Organização Institucional

No art.13 do estatuto que a regula, o conselho universitário (consuni) está institucionalmente organizado pelos seguintes órgãos: (i) de Deliberação Superior, o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; (ii) de fiscalização econômico-financeira, o Conselho de Curadores; (iii) de administração superior, a Reitoria com seus órgãos auxiliares e o Conselho Administrativo; (iv) de ensino, pesquisa e extensão, as Unidades Acadêmicas, as Unidades Especiais e os órgãos suplementares; (v) de consulta, os Conselhos de Integração Comunitária e o Conselho de Integração Internacional. Após conhecermos em linhas gerais a operacionalização do conselho universitário (Consuni), procedermos por analisar o processo de tomadas de decisões.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta seção proceder-se-á a análise e interpretação de resultados. Pois, o principal objetivo de análise, de acordo com Gil (2010), é de organizar e sumariar os dados de maneira a facilitar a obtenção de respostas à nossa pergunta de investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtido. (Gil, 1999, p.168)

Pois, o presente trabalho tem como objetivo analisar como é que se dá o processo de gestão participativa na Unilab. Entretanto, para podermos atingir os objetivos desta investigação usamos analises documental e as entrevistas não estruturadas, que retratam, mais especificamente, o caso do consuni da Unilab que é o objeto principal da nossa pesquisa. A legislação brasileira de 1988 que define em um do seu artigo a questão da descentralização do poder e a participação como instrumento fundamental para a democratização, assim fazendo com que o processo seja imparcial. Socorrendo da técnica de estudo de caso, neste estudo foram analisadas cinco (5) pautas ordinária, cinco (5) atas ordinárias, estatuto antigo da Unilab, estatuto atual e regimento geral. De acordo com estudo e análise feita evidenciamos vários pontos que serão debruçados no quadro abaixo ilustrado, que vai responder os objetivos da nossa investigação:

Quadro 1 – ANÁLISE DAS ATAS DO CONSUNI (UNILAB)

Assuntos que mais vezes adentraram à agenda de discussão.	**Assuntos que menos adentraram à agenda de discussão.**	**Assuntos não programados na agenda, e que depois foram discutidas.**
No dia 30 de agosto de 2017, na 54ª sessão ordinária do conselho universitário		
-Alteração de calendário acadêmico. -Criação do mestrado em estudos da linguagem. -Anulação de concurso.	-Versão eletrônica das atas da 53ª sessão ordinária e da 42ª sessão extraordinária. -Discussão a ata da 42ª sessão extraordinária. -Progresso funcional. -Avaliação em estágio probatório.	Banco do Brasil e sobre sua instalação provisória nas dependências da Unilab.
No dia 28 de setembro de 2017, na 55ª sessão ordinária		
-Criação do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional; -Alteração do calendário acadêmico; -Criação do curso, PPP e o regimento I.P.A de Pós-graduação em Ensino e Formação Docente. -Criação do curso, PPP e o regimento I.P.A de Pós-graduação engenharia de Energias.	Aprovação da Ata 54 de reunião ordinária. Avaliação em estágio probatório.	
No dia 30 de outubro de 2017, 56ª na sessão ordenaria do conselho universitário		

Decisão *ad referendum* do Conselho Universitário, de 05 de outubro de 2017, que trata do pedido de cancelamento da eleição para diretoria do curso de ICSA.	Aprovação da ata 55 sessões ordinária do consuni. Progressão Funcional. Estágio probatório.	
No dia 30 de novembro de 2017, na 57ª sessão ordinária do conselho universitário		
Proposta para tornar sem efeito a Resolução nº 033/2013. Que trata da semana cultural. Proposta de alteração da Resolução nº 001-B. que trata da assistência estudantil. Recurso contra anulação de concurso Público do curso de humanidades.	Progressão Funcional. Avaliação em estágio Probatória Alteração de resolução. Alteração do calendário. Renovação do convenio.	
No dia 14 de dezembro de 2017, na 58ª sessão ordenaria do conselho universitário		
Proposta de calendário acadêmico, no regime semestral, dos cursos de graduação da Unilab para os anos letivos de 2018, 2019 e 2020 Proposta de criação do Curso de Graduação em Engenharia de Computação, Bacharelado, regime semestral, da (Unilab).	Aprovação ad-referendum da Resolução nº 27/2017/CONSUNI, que estabelece o número de vagas ociosas a serem ofertadas para o ingresso no período letivo 2017.2 nos cursos de graduação da Unilab. Proposta de calendário acadêmico da Pós-Graduação da Unilab para ano letivo de 2018. Processos de progressão funcional. Avaliação em estágio probatório Minuta de Resolução que altera, parcialmente, a Resolução nº 50/2016/CONSUNI, de 19 de dezembro de 2016, que aprovou, ad referendum, o PPC de Graduação em História, Licenciatura, regime semestral, da (Unilab).	

Figura 1 Análise das Atas do consuni (UNILAB)

Fonte: Autor

Os quadros acima permitem-nos observar os assuntos de acordo, com base nas análises das pautas e atas, com número de vezes que entraram na agenda de discussão (isso quer dizer as que geram mais discussões) e as que tomaram menos parte (isso quer dizer que as que gerarem menos discussão), e as que não foram previstas, e que, por ventura, foram abordados nas reuniões do conselho universitário da universidade da integração internacional na lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

No dia 30 de agosto de 2017, na 54ª sessão ordinária do conselho universitário os assuntos que tomaram mais parte nas reuniões foram: Alteração do calendário acadêmico, Criação do mestrado em estudos da linguagem, Anulação de concurso, estes assuntos foram discutidas bastante de modo que o reitor acaba interferindo assim levando a votação onde foram aprovados pela unanimidade, E as que tomaram menos parte: foram aprovação da versão eletrônica as atas da 53ª sessão ordinária e da 42ª sessão extraordinária, discussão a ata da 42ª sessão extraordinária, aprovação do Progresso funcional de alguns professores, avaliação em estágio probatório, estes assuntos foram apresentados e não houve nenhuma contradição nem comentários e foram aprovados pela unanimidade, e as que não estava prevista mais que foi abordado: informação sobre instalação provisória do Banco do Brasil na dependência da Unilab, foi passado no comunicado.

No dia 28 de setembro de 2017, na sessão ordenaria n 55, os assuntos que tomaram mais parte nas reuniões são: Criação do curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional, Alteração do calendário acadêmico, Criação do curso, aprovação do plano político pedagógico (PPP) e o regimento do programa associado (I.P.A) de Pós-graduação em Ensino e Formação Docente, Criação do curso, criação do plano político pedagógico (PPP) e o regimento do programa associado (I.P.A) de Pós-graduação engenharia de Energias, estes assuntos foram muitos discutidas até o ponto que o reitor acha que já é suficiente a discussão perguntou a plenária se podia levar a votação todos concordaram e assim foram aprovados pela unanimidade. E as que tomaram menos parte são: Aprovação da Ata 54 de reunião ordinária, avaliação em estágio probatório.

No dia 30 de outubro de 2017, na sessão ordenaria do conselho universitário n 56, o assunto que tomou mais parte é: Decisão ad referendum do Conselho Universitário, de 05

de outubro de 2017, que trata do pedido de cancelamento da eleição para diretoria do curso de ICSA, e as que tomaram menos parte: Aprovação da ata 55 sessões ordinária do conselho universitário (consuni), Progressão Funcional, Estágio probatório, estes assuntos foram apresentados e não houve nenhuma aposição foram levados a votação onde foram aprovados pela unanimidade.

No dia 30 de novembro de 2017, na sessão ordenaria do conselho universitário n 57, os assuntos que tomaram mais parte nas reuniões: Proposta para tornar sem efeito a Resolução nº 033/2013, que trata da semana cultural, Proposta de alteração da Resolução nº 001-B. que trata da assistência estudantil. Recurso contra anulação de concurso público do curso das humanidades, estes assuntos geram muito conflito por fim o reitor tomou a iniciava de levar a votação junto da plenária onde foram votadas pela unanimidade.

No dia 14 de dezembro de 2017, na sessão ordenaria do conselho universitário n 58, os assuntos que tomaram mais parte são: Proposta de calendário acadêmico, no regime semestral, dos cursos de graduação da Unilab para os anos letivos de 2018, 2019 e 2020, Proposta de criação do Curso de Graduação em Engenharia de Computação, Bacharelado, regime semestral, da (Unilab), estes assuntos geram muitos conflitos onde que cada um deu a sua crítica e por fim o reitor perguntou a plenária se poderia ser levado a votação e eles concordaram de modo que foram aprovados pela unanimidade. E as que tomaram menos parte são assuntos relevantes mais que várias coisas já estavam claras então não foi preciso a discussão porque antes das reuniões todos os membros têm direito de receber as pautas dos assuntos com antecedência como está prevista no regimento: Aprovação ad-referendum da Resolução nº 27/2017/CONSUNI, que estabelece o número de vagas ociosas a serem ofertadas para o ingresso no período letivo 2017.2 nos cursos de graduação da Unilab. Proposta de calendário acadêmico da Pós-Graduação da Unilab para ano letivo de 2018; Processos de progressão funcional; Avaliação em estágio probatório; Minuta de Resolução que altera, parcialmente, a Resolução nº 50/2016/CONSUNI, de 19 de dezembro de 2016, que aprovou, ad referendum, o PPC de Graduação em História, Licenciatura, regime semestral, da (Unilab).

De acordo com análises feitas percebemo-nos que o processo de tomada de decisão da universidade da integração internacional da lusofonia afro-brasileira (Uinlab) é participativa, porque abrange toda a representatividade dos técnicos administrativos (TAEs)

dos docentes, dos discentes e da comunidade. De acordo com Robbins (2005) “a gestão participativa tem como principal função a utilização do processo decisório coletivo”. Assim criando um elo entre colaboradores e organização que passam a conhecer a visão e a missão da organização se identificando com estas.

E o processo é democrático pois os assuntos da competência do conselho são discutido dentro do conselho e é votado pelas pessoas que a compõe. A gestão democrática e a gestão participativa aplicam-se em um único contexto em que os chefes e os subordinados participam conjuntamente nas tomadas de decisões. Ulrich (2002, p. 184) afirma que: "envolve-los em uma decisão geralmente significa dividir com eles o contexto e a justificativa para a decisão”. E mesmo as atas e pautas analisadas mostram que não existe nenhuma interferência em relação aos cargos de confianças do reitor, que são pró-reitores que tem acesso a votação, porque a maioria dos assuntos que tomaram mais parte e as que tomaram menos parte por fim acaba sendo aprovados por unanimidade, mas só que todo esse ponto não muda o caráter da centralização e burocracia. Conforme o estatuto a plenária é presidida pelo reitor da universidade que é o próprio presidente do conselho, e depois seguirão com os assuntos que estão incluso nas pautas e esses assuntos são discutidas e votadas pelas pessoas ou pelos representantes que compõe o órgão conforme está disposto no estatuto que a rege. Pois o reitor, na qualidade do presidente do conselho, exerce além do voto comum (como os demais representantes), mas também o voto de qualidade.

A centralização e a burocracia são consideradas fatores que impactam negativamente a participação, inovação e a criatividade dentro de uma gestão pública. E a constituição de 1988 prevê em um dos seus artigos a questão da descentralização em três (3) esferas: (Federal, estadual e municipal). Tendo em conta, com esta questão o estatuto analisado acaba dando mais ênfase a centralização em vez da descentralização, onde o Reitor e vice-Reitor mais pró-reitores que são cargos de confiança do reitor foram dados prerrogativas na questão de ter acesso a votação. E o processo burocrático faz, com que o sistema torna mais lento, deste modo o gestor não teria muito agilidade.

Segundo (VENTURINI et al., 2010; ASIF, et al., 2013), para que houvesse o melhoramento na gestão universitária é preciso haver instrumentos como avaliação do desempenho, para poder dar maior suporte a questão de credibilidade e legitimidade às partes envolventes, e subsidiar o uso de eficiência e transparência dos recursos, sem

esquecer a elevação da qualificação institucional por meios da promoção do aperfeiçoamento do ensino da pesquisa e da extensão e também subsidiar a gestão. Pois, para Schawella (2005, p.267) “ a organização pública enfrenta demandas complexas pela sociedade atual, por isso faz-se necessário basear no conhecimento, as soluções inovadoras tornam-se imperativas e frequentemente oferecem vantagens competitivas ao inovador”. É necessário ter uma gestão que tem o conhecimento e também que incita a avaliação do desempenho assim criando o seu próprio indicador de qualidade. Não é nada mais que a gestão pública pode copiar algumas políticas da gestão privada, não quero dizer que acabar com a burocracia mais sim reduzir ou usa-la com racionalização, sobre questão dos servidores públicos ou os gestores públicos têm que fazer só aquilo que a lei permite, deve ser repensado. Segundo a nossa observação no estatuto, existe o modelo da gestão participativo na Unilab sim, mas só que ela não é efetiva, de modo que a sua funcionalidade é determinada pela lei, tendo em conta que nem todas as leis são racionais, por exemplo (no que tange o processo da escravatura, foi criado pela lei mais não é legal) com este exemplo podemos concluir que as leis nem sempre são de benefícios da sociedade mais sim dos seus criadores. Estas leis ou regras, faz com que a prestação no serviço público seja ineficiente.

E nas entrevistas não estruturadas feita à informantes chave do conselho no que tange à questão da tomada de decisão e a elaboração das pautas, alegaram que as pautas podem ser feitas dentro de cada órgão que compõe o conselho de modo que eles têm a competência de criar o seu próprio regimento interno, assim dando ênfase a descentralização. E depois de criar as suas pautas deve ser mandado uma carta formal segundo o regimento geral da Unilab, para o presidente apreciar e aprovar se pode ser discutido no conselho, caso houver a resistência na parte no presidente o próprio diretor do curso pode levar diretamente para o conselho discutir e aprovar mesmo não estando incluso nas pautas. E no que refere a questão da tomada de decisão o estatuto que prevê 15% para discentes, técnicos administrativos 15% e o resto dos 70% para os docentes, para um dos entrevistados o estatuto novo traz consigo mudanças interessantes do que trata sobre a descentralização e o que está em jogo é tentar lutar para ter um modelo mais imparcial. Porque esta porcentagem na questão do processo de votação de quaisquer assuntos dentro do colegiado interfere até na questão das consultas feitas para a escolha do reitor. O que foi também apontado é a questão de a universidade não poder fazer escolha das pessoas para o

cargo do reitor, mesmo sendo pela consulta que é feita dentro da universidade e as pessoas que fazem parte vão ter a oportunidade de fazer as suas escolhas e nesta escolha pode ser enviado ao MEC para decidir quem vai ocupar o cargo do reitor através da lista tríplice.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entretanto, os resultados encontrados segundo a revisão da literatura e as análises feitas através, do regimento geral da Unilab das pautas, atas, estatuto antigo do Conselho Universitário (consuni), que foi o objeto do nosso estudo. Com essa pesquisa pretendo demonstrar o que é uma gestão participativa e como é que ela pode influenciar nas nossas vidas. Já que nós como cidadãos ou trabalhadores temos que ter algumas prerrogativas a nosso favor. Percebe-se que a gestão participativa é um modelo novo, mais que tem grande relevância no que se refere à tomada de decisão, e o setor público é considerado muito ineficiente e ineficaz devido à falta de boas práticas de gestão e isso faz com que os resultados encontrados na prestação de qualquer tipo de serviço nesse setor sejam péssimos. E a gestão participativa vem suprindo com esse déficit que o setor público apresenta ao longo dos tempos. E para outros teóricos acreditam-se que esse modelo é umas das formas mais eficiente e eficaz no que tange qualquer tipo de tomada de decisão, já que as partes envolventes que convivem profundamente com os problemas vão ter a oportunidade de estar presente na escolha das melhores políticas que abarcam os seus interesses.
No caso da Unilab que ultimamente veio dar átona sérios problemas na gestão, mesmo tendo Consuni, que é a entidade máxima da Unilab, de caráter normativo, deliberativo, consultivo e de planejamento, cabendo-lhe estabelecer a política geral da universidade. O Consuni também realiza tomada de decisão em matéria de administração, de gestão econômico-financeira, de ensino, pesquisa e extensão.

Percebemos que existe o modelo da gestão participativo sim dentro da universidade mais porque tem partes envolventes como representante dos discentes, dos docentes e de técnicos administrativos mais com pesos de votos diferentes isso torna o modelo mesmo participativo centralizada porque os docentes têm mais peso que é de 70% dos votos enquanto os discentes têm 15% e técnicos tem 15%. Pois, isso contraria a carta magna de 1988 quando se trata da descentralização do poder e a participação social em qualquer tipo de tomada de decisão, nesse caso mostra claramente que o modelo está muito centralizado e que o estatuto da universidade precisa ser revisado. Para que uma gestão possa ser mais participativa tem que reduzir o poder do líder, isso quer dizer horizontalizar as tomadas de decisões. Devido esse fato torna-se inviável ter uma gestão participativa eficiente que atendam a necessidade da maioria dentro da universidade. Lock (2004) afirma gestão pública pode ser mais eficiente dando mais ênfase a grande participação da sociedade civil no que tange as tomadas de decisões ou políticas públicas que lhes atendam. E a

gestão participativo foca tanto no que tange o controle dos recursos públicos e quanto no que se refere a efetividade desses recursos. Pois, Lima e Castro (2003) explica que muitos governantes fazem do uso pessoal dos recursos da coletividade, por isso faz-se necessário o controle social para poder coibir esses abusos e má pratica na gestão público. E muitos deles consideram a participação da sociedade civil como uma ameaça. E o conselho universitário é criado na base da paridade o que justiça que as decisões devem ser tomadas na base da maioria e que as prerrogativas das tomadas de decisões devem ser equilibradas. Impedindo que os infiltrados têm o poder das decisões que interfere na vida das pessoas que beneficiam com tal projeto. Acreditamos também que a gestão participativa para ser efetiva precisa de pessoas conscientes que saberão diferenciar o certo e o errado para cada situação.

8 REFERÊNCIAS

PEREZ, Marcos Augusto. 2004. A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública. Belo Horizonte: Fórum.

ANGONESI , P.; DANIEL BATISTA , D. S. As organizações, o individuo e a gestão participativa, Rio Grande do Sul, 2 Abril 2015. 6.

()DANIEL ,. Administradores, 10 Abril 2010. Disponivel em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>. Acesso em 16 de abril de 2018.

Universidade da integração internacional da lusofonia Afro-Brasileira. Disponivel em: <http://www.unilab.edu.br/>. Acesso em: 15 Janeiro 2018.

ANGONESI , P.; DANIEL BATISTA , D. S. As organizações, o individuo e a gestão participativa, Rio Grande do Sul, 2 Abril 2015. 6.

DANIEL ,. Administradores, 10 Abril 2010. Disponivel em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-gestao-participativa-como-modelo-de-gestao/44006/>. Acesso em 23 Maio de 2018.

EMERSON, M. B. Administradores, 27 Novembro 2009. Disponivel em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-participativa-um-velho-conceito-uma-nova-realidade/36241/>. Acesso em: 19 de Abril de 2018.

FERNANDO , C. P. M.; ISABELLA , F. G. D. V. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MARCOS , S. D. S. B. Administradores , 5 Agosto 2011. Disponivel em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-participativa-para-o-desenvolvimento-organizacional/57251/>.Acesso em: 15 de Janeiro de 2018.

PESSOA, M. N. M. GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS – UM MODELO FUNDAMENTADO NO BALANCED SCORECARD, FLORIANOPOLIS , JULHO 2000.

RODRIGUES, A. D. J. **METODOLOGIA CIENTIFICA**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SOUZA, I. M. D. GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDEREIAS BRASILEIRAS: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento, Florianopolis, p. 30, 2008.

CRUZ, Gisele dos Reis. **Gestão Pública Participativa**: o papel da reforma do estado e dos Movimentos sociais. 2006. Disponível em: <http://www.achegas.net/numero/38/gisele_38.pdf>. Acesso em: 05 de março de 2018.

WESLEY , C. **jusbrasil**, 27 Fevereiro 2015. Disponivel em: <https://wesley18.jusbrasil.com.br/artigos/226084652/gestao-participativa-na-administracao-publica-no-cenario-atual>. Acesso em: 05 de Março de 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 2 edição. ed. Santa Catarina : [s.n.], 2012.

EMERSON, M. B. Administradores, 27 Novembro 2009. Disponivel em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-participativa-um-velho-conceito-uma-nova-realidade/36241/>. Acesso em: 11 de Fevereiro de 2018.

FERNANDO , C. P. M.; ISABELLA , F. G. D. V. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MARCOS , S. D. S. B. Administradores , 5 Agosto 2011. Disponivel em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-participativa-para-o-desenvolvimento-organizacional/57251/>. Acesso em: 08 de março de 2018.

RODRIGUES, A. D. J. **METODOLOGIA CIENTIFICA**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SOUZA, I. M. D. GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDEREIAS BRASILEIRAS: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento, Florianopolis, p. 30, 2008.

WESLEY , C. **jusbrasil**, 27 Fevereiro 2015. Disponivel em: <https://wesley18.jusbrasil.com.br/artigos/226084652/gestao-participativa-na-administracao-publica-no-cenario-atual>. Acesso em: 10 de janeiro de 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 2 edição. ed. Santa Catarina : [s.n.], 2012.

Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12289.htm. Acesso em 05 de março de 2018.

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS; Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Cien**tifica. 7 ed- São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

ROBBINS,Stephen P. **comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 14. Ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

ROBBINS,Stephen P. **comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS; Eva Maria. **Metodologia cientifica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**: Uma estratégia de pesquisa/Gilberto de Andrade Martins. – 2.ed. – 2. reimper. – São Paulo: Atlas, 2008.

LEITÃO, S.P. **Estrutura, Cultura E Desempenho Organizacional Na Universidade**. **RAP,** v. 24, n. 1, p. 31-43, Nov./89/Jan/90, 1990.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **RAP**, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; BATISTELLA JUNIOR, Z.; NAGEL, M. D. B. **Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES).** RAP, v. 44, n. 1, p. 31-53, jan./fev. 2010.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. **A Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior:** Um Estudo Multicaso. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 19-32, jan./jun. 2011.

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. **RAP,** v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev., 2012.

SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista do Serviço Público, ano 56, n. 3, p. 259-276, jul-set, 2005.

ULRICH, D., **os campões dos recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Editora Futura ,1998. Disponível em:file:///C:/Users/alber/Downloads/TESEDEDOUTORADOLupolli.pdf. Acesso em 12 de fevereiro de 2018.

VIEIRA, Rejane Esther. **Administração Pública de Caráter Democrático e Participativo no Estado de Direito no Brasil**: o novo serviço público em face da Constituição de 1988. Revista eletrônica, v. 4, 2008. Disponível em:<http://wwwrevistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2018.

AZEVEDO, Eder Marques de. **Gestão Pública Participativa**: A dinâmica democrática dosconselhos gestores. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo

Horizonte, MG, 2007. Disponível em:http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_AzevedoEM_1.pdf. Acesso em: 10 de fevereiro de 2018.

CRUZ, Gisele dos Reis. **Gestão Pública Participativa**: o papel da reforma do estado e dos Movimentos sociais. 2006. Disponível em: < http://www.achegas.net/numero/38/gisele_38.pdf>. Acesso em: 10 fevereiro de 2018.

BRASIL. Constituição – **Republica Federativa do Brasil. 1988.Brasília**: Ministério da Educação.

PEREZ, Marcos Augusto. 2004. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública**. Belo Horizonte: Fórum

ACCETTA, Lucia Teresa Alexim de Sousa; SILVA, Eliana Napoleão Cozendey da; ZOTES, Luis Perez. **Gestão Participativa, Comportamento e Motivação na Administração Pública**.

ARGUIN, Gerárd. **Planejamento Estratégico no Meio Universitário**. Estudos e Debates, 16. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1989.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais: Conflitos em tempos de Mudanças. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea.**v.8, n.2, abr. junho.2004.

VIEIRA, E. F. &VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **RAP**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.

MARCOVITCH, Jacques. *A Universidade Impossível*. São Paulo: Futura, 1998.