GABRIELA GUICHARD DE LIMA BECK

AUTOGESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DE OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado Acadêmico em administração da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em administração.

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis, SC
2017

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

GUICHARD DE LIMA BECK, GABRIELA
AUTOGESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DE OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL / GABRIELA GUICHARD DE LIMA BECK ; orientador, Irineu Manoel de Souza, 2017.
162 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

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

GABRIELA GUICHARD DE LIMA BECK

AUTOGESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DE OPORTUNIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS AUTOGESTIONÁRIAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração

Florianópolis, 04 de dezembro de 2017.

_____
Profa. Cibele Barsalini Martins, Dra.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

_____
Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

_____
Prof. Sérgio Luis Boeira, Dr.
Membro da Banca
Universidade Federal de Santa Catarina

_____
Prof. Luis Moretto Neto, Dr.
Membro da Banca
Universidade Federal de Santa Catarina

_____
Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.
Membro da Banca
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer imensamente ao meu querido orientador e professor Irineu Manoel de Souza por toda sua paciência e orientação durante a execução desse trabalho, o qual é um projeto não só de realização acadêmica para mim, mas como de concretização de um sonho.

Em segundo gostaria de agradecer aos professores membros da banca pela disposição em fazer parte dessa jornada.

Não poderia deixar de citar o agradecimento aos meus pais, meus familiares, meu marido e meus colegas de trabalho por todo o apoio dispensado nesse período.

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

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a gestão de alguns Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina com o intuito de verificar a existência de oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias. Para a realização de tal pesquisa foram utilizadas como amostras três equipes das coordenadorias administrativas de Direções de Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Nessa perspectiva, a autogestão aparece como uma proposta de emancipação dos trabalhadores na medida em que esses conseguem, sem a presença da hierarquia, exteriorizar suas personalidades e aptidões profissionais. No trabalho autogestionário, o profissional passa do estado de trabalhador alienado para um enriquecido, autônomo, no qual o mesmo passa a ser responsável pela sua produção. A natureza desta pesquisa foi básica, classificou-se como quali-quanti. Quanto aos fins, possuiu caráter explicativo, e quanto aos meios, foi um estudo de caso. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e documental, além de questionários e entrevistas. E no que tange à análise dos dados, foi utilizada predominantemente a análise de conteúdo. Essa análise foi realizada através de categorias e subcategorias de análise, as quais foram estabelecidas com base nos princípios da autogestão. No que tange aos resultados da pesquisa, foi possível identificar que a autogestão ainda é um termo pouco difundido entre os sujeitos da amostra. Também se confirmou a existência de espaços para o desenvolvimento de práticas autogestionárias, apesar de os princípios da burocracia ainda estarem fortemente presentes em alguns locais. Por fim, salienta-se que esse processo passa, sem dúvida, primeiramente pela gestão participativa.

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

ABSTRACT

This research has as the main objective to analyze the management of some teaching centers of the Federal University of the state of Santa Catarina, BR. (UFSC) to verify the possibilities and opportunities for the development of self-management practices. For the accomplishment of such research, three teams of the administrative coordination of direction areas of Teaching Centers of the Federal University of Santa Catarina were analysed. In this perspective, self-management comes up as a proposal of the workers emancipation as they manage, without the hierarchy been present , to externalize their personalities and professional skills. In self-managed work, the professional moves from an alienated worker to an enriched, autonomous one, in which he becomes responsible for his production. The nature of this research was basic and classified as quali-quanti. According to the finality, it had explanatory character, and for the purposes, it was a case study. As for the instruments of data collection, bibliographical and documentary research was used, as well as questionnaires and interviews. For data analysis, content analysis was predominantly used. This analysis was carried out through categories and subcategories of analysis, which were established based on the principles of self management.Regarding the results of this research, it was possible to identify that self-management is still a very unusual term among the sample subjects. There were also confirmed the existence of spaces for the development of self-management practices, although the bureaucracy principles are still strongly present in some places. Finally, it should be pointed out that this process must be developed, first, by the participative management.

Keywords: Self-management. Bureaucracy. Theory of Administration. University Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: princípios da autogestão..... 54
Quadro 2: vantagens da autogestão..... 58
Quadro 3: pontos positivos e negativos da autogestão..... 59
Quadro 4: impasses da autogestão 63
Quadro 5: principais características da autogestão 65
Quadro 6: categorias e subcategorias de análise 67
Quadro 7: descrição da amostra..... 69
Quadro 8: procedimentos metodológicos 70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: teorias da Universidade Federal.....21
Figura 2: divergências da autogestão.....57
Figura 3: quantidade de respondentes.....74
Figura 4: porcentagem de coleta.....75
Figura 5: processo coletivo de decisões.....85
Figura 6: gestão transparente.....85
Figura 7: se sente incentivado pela gestão a se qualificar.....86
Figura 8: criatividade no trabalho.....87
Figura 9: tomada de decisões.....105
Figura 10: responsável pelas decisões das regras e normas dos procedimentos os quais competem aos servidores técnico-administrativos em educação.....106
Figura 11: grau de autonomia em relação ao trabalho.....106
Figura 12: interesse em assumir a responsabilidade sobre normas e regras das atividades as quais lhe compete 107
Figura 13: grau de autonomia em relação à vida funcional na UFSC.....107
Figura 14: princípios da autogestão (existência e satisfação)....109
Figura 15: princípios da autogestão (existência e satisfação)....109
Figura 16: princípios da autogestão (existência e satisfação)....109
Figura 17: princípios da autogestão (existência e satisfação)....110
Figura 18: princípios da autogestão (existência e satisfação)....110
Figura 19: grau de autonomia sobre o trabalho.....112
Figura 20: grau de autonomia sobre a vida funcional.....113
Figura 21: princípios da autogestão (existência e satisfação)....114
Figura 22: grau de autonomia sobre o trabalho.....115
Figura 23: grau de autonomia em relação à vida funcional na UFSC.....116
Figura 24: princípios da autogestão (existência).....117
Figura 25: princípios da autogestão (existência e satisfação)....117
Figura 26: princípios da autogestão (existência e satisfação)....118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: princípios da autogestão.....108
Tabela 2: princípios da autogestão.....131

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
CED – Centro de Ciências da Educação
CTC – Centro de Ciências Tecnológicas
CFH – Centro de Filosofia e Humanas
CA – Colégio Aplicação
NDI – Núcleo de desenvolvimento infantil
PDI – Plano de desenvolvimento institucional
MEC – Ministério da Educação

APÊNDICE

Apêndice A: questionário 152
Apêndice B: roteiro da entrevista 154
Apêndice C: roteiro para descrição dos resultados-entrevistas.....156
Apêndice D: roteiro para descrição dos resultados-questionários.....158
Apêndice E : alocação das perguntas nas subcategorias de análise 161

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 19
1.1 Contextualização 19
1.2 Problematização 21
1.3 Objetivos 25
1.4 Objetivo geral 25
1.5 Objetivos específicos 26
1.6 Justificativa 26
1.7 Estrutura do trabalho 28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 29
2.1 Administração pública 29
2.1.1 Nova gestão pública: o modelo gerencial 31
2.1.2 Novos caminhos para a administração pública 33
2.2 Administração universitária 38
2.3 Autogestão 44
2.3.1 Precedentes da autogestão 45
2.3.2 História da autogestão 48
2.3.3 Princípios da autogestão 51
2.3.4 Autogestão na administração complexa 54
2.3.5 Divergências no significado da autogestão 56
2.3.6 Vantagens e desvantagens da autogestão 57
2.3.7 Autogestão no serviço público 63
3 METODOLOGIA 66
3.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados 66
3.2 Técnicas e instrumentos de análise de dados 68
3.3 Delimitação do estudo 68
3.4 Estruturação 69
4 RESULTADOS DA PESQUISA 72
4.1 Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina .. 72

4.2 Análise da coleta de dados 74

4.2.1 Práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionadas 75

4.2.2 Conhecimento dos gestores que compõem as Direções dos Centros e dos servidores técnico-administrativos em educação lotados nos referidos setores sobre a autogestão 93

4.2.3 Opinião dos sujeitos da amostra sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam..... 95

4.2.4 Oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas das Direções dos Centros da Universidade Federal de Santa Catarina 120

5 CONCLUSÕES 136
REFERÊNCIAS 139

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 152
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA 154
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS (ENTREVISTAS) 156
APÊNDICE D - ROTEIRO PARA DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS (QUESTIONÁRIOS) 158
APÊNDICE E – ALOCAÇÃO DAS PERGUNTAS NAS SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE 161

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está estruturado em sete subseções: primeiramente é exposta a contextualização do tema no cenário atual, logo na sequência é abordada a problematização da pesquisa, bem como seus objetivos específicos e geral. Por fim explicita-se a justificativa de pesquisa e a estrutura do presente trabalho.

1.1Contextualização

Nestes tempos de crise econômica e social denota-se que os princípios burocráticos e sua respectiva centralidade encontram-se em colapso. Porém foi por volta dos anos 60 e 70 que apareceram inúmeros movimentos de trabalhadores - também chamados de movimentos autonomistas – os quais colocavam em questão princípios essenciais do capitalismo. Tais reivindicações lutavam contra os interesses patronais por meios heterodoxos. No chão de fábrica, os trabalhadores colocavam em prática alguns princípios da organização coletiva da produção: diminuição ou extinção de níveis hierárquicos, diminuição da distinção entre concepção e execução através da deliberação coletiva e igualdade entre os cargos. (TEMPORAES, 1999).

Do ponto de vista do capital, essas reivindicações tiveram uma recepção a princípio resistente, pois aparentavam serem improdutivas e finalmente só passaram a ser aceitas e parcialmente adotadas a partir do momento em que essa estratégia parecia ser a única alternativa para impedir uma provável explosão revolucionária. (TEMPORAES, 1999).

Na visão de Tragtenberg (1986) a causa motriz desses movimentos sociais foi a luta contra a exploração, fosse praticada pelo capitalismo de Estado ou pelo capital privado. O caráter socialista e anticapitalista da luta operária não se mostra simplesmente nas reivindicações colocadas em pauta, mas também no fato de o proletariado, através do processo de luta, criar organizações horizontais, igualitárias, além dos comitês de greve, comissões de fábrica, conselhos operários. Ainda na concepção do autor, o que corrói o capitalismo é a criação dessas organizações, pois elas vão de encontro ao verticalismo dos organismos existentes, seja o sindicato, o Estado ou o partido. Esses são desonerados de sua finalidade de controle de mão de obra através da ação direta dos trabalhadores.

E é diante deste cenário que estudiosos e pesquisadores ao redor do mundo buscam evidenciar a possibilidade da implantação da

autogestão como um sistema de trabalho e como uma alternativa antiburocrática.

> Como avatares do trabalho e do capital, as lutas autônomas e autogestionárias, mesmo por vezes constrangidas pelo controle de burocracias sindicais, arrancam das contradições as utopias e práticas de um renovado romantismo do século XIX, a possibilidade de vivermos juntos. (FARIA, 2011, PREFÁCIO).

Na autogestão todos os trabalhadores em uma determinada organização tornam-se os administradores diretos dela, tendo influência determinante nos processos decisórios, além de terem o direito de eleger diretores. Cabe salientar que a autogestão envolve não somente a participação por meio de representantes, mas também a participação direta. O primeiro caso ocorrido foi na Iugoslávia, onde as empresas são de propriedade social. Já, no que tange ao Brasil, no final dos anos 80, podia-se contar nos dedos os casos de cooperativas brasileiras de produção formadas a partir da reabertura de empresas que se encontravam em processo falimentar. Durante a década de 90, as experiências associativas e cooperativadas no campo da produção, advindas da reabertura de fábricas falidas pelos trabalhadores, alastraram-se pela maioria das regiões do país, projetando-se primeiramente como um método alternativo ao desemprego. Com o passar do tempo, as experiências foram se multiplicando, tornando possível se falar até em um novo modelo de produção, um sistema alternativo ao capitalismo e sua respectiva burocracia. (FARIA, 2011).

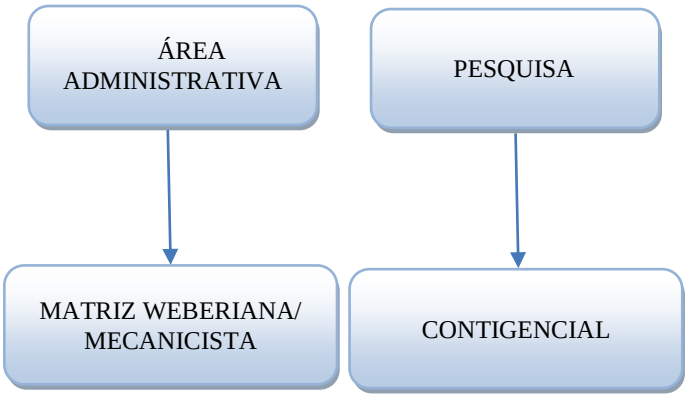
As Universidades Federais são alvos de críticas no que tange a seus métodos de gestão burocráticos, pelo menos no que diz respeito ao campo administrativo. (FERREIRA; PRANDO, 2016).

Na visão das autoras, as Universidades Federais possuem uma divisão nas áreas administrativa e de pesquisa no que tange ao seu modelo de gestão. No que tange à área administrativa, é possível alocá-la na matriz weberiana ou mecanicista, visto que apresenta particularidades racionais que se assemelham à teoria da burocracia, já no que tange à área da pesquisa, essa pode ser alocada no modelo contingencial e ou dinâmico.

Sendo assim, denota-se que a estrutura da Universidade Pública tem hibridez entre sistema aberto e fechado, ou orgânico e mecânico. Ou ainda, no quesito da teoria organizacional, é possível alocá-las entre o sistema piramidal weberiano e o modelo contingencial. (FERREIRA; PRANDO, 2016).

O cenário descrito acima pode ser ilustrado pela figura 1 a seguir:

Figura 1: teorias da Universidade Federal



Fonte: FERREIRA; PRANDO, 2016.
Material elaborado pela autora.

A Universidade Federal de Santa Catarina, instituição a qual foi utilizada como amostra nesta pesquisa, foi fundada em 1960 no bairro Trindade, em Florianópolis. Possui atualmente um campus em Florianópolis e mais quatro no interior do Estado, em Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau. Sua sede, o campus Reitor João David Ferreira Lima, abriga onze Centros divididos por áreas de conhecimento. A UFSC conta hoje com mais de 5.500 (cinco mil e quinhentos) servidores entre docentes (2338) e técnico-administrativos (3218) distribuídos entre seus campi, sendo que 874 (oitocentos e setenta e quatro) destes servidores estão exercendo funções de gestores e assessores. (UFSC; PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO, 2015).

1.2 Problematização

Nunca foi tão latente na academia a busca por alternativas teóricas no campo da Administração. A falência das teorias organizacionais tradicionais, que desde a década de 1980 vem sendo anunciada por Guerreiro Ramos, Tragtenberg, Prestes Motta, dentre outros, evidencia que a literatura anglo-saxônica na área pouco tem feito além de reeditar em novas embalagens os mesmos preceitos do taylorismo-fordismo. (TENÓRIO ET AL., 2011).

As teorias administrativas têm se tornado cúmplices dos interesses capitalistas no momento em que possuem como papel

principal adaptar profissionais cujas ações acabam prevalecendo o econômico ao fator humano e às questões éticas. Não obstante, os modelos de gestão burocráticos estão nitidamente decretando o seu esgotamento, a partir da ocasião em que se tornaram produtores de profissionais alienados os quais estão cada vez mais distantes de sua originalidade e criatividade. (ONUMA; MAFRA; MOREIRA, 2012).

Em função disso, de acordo com Motta (1993) estudos tem mostrado como tem sido difícil e penoso o processo de adaptação do indivíduo a uma organização que tenta moldá-lo mudando suas formas de percepção. Ainda conforme Motta (1993) esse processo é sempre bidirecional, com a renúncia de ampla margem de liberdade por parte do indivíduo, que concorda de maneira implícita com as demandas legítimas da organização, as quais lhe tomam a liberdade, limitando seus comportamentos alternativos. De acordo com Chanlat (1992), a organização procura moldar, baseada em uma racionalidade econômica, o ser humano às suas necessidades, considerando somente as características individuais que possam ser úteis para a organização no processo produtivo.

Denota-se que os sistemas de controle são responsáveis pela criação de resistências visto que são interpretados como frustradores de satisfação, porque tendem a reduzir o nível de competência necessária à execução, além do que automatizam, enrijecem o trabalho e robotizam o ser humano como profissional. A ação individual está visivelmente limitada pelas posições na pirâmide organizacional. (CHANLAT, 1992).

Em seu texto, Empresa Humana ou Humano Empresa (2011), Andrade defende que as técnicas contemporâneas de gestão ocasionam sérios prejuízos à saúde mental dos indivíduos, os quais são levados ao extremo, além da ocorrência de casos que recorrem a estimulantes mentais, físicos e mesmo a remédios psiquiátricos para dominar as forças e adequar-se às exigências da organização, essas, desumanas.

Além dessas, diversas consequências podem ser especificadas, como a ausência de tempo de lazer, impossibilidade de se dedicar a um trabalho em que suas qualidades humanas sejam valorizadas, precarizando a dignidade do ser humano. Percebe-se que todas as esferas da vida são abreviadas ao âmbito administrativo, promovendo um empobrecimento da diversidade dos estilos de vida. (ANDRADE, 2011).

> Precisamos, ao contrário, contestar o discurso administrativo, impor limites à sua lógica e abrir espaço para outros valores e sentidos. Somente

> assim, acredito, é possível constituir um mundo de fato mais humano. (ANDRADE, 2011, p.41).

Vale salientar as críticas às organizações burocráticas, enquanto instâncias de controle social, que invadem todas as esferas da vida, passando pela produção, pela política, pela ideologia, chegando até ao lazer. (MOTTA, 1981). Uma das características da administração burocrática é a heterogestão. Na visão de Motta (1986) a organização heterogestionária é naturalmente alienante, uma vez que divide o planejamento da execução e o trabalhador dos frutos de sua atividade. O autor traz também a expressão mortificação do eu, onde cita: "tornar-se um trabalhador de elite implica ser capaz de passar por um processo de mortificação do eu, visto como necessário para a inculcação da disciplina como hábito. " (PRESTES MOTTA, 1981, p. 40).

> Por meio de um modelo de natureza humana, que podemos chamar de homo social, o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, como um ser a um só tempo condicionado por demandas de ordem biológica e social. O homem é visto como amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto realização. (MOTTA, 1986, p.11).

A burocracia exerce pressão sobre o ser humano, a partir do momento em que exige dele um comportamento regrado, disciplinado e metódico, caracterizando um apego excessivo à cobrança de normas oriundas da gestão burocrática. Diante dessas condições pré-estabelecidas, ao indivíduo resta apenas adaptar seus pensamentos, sentimentos e ações, com vistas às perspectivas proporcionadas pela instituição. Salienta-se que esse modelo de gestão tende a estimular o conformismo, tecnicismo e conservadorismo. Em outras palavras, esse padrão de funcionamento leva o ser humano à rigidez de comportamento e à dificuldade de trato com a sociedade. (MOTTA, 1981).

Por conseguinte, desprendidas de valores humanistas, as organizações tornaram-se um campo próspero para a dominação e abusos de poder. Estabelece então o mascaramento de intenções no lugar de uma verdadeira relação humana. Todos esses fatores acabam remetendo os indivíduos a estabelecerem uma relação de constante competição, geradora de ansiedade e patologias psíquicas. Estabelece-se um cenário onde o ser humano não consegue exteriorizar seus próprios princípios e valores dentro das organizações, acarretando fortes deficiências estruturais e psicológicas.

É importante destacar que, a burocracia, adepta ao trabalhador especializado, tem como resultado um homem cada vez mais desumanizado. Criam-se e estimulam-se aparatos ideológicos e um conjunto de técnicas e tecnologias para submergir o ser humano de forma silenciosa e sutil. (DE FARIA E MENEGHETTI, 2011).

Na visão de Guerreiro Ramos (1981) o predomínio da razão instrumental nas organizações produz uma sociedade centrada no mercado, diagnosticada pela degradação da qualidade de vida, pela insegurança psicológica, e pelo estabelecimento de uma teoria organizacional impossibilitada de ensejar espaços sociais capaz de trazer realizações para os indivíduos. Já na visão de Tragtenberg (1974) perpetua-se uma crise de identidade, que tem como base dois fenômenos basilares da modernidade e que abrangem também a burocratização: a perda da liberdade do indivíduo e a perda do significado da vida. Conforme o autor, o trabalho leva o indivíduo a assumir características próprias àquelas almejadas e desejadas pela organização, perdendo então, sua própria personalidade.

Nas palavras de Bennis, a burocracia retrata a maior ameaça à liberdade individual:

> É horrível pensar que o mundo possa vir a ser um dia dominado por nada mais que homenzinhos colados a pequenos cargos, lutando por outros maiores, situação que será vista dominando parte sempre crescente do espírito do nosso sistema administrativo atual [...]. A paixão pela burocracia é suficiente para levar alguém ao desespero. O mundo só conhece homens como estes – é esta a situação a que já chegamos e a grande pergunta não é, portanto, como podemos promovê-la e apressá-la, mas o que opor a esse mecanismo para conservar uma parte da humanidade livre dessa fragmentação da alma, desse domínio supremo do modo burocrático de vida. (BENNIS, 1985, p. 623).

Nas palavras de Silveira:

> A racionalidade relaciona-se com os fins e os meios e seu inter-relacionamento, ou seja, a todo o momento o ser humano é colocado diante de um conflito entre seus desejos individuais e as demandas da sociedade, não ocorrendo uma integração plena entre o contexto individual e o social. Os indivíduos precisam controlar seus impulsos, valores, ideologias, crenças e

> preferências, para se adequarem à crescente racionalidade funcional exigida pelas Organizações. (SILVEIRA, 2008, p. 1122).

Importante destacar que é neste cenário que se percebe a imagem institucional da Universidade e sua consequente satisfação pela comunidade.

Cabe ressaltar que, conforme Richard Sennet (2007), a teoria da burocracia é influenciada pela burocracia militar, cuja rigidez organizacional se generaliza no âmbito da sociedade. Já segundo Proudhon citado por Motta (1981) o modelo de gestão moderno é mecanizado, e intensifica ao máximo a heterogestão como forma de controle, estabelecendo como predominante uma gestão autoritária composta por um excesso de regras e normas. Em vista disso, conforme o autor anteriormente citado, a autogestão é a única alternativa radical para a burocracia.

Desse modo a autogestão aparece como forma de gestão não hierarquizada e democrática, a qual se propõe a superar o problema da alienação do ser humano e do controle excessivo que recai sobre ele no ambiente profissional. (ONUMA ET AL., 2012).

Indivíduos autônomos tornam-se capazes de aprender e de se adaptarem, cooperando entre si, galgando vantagens organizacionais. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que esses indivíduos cooperativos se conectam constituindo um conjunto que, também, por sua vez, passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Conclui-se, enfim, que o sistema resultante se auto organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno). (AGOSTINHO, 2003).

Desse modo infere-se a seguinte questão:

Existem oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas das Direções de Centros da Universidade Federal de Santa Catarina?

1.3 Objetivos

Diante das questões acima levantadas, essa pesquisa teve como objetivo principal e como objetivos específicos, os seguintes:

1.4 Objetivo geral

Identificar, com base nos princípios da autogestão, as oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas das Direções dos Centros da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1.5 Objetivos específicos

Os objetivos específicos formulados para este estudo foram:

1. Conhecer quais as práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionadas;
2. Pesquisar qual o conhecimento dos gestores que compõem as Direções dos Centros e dos servidores técnico-administrativos em educação que compõem a amostra sobre a autogestão;
3. Analisar a opinião dos sujeitos da amostra sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam.

1.6 Justificativa

O tema dessa pesquisa é importante, pois devido ao aumento das exigências institucionais relacionadas à prestação de serviços públicos, e a tantas transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas cada vez mais presentes no ambiente organizacional das organizações públicas, essas se veem na obrigação de reavaliar seus modelos de gestão. Nos últimos anos, um grande número de pesquisadores, nos mais diversos países, tem escolhido a autogestão como objeto de estudo. (MOTTA, 1981). Além disso, salienta-se que educação é um serviço prioritário prestado pelo Estado para a sociedade. (NEWCOMER, 1999; SOUZA, 2002). Portanto, o desempenho de seus servidores atinge diretamente na qualidade das atividades prestadas. As organizações públicas têm sido criticadas por muitas razões, pois diante do cenário de que essas são extremamente burocráticas, as críticas à ineficiência desse modelo de gestão são clássicas.

Na concepção de Mascarenhas et al. (2015), o trabalho nas organizações é escravo, e abrange práticas de gestão de pessoas que ferem os direitos humanos, como a restrição da liberdade, as condições exaustivas de trabalho e a jornada excessiva e fatigante. De fato, a organização heterogerida do trabalho necessita de uma mão de obra alienada e, consequentemente, reforça essa alienação na sua prática cotidiana. (MASCARENHAS ET AL., 2015). Já na perspectiva de

Silveira (2008) perante a carência de uma dinâmica intra-organizacional, os indivíduos no ambiente de trabalho permanecem à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Como decorrência brotam os sentimentos de estabilidade, de aversão a mudanças e, que, ligados à ausência de preocupação com os resultados e à isonomia salarial acabam pela deterioração da psique humana.

Vale salientar que, conforme Guerreiro Ramos (1981) os objetivos humanos não se concretizam por completo no cenário das organizações burocráticas, sendo assim o autor sugere libertar a natureza humana das ordens e determinações da síndrome comportamentalista desse modelo, e demarcar o papel das organizações afim de que possam ser criadas condições para o planejamento, implementação e estímulo de novos métodos de gestão que atendam às necessidades dos indivíduos. Ainda conforme o autor, o comportamento administrativo não deve ser considerado o centro na vida humana, pois ele é incompatível com o desenvolvimento pleno do indivíduo. Resumindo, as organizações deveriam limitar-se às suas metas sem invadir o espaço vital humano.

É oportuno porque, de acordo com Paula (2007), os estudos em administração estão voltados para a emancipação do homem no ambiente organizacional, pois buscam criar sociedades e lugares que sejam livres da dominação, onde todos os indivíduos tenham idêntica oportunidade na contribuição para a criação de sistemas e métodos que possibilitem o encontro das necessidades humanas e conduzam ao progresso do desenvolvimento de todos. Já na perspectiva de Sarfati (2016) o processo de gestão de pessoas vem passando por fortes transformações referentes às expectativas do homem com o trabalho, onde a posse de bens materiais começa a perder o sentido, e a ambição passa a ser algo intangível, que se traduz em experiências sociais significativas, como a prática de atividades físicas, valorização do meio ambiente, alimentação saudável e estilo de vida em que o trabalho não se sobreponha à vida social.

Destaca-se que a autogestão, como forma inovadora de gestão é, também, uma solução para impasses da gestão maior, pois desonera os gestores da responsabilidade e dos conflitos gerados pela hierarquia oriunda do modelo de gestão burocrático. Em suma, a autonomia é também uma estratégia para manter a qualidade nos serviços públicos.

O tema justificou-se também pelo interesse e afinidade da pesquisadora pelo assunto. Possui correlação direta com a linha de pesquisa Gestão Universitária, pois essa tem como um dos seus objetivos propor novas ferramentas de gestão compatíveis com os desafios enfrentados pela Universidade atualmente. Também é oportuno

pelo momento vivenciado pela Universidade Federal de Santa Catarina, caracterizado pela alta rotatividade de servidores, repercutindo em um ambiente inconstante e frágil. Tornou-se viável pelo fato de a pesquisadora fazer parte da instituição a qual foi executada a pesquisa, além de compor uma das equipes às quais fizeram parte da amostra.

1.7 Estrutura do trabalho

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo foi apresentada a introdução com a apresentação do problema de pesquisa, a contextualização do tema, os objetivos pretendidos com a realização do trabalho, a sua justificativa e estrutura do trabalho. O segundo capítulo trouxe os fundamentos teóricos desse estudo, tendo como principais temas a gestão universitária, administração pública, autogestão e autogestão no serviço público.

Na sequência desenvolveu-se a metodologia utilizada para que os objetivos do estudo fossem alcançados, os resultados encontrados e por fim, as conclusões. Finalmente, apresentam-se as referências e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa abrangeu os seguintes pilares teóricos: administração pública, gestão universitária, autogestão e autogestão no serviço público. Trabalhou-se nesse projeto como focos principais os seguintes autores: Pierre-Joseph Proudhon, Fernando Prestes Motta, Maurício Tragtenberg, Maurício Sardá de Faria e Alberto Guerreiro Ramos.

2.1 Administração pública

Esta seção tem como objetivo principal delinear as características dos modelos de gestão adotados pela administração pública, afim de que possam ser correlacionadas consequências desses com a desintegração psicossocial do ser humano.

A administração pública no Brasil começou na fase patrimonial, vivida pelo país até o ano de 1889. Conforme Junquilho (2010), a partir dos tempos coloniais, o Brasil vivenciou um modelo patrimonial e centralizador de Administração Pública, consequência da transposição do Estado português para a então Colônia, passando a prevalecer o paternalismo e o favoritismo como formas de acesso aos cargos públicos à época imperial.

Pereira (2008) deduz que na administração Pública patrimonialista o aparelho de Estado opera como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos têm status de nobreza real, e os cargos servem como recompensas, o que provoca o nepotismo. Tudo isso colabora para a prática da corrupção e para o controle do órgão público por parte dos soberanos.

Segundo Faoro (2001, p.63), o Patrimonialismo adotava, de certa forma, características de um modelo de gestão burocrático, porém da seguinte forma:

> [...] uma burocracia de caráter aristocrático, com uma ética e um estilo de vida particularizados, de funcionários de alto escalão governamental que tomavam para si o direito de governar, ainda que à sombra de um soberano, assumindo-se como detentores de cargos e do saber técnico, colocando-se acima das demais categorias sociais à época – clero, nobreza, comerciantes (burguesia em ascendência) e sociedade em geral. (FAORO, 2001, p.63).

Bresser Pereira (2001) ainda destaca que a corrupção, o uso de recursos públicos e o nepotismo eram considerados regras na administração patrimonialista.

Fez-se então emergir a necessidade de um modelo de gestão que freasse essas questões problemáticas oriundas do Patrimonialismo, sendo aí que se inicia a administração pública burocrática.

De acordo com Motta (1981), Tragtenberg (1974) e Guerreiro Ramos (2009) os modelos de gestão burocráticos são dominados pela racionalidade e por modos mecanicistas de trabalho. Além disso, denota-se que práticas de gestão burocráticas têm como características principais o controle e a disciplina do ser humano, o qual se torna cada vez mais especializado e consequentemente, robotizado. Dessa forma, esse estudo pressupõe que essas são as principais causas pelas quais o indivíduo se vê impossibilitado de externar sua personalidade e suas habilidades no ambiente organizacional, originando a deterioração do mesmo como um ser humano e social.

Segundo o autor Max Weber (1982) o processo de racionalização da sociedade se deu na passagem da Idade Média para a Idade Moderna. Com base nesse novo modelo de gestão fundamentado em razões burocráticas, o desencantamento do mundo substituiu a tradição que antes baseava as relações sociais.

A racionalização, à luz dos novos estudos, transpareceu como uma forma de camisa de força com a qual se submetia o operário e, por isto, como um fator de desequilíbrio social. A principal questão dessa racionalização foi ter como enfoque quase que exclusivo submeter o trabalhador a regras rígidas e mecânicas, a processos que não aceitavam se não uma forma, a melhor, a que rende mais, estabelecendo quase que uma igualdade entre o homem e a máquina.

Para Margoto et al. (2010), a racionalidade se dá da seguinte forma:

> O processo de racionalização, por si mesmo, acaba se configurando em dominação, no qual princípios impessoais, apego às regras, associação entre meios e fins se transformam em um novo formato de escravidão. A dominação, por sua vez, é considerada um tipo especial de poder, pois nela existe a necessidade de um fator legitimador e estabilizador para o seu exercício. São três os tipos de dominação para Weber, segundo suas formas de legitimação: tradicional, carismática e racional-legal. (MARGOTO ET AL., 2010, p. 117).

Já na visão de Medeiros (2006) o triunfo do racionalismo é evidenciado pela total exclusão dos valores e emoções humanas na sociedade e nas unidades organizacionais. Esse processo de dominação tenta eliminar da vida organizacional todos os elementos humanos e emocionais, passando a administração burocrática a funcionar com base no formalismo impessoal - de modo formalmente igual para cada qual (WEBER, 2000) - e na eficiência tipo-máquina (MARSDEN; TOWNLEY, 2001).

Na visão de Gutierrez (1998):

> Uma economia que esgota matérias-primas, desperdiça energia, destrói o meio ambiente e nos faz doentes. Reduz nossa expectativa de vida e produz também efeitos tão incertos sobre o clima que não sabemos se, aproximadamente, terminaremos numa estufa sujeita a constantes inundações ou numa nova idade do gelo (...). (GUTIERREZ, 1988, p.13).

Para Guerreiro Ramos (1981) a razão procura validar a sociedade contemporânea unicamente em bases práticas, desapossando-se de qualquer papel na construção da vida humana individual. Ainda na visão do autor, uma nova teoria organizacional deveria ser criada, tendo como ponto de referência a psique humana. O autor segue seus argumentos afirmando que os modelos de gestão modernos pecam, pois focalizam mais a sociedade do que o indivíduo. No ambiente organizacional, o ser humano perde o contato com a sua individualidade e se vê obrigado a adaptar-se a uma realidade fabricada, robotizada e mecanicista.

Interessante ressaltar que, para o autor, a ideia de que o indivíduo deve se esforçar para alcançar uma espécie de equilíbrio orgânico com a organização nada mais é do que uma deformação do ser humano, pois "... somente um ser deformado pode encontrar em sistemas planejados o meio adequado à sua própria atualização". (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.99).

Como resposta a esse paradigma burocrático, desenvolveu-se, a partir da década de 1990, o modelo gerencial de administração pública, também conhecido como Nova Gestão Pública. (KLUMB E HOFFMAN, 2016).

2.1.1 Nova gestão pública: o modelo gerencial

Em decorrência das permanentes pressões do mercado por um governo mais eficaz e enxuto, em específico, pelo efeito da crise fiscal

ocorrida na década de 1970, nasce, na conjuntura da administração pública, o que veio a ser chamado de nova gestão pública. As maiores críticas sobre essa abordagem, provavelmente resultantes do empréstimo impróprio de valores oriundos do setor privado, é que ela considera as pessoas como consumidores, usuários de um produto final, e não como cidadãos, ou seja, parte de um processo de decisão política. (SELIG E SANTOS, 2014).

Além disso, segundo Denhardt (2012) o movimento defende ideias como a competição, a prioridade por mecanismos de mercado para a decisão social e o lado "sombra" do empreendedorismo (traduzido pelo esforço do emprego de recursos em prol da maximização da produtividade e da eficiência, o que pode pôr em risco a accountability). Seu intuito foi estabelecer um novo modelo de Estado cuja essência está na eficácia e qualificação para expandir a qualidade do serviço público oferecido à sociedade e a consequente redução dos seus custos. Balizou-se na utilização de um novo referencial para as relações políticas e administrativas. (ABREU, HELOU & FIALHO, 2013).

As práticas gerencialistas passaram a preconizar, na essência, "a introdução e a aplicação dos princípios e dos métodos de administração por resultados no setor público baseados na flexibilização da burocracia" (PEREIRA, 2010, p. 113), os quais foram amplamente empregados com o intuito de solucionar a crise dos anos anteriores, visto que faziam parte de um modelo de administração considerado bem-sucedido em países do Hemisfério Norte.

Esse modelo vai ao encontro da gestão estratégica tradicional a partir do momento em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática e monológica (de um ator único) por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos ou atores sociais (de atores compostos, sem a presunção da existência de um pensamento único). (KLERING ET AL., 2010).

No entanto, esse modelo sofreu críticas a partir do momento em que, com a predominância do ideal tecnocrático, houve um favorecimento da reprodução do autoritarismo e do neopatrimonialismo. O estabelecimento de políticas públicas permanecia como monopólio de uma elite burocrática que centralizava o poder e, especialmente, restringia a participação da sociedade na estrutura e na dinâmica governamental. (PAULA, 2007). Embora se percebessem movimentações para implantação de um modelo gerencial, o modelo patrimonialista de gerir o Estado ainda fazia parte do cotidiano da

Administração pública em todos os níveis governamentais. (VIEIRA, 2008). De forma equivalente, Ansell e Torfing (2014) ressaltam que instituições públicas possuem responsabilidades e influências sobre resultados públicos importantes na vida em sociedade, o que intensifica a necessidade de se distanciar de práticas gerencialistas muito limitadas.

2.1.2 Novos caminhos para a administração pública

No intuito também de estabelecer formas de gestão alternativas ao modelo burocrático, a administração pública traz a gestão social, gestão societal e novo serviço público.

De acordo com Tenório et al. (2011) em certos programas de estudo em gestão social, o termo é compreendido como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação. Nesse caso, o adjetivo social qualificando o substantivo gestão é entendido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos possuem o direito à fala, sem nenhum tipo de repressão. Porém, na visão de Pinho (2010) a educação é um impasse para a implantação da gestão social, pois o autor considera que, para que haja a tomada de decisão coletiva sem coerção, é necessária a participação da sociedade, sendo que essa participação só é viável com base na educação, o que não é uma realidade no Brasil ainda. O autor cita o exemplo de um estudo feito entre os afiliados à Associação de Professores Universitários da Bahia (APUB), do qual fez parte, relatando que na pesquisa:

> Constatou-se uma participação irrisória tanto no plano presencial como no digital. As questões levantadas só mobilizaram uma parcela ínfima dos potencialmente participáveis, sendo que esta participação só ocorria em cima de situações de interesse direto, instrumental dos envolvidos, chegando os pesquisadores à conclusão de que a participação não é um forte da sociedade brasileira, mesmo para grupos que têm todas as condições de participar de um debate deliberativo. (PINHO, 2010, p. 43-44).

Na visão de Tenório et al. (2011) as características básicas da gestão social são: tomada de decisão coletiva, dialogicidade, transparência e emancipação.

> Em síntese, a gestão social pode ser apresentada como a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na

> dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último. Esta síntese não tem caráter prescritivo, em outras palavras, pode haver gestão social para além dela. O intuito aqui é a delimitação do campo não para "cercar o que tem dentro" e sim para criar fronteiras para serem mudadas com o decorrer das pesquisas e da própria prática na área. (TENÓRIO ET AL., 2011, p. 697).

Ainda conforme os autores o termo gestão social no Brasil encontra-se em fase de construção. Porém, denota-se que esse tem se difundido enquanto prática, mesmo sem ainda possuir um consenso sobre seu conceito. De acordo com França Filho, essa situação carrega consigo alguns problemas como, por exemplo, a banalização do termo, ou seja, "tudo o que não é gestão tradicional passa então a ser visto como gestão social". (FRANÇA FILHO, 2008, p.26).

Na visão de Tenório (2008) a gestão social poderia ser definida como uma linha de fuga no que tange à hegemonia da tradição positivista fundamentada na racionalidade utilitária do pensamento administrativo, o qual não tem permitido que os administradores e administrados executem suas ações de forma emancipadora. (TENÓRIO, 2008).

Ainda conforme o autor a intenção de delimitar um novo marco conceitual – gestão social – tem a pretensão única de salientar a necessidade de que os gestores, qualquer que seja a configuração jurídica da Organização, atuem sobre uma ótica na qual o determinante de suas ações deva ser a sociedade e não o mercado.

Mais recentemente começa a se consolidar uma nova perspectiva de administração pública baseada em uma nova relação Estado Sociedade, que Paes de Paula (2003; 2005) nomeia de vertente alternativa ou de vertente societal, a qual é balizada em um maior envolvimento da sociedade nas definições das agendas políticas, e, por conseguinte, um maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da população como participante no processo de formação e implementação de políticas públicas. (KLERING ET AL., 2010).

A vertente societal sugere um novo modelo de gestão pública, contrapondo-se ao estilo burocrático de gestão e procurando uma ampliação da democracia através de uma maior admissão e participação da sociedade organizada na administração pública. (CAPOBIANGO ET AL., 2012).

A partir desse princípio, a gestão é compreendida como sendo uma ação político-deliberativa, na qual o cidadão participa determinando seu destino como indivíduo, eleitor, trabalhador ou consumidor; sua autodeterminação se dá pela lógica da democracia e não pela lógica do mercado.

Ainda conforme os autores pesquisados, o êxito desse modelo depende do estabelecimento de arranjos institucionais e de condições sociais que incitem a discussão livre e aberta entre a sociedade, e que sejam capazes de formular juízos racionais e informados em torno das maneiras de resolver problemas. Ressalta-se que a emergência de novas tecnologias de informação e comunicação pode contribuir significadamente na potencialização da participação dos indivíduos na sociedade.

Por fim, conforme Selig e Santos (2014) surge no final de 1990, o novo serviço público, cuja base epistemológica foi proposta por Janet e Robert Denhardt. Diferentemente da nova gestão pública que se arquiteta sobre conceitos econômicos como a maximização do auto interesse, o novo serviço público se constrói sobre o conceito do interesse público (resultado de um diálogo sobre os valores comuns), a ideia de administradores públicos a serviço dos cidadãos e, de fato, completamente envolvidos com eles. (DENHARDT, 2012). O novo serviço público, por conta desses princípios, busca inspiração na teoria democrática, especialmente pela sua preocupação com a vinculação entre cidadãos e seus governos, e em abordagens que resultam de uma tradição mais humanística na teoria da administração pública.

Essa abordagem, que tem seu foco principal voltado para o espaço democrático da sociedade, demanda cidadãos mais ativos, cidadãos na prática e não apenas no status, que estejam preparados a desempenhar a sua cidadania. Não há direitos sem responsabilidades. (SELIG E SANTOS, 2014).

A seguir os princípios-chave do novo serviço público, conforme Denhardt (2008):

1. Servir cidadãos, não consumidores: os servidores públicos não respondem apenas a demandas de consumidores, mas se concentram na constituição de relações de confiança e na colaboração com e entre os cidadãos. O Novo Serviço Público busca encorajar mais pessoas a cumprir suas responsabilidades de cidadãos e a fazer com que o governo seja especialmente sensível às vozes dos cidadãos. O serviço público é visto como uma forma ou extensão da cidadania.

2. Perseguir o interesse público: os administradores públicos têm de contribuir para a construção de uma noção coletiva, compartilhada,

de interesse público. O foco não é encontrar soluções rápidas orientadas por decisões individuais; pelo contrário, é a criação de interesses compartilhados e responsabilidade compartilhada. No Novo Serviço Público, o administrador público não é o árbitro solitário do interesse público. Pelo contrário, ele é considerado um ator-chave dentro de um sistema maior de governança, que abrange cidadãos, grupos, representantes eleitos e outras instituições.

3. Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo: o interesse público é melhor servido por cidadãos e servidores públicos que estão empenhados com contribuições significativas para a sociedade do que por gestores empreendedores que agem como se o dinheiro público fosse seu. O papel do administrador no Novo Serviço Público não é remar ou administrar os consumidores, mas servir os cidadãos.

4. Pensar estrategicamente, agir democraticamente: as políticas e programas que acolhem às necessidades públicas podem ser logrados de maneira mais eficaz e responsável por meio de esforços coletivos e processos colaborativos. A participação dos indivíduos não deve se limitar a dar forma às questões; ela também deve se estender à implementação das políticas. No Novo Serviço Público o envolvimento dos cidadãos não se restringe a estabelecer prioridades.

5. Reconhecer que a accountability não é simples: do ponto de vista do Novo Serviço Público, o tema accountability no serviço público é complexo pois envolve uma harmonia entre normas e responsabilidades concorrentes dentro de uma teia complicada de controles externos, padrões profissionais, preferências de cidadãos, questões morais, direito público e, em última análise, interesse público. Em outras palavras, os administradores públicos são obrigados a corresponder a todas as normas, valores e preferências concorrentes de nosso complexo sistema de governança.

6. Servir em vez de dirigir: cada vez mais os servidores públicos têm que usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados, ao invés de tentar controlar ou dirigir a sociedade para novos rumos.

7. Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade: as organizações públicas e as redes em que participam têm mais chance de serem bem-sucedidas em longo prazo se atuarem com base em processos de colaboração e liderança compartilhada que tenham como fundamento o respeito a todas as pessoas. São estes valores – de servir os outros, tornar o mundo melhor e mais seguro e fazer a democracia

funcionar – que melhor explicitam o sentido de ser um cidadão a serviço da comunidade.

Conforme Abreu et al. (2013) o novo serviço público elaborado por Denhardt (2012) nasce na forma de uma crítica à teoria predominante na administração pública, considerada um modelo racional de administração que possui três características fundamentais: baseia-se em uma visão limitada e restritiva da razão humana; suporta-se em um entendimento incompleto da aquisição do conhecimento; e impede uma conexão entre teoria e prática de maneira adequada.

Além disso, esse novo sistema implica na coprodução do bem público partindo de um entendimento do ser humano como cidadão, de uma noção coletiva e compartilhada do interesse público e de uma liderança fundamentada em princípios que auxiliem os cidadãos a articular e atender seus interesses compartilhados. Essa composição poderá ser consolidada quando os administradores públicos compreenderem que há uma vinculação entre sentido e intencionalidade, ou seja, que os cidadãos são indivíduos ativos no mundo social e conferem significado e valor àquilo que têm, necessitam ou ambicionam. (ABREU ET AL., 2013).

No Brasil, denota-se que a influência das ideias do novo serviço público é muito recente e se produz, principalmente, após a concretização democrática a partir da segunda metade dos anos 1990.

Durante esse período há um aumento da descentralização entre as esferas de governo (com a municipalização), ocorre a criação de novos ambientes de participação da sociedade na esfera pública (por meio de plebiscitos, audiências públicas, conselhos públicos, etc.), surgem novos direitos (como os direitos difusos) e há um reforço à mobilização social (através de novos movimentos sociais e do envolvimento do setor privado nos assuntos públicos). Todos esses fatores permitem garantir que nas duas últimas décadas o Brasil tem consolidado pouco a pouco seu compromisso com o regime democrático, estabelecendo um clima favorável a novos arranjos políticos e institucionais. (ANDION, 2012).

Ainda conforme a autora, nesse novo cenário o sucesso de uma política pública não é determinado unicamente pelo emprego de leis e normas ou pelo desempenho técnico, ele depende também do envolvimento dos indivíduos nas tomadas de decisão (comportamento cooperativo). Neste sentido, o ajuste mútuo torna-se um artefato essencial.

2.2 Administração universitária

De acordo com Cacetell (2004) foi no governo provisório de Getúlio Vargas que se deu a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, cujo primeiro ministro, Francisco Campos, através de uma série de decretos, constituiu a chamada Reforma Francisco Campos, fruto da Revolução de 1930 e de um conjunto de interesses que assumiram o poder naquele período. Entre esses decretos, esteve o de número 19.851, de 11 de abril de 1931 – Estatutos das Universidades brasileiras – que, ao dispor sobre a organização do ensino superior instituindo o regime universitário, alçava para o nível superior à formação de professores secundários. Através desse decreto o ensino superior deveria ser ministrado na Universidade a partir da criação de uma Faculdade de Educação, Ciências e Letras, onde deveriam ser formados os professores secundários. Do ponto de vista da organização do sistema, a reforma previa duas situações: o sistema universitário oficial, mantido pelo governo federal ou estadual, ou livre, mantido por particulares, e o instituto isolado. (CACETELL, 2014).

Na concepção de Cunha (1986) a Universidade propriamente dita, no Brasil, se formou na primeira metade do século XX, sobre influência dos modelos francês e alemão, como foi o caso da Universidade do Rio de Janeiro (URJ), criada em 1920 e da Universidade de São Paulo (USP), fundada em 1934, embora antes tivessem sido criadas Universidades privadas efêmeras, tais como a de Manaus, surgida em 1909 e extinta em 1926, a de São Paulo, originada em 1911 e extinta em 1917 e a do Paraná, criada em 1912 e extinta em 1915.

As organizações universitárias são sistemas sociais extremamente dinâmicos e complexos, decorrentes de diversos conflitos provocados por grupos internos e externos, que nela agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que recaem nas Universidades têm origem na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos valores e objetivos desses grupos divergentes. (RIZZATI E JUNIOR, 2004).

Etzioni (1976), que considera as universidades organizações complexas, assim como hospitais, presídios, entre outros, ensina que tais organizações se diferem das organizações tradicionais, principalmente por seus meios de liderança e controle, grau de seletividade, condições ambientais, autoridade (autoridade especialista versus autoridade administrativa), conhecimento e hierarquia.

Ainda na visão dos autores Rizzati e Junior (2004) as Universidades constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Elas apresentam uma variedade enorme de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. Além disso, seu relacionamento para com a sociedade é complexo, pois por um lado, aquela depende dessa economicamente, mas de outro, está protegida em função de seu prestígio e importância. Não obstante, a propagação de autoridades em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca salientes fragmentações internas, oriundas de uma exacerbada autonomia baseada na tradição.

Os autores também ressaltam que as Universidades apresentam muito das características da burocracia, sendo que se constituem por regras escritas, têm seus cargos definidos segundo princípios hierárquicos, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas inter-relações. No que tange à burocracia, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atividades de cada profissional são definidas fundamentadas em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é, normalmente, baseada no mérito e na competência técnica.

Porém, conforme Ferreira e Prando (2016) a administração pública brasileira tem sido mergulhada na teoria da burocracia como uma feitura humana racional ou sistema inorgânico. Estudar a burocracia na gestão pública brasileira tem sido a preocupação de muitos autores dentre eles Bresser Pereira (2004), Mauricio Tragtenberg (1992), Michel Crozier (1981), dentre outros.

No quesito Universidades, cabe salientar que elas são composições complexas e singulares, espaços de inovação e pedagógicos de produção de saber, e também organizações que tomam decisões. (FERREIRA E PRANDO, 2016).

As autoras salientam que, por analogia, é possível comparar a estrutura das Universidades públicas com a teoria contingencial, devido a sua mutabilidade diante do meio social e científico. Sendo assim, o conceito de sistema aberto caracteriza as estruturas de ensino superior, como morfogênicas, holísticas revestidas de pluralidade e conflitos, na medida em que são Organizações orgânicas, completamente multifacetadas e inovadoras, no caso de ensino e pesquisa. No cenário orgânico, os indivíduos trabalham em grupos, se comunicam através de todos os níveis da Organização, e a variabilidade humana e toda sua complexidade são aproveitadas para estimular as decisões e a participação.

Porém, no que tange à parte administrativa é possível alocá-las na matriz weberiana ou mecanicista, visto que apresentam particularidades racionais que se assemelham à teoria da burocracia. Então, é possível perceber que comumente a estrutura da Universidade pública, tem hibridez entre sistema aberto e fechado, ou orgânico e mecânico. Ou ainda, no quesito da teoria organizacional, é possível alocá-las entre o sistema piramidal weberiano e o modelo contingencial. (FERREIRA E PRANDO, 2016).

Sendo assim, infere-se que no que tange à área da pesquisa e à área administrativa, essa diferença fica bem exposta: a pesquisa é contingencial, aberta; já a área administrativa, bem diferente da parte anteriormente citada, é departamentalizada, escalonada e controlada por decisões verticais. Vieira, Bellen e Fialho (2006) salientam que a estrutura é uma das questões particularmente críticas das Universidades federais brasileiras, uma vez que para os autores essas instituições apresentam uma grade organizacional extremamente burocratizada, pesada, divisional, tanto nos trâmites administrativos quanto nos acadêmicos, os quais muitas vezes se apresentam impermeáveis às pressões ambientais onde estão inseridas. Quanto ao suporte administrativo, este é estruturado em função da burocracia tradicional, estabelecendo uma estrutura heterodoxa complexa, cuja tomada de decisão é própria de instituições mecânicas.

Se a existência do colegiado é um espaço para munir amadurecimento temático e grande percepção sobre a pauta, uma das distorções é também o que é chamado de grupismo ou debate exacerbado com decisões lentas e grande volume processual, envolvendo um excesso de documentos e relatórios escritos ou papelório que são, da mesma maneira, fiadores da lentidão. Ressalta-se, então, que as composições colegiadas se constituem, muitas vezes, em entraves, pois há um descompasso entre a dinâmica dos fatos e suas decisões na maioria das vezes escritas em processos de trajetória lenta, na qual não raro, a solução é inócua pela longa passagem de tempo e a morosidade organizacional. (FERREIRA E PRANDO, 2016).

Em suma, as Universidades são sistemas abertos nas áreas de ensino, pesquisa e no nível estratégico, porém na atividade meio, denotam uma cultura extremamente burocrática dominada pelo papelório. Fato esse que gera um conflito, pois a mudança, mesmo sendo almejada pela gestão pública, provoca certa insegurança e temor, levando os servidores a, de uma forma confortável, reproduzir a burocracia.

Ribeiro (1977) atenta para o seguinte descompasso no interior das Universidades: na gestão universitária, presume-se que quem leciona ou tem certo grau intelectual é também capaz de gerir. “Estranhamente é a própria Universidade que forma especialistas em administração para oferecê-los ao mercado de trabalho, mas não para utilizá-los como seus administradores”. (RIBEIRO, 1977, p.4).

Na visão de Silva (2004) as Universidades se encaixam no paradigma burocrático, uma vez que são identificadas nelas as seguintes características: legalidade, fundamentada na existência de regras formais e obrigatórias, que estabelecem um funcionamento previsível da Organização, instituindo um quadro bem definido de normas no âmbito do qual os membros da Organização atuam. Estas normas são legais e de rigoroso cumprimento, servindo exclusivamente de forma de coordenação, realização e controle das atividades no interior das Universidades. Além dessas, também se identifica, de acordo com o autor, um modelo rigoroso de hierarquia e consequente autoridade no interior daquelas, o que limita ao máximo qualquer desvio de ação.

Essas ações são limitadas pelas regras, de tal forma que se estabelece um comportamento padronizado, evitando-se a discricionariedade, a arbitrariedade ou tal margem de liberdade que tornaria complicado instituir o padrão de comportamento desejado. Outro ponto, a impessoalidade tem a função de impedir a intrusão de fatores pessoais (emoções, sentimentos e tendências) nas tomadas de decisões. A especialização consiste em conferir a cada membro da Organização uma atividade exclusiva conforme critérios técnicos previamente determinados e de acordo com procedimentos formais e imparciais. (SILVA, 2004).

Para além disso, os aspectos formais relacionados com as reuniões de trabalho e o funcionamento das comissões ou grupos de trabalho de acordo com normas e formalidades estabelecidas (convocatórias, atas, prazos, condições de realização, aprovação de propostas, modalidades de voto, inscrições, etc.) atestam o quão burocrática é a vida e a atividade quotidiana de uma Universidade que não dispensa os regulamentos, os estatutos e os formalismos processuais de encaminhamento e gestão de informação e de tomada de decisões.

> Além disso, uma abordagem da Universidade segundo o modelo burocrático levar-nos-ia a considerar os atores organizacionais como meros indivíduos sujeitos às determinações do sistema legal estabelecido (concebido como instrumento de dominação), destituídos de qualquer

> capacidade de reação ou decisão e, portanto, incapazes de ter qualquer intervenção na definição dos objetivos e/ou das políticas institucionais. Deste modo, estes atores não teriam qualquer visibilidade, surgindo como uma categoria de peões homogéneos, apenas interessados em sobreviver aos constrangimentos organizacionais próprios de uma organização onde se promove a estandardização do comportamento. Acentuando as estruturas, as tarefas e as regras, a burocracia não ajuda a analisar a ação estratégica dos atores organizacionais que são, afinal de contas, quem assegura a dinâmica organizacional que, como se verifica, nem sempre é o reflexo direto das determinações da estrutura formal. (SILVA, 2004, p.67).

Tão pouco se admite desvios de interpretação, estabelecendo uma Organização coesa cujos atores agem sobre consideração de objetivos unificados manifestados numa homogeneidade de comportamentos e desempenhos fruto da internalização das leis, e aponta para processos rigorosos e homogêneos como se a dinâmica organizacional pudesse ser definida exclusivamente por uma lógica conformista e monolítica. (SILVA, 2004).

Já para Santos (1999) a Universidade, em específico a pública, confronta-se com a obrigação de romper com o atual modelo que a enrijece, mas o autor salienta que são complicadas as condições para encarar esse desafio, o qual exige intensas transformações e não ações parcelares. Tais limites, mais do que conjunturais, denotam ser estruturais na medida em que a longevidade da instituição universitária no Ocidente demonstra estar relacionada a uma rigidez funcional e organizacional a qual estabelece uma relativa impermeabilidade a pressões externas e até mesmo uma aversão a mudanças.

Seguindo na mesma linha de pensamento, Trigueiro (1999) defende a ideia de que a maior ameaça à Universidade não está fora dela, mas em seu próprio interior: as práticas obsoletas, a dificuldade em adaptar-se a uma nova conjuntura de relações sociais em um cenário economicamente complexo, caracterizando um conservadorismo persistente. Além disso, há os problemas do corporativismo e de um individualismo exacerbado. Pode-se afirmar que, em última instância, esses fatores diminuem o potencial inovador e criativo dessas instituições que, paradoxalmente, fazem parte do nervo central de

transformação do mundo social através da educação, do conhecimento e da ciência.

> Há ainda a questão que diz respeito à renovação dos modelos administrativos da gestão universitária, que articulam pólos contrários que se estendem desde as críticas ao extremo da burocratização, à fragmentação departamental na organização do trabalho e os mecanismos de participação e decisão em colegiados, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos, na qualificação de pessoal, etc. (SAMPAIO E LANIADO, 2009, p.154).

Na visão de Catani e colaboradores (2000), estudos relacionados à organização da gestão acadêmica devem se pautar na obrigatoriedade de modernização do modelo institucional, no sentido de estabelecer sistemas de informação associados a políticas que tornem mais eficientes e ágeis o trabalho.

É possível supor que a Universidade seja parte de uma sociedade civil capaz de garantir a liberdade, a igualdade, a justiça e as oportunidades de uma boa vida, promovendo uma cultura política que desenvolve o sentido do bem comum e a solidariedade, fundamentos da democracia moderna e da cidadania na sociedade de classes. (SAMPAIO E LANIADO, 2009).

Marcovitch (1998) salienta que para se pensar adequadamente a Universidade brasileira ou de qualquer outro país, se faz necessário contemplar o mundo em sua totalidade, pois as transformações mundiais, em todas as áreas da atividade humana, é que movimentam as estratégias acadêmicas.

As Universidades, por conseguinte, não apresentam modelo organizacional único, e, dessa forma, elas vêm se debatendo com a necessidade de encontrar uma forma efetiva de gestão, que as conduzam ao atendimento das muitas demandas advindas do ambiente. (REBELO, 2004).

De acordo com Guerreiro Ramos (1981) uma nova teoria deveria ser criada, que possuísse como foco a psique-humana, e é de certa forma com base nessa contribuição que se inicia o estudo da autogestão, um modelo de gestão fundamentado nos valores dos indivíduos os quais compõem o ambiente organizacional.

2.3 Autogestão

Esta seção se propõe a descrever o termo autogestão, bem como suas origens, história até a atualidade, suas formas de interpretação e a importância de sua aplicação no mundo capitalista.

> A DEMISSÃO DA FORMIGA DESMOTIVADA
> Todos os dias, uma formiga chegava cedinho ao escritório e pegava duro no trabalho. A formiga era produtiva e feliz.
> O gerente marimbondo estranhou a formiga trabalhar sem supervisão. Se ela era produtiva sem supervisão, seria ainda mais se fosse supervisionada. E colocou uma barata, que preparava belíssimos relatórios e tinha muita experiência, como supervisora.
> A primeira preocupação da barata foi a de padronizar o horário de entrada e saída da formiga. Logo, a barata precisou de uma secretária para ajudar a preparar os relatórios e contratou também uma aranha para organizar os arquivos e controlar as ligações telefônicas.
> O marimbondo ficou encantado com os relatórios da barata e pediu também gráficos com indicadores e análise das tendências que eram mostradas em reuniões. A barata, então, contratou uma mosca, e comprou um computador com impressora colorida. Logo, a formiga produtiva e feliz, começou a se lamentar de toda aquela movimentação de papéis e reuniões!
> O marimbondo concluiu que era o momento de criar a função de gestor para a área onde a formiga produtiva e feliz, trabalhava. O cargo foi dado a uma cigarra, que mandou colocar carpete no seu escritório e comprar uma cadeira especial… A nova gestora cigarra logo precisou de um computador e de uma assistente, a pulga (sua assistente na empresa anterior) para ajudá-la a preparar um plano estratégico de melhorias e um controle do orçamento para a área onde trabalhava a formiga, que já não cantarolava mais e cada dia se tornava mais chateada.
> A cigarra, então, convenceu o gerente marimbondo, que era preciso fazer uma pesquisa

> de clima. Mas, o marimbondo, ao rever as finanças, se deu conta de que a unidade na qual a formiga trabalhava já não rendia como antes e contratou a coruja, uma prestigiada consultora, muito famosa, para que fizesse um diagnóstico da situação. A coruja permaneceu três meses nos escritórios e emitiu um volumoso relatório, com vários volumes que concluía: Há muita gente nesta empresa!
> E adivinha quem o marimbondo mandou demitir?
> A formiga, claro, porque ela andava muito desmotivada e aborrecida. (Autor desconhecido).

A seguir são descritos os fatores que deram origem à autogestão.

2.3.1 Precedentes da autogestão

Há algum tempo é possível notar que o controle rigoroso de uma organização é impraticável. Na visão de Motta (1981) a introdução da mecanização equivale concomitantemente a uma maior subordinação do indivíduo à autoridade no universo institucional, correspondendo a uma maior centralização das decisões no âmbito da Direção, e a maior separação entre o trabalho intelectual e manual. Os trabalhadores são vigiados em seu ritmo no ambiente organizacional, em sua interdependência e em seu comportamento. A máquina exige uma regulação social, além de requerer tipos de personalidade adequados à natureza do processo. Para Sole e Pham (2003) a noção de Direção presente no cenário administrativo faz parte de uma imagem do administrador que almeja prever, controlar, programar, coordenar à luz da racionalidade burocrática além de gerir as incertezas.

> O produto do trabalho humano foi reduzido à mera condição de coisa portadora de valor, adquirindo a duplicidade de valor de uso e valor de troca. O ser humano – trabalhador, criador e produtor – também foi reduzido à coisa-mercadoria específica, que tem a capacidade de criar mais valor (para o capital) do que encerra em si mesmo. Ao longo dos últimos séculos, a ótica empresarial e as teorias da organização confundiram o valor existencial e ético do ser humano com a noção de valor para o capital, buscando reduzi-lo e confiná-lo ao universo redentor da Organização. (TÂNIA FRANCO, 2011, p. 12).

A ideologia contemporânea que sublima de modo mistificador, a valorização do ser humano na empresa e a excelência, tem produzido, segundo Seligmann Silva (1994) o apagamento ético, a insensibilidade, a ruptura da sociabilidade e a desestabilização da saúde de uma forma aparentemente paradoxa, projetando a banalização da injustiça social com a descartabilidade das pessoas no ambiente profissional, a instrumentalização do medo na gestão das Organizações e a violência psicológica.

O processo de alienação do ser humano no que tange à sua ocupação profissional, produzido através da precarização do trabalho tem se manifestado, contemporaneamente, por meio da desvalorização da vida e na descartabilidade das pessoas, atingindo as identidades coletivas e individuais, a dimensão ética e a dignidade humana. Configura-se, em suma, um processo de despertencimento social, o qual intensifica a materialização das relações humanas, favorecendo a propagação de uma série de formas de violência social. (FRANCO, 2011).

Na visão de Tragtenberg citado por De Faria e Meneghetti (2011), contrário a qualquer formato de burocratização que impedisse a autonomia dos indivíduos no campo profissional, o autor trata dessa questão ao abordar a filosofia do conflito social em Marx, na qual o trabalho aparece como fator de mediação que enriquece o mundo dos objetos e empobrece a vida interior do ser humano na medida em que este não é o dono de si mesmo. O resultado do trabalho é estranho ao indivíduo e surge como um poder independente dele. Ainda na visão do autor, as teorias administrativas permitem uma forte predominância das relações de dominação, reduzindo cada vez mais as chances de emancipação do homem nas Organizações. Em outras palavras, as teorias administrativas estão distantes de contemplar a liberdade do trabalhador e viabilizar a autogestão.

> Ser governado é ser, em cada tarefa, em cada movimento, notado, registrado, tarifado, timbrado, medido, taxado, licenciado, autorizado, apostilado, admoestado, estorvado, emendado, endireitado, corrigido. (PROUDHON, 1983, p.79).

Para Gutierrez (1988) o procedimento de diminuição da alienação intelectual do profissional passa pela implementação de métodos participativos de organização da produção, que adotariam uma característica de autenticidade a partir do momento em que se

desassociam de um ambiente sujeito à alienação física dos trabalhadores.

> Trata-se de tentar diminuir a distância entre o trabalho manual e intelectual, recompondo a tarefa laborativa na medida do homem como um ser completo, procurar desenvolver e adotar uma divisão do trabalho segundo o significado da ação administrativa em relação ao todo em que se integra na Organização e não apenas com referência ao seu objeto formal, e procurar vincular, de alguma forma, a propriedade do resultado do trabalho à participação efetiva no próprio processo produtivo. (GUTIERREZ, 1988, p.17).

Em oposição a este molde, cabe citar a doutrina anarquista que tem em Proudhon sua expressão clássica. Nesta doutrina, características como a rejeição à autoridade que não seja coletiva, a horizontalidade das relações, o foco na liberdade e espontaneidade do homem, os antagonismos, a pluralidade e a crítica à propriedade não coletiva são principais e fundamentam o que mais além veio a se chamar de autogestão, se contrapondo à heterogestão da organização burocrática. (MOTTA, 1981). Ainda para Motta (1981) o trabalho visto como ação inteligente do homem sobre a matéria com o objetivo de satisfação pessoal, é liberador, e, à medida que ele se torna trabalho educativo, baseia a libertação, que significa sociedade autogestionária.

Na concepção de Tragtenberg (1987) se a sociedade se estabelecesse segundo estes princípios, o ser humano não se veria limitado, no livre exercício de sua capacidade de trabalho produtivo, por um monopólio capitalista amparado pelo Estado; nem no exercício de sua vontade por medo ao castigo, ou por obediência a entidades metafísicas ou a indivíduos que levam, ambos, à redução da iniciativa e ao servilismo intelectual. O homem se conduziria por suas próprias razões, que essencialmente levaria a marca da ação e reação livres de seu próprio eu e das concepções éticas do meio. Nas palavras do autor:

> O homem poderia assim alcançar o desenvolvimento pleno de todas as suas potencialidades intelectuais, artísticas e morais, sem se ver obrigado a trabalhar exaustivamente para os monopolistas, sem ser limitado pelo servilismo e pela inércia intelectual da grande maioria. Poderia assim alcançar a plena individualização, que não é possível nem sobre o sistema de individualismo atual, nem sobre

> nenhum sistema de socialismo do Estado do chamado Volkstadt (Estado Popular). (MAURÍCIO TRAGTENBERG, 1987, p. 20).

Segundo autores do tema, os seus entendimentos não são uma utopia baseada em um método apriorístico. Eles se originam de uma análise de tendências que já estão atuando. O progresso da técnica moderna, que maravilhosamente simplifica a produção de todos os elementos fundamentais para a vida; o espírito crescente de independência e a acelerada expansão da livre iniciativa e do livre entendimento em todos os ramos de atividade (incluindo as que se consideravam antes predicado da Igreja e do Estado) reforçam firmemente a tendência do não-governo. (TRAGTENBERG, 1987).

Ainda na visão do autor o verdadeiro progresso está na descentralização, tanto funcional como territorial, no desenvolvimento do espírito local e da iniciativa pessoal, e na federação livre do simples ao complexo, no lugar da hierarquia atual, que vai do centro à periferia. Ainda ressalta que, os períodos que compõem a evolução natural da sociedade, devem ser aproveitados, não para aumentar e estender os poderes do Estado, mas para reduzi-los, formando organizações de grupos locais de produtores e consumidores em toda a população.

Na visão de Onuma; Mafra e Moreira (2012) as teorias administrativas são cúmplices dos interesses da gestão, educando profissionais cujas atitudes acabam sobrepondo o econômico ao fator humano e às questões éticas. Na perspectiva dos autores, a autogestão entra como forma de gestão não hierarquizada e democrática na contramão desse cenário de exploração e injustiça.

2.3.2 História da autogestão

A partir dos anos 30, surge nos Estados Unidos um conjunto de autores que posteriormente ficaram conhecidos como pertencentes à escola de relações humanas no trabalho, e cuja inspiração são Herzberg, Maslow e Argyris. Apesar de colaborarem com suas indicações para a minimização dos conflitos ocorridos no ambiente organizacional com o processo de introdução e propagação dos princípios fordista-tayloristas, não alteravam, entretanto, a lógica daquela organização de trabalho. (MESGRAVES ET AL, 2016). Dessa forma, como alternativa ao modelo clássico e à escola de relações humanas, surge na década de 50, a partir de estudos desenvolvidos pelo grupo de Tavistock, em Londres, os trabalhos sobre equipes autogeridas relatando experiências ocorridas na Noruega a partir de 1960, apoiadas pelos pesquisadores deste grupo e

pelos sindicatos de trabalhadores, sindicatos patronais e setores governamentais.

Desde então, expandiram-se para a Suécia e a Holanda, no intuito de melhorar a qualidade de vida no trabalho. Foi o movimento que se convencionou chamar de escola sociotécnica. A divulgação dos experimentos e sucessos e a difusão das práticas desenvolvidas nesse período não foram suficientes para torná-las aplicações populares. Segundo Marx (1997) citado por Mesgraves et al (2016), nesse período não havia a necessidade dessas implantações nos países que conseguiam vender tudo o que podiam produzir, mas sim naqueles que já previam o final do emprego nas fábricas. A partir de 1980 foi reiniciado um conjunto de pesquisas e publicações sobre os conceitos de trabalho em grupo nas indústrias, sobre equipes com autonomia, sobre a transferência de autoridade aos participantes do trabalho em grupo e sobre grupos autogeridos. Após 1981 foi criado um grupo de estudo e pesquisa permanente sobre a indústria automobilística e seus empregados - GERPISA - com uma composição interdisciplinar de pesquisadores, das áreas de economia, administração, história e sociologia com interesse nesse ramo da indústria. Essa rede foi inicialmente dirigida por Michel Freyssenet e Patrick Fridenson, na École des Hautes Études en Sciences Sociales, em Paris.

Posteriormente a eles se uniram pesquisadores da indústria automobilística das áreas de engenharia e de outras ciências, de outros países. O interesse por essa área se explicava pelo progresso organizacional da indústria automobilística comparada às outras atividades. A partir da década de 90 teve início a difusão do trabalho em grupo nas indústrias e nas organizações de serviço, no Ocidente e também no Brasil. (MESGRAVES ET AL, 2016). Com base nesses estudos, o objetivo das equipes autogeridas não mais se restringiu à humanização do trabalho, à integração da tecnologia às necessidades dos empregados; o foco passou a ser o emprego dos métodos desenvolvidos pelos estudos precedentes no intuito de conseguir readequar as organizações a estruturas de processos de trabalho que permitissem melhores desempenhos, menores custos e maior envolvimento das pessoas.

De acordo com autores estudados, o uso do termo autogestão para indicar uma experiência concreta é relativamente recente. Ele passou a ser utilizado na França no início da década de 60 para designar a experiência política/econômica/social da Iugoslávia, em ruptura com o stalinismo soviético. É um termo que apesar de ser difundido como um dos modismos adotados no final da modernidade e início da pós-

modernidade, tem suas origens arraigadas na história da humanidade, especialmente na ação e no pensamento revolucionário do proletariado.

O termo autogestão, conforme Dorneles (2004) surgiu no Brasil a partir do movimento autogestionário o qual ganhou força a partir da década de 1990, momento em que diversos fenômenos que já existiam previamente tornaram-se mais evidentes, entre eles organizações que tinham como objetivo principal a busca por possibilidades que pudessem superar o desemprego e serem produzidas para e com os próprios trabalhadores. Sendo assim, pode-se citar a associação nacional de trabalhadores de empresas de autogestão e participação acionária (ANTEAG). (COSTA; FRASSON, 2005).

Já o autor Maurício Sardá de Faria salienta que o processo de autogestão já era completo no início dos anos 80, quando foi fundado o coletivo autogestão a partir de estudantes do Instituto Gramsci de Paris, com o apoio de Victor Fay e, posteriormente, Henri Lefebvre. Este grupo funcionou até meados da década de 80 e dedicou-se, especialmente, à elaboração e aprovação de uma legislação com vistas a alargar a participação dos trabalhadores nas empresas e comunas.

Nas palavras do autor:

> Desta maneira, podemos estabelecer por agora que a autogestão esteve sempre presente no horizonte da luta de classe, nas organizações e nos conflitos em que os trabalhadores rompem com a disciplina e a fragmentação que fundamentam as relações sociais do capital. Nessas febres de auto-organização, estabelecem relações sociais de tipo novo e criam instituições originais, autônomas e antagônicas a esse modo de produção. Quando a questão da ruptura com a ordem instituída aparece na ordem do dia, a separação entre dirigentes e dirigidos é eliminada, suprimindo-se ao mesmo tempo os intermediários políticos. O fortalecimento da identidade coletiva faz com que seus membros, reunidos nos organismos coletivos, identifiquem-se pelos interesses comuns e pela solidariedade recíproca, rompendo com o individualismo e a hierarquia. A criação espontânea substitui a subordinação passiva. (DE FARIA, 2005, p.192).

Proudhon é, com justa razão, considerado o pai da autogestão e o inspirador das experiências históricas de criação de um regime autogestionário. O autor é um crítico da burocracia e todas as suas

construções teóricas visam a estabelecer, sem qualquer autoridade superior, a autonomia da sociedade entendida como a real possibilidade que ela possui de organizar e governar a si mesma. No trabalho autogestionário elimina-se a divisão social do trabalho entre trabalhadores, proprietários e gestores, uma vez que todos esses papéis são assumidos pelos próprios trabalhadores, ocorrendo, portanto, a vinculação do capital e do trabalho às mesmas pessoas.

De acordo com Tragtenberg (1986) o predomínio da autogestão nos campos econômicos, social e político revela-se sempre que os trabalhadores aparecem como sujeitos revolucionários. São os períodos de ascensão dos movimentos de massas que tomaram forma na Comuna de Paris de 1871, na Revolução Russa de 1917, na Guerra Civil Espanhola de 1936, nas rebeliões de 1918 na Hungria e na criação do sindicato solidariedade (1978) na Polônia.

A trajetória da autogestão soma mais de 30 (trinta) anos de presença no ambiente organizacional. Partindo do pressuposto de uma proposta política revolucionária, são estabelecidas atualmente experiências organizacionais pragmáticas que possuem como meta, em primeiro lugar, a preservação do emprego e da originalidade do profissional, além da melhoria gradual e contínua da qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos. O que se perdeu em utopia foi ganho em extensão. Apesar de o movimento viver nos dias atuais um momento mais realista, é notório que o número de casos aumentou consideravelmente durante todo o período, conservando aspectos da proposta inicial como a busca de relações de trabalho democráticas e igualitárias, e principalmente a inserção social progressista e emancipadora.

Ainda nesta perspectiva mais ampla de autogestão, a literatura descreve experiências que vêm marcando a história, como a Espanhola (Mintz, 2002), a Iugoslava (Venosa, 1982; Almeida, 1983; Guillerm e Bourdet, 1976), os casos da Rússia (1905 e 1917), da Comuna de Paris (1871), da Hungria (1919 e 1956), da Argélia (1962), da antiga Tchecoslosváquia (1968), da Polônia (1956 e 1980-81), entre outros. (KLECHEN, BARRETO, PAULA, 2011, p.672).

2.3.3 Princípios da autogestão

Na visão de Tragtenberg (1986) a autogestão não é um objetivo da sociedade capitalista, seja na forma do capitalismo privado, seja na forma livre-concorrencial, monopolista ou estatal. Ela significa que os assalariados e o proletariado em geral administram por si mesmos suas

lutas, através das quais se conscientizam de que podem gerenciar a produção e criar novas formas de organização do trabalho. É nesse sentido que se unificam as lutas econômicas e as políticas, no intuito de estruturar a produção e abolir as hierarquias existentes na fábrica e a divisão tradicional do trabalho. Ainda nas palavras do autor, a teoria da autogestão unifica pensamento e ação e é revolucionária, pois, através das formas de auto-organização que cria, igualitárias e coletivas, exclui as relações de hierarquia verticais, a submissão e a dependência.

Observa-se, assim, que a maioria dos autores que visam repensar a organização do trabalho considera como princípios da autogestão a distribuição equitativa do capital, a instituição de modos de organização do trabalho que conciliam o agir com o pensar e a negação total das hierarquias. No mesmo sentido, denota-se um foco em considerar o controle, a responsabilidade e a autoridade um pressuposto do coletivo, e a importância da participação e da circulação das informações serem abertas e coletivas a todos nos diferentes níveis institucionais das Organizações.

Na perspectiva de Klechen, Barreto e Paula (2011) a gestão autônoma repousa sobre três pilares: 1) autonomia e equidade no processo decisório; 2) valores humanistas e 3) disponibilidade de conhecimento técnico-administrativo para os membros da Organização. Segundo Misoczky e colaboradores (2004) a autogestão consiste na gestão dos meios de produção e organização social em que todas as entidades de base (indivíduos, grupos, movimentos populares) possuem os mesmos direitos, fundamentados nos princípios da liberdade e da igualdade.

> De maneira implícita, presume-se que todo indivíduo é capaz de conscientemente eleger o que é bom para ele, dispensando autoridades de saber reconhecido que lhes digam quais são suas reais necessidades. (KLECHEN; BARRETO; PAULA; 2011 p.672).

Com base em pesquisa realizada por Araújo e Silva (2011) a autogestão permite que os indivíduos resgatem a autonomia perdida com a mecanização da produção e burocratização das relações de trabalho oriundas das Organizações modernas, formas de gestão essas que deram origem a uma total dependência da sociedade diante do capital – representadas pelas Organizações capitalistas. Tendo que se submeter aos abusos do controle e do capitalismo, os quais provocaram a alienação das pessoas, retirando uma enorme parcela de sua espontaneidade e originalidade, extraindo a mais valia de sua mão de

obra em prol do lucro, relegando a vida para segundo plano, tanto quanto a qualidade de vida do ser humano, esses se tornaram alienados à vida pessoal, social e profissional.

Nesse sistema, inexiste submissão a uma autoridade (CANÇADO (2007) citado por CASTANHEIRA; PEREIRA, (2008)). Ainda conforme Benini (2003) nas relações de trabalho que se estabelecem pelo modelo da autogestão não ocorre a relação patrão-empregado.

Nesse sentido, Castanheira e Pereira (2008) apontam que o processo de autogestão induz ao fundamento da cooperação como maneira de emancipação dos trabalhadores como grupo e como indivíduos, visto que, ao fomentar a participação nas discussões e decisões, a autogestão ajuda a promover a redução da alienação no trabalho.

Nas palavras de Faria (2009, p.325):

> A autogestão coletivista de trabalho pode ser definida como um modo de gestão que tem como pressuposto básico as relações de igualdade e a valorização do trabalhador na medida em que rompe o processo de alienação, expande e estimula a difusão do conhecimento, além de destruir a estrutura hierarquizada verticalmente de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da Organização. (FARIA, 2009, p.325).

Para Beuron et al. (2011) a autogestão aparece com um novo modelo de gestão em contradição ao sentido dado ao trabalho pelo capital, e, de certa forma, faz um enfrentamento com esse sistema. A alienação emerge no capitalismo através da universalização da divisão social do trabalho, da apropriação dos meios de produção, e da divisão de classes sociais. Outra forma de gestão que se contrapõe a isto pode mais ligeiramente proporcionar a desalienação do homem. E, mesmo que esta organização mantenha relações com o sistema de capital para garantir a sua sobrevivência, permanecerá contendo um arranjo homogêneo, essencialmente coletivo, primado pela emancipação.

A respeito da autogestão como sistema, pode-se considerar que as suas diretrizes apontam para uma negação da burocracia e de sua heterogestão, estabelecida pela relação dirigentes/dirigidos, sendo por isso que, segundo Motta (1981, p. 167) uma sociedade autogestionária incomoda profundamente os detentores do poder, pois: “permanece como possibilidade de se ver a organização econômica e política não de cima para baixo, mas ao contrário, a partir das massas”.

Ao analisar a autogestão no contexto institucional, Singer (2003) aponta que tal prática aparece em função das melhores qualificações dos profissionais, visto que esta qualificação está sendo ordenada em virtude da descentralização da responsabilidade pelo desempenho obtido pela Organização. Abaixo segue quadro 1 contendo alguns princípios da autogestão:

Quadro 1: princípios da autogestão

Princípios da autogestão
➢ Gerenciamento da própria produção; ➢ Abolição da hierarquia; ➢ Unifica pensamento e ação; ➢ Abolição da submissão e dependência; ➢ Controle, responsabilidade e autoridade como um pressuposto do coletivo; ➢ Informações abertas para todos os níveis institucionais da Organização; ➢ Autonomia e equidade no processo decisório; ➢ Cooperação para fundamentar a emancipação no trabalho e a redução da alienação do indivíduo; ➢ Negação da burocracia e da heterogestão; ➢ Qualificação profissional.

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

2.3.4 Autogestão na administração complexa

Vale ressaltar que, conforme Agostinho (2003) a autogestão faz parte também dos princípios defendidos pela teoria da administração complexa. Essa nova ciência, da complexidade, tem como intuito trazer um grande alívio para os administradores ao evidenciar sua principal característica: a capacidade de auto-organização, além de defender a inviabilidade de se controlar um sistema complexo de cima. A possibilidade de auto-organização emerge a partir do momento em que os diversos agentes que compõem o sistema são elementos ativos. Eles possuem autonomia para guiar suas ações conforme o que aprendem de sua interação com o ambiente – o qual na maior parte é composto pelos outros agentes.

Em outras palavras, estes agentes estão livres para colocar em prática sua capacidade de aprendizado e de adaptação. (AGOSTINHO, 2003). Em resumo, sistemas complexos adaptativos são organizações em rede constituídas por inúmeros agentes, os quais são elementos

ativos e autônomos, cujo comportamento é determinado por um conjunto de regras e pelas informações que dizem respeito ao seu desempenho e das condições do ambiente imediato. Estes agentes aprendem e adaptam seus comportamentos a partir das pressões de seleção presentes. O comportamento global do sistema surge, assim, como resultado da combinação das interações (não lineares) entre os diversos componentes.

Nas palavras da autora:

> Autonomia é definida como sendo a faculdade do indivíduo de orientar sua ação com base em sua própria capacidade de julgamento. Reconhecendo-se a possibilidade de incluir uma maior parcela dos membros da organização, antes simples executores de ordens, no papel de tomador de decisão, exercitando seu julgamento, as vantagens da autonomia tornam-se evidentes: adaptabilidade, aumento da diversidade, aprendizado, redução de erros, solução de conflitos. (AGOSTINHO, 2003, p. 09).

Dessa forma, o foco da administração complexa concentra-se em quatro eixos principais: autonomia, cooperação, agregação e auto-organização. Sendo assim, o papel dos líderes em todos os níveis é o de instituir e sustentar as condições propícias para que os indivíduos possuam o direito e que sejam capazes de agir com autonomia.

Ainda conforme Naveira (1998) o que a teoria da complexidade está fazendo, em essência, é comprovar que tudo no universo é composto tanto por ordem quanto por desordem, competindo à ciência aceitar que a incerteza não tem como ser dirimida. O objetivo último do conhecimento não deve mais ser o de desvendar todos os segredos do mundo, mas sim o de propor-se a dialogar com este mundo e suas incertezas.

Na percepção de Chiesa e Cavedon (2016) a liberdade total e a expansão da autonomia do homem almejada por Proudhon, no âmbito de uma organização, se manifestam através da rejeição de hierarquias, de autoridades e em poucas definições formais, o que não significa que não exista responsabilidade e coordenação sobre os trabalhos desenvolvidos. Neste caso, as relações autogestionadas exigem coordenação, mas não hierarquização.

O trabalhador, mesmo assalariado, não se apresenta mais apenas como o possuidor de sua força de trabalho com capacidades pré-determinadas impostas pelo empregador, mas como um produto que

continua a se produzir, torna-se um empreendedor individual, gerindo sua carreira como uma pequena empresa. (GORZ, 2005).

Conceituada como uma alternativa às práticas organizacionais, a autogestão busca permitir que o ser humano consiga recuperar sua identidade e originalidade no ambiente profissional, agindo em detrimento às pressões do modelo neoliberal e da globalização.

2.3.5 Divergências no significado da autogestão

Apesar de muitas experiências não terem atingido seus objetivos na totalidade, por diferentes motivos, as mesmas se distinguem da gestão heterônoma e apontam para uma possibilidade de ruptura com o modelo vigente. Denota-se que a autogestão se faz presente em cenários diversos e pode ser compreendida de diferentes maneiras, principalmente no que tange à sua dimensão. Porém, muitos autores argumentam que, tal diversidade pode culminar em sua utilização inadequada, na medida em que, muitas vezes, cenários se denominem autogestionários enquanto constituem-se, na realidade, de modelos de heterogestão disfarçados, os quais expõem uma falsa participação dos indivíduos.

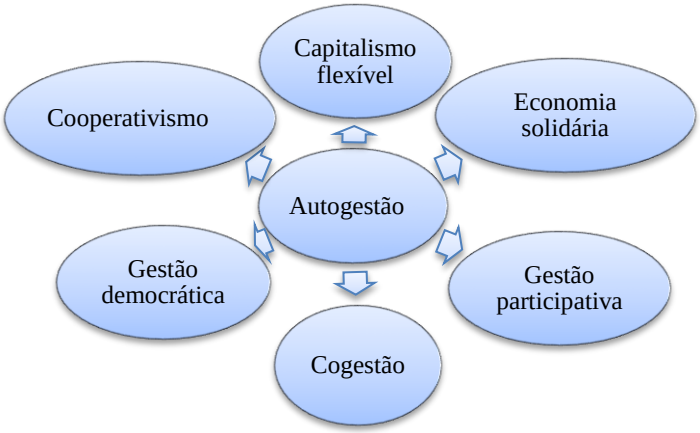
A aplicação com pouca cautela da palavra autogestão faz com que ela ganhe a mesma conotação de participação ou de outras formas de gestão nas quais há uma assimilação e um engajamento do trabalhador aos interesses do gestor ou da classe social que ele representa. Especialmente porque a vulgarização do termo estabelece certa confusão conceitual entre diferentes concepções. Faz-se necessário afirmar que autogestão é radicalmente diferente de participação tanto em sua constituição quanto em sua teleologia. (GUTIERREZ, 1988). Na concepção dos autores estudados, a autogestão vem ganhando destaque quando o tema são mudanças na cultura do trabalho, assuntos esses que vem sendo abordados devido aos processos de flexibilização das últimas décadas. A ideia de participação e responsabilização, trazida pela autogestão, apresenta-se como caminho para os profissionais obterem maior autonomia e emancipação no cenário capitalista ou de outra economia. Alguns autores abordam conjuntamente o tema capitalismo flexível no que tange à autogestão. Economia Solidária também vem sendo usado ao lado da autogestão.

Conforme Benini (2010) a autogestão também caminha concomitantemente com a economia solidária. Para o autor, nesse contexto, vale ressaltar que, sendo os profissionais donos dos meios de produção, a gestão do negócio deve ser exercida pelos próprios, ou seja,

esses serão executores das tarefas e junto patrões de si próprios. O autor traz em seus textos a expressão autogestão solidária que seria uma nova abordagem de gestão que nega a figura imediata do patrão.

A seguir figura 2 ilustrando as principais divergências do termo autogestão:

Figura 2: divergências da autogestão



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

2.3.6 Vantagens e Desvantagens da Autogestão

Na visão de Singer (2000) a autogestão traz como vantagens a diminuição de divergência de interesses entre os indivíduos, a disposição para a resolução de conflitos, maior riqueza de experiências e opiniões dos envolvidos, as quais, dessa forma, enriquecem o processo participativo. Já para Agostinho (2003) as vantagens são as seguintes: adaptabilidade, aumento da diversidade, aprendizado, redução de erros, solução de conflitos, e cooperação. Salienta-se a perspectiva de Motta (1981) quando traz o tópico - autogestão e alienação - a busca pela emancipação, quando o mesmo cita a importância de compreender o trabalho através de uma dupla possibilidade: enquanto atividade produtiva emancipatória ou enquanto atividade produtiva alienada e/ou estranhada. A seguir quadro 2 contendo algumas vantagens da autogestão:

Quadro 2: vantagens da autogestão

Vantagens da autogestão
➢ Diminuição de divergências entre os indivíduos; ➢ Disposição para resolução de conflitos; ➢ Maior riqueza de experiências e opiniões dos envolvidos; ➢ Adaptabilidade; ➢ Aumento da diversidade; ➢ Aprendizado; ➢ Solução de erros; ➢ Cooperação; ➢ Agilidade nos processos.

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Porém, ressalta Singer (2000) que um dos impasses possíveis para a autogestão é a ideia de fundir as atividades produtivas e comerciais em um único corpo, fato esse que pode acarretar problemas diversos, os quais só o tempo poderá mostrar, mas que a adoção de assembleias frequentes para discussão pode vir a se tornar uma solução viável. Ainda assim, para o autor, a vantagem da organização autogerida é justamente poder atuar de forma mais racional, criativa e ágil que as demais. Aquela se caracteriza por buscar desenvolver um modelo de organização inovador e diferente, tanto no âmbito interno quanto no âmbito do ambiente em que atua. Desta forma, prevalece a busca pela eficiência com base em uma postura pessoal coletiva e participativa, engajada, igualitária e justa. Por um lado, apresenta-se como uma organização que busca padrões de excelência, e por outro, é uma instituição diferente, onde seus membros adotam um código de valores mais amplo e compartilham objetivos comuns importantes. (GUTIERREZ, 1988).

O autor salienta que não se trata de defender uma visão ingênua e simplista do ser humano, mas da construção intencional e consciente de um ambiente de trabalho regido por valores além da simples acumulação financeira. Ressalta que esses valores têm origem na sociabilidade espontânea, do espaço e do lazer, da convivência comunitária livre e autônoma que caracteriza o mundo da vida de cada pessoa. São justamente as regras que caracterizam as relações de amizade, de respeito, apreço e solidariedade entre as pessoas, que servem de exemplo concreto do tipo de relação intra-organizacional das experiências da autogestão. Lembra que esse cenário desperta vantagens e riscos, porém, a ideia fundamental é confiar que vale a pena e que

pode se traduzir tanto em eficiência e produtividade, como num ambiente mais saudável e agradável para todos os membros da equipe.

Na concepção de Pinheiro e Paula (2015) as organizações autogestionárias são vistas como iniciativas de cunho econômico e social, que buscam estabelecer relações solidárias, democráticas e equitativas, e movimentam-se não só para alcançar resultados econômicos como também formativos, culturais, políticos e sociais.

Já na concepção de Rigo e Almeida (2010) a autogestão deve ser vista como meio na procura de opções às relações de trabalho provenientes de um sistema explorador. De acordo com Liboni e Pereira (2002) o principal impedimento para uma efetiva transformação da instituição em organização autogerida é a ausência de uma cultura autogestionária entre os profissionais que ela compõe, pois, acostumados a serem assalariados, muitas vezes, preferem a condição anterior.

Os autores ainda citam em seus estudos um levantamento com os principais problemas identificados para a devida implantação da autogestão: as organizações, apesar de passarem a ser autogeridas, permanecem com a essência das organizações modernas; ausência de cultura autogestionária entre os membros participantes do empreendimento, falta de profissionalismo e conhecimento administrativo, permanência no poder por tecnocratas, pouco ou nenhum interesse do trabalhador em assumir responsabilidades além do seu trabalho (insegurança profissional).

Diante desse aspecto é possível entender melhor o processo da autogestão com base no estudo feito por Albuquerque (2003) no que diz respeito às consequências positivas e negativas para as organizações que a adotam. O quadro a seguir foi esquematizado por Cavedon e Ferraz (2004) e traz as colocações de Albuquerque (2003):

Quadro 3: pontos positivos e negativos da autogestão

Pontos positivos da autogestão	**Pontos negativos da autogestão**
Amplia-se a capacidade produtiva dos trabalhadores, porque abrange um ambiente mais democrático; experiência profissional melhor conservada na empresa; redução da rotatividade dos trabalhadores.	A participação dos trabalhadores na gestão reduz a capacidade produtiva, pois ela hipoteca dois atributos essenciais dos dirigentes: sua autoridade e seu poder discricional.

Pontos positivos da autogestão	Pontos negativos da autogestão
Os trabalhadores cuidam da qualidade de sua produção porque tem uma percepção mais positiva do seu trabalho, um sentido elevado de sua responsabilidade e o desejo de aumentar seus rendimentos, determinados pela produtividade da empresa.	Não fica objetivado na discussão dos processos autogestionários quais os estímulos mais efetivos, em todo caso fica implícito que, dependendo de como se organiza o trabalho, os estímulos materiais ou de participação abrem possibilidades para uma política de emulação e manipulação;
Implicação pessoal do trabalhador sobre a produtividade de seus colegas é maior porque desaparece o confronto tradicional entre patrão e empregado. Sendo que, nesse caso, a pressão do grupo corresponde a um processo de vigilância mútua, que reduz o absentismo e pune a preguiça e o desperdício.	É preciso ter presente que, no quadro de um trabalho em equipe, a mediação da produtividade individual é muito difícil.
Aumento da eficácia organizacional. Um ambiente participativo facilita a comunicação; esta favorece a identificação de ineficácias organizacionais que os trabalhadores não teriam necessariamente interesse de identificar em um contexto não cooperativo.	Um espaço produtivo autogestionário remete a ambientes de incerteza.

Fonte: CAVEDON e FERRAZ (2004).

Em estudo realizado por Cavedon e Chiesa (2016) cabe buscar mais ambientes onde o trabalho possa aparecer como forma de expressão da criatividade e do questionamento, uma vez que estes anseios já expostos na doutrina proudhoniana e em outras organizações, aparecem repaginados. Isso denota a busca constante por um trabalho libertador, criativo e que promova a autorrealização contínua, apenas modificado em suas formas de expressão, e produzindo formas de ser e

estar no mundo que talvez o ambiente da heterogestão não seja capaz de suprir.

Na visão de Meira (2011) devido à abolição das relações de autoridade nas organizações autogeridas, não há hierarquia e o problema da obediência reverte em autodisciplina e comportamento cooperativo. Visto que o fundamento da autoridade está no coletivo, entende-se não haver relação de dominação entre os profissionais. O autor cita em seus estudos a organização autogestionária como um modelo de empresa anticapitalista.

Cabe salientar o pesquisador Gustavo Luis Gutierrez, o qual se dedica há algum tempo a estudos sobre autogestão (1988, 1989, 1991, 1998, 2004, 2000, 2004). Com a meta de promover o debate sobre a autogestão nos moldes de uma organização formal autogerida, o autor sugere a experiência teórica de aplicar o conceito de autogestão à organização tradicional. Analisar a autogestão por meio da organização tradicional é concluir que a primeira é a negação da segunda, e pode ser entendida nas suas contradições. A autogestão representa a anti-empresa tradicional, está posta dialeticamente na estrutura de produção capitalista como negação e sua presença pode ser revelada por uma análise que perturbe esta estrutura, invertendo-a. (GUTIERREZ, 1988).

De acordo com o autor, as organizações heterogeridas possuem uma inércia a qual impede o desenvolvimento de quaisquer práticas democráticas. “O fato é que a organização heterogerida do trabalho necessita de uma mão de obra alienada e, consequentemente, reforça essa alienação na sua prática cotidiana. ” (GUTIERREZ, 1988, p. 17).

Ainda conforme o autor, a autogestão, da mesma forma, mas, no sentido contrário, incita de seus participantes, espírito de coletividade que justifique e motive o diálogo e a tomada de decisões em equipe, maior vivência política e disposição individual de envolver-se no processo produtivo, completamente o oposto do que se está acostumado a presenciar nas formas atuais de gestão do trabalho.

Silva (2004) clarifica o papel da autogestão para com a ruptura da alienação do trabalho ao salientar que: a superação da divisão do trabalho intelectual e manual - burocracia fabril - base da sustentação da sociedade dividida em classes e da estrutura opressiva, deve ser obra da vontade conjunta dos trabalhadores envolvidos numa luta em direção aos sistemas autogestionários de produção, luta política que deve ser norteada por um projeto de construção de uma sociabilidade humana não intermediada pelo capital. Portanto, infere-se dos textos analisados que a autogestão então surge com a ideia de proporcionar a todos os colaboradores serem proprietários, voltarem a ter autonomia, com igual

poder de decisão, participação e parcela de responsabilidade pelos atos e consequências das suas decisões. Ainda, transforma pessoas e intervém diretamente em suas relações sociais, econômicas e culturais, levando cada indivíduo a autoeducação, a qual estabelece uma reeducação de valores e perspectivas, além de uma descoberta pessoal cotidiana, revelada nos afazeres grupais em permanente cooperação. Cada profissional torna-se essencial para consolidação do objetivo do semelhante na sociedade.

Na visão de Almeida (1983) um retrocesso à origem da experiência autogestionária, a Iugoslávia, mostra que a assimetria de poder nas organizações autogeridas foi frequentemente evidenciada. Venosa (1982) denota que tal assimetria foi em função direta do nível educacional dos trabalhadores. Porém, mesmo reconhecendo tais dificuldades de se fazer imperar a autogestão nas organizações tomadas pelos seus trabalhadores, alguns estudiosos defendem a necessidade de se fazer. Para esses autores, a educação cooperativista pode romper a inércia dos trabalhadores em relação à efetiva participação na instituição.

Conforme Rigo e Almeida (2010) o grande desafio destas experiências, não importando a localização e época, está na inércia da maioria dos trabalhadores em relação à própria autogestão, prevalecendo na nova configuração organizacional, em essência, a mesma relação capital-trabalho marcada pela separação entre trabalho intelectual e manual, pela racionalidade instrumental e pelo controle burocrático. Outro fator importante é a ausência de cultura autogestionária entre os profissionais que fazem parte da organização: prevalece, então, uma democracia fundamentada apenas na contagem de votos, e não em um ambiente de discussão e debate democrático, propiciando a legitimação de decisões pré-estabelecidas.

A falta de profissionalismo e conhecimento administrativo também são alguns dos fatores que tendem a dificultar a implantação da autogestão: o que facilita a conversão para as estruturas e relações de poder na administração, pois há necessidade de ter profissionais para funções especializadas a serem controlados pela Direção. Há, assim, a naturalização do controle burocrático e a consequente descaracterização da autogestão. (VENOSA, 1982; ALMEIDA, 1983). Permanência no poder por tecnocratas: característica típica, uma vez que essa também não é ilegítima, pois, nesse caso, é decidida pelo voto em assembleia. Pouco ou nenhum interesse do trabalhador em assumir responsabilidades além do seu trabalho: denota-se que grande parte dos profissionais apenas se interessa por questões de curto prazo e mais

especificadamente ligadas a ele e à repartição dos fundos. (ALMEIDA, 1983; VENOSA, 1982).

Percebe-se que as questões culturais como nepotismo, paternalismo e individualismo são características que impedem o desenvolvimento progressivo do processo autogestionário. (RIGO; ALMEIDA, 2010). Característica típica da cultura brasileira, o paternalismo prevalece no interior das instituições públicas e delineia não somente a rotina do trabalho organizacional, como também a forma de gerenciar as organizações. Além disso, a profissionalização da gestão deve estar atrelada aos processos autogestionários.

A seguir quadro 4 apresenta alguns dos impasses para o desenvolvimento da teoria:

Quadro 4: impasses da autogestão

Impasses da autogestão
➢ Fusão no mesmo corpo das atividades administrativas e gerenciais; ➢ Ausência de cultura autogestionária entre os profissionais; ➢ Falta de profissionalismo e conhecimento administrativo; ➢ Permanência no poder por tecnocratas; ➢ Pouco ou nenhum interesse do profissional em assumir novas responsabilidades; ➢ Individualismo; ➢ Nível educacional; ➢ Questões culturais como o paternalismo.

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

2.3.7 Autogestão no serviço público

Durante a realização deste estudo foi possível evidenciar que pesquisar sobre autogestão no interior das organizações formais não é uma tarefa fácil, pois a maioria dos estudos sobre a autogestão aborda a criação de organizações autogestionárias voltadas para a sustentabilidade dos próprios envolvidos, como organizações metalúrgicas, de agricultura, trabalhos autônomos, catadores de lixo, artistas e artesãos. Além dessa limitação, ao se adentrar às pesquisas sobre o tema, percebe-se nitidamente também que, na maioria dos casos, o termo acaba por se difundir com cooperativismo, cogestão, economia solidária, participação nas decisões, entre outros, ou seja, apenas mascara-se um processo real de autogestão no ambiente profissional.

Ao realizar a pesquisa bibliográfica e documental, a autora não obteve contato com estudos que descrevam casos de autogestão no serviço público. Cabe salientar que, em algumas bases, foi possível encontrar pesquisas sobre a gestão democrática e participativa em uma instituição pública, o que não significa autogestão.

Paes de Paula (2005a, p.22) comenta que:

> Surgida em uma época na qual a sociedade começou a requisitar o espaço tomado pelo Estado na gestão do interesse público, a nova administração pública absorveu a seu modo um discurso que enfatiza a democracia e a participação, ou seja, a dimensão sociopolítica da gestão. Estão em mira os caminhos para a construção de uma gestão pública democrática. (PAES DE PAULA, 2005a, p. 22).

Salienta-se um ponto bastante importante no que tange às possibilidades de desenvolvimento de práticas autogestionárias no serviço público, já que essa é vista como uma forma de gestão anticapitalista: pressupõe-se que a instituição pública passa a ser o cenário perfeito para o desenvolvimento dessa teoria, visto que essa não possui em seu objetivo práticas capitalistas, e sim abordagens sociais. Mas, vale ressaltar que, conforme Gutierrez (1988) a autogestão só é possível através da vontade coletiva dos membros envolvidos numa produção comunitária e após uma revisão crítica da história e constituição da organização.

Além disso, o cenário de gestão pública brasileiro vem, há alguns anos, passando por uma crescente descentralização de serviços no que tange à hierarquia dos Órgãos públicos. E esse processo incita a autogestão no âmbito dessas instituições as quais recebem as prestações dos serviços descentralizados. Dessa forma, infere-se a necessidade, cada vez maior, de os administradores públicos assimilarem em suas rotinas de trabalho, práticas autogestionárias.

Na visão de Cunha (2016) a administração pública perspectivada pelo trabalho deve pôr na frente da fila de projetos aqueles que anseiam atuar sobre a política econômica que favoreça a classe trabalhadora se o ímpeto de democratização não for somente “hipocrisia politicista, reles expressão do aperfeiçoamento do aparato de dominação ou forma das novas versões da conciliação de classes”. (CUNHA, 2016, p. 25). Na concepção do autor, a gestão pública deve concomitantemente tratar de mudanças estruturais na economia que favoreçam os trabalhadores, assim como incentivar e promover práticas realmente autogestionárias

na produção econômica – e não a simples economia de sobrevivência que delimita as experiências de economia solidária como um modelo regressivo de camponês isolado.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Gutierrez (2000) ressalta que nas organizações autogeridas a produção e os recursos são coletivos, ou seja, todos os membros possuem direitos específicos sobre tudo aquilo que compõem a organização. É lógico que com esse cenário, todos zelam e se preocupam com o patrimônio e com a produção da instituição, em um nível bem maior do que na organização capitalista tradicional, onde a fraude, no limite, prejudica os gestores. O lado bom dessa gestão denominada autogestão é o envolvimento de cada servidor com os objetivos e metas da instituição. Todavia, o lado negativo é a possível proliferação de controles sobre os membros e sobre as operações, no intuito de resguardar um patrimônio que é de todos os envolvidos com o trabalho.

A prática autogestionária, abalizada numa cultura interna fortemente solidária, que integre autonomia pessoal com transparência, tende a inviabilizar, ou pelo menos inibir, o uso pessoal de situações individuais dentro de um grupo. (GUTIERREZ, 2000). Trata-se, primeiramente, de difundir, no interior da organização autogerida, práticas de confiança, identidade e busca discursiva do consenso em relação à construção de planos coletivos de ação, conforme é característico da sociabilidade espontânea.

Abaixo segue quadro 5 contendo as principais características da autogestão:

Quadro 5: principais características da autogestão

Princípios democráticos	Diminuição de custos
Desoneração da gestão	Maior envolvimento das pessoas
Emancipação do homem no ambiente organizacional	Práticas de confiança e identidade
Forma de gestão não hierarquizada	Melhora do desempenho
Autonomia	

Fonte: material elaborado pela, 2017.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem quali-quantitativa. Na visão de Lincoln e Denzin (1994) pesquisa qualitativa é multimetodológica em relação ao seu foco, abrangendo enfoques interpretativos e naturalísticos dos temas. Denota-se que o investigador qualitativo analisa fatos em seu ambiente natural, objetivando dar sentido ou compreender os fenômenos segundo o significado que as pessoas lhe atribuem. De acordo com Giddens (2012) a pesquisa pode ser feita através do método misto – quantitativo e qualitativo – a fim de que se possa obter uma compreensão e explicação mais ampla do tema a ser estudado.

Essa pesquisa foi classificada quanto aos meios como um estudo de caso, pois utilizou métodos diferenciados de coleta de dados. Na visão de Yin (2005) a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do anseio de compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite que o pesquisador foque um caso e detenha uma perspectiva holística do mundo real.

Quanto aos fins, possui caráter explicativo. A pesquisa explicativa registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas causas. Essa prática visa relacionar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica. (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Quanto a sua caracterização, sua natureza é básica. Schwartzman (1979) delineia que a pesquisa básica é aquela que acumula conhecimentos e informações que podem eventualmente levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes, mas sem fazê-los diretamente.

3.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Nesta pesquisa utilizou-se como instrumentos de coleta de dados questionários com perguntas fechadas e abertas, além de entrevistas semiestruturadas como fontes de dados primários e, referências bibliográficas e pesquisa documental como fontes de dados secundários. A entrevista é um encontro entre duas pessoas afim de que uma delas possa obter informações a respeito de um determinado assunto, mediante um diálogo de natureza profissional. (LAKATOS; MARCONI, 1996). Ainda conforme os autores, questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do

entrevistador. Cabe ressaltar que o questionário e o roteiro das entrevistas foram construídos com base nas categorias e subcategorias de análise constantes no quadro 6, e que os mesmos constam nos apêndices A e B desta pesquisa:

Quadro 6: categorias e subcategorias de análise

Objetivos Específicos	**Categorias de Análise**	**Subcategorias de Análise**	**Autores respectivos**
Conhecer quais as práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionadas;	Administração Universitária e burocracia.	Comunicação, Processo coletivo de decisões, Valores, Princípios organizacionais, Autonomia, Flexibilidade, Empoderamento, Capacitação, Controle, Criatividade, Cooperação, Hierarquia, Saúde ocupacional, Relacionamento interpessoal.	Guerreiro Ramos; Fernando Prestes Motta, Ferreira e Prando.
Pesquisar qual o conhecimento dos sujeitos da amostra sobre a autogestão;	Autogestão	Conhecimento, Autonomia.	Maurício Tragtenberg, Pierre-Joseph Proudhon, Gustavo Luis Gutierrez.
Analisar a opinião dos sujeitos acima citados sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam.	Autogestão	Estabelecimento de regras e normas, Empoderamento, Autonomia, Princípios organizacionais, Valores, Processo coletivo de decisões, Flexibilidade, Adaptação.	Pierre-Joseph Proudhon, Fernando Prestes Motta, Maurício Tragtenberg, Guerreiro Ramos e Gustavo Luis Gutierrez.

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

3.2 Técnicas e instrumentos de análise de dados

As técnicas de análise dos dados deram-se através da estatística e da análise do conteúdo. As duas técnicas foram utilizadas em conjunto durante toda a análise tanto dos questionários quanto das entrevistas. De acordo com Vergara (2013) aquela última refere-se ao estudo de textos, documentos e verbalizações orais. Segundo Bardin (1994) é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Também foi utilizada a estatística. Segundo Marconi e Lakatos (1996) o objetivo da estatística descritiva é o de representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa concretiza-se na elaboração de tabelas e de gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados.

3.3 Delimitação do estudo

A presente pesquisa tem como amostra três equipes às quais compõem as coordenadorias administrativas de três Centros da Universidade Federal de Santa Catarina – Campus João David Ferreira Lima. A amostra abrangeu os diretores e coordenadores administrativos, além dos servidores técnico-administrativos em educação que compõe a equipe da coordenação administrativa.

A escolha dos Centros se deu pelos seguintes critérios:

1.Centro de Ciências da Educação (CED): a pesquisadora compõe a equipe da coordenadoria administrativa da Direção do Centro, o que facilitou o acesso a uma parte dos sujeitos da amostra.

2.Centro de Filosofia e de Ciências Humanas (CFH) e Centro Tecnológico (CTC): a pesquisadora partiu do princípio que é interessante aplicar a pesquisa nestes dois locais pois um Centro abrange a área de humanas e o outro a área de exatas. Na visão da autora torna-se atraente a busca por resultados oriundos dessa diferença.

A coordenadoria administrativa do Centro de Ensino faz parte da Direção e é o setor responsável pela execução da parte administrativa e burocrática da gestão do Centro. É composta por um coordenador administrativo e demais servidores técnico - administrativos em educação que compõem áreas como administração de edifícios, gestão de compras, gestão patrimonial, financeira, tecnologia da informação, secretaria, comunicação, entre outros. Normalmente, essa equipe é

composta por uma média entre sete a dez servidores, além do coordenador administrativo, do vice-diretor e do diretor de Centro.

Dessa forma, a amostra desta pesquisa pode ser ilustrada no quadro 7 a seguir:

Quadro 7: descrição da amostra

Total da Amostra: 33	**Diretor**	**Coordenador Administrativo**	**Subordinados**
Centro de Ciências da Educação (CED)	1	1	8
Centro Tecnológico (CTC)	1	1	9
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)	1	1	10

Fonte: elaborado pelo (a) autor (a) (2017).

3.4 Estruturação

A estruturação desta pesquisa se deu da seguinte maneira: optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas com os cargos de gestão, os quais são compostos pelo coordenador administrativo e o diretor de Centro. Já com os servidores técnico-administrativos em educação que compõem a equipe da coordenadoria e que, consequentemente, são subordinados aos cargos acima citados, optou-se por aplicar questionários com perguntas abertas e fechadas.

Sendo assim foram elaboradas algumas perguntas que tiveram como base os princípios da autogestão. A pesquisadora optou pela entrega e aplicação dos questionários de forma presencial, para que houvesse um canal de comunicação físico com os sujeitos da amostra. Isso se deve ao fato de a pesquisadora acreditar que o contato físico com aqueles promove uma maior eficiência nos resultados. Então se produziu um questionário com 17 (dezessete) perguntas, o qual foi entregue dentro de um envelope lacrado juntamente com um bilhete da pesquisadora salientando a importância da participação de todos.

A fim de que se fosse preservada a identidade durante esta pesquisa, foram colocadas nos locais de trabalho dos sujeitos da amostra, urnas para que os mesmos depositassem seus questionários, os quais não cobravam identificação do respondente.

Já as entrevistas com os cargos de gestão foram marcadas previamente e também foram compostas por um conjunto de doze perguntas, todas elas discursivas. As entrevistas foram gravadas afim de que pudessem ser melhores descritas futuramente. Ressalta-se que um membro da gestão não quis gravar entrevista e solicitou responder as questões por escrito.

Ainda em relação ao questionário, inicialmente foi dado um prazo de resposta de dez dias, porém este prazo precisou ser prorrogado mais de uma vez em todos os locais da amostra. Além disso, foram necessários contatos via e-mail, pessoal e por telefone com o intuito de solicitar que mais servidores participassem da pesquisa.

A metodologia para descrição dos resultados dessa pesquisa se deu da seguinte forma: as perguntas foram divididas e alocadas de acordo com os objetivos específicos do estudo. A ilustração dessa divisão consta nos apêndices C e D dessa pesquisa. Por fim, foi exposto o objetivo geral e demais considerações.

Além disso, foi feita uma alocação das perguntas tanto dos questionários quanto das entrevistas nas subcategorias de análise desse estudo. Essa ilustração consta no apêndice E desse material.

Abaixo segue quadro 8 ilustrativo referente aos procedimentos metodológicos dessa pesquisa:

Quadro 8: procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	**Sujeitos**	**Coleta de Dados**	**Análise de Dados**	**Categorias de Análise**	**Subcategorias de Análise**
Conhecer quais as práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionad	Diretores de Centro, Coordenadores Administrativos e servidores técnico-administra	Entrevista semiestruturada, Questionário com perguntas abertas e fechadas.	Análise de Conteúdo e métodos estatísticos.	Administração Universitária e burocracia.	Comunicação, Processo coletivo de decisões, Valores, Princípios organizacionais, Autonomia, Flexibilidade, Empoderamento,

as;	tivos em educação.				Capacitação, Controle, Criatividade, Cooperação, Hierarquia, Saúde ocupacional, Relacionamento interpessoal.
Objetivos Específicos	**Sujeitos**	**Coleta de Dados**	**Análise de Dados**	**Categorias de Análise**	**Subcategorias de Análise**
Pesquisar qual o conhecimento dos sujeitos da amostra sobre a autogestão.	Diretores de Centro, Coordenadores Administrativos e servidores técnico-administrativos em educação.	Entrevista semiestruturada, Questionário com perguntas abertas e fechadas.	Análise de Conteúdo e métodos estatísticos	Autogestão	Conhecimento, Autonomia.
Analisar a opinião dos sujeitos acima citados sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam.	Diretores de Centro, Coordenadores Administrativos e servidores técnico-administrativos em educação.	Entrevista semiestruturada, Questionário com perguntas abertas e fechadas.	Análise de Conteúdo e métodos estatísticos	Autogestão	Estabelecimento de regras e normas, Empoderamento, Autonomia, Princípios organizacionais, Valores, Processo coletivo de decisões, Flexibilidade, Adaptação.

Fonte: Elaborado pelo (a) autor (a) (2017).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados relativos às fases de aplicação da pesquisa. Assim, este capítulo está estruturado em duas etapas principais: (i) caracterização da amostra e (ii) análise dos dados.

4.1 Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma autarquia do Governo Federal voltada para o ensino, pesquisa e extensão em nível universitário. Portanto, integra o conjunto de organizações públicas que compõem a estrutura de instituições federais de ensino superior, que estão vinculados ao Ministério da Educação.

Fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) possui a sua sede em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, sua estrutura administrativa conta com 11 (onze) unidades acadêmicas, cobrindo todas as áreas do conhecimento, além da sua composição incluir, também, laboratórios, bibliotecas, editora, agência de comunicação, emissora de TV, fórum, centro esportivo, centro de cultura e eventos, museu, planetário, observatório astronômico, restaurante universitário (RU), hospital universitário (HU) e farmácia escola. (NECKEL; KÜCHLER, 2010). De acordo com o boletim de dados da UFSC de 2016, a Universidade é composta por 3.242 servidores técnico-administrativos em educação, 2.435 professores entre as áreas de educação básica e superior, e 43.828 alunos. Como instituição de pesquisa, a UFSC destaca-se entre as dez melhores universidades do país em todas as avaliações realizadas, num universo de aproximadamente cem universidades e de mil instituições de ensino superior brasileiras.

> Tem como missão produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (PDI; UFSC, 2011, p. 17).

A UFSC, segundo determina sua missão, atua na produção, sistematização e socialização do saber filosófico, científico, artístico e

tecnológico. Opera em todas as grandes áreas do conhecimento e em todos os níveis de formação acadêmica assim como na área cultural e artística.

A estrutura acadêmica da UFSC se organiza da seguinte forma: (PDI; UFSC, 2015, p.21).

1. Campus Araranguá;
2. Campus Blumenau;
3. Campus Curitibanos;
4. Campus Joinville;
5. Campus Reitor João David Ferreira Lima, com onze centros:

5.1 Centro de Ciências Agrárias (CCA);
5.2 Centro de Ciências Biológicas (CCB);
5.3 Centro de Ciências da Educação (CED);
5.4 Centro de Ciências da Saúde (CCS);
5.5 Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
5.6 Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
5.7 Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
5.8 Centro de Desportos (CDS);
5.9 Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);
5.10 Centro Socioeconômico (CSE);
5.11 Centro Tecnológico (CTC).

No que tange ao ensino básico, o Colégio Aplicação da UFSC e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados, respectivamente, em 1961 e 1980, acolhem a educação básica: educação infantil, ensino fundamental e médio. Além do ensino, se estabelecem como campo de estágio supervisionado e de pesquisa para alunos e professores da Universidade e de outras instituições públicas. (PDI, UFSC, 2015).

Os níveis de formação da UFSC vão desde o ensino básico, passando pela graduação até a pós-graduação. O Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) e o Colégio de Aplicação (CA), os quais representam as unidades correspondentes ao ensino básico da UFSC, abrangem atualmente mais de 1.200 (hum mil e duzentos) alunos, garantindo a inclusão de 5% do total destas vagas aos alunos portadores de deficiências. A comunidade discente dos cursos superiores de graduação compõe-se por mais de 30 (trinta) mil alunos regularmente matriculados nas modalidades presencial e à distância, em 117 (cento e dezessete) cursos de diferentes modalidades (92 presencial e 25 EaD), turnos, habilitações, licenciaturas e bacharelados. (PDI, UFSC, 2015).

Outro dado importante são as informações referentes às pesquisas realizadas na instituição. Em 2014, a UFSC foi responsável pela publicação de mais de 9.900 artigos científicos e mais de 5.800

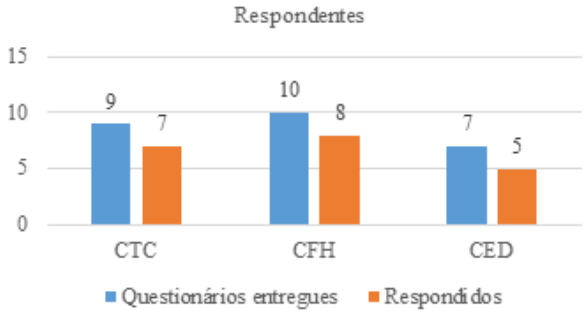
documentos técnicos. Além disso, neste mesmo ano, a instituição abrigou mais de 560 grupos de pesquisas em diferentes áreas de atuação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2014).

4.2 Análise da coleta de dados

Primeiramente no que tange à quantidade de servidores que responderam à pesquisa, encontram-se os seguintes valores: de dez servidores no Centro de Filosofia e Humanas, quatro responderam na primeira coleta, mais dois na segunda e dois na terceira, totalizando oito servidores. De nove servidores no Centro Tecnológico, cinco responderam na primeira coleta, logo na segunda, mais dois, totalizando sete servidores. Por fim, no Centro de Ciências da Educação, de sete questionários entregues, quatro responderam na primeira coleta, e por fim, mais um servidor respondeu, totalizando cinco participantes. Salienta-se que existe um servidor afastado no Centro de Ciências da Educação. Dessa forma, o alcance da amostra ficou em vinte questionários respondidos e seis entrevistas realizadas. Não foi possível realizar uma das entrevistas pessoalmente pois uma coordenadora administrativa solicitou responder as perguntas por escrito e sozinha.

A figura 3 a seguir ilustra a situação do resultado dos questionários:

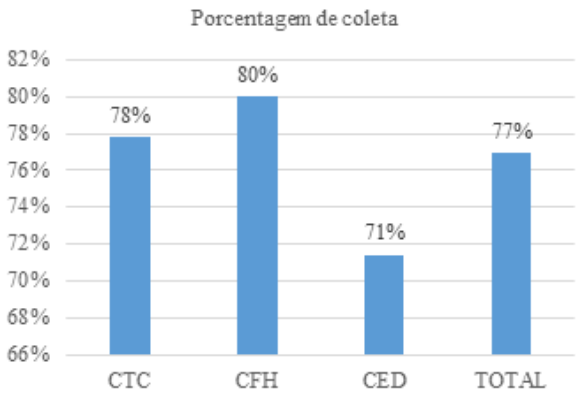
Figura 3: quantidade de respondentes



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

No que tange à porcentagem dos resultados da coleta, a pesquisa se manteve com uma média entre setenta e oitenta por cento de respostas, como evidencia a figura 4 a seguir:

Figura 4: porcentagem de coleta



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Interessante ressaltar que em mais de um Centro de Ensino os servidores não se sentiram confortáveis em colocar na urna os questionários, por receio de identificação. Além disso, alguns servidores consideraram as perguntas bastante comprometedoras, mesmo não sendo necessária a identificação.

4.2.1 Práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionadas

Atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que foi buscar conhecer quais as práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionadas como amostra deste estudo, os resultados encontrados foram os seguintes:

No que tange às subcategorias de análise processo coletivo de decisões e comunicação, a segunda pergunta da entrevista questionou os gestores sobre a frequência com que são feitas reuniões com a equipe, e a resposta da Direção I foi que a ideia inicial era que fossem realizadas reuniões quinzenais, porém se iniciou o processo dessa maneira, mas há dois meses não se realizam mais. A diretora demonstrou interesse que as reuniões acontecessem para que se fossem integradas as atividades da equipe e que os servidores pudessem agir em conjunto no que diz respeito às questões da Direção. Infelizmente, na visão da diretora, as reuniões não estão ocorrendo, mas ela ressaltou que conversa com os servidores diariamente sobre questões rotineiras.

No que diz respeito a valores, os considerados presentes na equipe I foram os seguintes: seriedade, responsabilidade, comprometimento, envolvimento e empenho.

Na sequência da primeira entrevista, que teve uma duração aproximada de quarenta e cinco minutos, foi solicitado à entrevistada para que ela falasse um pouco sobre os princípios organizacionais existentes no ambiente da Direção: ela considera que existe participação nas decisões, confiança entre os servidores e a Direção, comunicação, e espaço para demanda de solicitações por parte dos membros da equipe.

Já no que diz respeito à autonomia, quando questionada sobre o empoderamento do servidor, considerou que os servidores têm esse poder dentro da Direção. Comentou sobre a criação conjunta de projetos que envolvem o funcionamento do Centro. Indagada sobre a flexibilidade no atendimento de solicitações por parte dos servidores, a diretora ressaltou que preza por escutá-los, porém citou como exemplo a solicitação de um feriado recente que não pode ser atendida alegando não ter alternativas. Ao ser interrogada sobre solicitações de afastamento para capacitação por parte dos servidores técnico-administrativos em educação, informou que tem como vontade incentivar os servidores a se capacitar e que fez parte da pauta da candidatura dela organizar para que aqueles que queiram se afastar para capacitação consigam realizar esse processo. Usou como nome política de formação do corpo técnico, porém ressaltou que muitas vezes há o problema de restrição do número de servidores, o que pode inviabilizar o afastamento desses. Ressaltou a intenção de integrar os serviços para que se possa haver maiores condições de afastamento.

Frisou o objetivo de uma reestruturação administrativa no que tange ao trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, visto o horizonte de redução da chegada de novos servidores. Acredita que essa seja a única forma para se solucionar o problema dos afastamentos, e informa que estão sendo feitos estudos, como o das trinta horas para que isso ocorra.

Quando questionada sobre o controle, salientou que existe um controle exercido sobre os subordinados, deu como exemplo o banco de horas e o controle feito pela coordenadora administrativa. Mas também ressaltou que existe um controle social feito por todos para todos. Alegou a existência de pequenos problemas com horários, porém avaliou a equipe muito bem no que tange ao cumprimento das quarenta horas semanais: “... as pessoas aqui são bem responsáveis, todas cumprem as quarenta horas ou mais...”. (DIRETORA I, 2017). Além disso, considera que o trabalho promove a criatividade e a cooperação.

Como exemplo contou que a equipe está sempre disposta a criar coisas novas.

Em entrevista realizada com a coordenadora administrativa dessa mesma equipe, quando abordada sobre o processo coletivo de decisões e a comunicação, a gestora respondeu que na Direção antiga não eram feitas reuniões, mas que agora com a Direção nova passaram a ser realizadas reuniões uma vez por mês. Questionada sobre se eram realizadas reuniões apenas da coordenadoria administrativa sem a presença do diretor, a resposta foi que não, salvo se surgisse alguma questão nova, de maneira informal, se era tratada a situação.

Em relação aos valores presentes na equipe, os mencionados foram os seguintes: cooperativismo, comprometimento, honestidade e respeito. No que tange à capacitação, existe no momento um servidor com afastamento parcial para mestrado.

Ainda sobre a comunicação, quando questionada de como funciona o processo de demandas dos servidores, a coordenadora informou que em um primeiro momento o servidor técnico-administrativo em educação se dirige a ela e ela passa para a Direção caso seja necessário: "são atendidas quando tem fundamento e fazem sentido. " (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017).

Ainda explica:

> Na questão dos afastamentos, eu não sei o que aconteceria se caso três servidores resolvessem pedir ao mesmo tempo, daí teria que se pensar em uma forma de priorizar um ou outro, porque se não o setor ficaria completamente descoberto. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017).

Na sequência lhe foi solicitado que comentasse sobre a existência ou não de alguns princípios nessa Direção, como empoderamento do servidor, confiança, participação nas decisões de questões administrativas, comunicação e cooperação. Todos esses foram considerados presentes pela gestora, além do atendimento das solicitações por parte dos servidores, mas ressaltou: "caso não haja a cooperação, a gente senta para conversar para ver o que está ocorrendo". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017). A coordenadora respondeu que sim quando lhe foi perguntado se ela considera que em sua gestão ocorre um processo de gestão transparente, porém destacou que decisões do ramo acadêmico não são compartilhadas pois são levadas para análise do Conselho de Unidade.

Indagada sobre como se dá o controle sobre os servidores, a entrevistada respondeu que ele existe, mas que é maior o controle externo do que o interno, conforme fala a seguir: “eu acho que tem, mas não é um controle só daqui, é um controle formado pela demanda dos professores, alunos e servidores. Acho que esse é o controle maior. ” (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017).

Quando questionada sobre a criatividade, a coordenadora administrativa I acredita que ela é incentivada, apesar de o trabalho ser extremamente burocrático. Citou como exemplo a área de comunicação, que trabalha com as questões comunicativas do Centro.

> Isso na gestão atual é bastante explorado, de estimular soluções criativas, aqui na Universidade a gente tem problemas que se perpetuam por meses a fio, porque não tem solução, então, acho que nessa gestão tem uma preocupação de como que a gente pode resolver de uma outra forma, já que não se consegue pelo meio oficial ou ficar esperando uma decisão da gestão central, então criatividade no sentido de buscar soluções criativas e incentivar isso nos próprios servidores, de como que se pode resolver esse problema de forma diferente.(COORDENADORA ADMINISTRATIVA I,2017).

No que cabe à capacitação, a coordenadora comentou que a equipe procura sempre trabalhar em duplas, por afinidade dos trabalhos, afim de que os afastamentos de servidores técnico-administrativos em educação possam ocorrer de uma forma tranquila. Também o que ocorre no caso de um afastamento parcial, é que as demandas no contra turno são recebidas e encaminhadas para o servidor que está afastado parcialmente executar no seu horário de trabalho. Já no caso de um afastamento integral, se faz necessário que outro servidor assuma por total as atividades do servidor afastado.

Em relação à entrevista realizada com a Direção II, sobre a comunicação e o processo coletivo de decisões, as reuniões com a equipe são razoavelmente frequentes, de acordo com o diretor, mas não periódicas, apenas quando surge algum fato novo, essa reunião ocorre, não existindo uma programação.

Quanto aos valores os quais ele considera que estão fortemente presentes no ambiente de trabalho em que atua, os citados foram: comprometimento, confiança, apoio e cooperativismo. “Em geral sempre temos alguém que saiba fazer a atividade do outro, caso esse

precise se afastar". (DIRETOR II, 2017). No momento não há servidor afastado na Direção.

Em referência a alguns princípios organizacionais existentes dentro da Direção, como empoderamento do servidor, atendimento das solicitações por parte dos servidores técnico-administrativos em educação, confiança e participação nas decisões, todos foram considerados presentes pelo professor no ambiente organizacional. Quando questionado sobre como funciona o processo de comunicação na equipe, o diretor mencionou que todas as manhãs eles conversam um pouco sobre questões cotidianas e que esse contato é bem importante.

Indagado sobre o controle exercido sobre os membros da equipe, o diretor considera não haver muito, e relatou que as relações são baseadas em muita confiança, mas que, caso o servidor precise se ausentar lhe é questionado o motivo pelo qual está saindo, porém, sua compensação de horas fica pela gestão do próprio indivíduo. Também não existe uma ferramenta de controle sobre a produção do servidor técnico-administrativo em educação.

Já no que tange à criatividade, o gestor considera que o trabalho promove a criatividade e deu como exemplo a criação de uma coleta seletiva de lixo feita por parte dos servidores da Direção.

Quanto à hierarquia e à flexibilidade, ao ser questionado sobre como funciona o processo de solicitação de demandas por parte dos servidores técnico-administrativos em educação, no que diz respeito à via hierárquica, o diretor informou que não existem regras quanto a isso, e que geralmente a equipe vem em grupo conversar com a Direção. Por fim o diretor reafirmou que os servidores possuem total autonomia sobre seus respectivos trabalhos na Direção.

No que cabe ao processo coletivo de decisões e à comunicação, em entrevista realizada com a coordenadora administrativa dessa mesma equipe, a gestora respondeu que não realiza reuniões, mas que gostaria que fossem feitas. Também ressaltou que a comunicação entre a equipe é muito boa e que a conversa é sempre frequente.

Em referência aos valores presentes no ambiente organizacional, os mencionados foram: relacionamento interpessoal, organização, comprometimento, comunicação, cooperação e colaboração. A próxima pergunta indagou se havia algum servidor afastado na equipe e a resposta foi que não.

A seguir foi solicitado à entrevistada que comentasse sobre a existência ou não de alguns princípios na Direção e, quanto à autonomia, a mesma informou que considera o empoderamento do servidor presente. Deu como exemplo a existência de uma relação

baseada na confiança entre servidor técnico-administrativo em educação e professor, e que o que é cobrado do técnico é a produção sobre aquelas atividades às quais lhe compete. No que tange à flexibilidade, quando abordada sobre o atendimento de solicitações por parte dos servidores técnico-administrativos em educação, a resposta foi a seguinte: "quando é plausível sim, porém tem solicitações que não tem nem pé nem cabeça, que são negadas". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017).

Confiança, participação nas decisões e comunicação foram mencionadas como muito presentes no ambiente organizacional. A coordenadora frisou a questão do cooperativismo, citando como exemplo a participação e o envolvimento de todos os servidores para não deixar as atividades em descoberto quando algum colega sai de férias.

Em relação ao controle exercido sobre o servidor, a resposta foi a seguinte: "eu entendo que aqui existe muito comprometimento dos servidores, e uma vez que a pessoa é comprometida, tu não precisas ficar controlando essa pessoa". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017). Ainda sobre a flexibilidade, a entrevistada frisou que existe uma grande adaptabilidade na flexibilização de horários no momento em que algum membro da equipe precisa se afastar do serviço.

No que diz respeito ao incentivo à criatividade, a gestora salientou:

> Talvez fosse mais se a gente sentasse para conversar, reunir as ideias, de vez em quando a gente conversa informalmente, surgem algumas ideias, mas eu acho que se a gente sentasse para conversar, se reunisse, iria ser mais produtivo. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017).

Ainda mencionou: "se tem, é porque alguém por conta própria veio e falou, mas não foi estimulado pela gestão. " (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017).

Em referência à entrevista realizada com a Direção III, no que cabe ao processo coletivo de decisões e à comunicação, a diretora quando indagada sobre com que frequência realiza reuniões com a sua equipe, relatou que considera que precisam ser feitas reuniões periódicas, com um grupo pequeno em torno de uma vez por mês. Infelizmente não foi possível coletar maiores informações já vivenciadas com esta equipe pois a professora assumiu o cargo como pró-tempore há

cerca de duas semanas, e muitas respostas tiveram como base a sua gestão anterior como diretora de Centro.

Logo após lhe foi solicitado que citasse alguns valores que ela considera estarem fortemente presentes no ambiente organizacional o qual se encontra: responsabilidade, assiduidade e vestir a camisa foram mencionados. Ressaltou que para que isso ocorra é preciso ter uma gestão menos autocrática, menos autocentrada e menos autoritária, uma gestão que consiga distribuir bem as tarefas, que saiba confiar bem no outro e delegar as atividades. Citou como exemplo um momento vivenciado em que trabalhou em outro setor, onde havia reuniões para tratar dos resultados das atividades delegadas e que esse processo funcionava muito bem: “eram decisões em conjunto, cada um sabia muito bem o que o grupo esperava das suas ações”. (DIRETORA III, 2017).

Ainda sobre valores, ao ser questionada se considera que na sua gestão existe um processo de tomada de decisões transparente, respondeu tendo como base seus dois mandatos como diretora: “tudo que eu procurava fazer era justamente empoderar os servidores para que eles respondessem, porque até para quem está no comando, é ruim ter que se manter sempre presente. ” (DIRETORA III,2017). Salientou que cada qual deve responder pelo seu setor e que o diretor é uma espécie de supervisor geral que deve se manter sempre em contato com todos, mas de uma forma bastante responsável de ambos os lados, de uma maneira mais igualitária.

Ainda ressaltou:

> Uma pessoa que sabe que o outro também tem condições de fazer tão bem ou então e quem sabe fazer até melhor, para mim é muito claro isso, as pessoas têm que ser tratadas muito mais como parceiros, de igual para igual, não acredito em gestão autocrática, não faria. (DIRETORA III, 2017).

Quanto a princípios organizacionais, em específico à autonomia, a professora respondeu que considera presente o empoderamento do servidor. A diretora também comentou sobre o que considera ser uma nova leva de servidores que ingressaram no serviço público nos últimos anos, os quais vem com uma nova postura frente a esse trabalho, o que tem facilitado a aplicação do empoderamento.

Em relação à flexibilidade, no que cabe ao atendimento das solicitações por parte dos servidores técnico-administrativos em educação, a professora informou que normalmente todas as demandas

eram atendidas, mas que, questões como afastamentos, se fazia necessário o estabelecimento de uma organização para que outro servidor cobrisse o afastado, e que o que não podia ser autorizado era deixar algum setor sem cobertura administrativa. Salientou que os servidores já vinham com as soluções de compensação prontas e apenas comunicavam à Direção. No que tange à participação nas decisões, a diretora contou que chamava para discutir quando envolviam decisões no âmbito dos técnicos.

A próxima pergunta indagou sobre o controle exercido sobre os membros da equipe, e a gestora frisou que acredita mais no controle social, o qual é exercido pela própria sociedade: “muito mais do que muita norma, o controle social funciona mais, sempre tinha um ou outro servidor que era visto como um problema e eu chamava para conversar”. (DIRETORA III, 2017).

No que cabe à criatividade, a professora acredita que ela é incentivada no ambiente organizacional, como segue:

> Eu acredito muito nesse conhecimento intuitivo de quem está exercendo uma determinada atividade, a gente que está de fora só comandando não tem momentos de *insight* para ser mais criativo que o próprio servidor que está ali, ele que está naquele cotidiano, podendo ver o que pode ser mudado para melhor. (DIRETORA III, 2017).

Mas ressalta que para que isso ocorra deve haver um ambiente institucional que permita que a pessoa se sinta motivada a ousar e a criar sem ser criticada.

Já em entrevista realizada com a coordenadora administrativa desta equipe, em referência à comunicação e ao processo coletivo de decisões, a gestora respondeu que as reuniões sempre ocorrem quando se fazem necessárias discussões para a tomada de decisões coletivas. A respeito dos valores que ela considera estarem presentes no ambiente organizacional, os citados foram os seguintes: comunicação, respeito e espírito de equipe.

Ainda sobre valores, a entrevistada respondeu que sim ao ser questionada se considera que na sua gestão ocorra um processo de tomada de decisões transparente, mas salientou que em algumas vezes as decisões não partem dela, e sim da Direção, e que nestes casos, em algumas situações não se é discutido. Como é possível evidenciar no trecho a seguir:

> Sim, no que diz respeito à autonomia do meu cargo, tento ao máximo tomar todas as decisões coletivamente, de forma clara e transparente com

> todos os servidores envolvidos. No entanto, nem todas as decisões competem a mim, o que acaba dificultando a total transparência da gestão. Algumas decisões partem de cima da cadeia hierárquica e, muitas vezes, precisam ser rediscutidas para se chegar a um denominador comum entre servidores e chefia. Nem sempre isso também é possível. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA III, 2017).

No que cabe à saúde ocupacional, informou que na equipe existe um servidor afastado para tratamento de saúde.

Em referência aos princípios organizacionais presentes no ambiente em que atua, em específico o empoderamento e autonomia, considera que no serviço público são muito restritos, mas acha que deveria ser diferente para que os procedimentos administrativos fossem mais dinâmicos. Analisa que exista confiança, cooperação e trabalho em equipe de uma maneira geral. No que tange à participação nas decisões, considera frequente no âmbito da coordenação, já no âmbito da Direção avalia como raro esse processo.

A comunicação é constantemente utilizada, por meio do diálogo contínuo entre chefia imediata e subordinados, na visão da coordenadora. No que tange ao controle exercido sobre os membros da equipe, a entrevistada salientou que no serviço público o foco maior do controle é sobre as pessoas e não sobre a produtividade delas. Ressaltou que isso não é diferente no ambiente de trabalho em que atua, mas que, na sua visão, os servidores deveriam ter mais liberdade para executar suas atividades.

A próxima pergunta solicitou à entrevistada que comentasse sobre as seguintes práticas: espaço para manifestações e solicitações por parte dos servidores técnico-administrativos em educação, atendimento dessas solicitações e aplicação da criatividade do servidor nas rotinas administrativas: a coordenadora informou que o espaço é sempre dado aos servidores para tais solicitações e manifestações às quais são sempre ouvidas e quando possível, atendidas. Porém salientou que em relação à Direção, nem sempre isso acontece. No que tange à criatividade, considera que nem sempre pode ser colocada em prática pois o serviço público se pauta em normas e procedimentos que nem tanto abrem espaços para ideias e procedimentos criativos.

Já no que diz respeito às respostas dos subordinados, a segunda pergunta do questionário solicitou aos servidores técnico-administrativos em educação que citassem alguns valores os quais eles

consideram estarem presentes no ambiente organizacional em que atuam, e, salvo um servidor que não respondeu, e um que alegou não identificar valores presentes na equipe, os citados pela equipe I foram os seguintes: parceria, auxílio mútuo, equipe qualificada, corporativismo, união, preocupação em colaborar com o colega, confiança, preocupação com o patrimônio público, responsabilidade, seriedade, impessoalidade, cortesia, hierarquia, solidariedade e dedicação.

O terceiro questionamento, no intuito de abordar o processo de comunicação e de tomada de decisões, indagou aos respondentes com que frequência são realizadas reuniões com a gestão, e as respostas oscilaram entre: poucas, esporádicas, quando há necessidade da Direção, bimestrais e trimestrais. Um respondente salientou que ocorrem muitas reuniões informais em pequenos grupos conforme a demanda de trabalho.

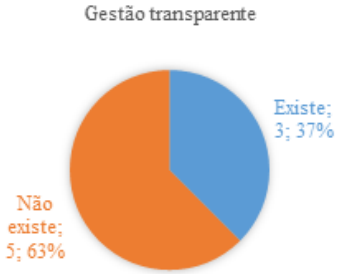
Ainda em relação ao processo de tomada de decisões, a quarta pergunta buscou saber dos respondentes se eles consideram existir um processo coletivo de decisões no ambiente de trabalho, e as respostas da equipe I se deram da seguinte maneira: duas pessoas responderam que sim ao passo que seis pessoas responderam que não, e que as decisões são altamente centralizadas, conforme se pode observar nos trechos a seguir: “em pouca medida, apesar da opinião ser ouvida, na maioria dos casos, a decisão final é da Direção.” (SERVIDOR II, EQUIPE I, 2017). “Geralmente sim, os colegas interagem e discutem, procurando a melhor solução, mas a palavra final é do gestor. ” (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017). “Não, corporativismo impõe limites entre categorias”. (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017). Hierarquia total e as decisões vêm de cima para baixo também foram expressões utilizadas nas respostas. A situação é ilustrada na figura 5 a seguir:

Figura 5: processo coletivo de decisões

Fonte: material elaborado pela autora.

Sobre valores e princípios organizacionais, a pergunta seis buscou saber do respondente se ele considera trabalhar em uma gestão transparente e por que, e obteve-se como resultado três pessoas que responderam que sim, consideram trabalhar em uma gestão transparente ao passo que cinco responderam que não, conforme pode-se observar a seguir: “em grande medida sim, mas não totalmente. Parece ser prática das gestões rolar informações para direcionar encaminhamentos conforme seu desejo”. (SERVIDOR II, EQUIPE I, 2017). “Não, por não participar das decisões”. (SERVIDOR III, EQUIPE I, 2017). A estatística dos dados pode ser observada na figura 6 a seguir:

Figura 6: gestão transparente



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Em referência à capacitação, a décima terceira pergunta buscou saber dos servidores se eles se sentiam motivados pelos gestores a se qualificar, e por quê. Uma pessoa respondeu que sim, que se sente motivada pelos gestores, um servidor respondeu que devido à gestão ser nova não se sente em condições de responder essa pergunta, ao passo que seis respondentes afirmaram não se sentirem incentivados pela gestão a se qualificar, e os motivos são diversos, como pode ser observado nos trechos a seguir: "não, muito pelas próprias limitações do cargo que ocupo. Também não agrada à gestão a ausência de servidor para qualificação. " (SERVIDOR II, EQUIPE I, 2017). "Não, pois o conhecimento adquirido não seria utilizado". (SERVIDOR VI, EQUIPE I, 2017). "Não. Não existe esse incentivo por parte da gestão por motivos políticos". (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017). "Não, preconceito, acredito. Nível escolar e idade, aos poucos foram me deixando ocioso no trabalho e isso me desmotivou". (SERVIDOR III, EQUIPE I, 2017). Abaixo segue figura 7 que ilustra o cenário das respostas:

Figura 7: se sente incentivado pela gestão a se qualificar

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

No que cabe ainda à comunicação e ao relacionamento interpessoal, a próxima questão buscou saber dos respondentes se eles se sentem à vontade para se manifestar caso não concordem com algum fato ocorrido no ambiente de trabalho e se não, por que e se sim, através de qual canal de comunicação. E as respostas se deram da seguinte maneira: três pessoas responderam que sim, através da comunicação pessoal e verbal; um servidor respondeu também que sim, porém alegou

que isso se deve ao fato de ele ser um representante sindical, um servidor considerou se sentir razoavelmente à vontade, e por fim, outros três assinalaram não possuir essa liberdade. Além de expressões como é complicado e ditatura, destaca-se o trecho a seguir: “não concordo com gestões políticas. Os gestores qualificados como administradores são quem deveriam assumir a Reitoria e os Centros”. (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017).

Ainda relacionado aos princípios organizacionais e aos valores, a questão quinze solicitou aos servidores técnico-administrativos em educação que citassem algumas características da gestão no que diz respeito ao seu funcionamento e as mencionadas foram as seguintes: descontinuidade (cada vez que muda a gestão mudam-se os procedimentos), totalmente centralizadora, nada democrática, falta de confiança, preocupação com a legislação, com a legalidade, economia, eficiência, eficácia, comprometimento, dedicação, às vezes muito metódica e exigente, engessando os processos.

Quanto à criatividade, a penúltima questão indagou ao respondente se ele considera que o seu trabalho a promove, e se sim, que citasse exemplos: cinco pessoas responderam que não, alegando que a rotina envolve basicamente a repetição de tarefas, uma pessoa não entendeu a questão, uma respondeu que sim e uma respondeu em partes. O resultado pode ser observado através da figura 8:

Figura 8: criatividade no trabalho

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Por fim, a última questão solicitou aos servidores que deixassem algum comentário caso julgassem necessário. E os destacados foram os

seguintes: “muitas vezes os comentários negativos são motivados por questões de ordem eminentemente pessoal”. (SERVIDOR I, EQUIPE I, 2017). “Considero que os problemas não estão apenas nas Universidades. As políticas do Governo e a conivência do MEC são os piores obstáculos”. (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017). Abaixo segue resposta do servidor III:

> União e parceria dos técnicos para não sofrer com a pressão e assédios vindo das Direções e comandos desta Universidade para que possamos trabalhar e exercer nossas funções com tranquilidade, alegria e ter uma vida funcional saudável. (SERVIDOR III, EQUIPE I, 2017).

No que diz respeito à segunda equipe, os respondentes afirmaram estarem fortemente presentes no ambiente organizacional em que atuam os seguintes valores: autonomia, bem-estar, benevolência, transparência, empatia, eficiência, integração, responsabilidade, moral, ética, cidadania, espírito de equipe, companheirismo, ajuda mútua, solidariedade, respeito e educação.

Já no que concerne à comunicação e ao processo de tomada de decisões, a terceira questão indagou os servidores sobre a frequência com que são realizadas reuniões com a gestão. Alguns responderam que não sabiam informar, outros deram como resposta que são trimestrais, esporádicas e quase nunca, e, por fim, dois respondentes mencionaram que as reuniões formais quase nunca acontecem, porém, as discussões ocorrem quase que diariamente, de uma maneira informal, sobre diversos temas relacionados à gestão do Centro.

Ainda sobre o processo de tomada de decisões, a quarta pergunta buscou saber dos respondentes se eles consideram que existe um processo coletivo de decisões no ambiente de trabalho em que atuam, e por quê. No que diz respeito à equipe II, salvo uma resposta a qual sinalizou que existe esse processo coletivo, porém é pequeno, todas as outras confirmaram a existência de um processo compartilhado de decisões, mas ressaltaram que a última palavra sempre é do diretor.

Em referência a princípios organizacionais, a próxima pergunta questionou ao servidor técnico-administrativo em educação se ele considera trabalhar em uma gestão transparente, e por quê. Salvo um servidor que salientou que dentro da Direção a gestão é 80% (oitenta por cento) transparente, os outros todos confirmaram que sim, mas muito relacionado à publicidade dos atos realizados pela Direção. Segue resposta do servidor VII:

> Em partes. Temos ciência de que fazemos as coisas dentro da legalidade, desde que entrei aqui, independente da chefia, sempre foi feito tudo (a meu ver) muito corretamente, com base nos preceitos da lei. Porém precisamos dar mais publicidade e transparência aos nossos atos, e já temos encaminhamentos neste sentido. (SERVIDOR VII, EQUIPE II, 2017).

Quanto à capacitação, a seguinte questão buscou saber dos respondentes se eles se sentem motivados pelos gestores a se qualificar, e por quê. Todas as respostas foram afirmativas, conforme se pode destacar:

> Sim. Nenhum direito relacionado à carga horária de trabalho é vedado e há estímulo para participação em comissões de análise de assuntos ligados ao cargo de relevância (como a obra de duplicação da Edu Vieira, por exemplo). (SERVIDOR III, EQUIPE II, 2017).

Ainda: "até o momento não conversamos sobre esse assunto (sou servidora nova redistribuída de outra instituição), mas pelo que pude perceber os gestores incentivam os servidores a qualificar-se". (SERVIDOR IV, EQUIPE II, 2017).

Interessante ressaltar a resposta de um servidor que destacou que ao se afastar parcialmente, preocupou-se em não sobrecarregar algum colega com suas atividades, e que, por decisão própria, optou por manter-se com praticamente todas as suas atividades, em função do motivo exposto acima.

A questão quatorze teve como objetivo abordar o relacionamento interpessoal e a comunicação buscando saber dos respondentes se eles se sentem à vontade para manifestar-se caso algo esteja lhes incomodando no ambiente de trabalho e ou discordem de algum fato, e se não, por que e se sim, através de qual canal de comunicação. Todos servidores responderam que se sentem à vontade para manifestar-se, e os canais foram os mais diversos como: direto com os gestores, oralmente, via grupo de WhatsApp, por e-mail, diálogo e uma simples conversa.

Com relação a valores e aos princípios organizacionais, a próxima questão solicitou aos respondentes que citassem algumas características da gestão atual no que diz respeito ao funcionamento, e as mencionadas foram as seguintes: clima agradável, cooperação, confiança no trabalho em equipe, comprometimento com a instituição como um todo e parceria. Um servidor destacou: "já poderíamos estar

trabalhando seis horas com a UFSC aberta doze horas. Seria melhor para todos". (SERVIDOR IV, EQUIPE II, 2017).

Em relação à criatividade, três servidores responderam que consideram que o trabalho a promove, dois não responderam, um servidor respondeu que não, e um respondeu em partes, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

> Em partes. Apesar de conviver com disfunções da burocracia, a Universidade é uma instituição complexa, que nos apresenta desafios quase que diariamente. Ex: adaptação das teorias, criadas para a iniciativa privada, ao ambiente público. (SERVIDOR VII, EQUIPE II, 2017).

Os exemplos do incentivo à criatividade podem ser observados nos seguintes trechos: "sim, desenvolvo aqui projetos de reforma e tenho autonomia para propor melhorias no que diz respeito ao espaço físico". (SERVIDOR III, EQUIPE II, 2017). "Sim, em muitos casos há um contingenciamento de recursos por parte da Universidade, o que nos força a ser criativo em muitas ocasiões. " (SERVIDOR VI, EQUIPE II, 2017).

A última questão solicitou aos servidores que deixassem algum comentário ou sugestão que julgassem necessário e a destacada foi: "a gestão deve deixar de ser política e se tornar mais humana". (SERVIDOR IV, EQUIPE II, 2017).

Os resultados obtidos na equipe III foram os seguintes em relação aos valores os quais eles consideram estarem fortemente presentes no ambiente organizacional em que atuam: profissionalismo, transparência, comunicação, espírito de equipe, comprometimento, ética, competência, conhecimento, pró-atividade, organização e respeito, com destaque para a seguinte contribuição:

> Controle, limitação e submissão. Valores contraditórios aos apresentados pela instituição, que prega pela liberdade dos servidores técnico-administrativos em educação, professores e alunos em desenvolver suas convicções e vocações no ensino, pesquisa e extensão. (SERVIDOR III, EQUIPE III, 2017).

A terceira questão, a qual abordou as subcategorias de análise comunicação e processo de tomada de decisões, buscando saber com que frequência são realizadas reuniões com a gestão, obteve respostas variadas como: nunca, pouca, uma vez a cada dois meses, e não existe uma frequência, somente acontece quando há necessidade.

A questão que procurou conhecer a opinião do servidor quanto à existência ou não de uma tomada de decisões coletivas no ambiente de trabalho também apresentou opiniões variadas: duas pessoas responderam que não existe, e que as decisões são tomadas de uma maneira autocrática pela Direção e chefia, duas responderam que sim, que existe esse fluxo e que sempre que há alguma decisão importante para ser resolvida a equipe é chamada para discutir o assunto e por fim uma pessoa comentou que às vezes as decisões são tomadas pela equipe e às vezes autocraticamente.

No que cabe aos princípios organizacionais, a sexta questão perguntou ao servidor se ele considera trabalhar em uma gestão transparente e por que, e as respostas ficaram divididas mais uma vez: três pessoas responderam que sim, e duas que não, com destaque para a seguinte resposta: "não porque muitas decisões são estritamente políticas, com justificativas subjetivas. " (SERVIDOR IV, EQUIPE III, 2017).

A pergunta treze trouxe a questão da capacitação, buscando saber dos respondentes se eles se sentem motivados pelos gestores a se qualificar e por que, e as respostas não mantiveram uma uniformidade, dois servidores responderam que sim, um servidor respondeu que não, salientando que o gestor nunca tocou no assunto, um servidor não respondeu e por último, um servidor respondeu que se sente motivado em partes, conforme trecho a seguir:

> Em partes. Não há um incentivo direto para isso, mas também não há restrição quanto à saída para a qualificação. Entendo que o maior incentivo para a qualificação seja o financeiro (salário). (SERVIDOR II, EQUIPE III, 2017).

A próxima questão abordou o relacionamento interpessoal e a comunicação, ao procurar saber do servidor se ele se sente à vontade para se manifestar caso algo esteja lhe incomodando no ambiente de trabalho e se não, por que, e se sim, através de que canal de comunicação. As respostas foram as seguintes: três pessoas responderam que se sentem à vontade para falar e o canal de comunicação é o contato pessoal com o superior, um servidor não respondeu e outro respondeu que não se sente à vontade para manifestar-se.

Ainda no que tange aos princípios organizacionais e aos valores, a seguinte questão solicitou aos respondentes que citassem algumas características da gestão no que diz respeito ao funcionamento, e as respostas foram: falta de vocação administrativa, restrição à política,

responsabilidade, ativa, organizada, ágil, profissionalismo, transparência, comunicação, foco em mudanças.

Em relação à criatividade, dois servidores responderam que o trabalho não promove a criatividade, contra três que responderam que sim, justificado pela inovação nos procedimentos e aprendizagem de novas tarefas, além de inúmeros desafios e limitações que fazem com que o servidor técnico-administrativo em educação exercite a criatividade.

A última questão solicitou ao servidor que deixasse algum comentário ou sugestão caso julgasse necessário, e salvo um servidor que escreveu que está gostando bastante do trabalho no Centro, nenhum outro respondeu à questão.

Sendo assim conclui-se que, no que cabe às práticas de gestão adotadas pelas Direções dos Centros selecionadas, as mesmas apresentaram predominantemente características do modelo burocrático, ou seja, a burocracia ainda perdura quase que em sua totalidade nos ambientes pesquisados.

Porém, foi possível perceber que a gestão participativa está cada vez mais ganhando espaço dentro dos Centros de Ensino, e que principalmente existe uma vontade por parte da gestão em disseminar a gestão compartilhada, pelo menos em parte das decisões. Como exemplo desse fato pode-se citar a existência do Conselho de Unidade do Centro.

Por fim, é possível identificar que, em mínima proporção, algumas práticas autogestionárias de pequenas atividades puderam ser verificadas. Em outras palavras, a autogestão está sendo permitida em tarefas basicamente de rotina, as quais a evidência de mudanças não acarretaria grandes impactos no Centro.

Em função da hierarquia imposta pela burocracia, se é possível delimitar que tipo de atividade deve ser decidida de uma forma autoritária, quais podem ser compartilhadas e quais podem ser realizadas de uma maneira autônoma. Com exceção de justificativas como questões políticas, ou de cunho acadêmico e não administrativo, nenhum outro critério foi dado para embasar essa delimitação. Salienta-se que foi possível identificar um descontentamento por parte dos subordinados em relação à ausência do conhecimento de tais critérios.

A seguir serão descritas as respostas das questões às quais foram alocadas no segundo objetivo específico desse estudo.

4.2.2 Conhecimento dos gestores que compõem as Direções dos Centros e dos servidores técnico-administrativos em educação lotados nos referidos setores sobre a autogestão

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, que foi buscar o conhecimento dos sujeitos da amostra sobre o termo autogestão, os resultados encontrados foram os seguintes:

Nas entrevistas com a Direção, a primeira diretora respondeu que desconhece o termo, ou seja, não faz ideia do que significa. Em entrevista realizada com o segundo diretor, quando também questionado, o mesmo demonstrou desconhecimento sobre o significado do termo. Já na entrevista com a terceira diretora, quando questionada sobre o seu conhecimento sobre o termo autogestão, a professora se demonstrou muito familiarizada com o assunto, como se pode concluir no trecho a seguir:

> Bom, na verdade, para mim a única coisa que funciona é a autogestão, porque toda a gestão que tem que ser feita por imposição de fora, a chance de não dar certo, no meu ponto de vista, é muito maior. Autogestão significa a consciência que alguém da gestão tem de que precisa fazer as coisas de um jeito certo, organizado, transparente, então, autogestão seria para mim, o ideal de uma gestão, porém não sei até que ponto conseguiríamos implantar. (DIRETORA III, 2017).

Ainda ressalta:

> Pra mim é muito importante a questão da autogestão porque ela possibilita que a pessoa seja adulta, autônoma , que tenha iniciativa...acho que deva ser uma meta a ser atingida em algum momento, pois significa uma gestão muito mais transparente, democrática, muito mais provável que tenha qualidade, pois a pessoa incorpora a ideia de que ela é responsável pelas coisas no seu âmbito e é muito melhor do que tenha que ser gerida de fora para dentro...o fato de vir de dentro, da sua consciência do que precisa ser feito é melhor, pois de fora a coisa fica impositiva, fica autoritária, pra mim, fica muito sem sentido.(DIRETORA III,2017).

Já no que tange ao conhecimento dos coordenadores administrativos dos Centros sobre o termo autogestão, a primeira

gestora respondeu que entende pelo termo o significado de uma gestão compartilhada, colaborativa, onde todos opinariam e participariam das decisões.

A segunda entrevistada respondeu que não possui tal entendimento, mas que gostaria de responder o que ela acha que significa: "eu imagino que seja as características que uma pessoa precisa ter para desenvolver o perfil de gestor". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017).

Por fim, a última coordenadora administrativa a ser entrevistada informou que não conhece praticamente nada sobre o termo e que considera que isso se deve em função de ter sempre trabalhado no serviço público, onde na visão dela, essa metodologia não é empregada.

Em relação ao conhecimento das equipes, no que tange à equipe I, obtiveram-se os seguintes resultados: uma pessoa não respondeu, outra afirmou nunca ter ouvido falar sobre o assunto e outros afirmaram considerar a autogestão uma gestão participativa e autônoma para realização das suas próprias atividades. Seguem algumas respostas: "tecnicamente desconheço, mas, a princípio entendo que seja uma forma mais democrática de gestão na qual há a responsabilidade participativa nas atribuições". (SERVIDOR I, EQUIPE I, 2017). "Acredito ser uma gestão descentralizada onde cada empregado possui autonomia para desenvolver suas atividades". (SERVIDOR VI, EQUIPE I, 2017). Um servidor respondeu que esse modelo de gestão não se aplica à UFSC.

No que tange à equipe II, três responderam que desconhecem o termo, outros três citaram descrições que circundam o significado da autogestão, conforme trechos a seguir: "é a administração de um grupo, empresa, gerenciado pelos que fazem parte do grupo, empresa". (SERVIDOR IV, EQUIPE II, 2017). "A palavra me sugere a gestão das próprias atividades". (SERVIDOR III, EQUIPE II, 2017).

Por fim, em relação à última equipe, as respostas foram bastante variadas: duas pessoas responderam que não conhecem o termo, uma respondeu que entende ser o processo em que o próprio servidor gerencia suas atividades e horários, de modo a aumentar sua produtividade, e outros dois servidores citaram as seguintes observações:

> É a gestão administrativa realizada pelos servidores/colaboradores, e esses são representados por um órgão maior, que pode ser uma Direção ou Conselho Gestor. É uma gestão baseada na confiança e delegação de

> responsabilidades. (SERVIDOR V, EQUIPE III, 2017).

Segunda fala:

"Não tenho conhecimento teórico do conceito de autogestão, mas acredito que seja gerir seu tempo, a organização do seu trabalho, das suas tarefas e o planejamento das demandas. " (SERVIDOR II, EQUIPE III, 2017).

Dessa forma, pode-se concluir que, em relação à percepção dos sujeitos da amostra sobre a autogestão, a grande maioria desconhece o significado do termo, mais precisamente quase oitenta por cento (80%).

Foi possível verificar que o conhecimento do significado do termo autogestão circunda uma variedade de conceitos, passando pela gestão compartilhada, participativa e cogestão. Com exceção de uma diretora e de poucos servidores técnico-administrativos em educação que demonstraram domínio sobre, o restante pode ser classificado como ou desconhece o assunto, ou confunde o uso do termo com a gestão compartilhada e participativa.

Na sequência serão apresentadas as respostas das perguntas alocadas no terceiro objetivo específico.

4.2.3 Opinião dos sujeitos da amostra sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam

Para atender ao último objetivo específico dessa pesquisa, que foi analisar a opinião dos sujeitos da amostra sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam, foram delimitadas algumas subcategorias de análise, as quais serão explicitadas a seguir.

No que diz respeito ao estabelecimento de normas e regras, em referência aos setores da Direção, a diretora I informou que os servidores responsáveis pelos setores se dirigem até ela e a consultam sobre a criação de novas normas. Também ressaltou que não tem intenção de reinventar formas de gestão e acredita que o que está funcionando não deve ser mudado. Comentou que o diálogo é bastante forte, e que as partes acabam por entrar em um consenso. Importante destacar que novas normas devem passar pela aprovação do Conselho de Unidade do Centro.

No que tange ao empoderamento e à autonomia, quando questionada sobre repassar para os servidores que são responsáveis pelos setores da Direção a autonomia sobre a gestão de tais regras, a diretora I demonstrou não ser a favor, pois acredita que

encaminhamentos relacionados a esse tipo de decisões envolvem assuntos acadêmicos e não técnicos:

> Você tem que ter esse olhar que tem a ver com o fim último da Universidade... isso não é uma questão puramente técnica... aqui tudo que a gente faz tem a ver com a formação e a pesquisa dos alunos, por isso que deve existir esse diálogo com a Direção, a fim de não corrermos o risco de instrumentalizar aquilo que não é só instrumental, que é mais do que uma simples resposta a uma demanda, ela tem a ver com questões da ordem de formação e pesquisa...a gente corre o risco de ter um discurso tecnicista para algo que não é tecnicista.(DIRETORA I, 2017).

Informa que é proposta da Direção tentar realizar as ações de forma mais coletiva, mais integrada, mais compartilhada. Destacou a criação do boletim do CFH, local onde são publicitadas notícias do que ocorre no Centro.

No que cabe ao processo coletivo de decisões, a tomada de decisão que envolva a rotina da equipe é feita da seguinte maneira de acordo com a entrevistada: a gestora informou que às vezes chama os envolvidos para decidir junto, e às vezes não. Destacou que existe momentos os quais não é possível fazer essa consulta, outros, sim. E que quando é possível, ela busca sempre conversar previamente com os membros da equipe.

Ainda no que concerne à autonomia, foi questionado à gestora qual era a sua opinião sobre os servidores técnico-administrativos em educação terem autonomia sobre a vida funcional deles dentro da Universidade, e a diretora demonstrou-se favorável e citou como exemplo a criação do horário interno na coordenadoria administrativa do Centro, uma decisão tomada em conjunto da Direção com os componentes da equipe.

Também informou que quando existe uma solicitação nova, tais servidores vêm conversar com ela sobre o assunto. Considera que eles têm essa autonomia. Quando foi perguntado como exemplo a autonomia sobre as questões relacionadas a afastamentos, a professora se demonstrou bem favorável:

> Acho que sim, acho que cada um deve saber das suas responsabilidades, eu não sou fiscal... o que eu vou dizer? Quem sabe do trabalho dele é ele, não sou eu... a gente está aqui como Direção, para fazer algumas coisas, para tocar o Centro, e para

> ter uma equipe, agora não sou fiscal, não sou fiscal de horário…não esquecendo que nós temos um contrato de oito horas. (DIRETORA I, 2017).

Em referência à flexibilidade, ao abordar o ponto individualismo, ou seja, casos em que os colegas de trabalho não têm interesse em assumir as atividades do outro para que esse possa se afastar, a professora considera que existem mais servidores que topam esse desafio do que os que não topam, mas ressalta que deve haver uma reestruturação da forma de ver os processos para que isso ocorra. Conclui que a maior parte dos servidores tem essa disposição.

Quanto às respostas dos coordenadores administrativos, quando foi questionado à coordenadora da equipe I sobre como ocorre o estabelecimento de regras e normas dos procedimentos administrativos da Direção, e ainda, se são os próprios servidores que estabelecem e aprovam tais normas ou é a Direção, a resposta foi a seguinte:

> Tem uma elaboração prévia por parte dos servidores, mas é uma coisa que é analisada pela Direção, a palavra final é da Direção, é construída em conjunto, mas a gente não manda adiante sem antes ter a aprovação da Direção. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017).

Ainda salientou:

> É que depende muito, se é um procedimento simples, tudo bem, seguindo as resoluções das normas superiores da UFSC ok, mas se é uma situação que envolve uma mudança de procedimento, aí passa pela Direção, é em conjunto com a Direção. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017).

No que tange ao empoderamento e à autonomia, lhe foi questionado qual a sua opinião sobre repassar para tais servidores a autonomia na criação e aprovação de normas das atividades às quais lhes competem, e a entrevistada não se demonstrou favorável e defendeu a importância da gestão compartilhada, ou seja, de a Direção juntamente com o servidor técnico-administrativo em educação construir as regras e normas, e do diretor atuar não como uma esfera de aprovação, mas de participação. Salientou que muitas vezes o diretor pode ter um conhecimento que o técnico não tem.

A seguinte questão trouxe o tema referente ao processo coletivo de decisões, e indagou sobre como é o processo de tomada de decisões pela gestão de demandas que envolvem a equipe, e a respondente

afirmou que de uma maneira geral a gestão chama a equipe para conversar, coloca a situação e o assunto é discutido, mas de uma maneira informal na maioria das vezes. Porém citou que podem ocorrer situações em que a Direção tentou resolver uma demanda e não conseguiu, por diversas vezes, até enfim ter que tomar a decisão sozinha.

Ao abordar novamente o empoderamento e a autonomia, outra pergunta questionou a gestora sobre qual era a sua opinião sobre os servidores terem autonomia sobre a vida funcional deles dentro da Universidade e a coordenadora não se demonstrou favorável e salientou a questão dos afastamentos: "... mas é claro que a gente sabe que se não tiver ninguém, se o setor está com poucas pessoas, com pouca gente, a chefia vai se manifestar contrária". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017). Mesmo assim, a gestora informou que todos os pedidos de afastamentos foram aceitos e que não se recorda de alguma negativa por parte da Direção.

Logo após, em consideração à flexibilidade e adaptação, lhe foi indagado se ela considera que há a disposição por parte dos servidores da equipe em contribuir para que o outro se afaste, se dispondo a assumir as atividades do colega. A entrevistada considera que essa seja uma questão que precisa ser conversada e negociada, e principalmente o servidor entender que ele deve cooperar porque em algum momento, no futuro, pode precisar também:

> É, a gente tenta trabalhar nesse sentido, tipo, eu vou precisar em algum momento, então, se eu não me dispor a ajudar o meu colega, quando eu precisar, meu colega também não vai estar nem aí para mim...já teve momentos em que a pessoa falou não vou fazer e pronto. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017).

Por fim, no que concerne a princípios organizacionais, foi solicitado que falasse sobre a autonomia dos servidores no âmbito da Direção, e a resposta foi a seguinte:

> Eu acho que a gente tem autonomia, mas autonomia não para se tomar uma decisão sozinho, autonomia para se pensar em algo, e compartilhar aquilo que está sendo pensado...eu penso que autonomia é você poder pensar em alguma coisa, alguma ideia, poder propor e isso ser compartilhado. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA I, 2017).

Já no que diz respeito ao estabelecimento de regras e normas na segunda Direção pesquisada, o diretor, quando questionado sobre como ocorre o estabelecimento de normas e procedimentos dos setores da Direção, citou como exemplo a criação do mapeamento de processos, o qual serve como roteiro para os servidores técnico-administrativos em educação que trabalham nos setores. Em relação a regras novas, o estabelecimento e as aprovações se dão de maneira conjunta com a Direção.

Tratando-se do empoderamento, a opinião sobre o servidor técnico-administrativo em educação possuir a autonomia sobre a criação e autorização de regras e normas dos setores os quais lhe compete é favorável, porém ressaltou:

> O único problema é tentar evitar que a pessoa crie uma regra que seja só favorável para ele mesmo, então tem que ser uma regra que seja boa tanto para pessoa que está fazendo quanto para a pessoa que está solicitando também. (DIRETOR II, 2017).

Salientou que os servidores têm essa autonomia, mas que as questões são sempre muito bem discutidas. Foi lhe solicitado se já houve algum evento em que um servidor tentou criar uma regra e recebeu uma negativa e ele afirmou que sim:

> O principal problema é que no serviço público nós temos essa autonomia, porém o mais difícil é que precisamos convencer as pessoas de que aquela é a melhor forma. (DIRETOR II, 2017).

Além disso, o professor ressaltou que, nestes casos, essas propostas são enviadas para aprovação do Conselho de Unidade e que este método tem dado muito certo.

A próxima pergunta foi relacionada ao processo coletivo de decisões, e então foi questionado ao gestor como se dá a tomada de decisões que envolvam a rotina dos servidores que compõem a equipe, sobre a forma como se dá esse processo: se os servidores são chamados previamente para conversar sobre o assunto ou são apenas informados posteriormente da definição. O diretor respondeu que toma a decisão e depois chama a equipe para tratar sobre o assunto.

Relacionado também à autonomia e ao empoderamento, a opinião do diretor sobre tais servidores terem a independência sobre a vida funcional deles na Universidade também é favorável, porém o professor ressaltou a importância da existência de um escalonamento, pois não considera viável sair duas pessoas de um mesmo setor para capacitação. No quesito flexibilidade e adaptação, o diretor se demonstrou bastante

flexível em relação à adaptabilidade dos horários dos serviços que competem aos servidores que necessitam se afastar, além disso, ressaltou que procura sempre manter uma pessoa que saiba fazer o trabalho da outra.

Em relação à coordenadora administrativa da equipe II, quando abordada sobre o assunto estabelecimento de regras e normas, a gestora relatou o processo de criação e aprovação das regras dos setores da Direção da seguinte forma: "como eu vejo a gestão dos diretores em exercício, eles são bem abertos, então, se tu chegas sugerindo alguma coisa, e eles acharem pertinente, eles acatam". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017). Dessa forma, a ideia parte do servidor, e o diretor aprova ou não: "o diretor é mais para esclarecer, se vai por esse caminho ou vai por outro". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017). Mesmo assim, a coordenadora salientou que considera existir um processo participativo na elaboração das normas. Salientou que não existe uma via hierárquica padronizada para esse processo, às vezes os subordinados chegam direto nela, às vezes direto na Direção.

Em referência ao empoderamento e à autonomia, a opinião da segunda coordenadora sobre o servidor técnico-administrativo em educação ter a independência na criação e autorização das regras dos serviços os quais lhe compete foi a seguinte: "eu não concordo, eu acho que tem que ter a opinião do diretor, eu acho que o diretor tem que ter a palavra final". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017). Exemplificou: "se eu criar um critério, e acabar sendo injusta, o diretor vai se ver em maus lençóis, uma hora que ele acabar sendo confrontado, porque a pessoa não pensou politicamente". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017). A gestora acredita que na maioria das vezes o técnico-administrativo em educação trabalha no seu setor considerando que o trabalho dele é puramente técnico, e que o seu critério é justo, mas muitas vezes é preciso repensar esse sistema tecnicista.

"O servidor está muito limitado naquele trabalho que ele faz, e não tem a amplitude de pensar coletivamente, por isso que é boa a opinião do diretor". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017).

Na sequência lhe foi questionado se ela considera que na sua gestão exista um processo coletivo de decisões no que diz respeito à rotina da equipe da Direção e a resposta foi que na maioria das vezes a gestão traz para os envolvidos o problema, a fim de que se possa ser discutido em conjunto.

Ainda em relação ao empoderamento e à autonomia, quando questionada a respeito de qual era a sua opinião a propósito do servidor ter autonomia sobre a vida funcional dele dentro da Universidade, a servidora alegou ser um pouco complicada a questão, citando como exemplo o ponto dos afastamentos, no qual é preciso ter um bom senso por parte do servidor no que diz respeito a quem irá ficar no lugar dele para executar suas atividades. Por fim, frisou que se ela sabe que quem está pedindo é uma pessoa esforçada, comprometida com o trabalho, não existem motivos para ela negar essa solicitação:

> Se tu estás trazendo um problema para mim, e junto a solução, então beleza, o negócio acontece. Agora se tu estás trazendo só o problema, como é que eu vou pensar numa solução? (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017).

Por fim ressaltou: "no caso quando a pessoa quer pedir um afastamento integral, e no caso não tem alguém para substituir, acho difícil conceder". (COORDENADORA ADMINISTRATIVA II, 2017).

Por fim, em referência à terceira diretora entrevistada, quando questionada sobre como funciona o estabelecimento de normas e regras dos procedimentos dos setores da Direção, a diretora frisou a importância da participação dos servidores técnico-administrativos em educação nessa elaboração, e salientou que é favorável ao fato de o servidor criar as regras das atividades às quais lhe compete. Porém ressaltou que gostaria de participar da criação, como pode ser observado:

> Eu gostaria de participar, mas de participar não como o chefão, mas eu acho que as normas teriam que passar por uma leitura minha para por fim ter uma discussão se houve alguma incoerência ou não, porque no limite quem é o responsável sempre é o diretor, então sempre teria que ter uma supervisão, mas não para bloquear a criatividade, e sim para identificar algum problema em relação às normas mais gerais. (DIRETORA III, 2017).

Tratando-se do ponto processo coletivo de decisões, ao ser indagada sobre como ela reage quando precisa tomar uma decisão que envolva a rotina da equipe, a professora afirmou que chama previamente para conversar para que possam resolver juntos tais demandas. Caso haja alguma decisão que precise ser tomada à reveria, a primeira atitude a se fazer é chamar os envolvidos para informar do ocorrido e discutirem juntos como proceder: "não tem nada que crie mais

resistência do que uma decisão autocrata, sozinha, autoritária, você coloca todo mundo contra você, é até burrice. ” (DIRETORA III, 2017).

Já em relação ao empoderamento e à autonomia do servidor técnico-administrativo em educação, ao ser questionada sobre esse ter independência na vida funcional dele dentro da Universidade, a professora mencionou a palavra anarquismo, dando sinais de relação do termo com a pergunta. Porém, por fim, salientou a importância do conhecimento por parte da gestão da situação, e que se a organização do trabalho for mantida, não há problemas na aprovação e deu como exemplo a expressão de acordo: “o chefe precisa ter o conhecimento do que aquilo pode trazer de problemas, caso já tenha a solução proposta pelo próprio servidor, aí é uma questão de acordo mesmo”. (DIRETORA III, 2017).

Ressaltou:

> Não pode ser muito anárquico o processo, seria muito legal se a gente não precisasse de normas externas, se as normas fossem todas internas..., mas isso é um percurso e tanto para a gente chegar nesse nível assim... mas chega, tanto que as normas estão dormindo nas gavetas, o cotidiano é muito mais dinâmico. (DIRETORA III, 2017).

Já em relação à coordenadora administrativa da equipe III, quando questionada sobre como ocorre o estabelecimento de normas e regras dos setores da Direção, a resposta foi a seguinte:

> Alguns procedimentos mais complexos são discutidos entre a equipe e a chefia imediata e colocados para apreciação pela Direção, para validação ou não. Outros, mais simples, são implantados e, com a prática, vão sendo aperfeiçoados e consolidados. A Direção também estabelece diversos procedimentos administrativos que devem ser seguidos pelos servidores, sem sequer serem discutidos. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA III, 2017).

A sua opinião sobre os servidores terem autonomia na criação e autorização de normas e regras que dizem respeito às atividades as quais lhes competem é favorável e a gestora salientou que considera importante essa autonomia, mas ressaltou que deveria existir uma normativa para que esses procedimentos fossem adotados na coletividade.

Ao ser indagada se existe na sua gestão um compartilhamento com a equipe da tomada de decisões que vão interferir na rotina de

trabalho dos servidores, mais uma vez a coordenadora ressaltou que da parte dela sim, mas que no âmbito da Direção nem sempre isso acontece: “muitas vezes o servidor só vai tomar ciência da decisão quando chega a ele para execução da atividade ou procedimento. ” (COORDENADORA ADMINISTRATIVA III,2017).

A próxima pergunta buscou conhecer qual é a visão da gestora a respeito do servidor técnico-administrativo em educação ter autonomia sobre sua vida funcional dentro da Universidade e a resposta foi a seguinte:

> A autonomia em relação à vida funcional do servidor é muito restrita, tendo em vista que todos os passos a serem dados precisam passar pela ciência e aval da chefia e, geralmente, os procedimentos para licenças, afastamentos, etc. são extremamente burocráticos e nunca dependem apenas do interesse do servidor. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA III, 2017).

Por fim, a última questão versou sobre o tema princípios organizacionais, e solicitou que fosse comentado sobre a autonomia dos servidores na Direção de Centro, e a coordenadora se demonstrou favorável a essa autonomia, como segue no trecho a seguir:

> Em minha opinião, como diretores vão e vem e os servidores que permanecem no ambiente de trabalho por mais tempo, seria importante uma maior autonomia destes servidores em suas rotinas administrativas dentro do ambiente de trabalho. Penso que isso traria maior motivação e, consequentemente, as atividades seriam desempenhadas de forma mais eficiente e os servidores estariam mais diretamente envolvidos com a gestão. (COORDENADORA ADMINISTRATIVA III, 2017).

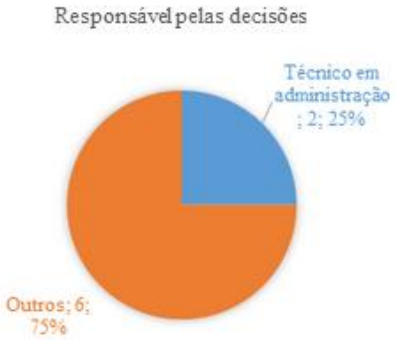
No que diz respeito aos questionários respondidos pelas equipes, a quinta questão abordou o tema processo coletivo de decisões, ao solicitar aos respondentes que comentassem sobre como funciona o processo de decisões tanto relativas ao Centro como relativas às atividades administrativas da Direção, e as respostas da equipe I foram as seguintes: duas pessoas responderam que ele é democrático ao passo que seis responderam que ele é basicamente autoritário, conforme se pode observar nos trechos a seguir: “não há um processo, apenas uma pessoa decide”. (SERVIDOR VI, EQUIPE I, 2017). “Não existe

processo de decisões". (SERVIDOR VII, EQUIPE I, 2017). "As decisões são tomadas pelos professores, sem ouvir os técnicos". (SERVIDOR III, EQUIPE I, 2017). Ainda: "atende as necessidades da corporação dominante". (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017) e: "em algumas reuniões são tomadas decisões coletivas com base na discussão, porém na maior parte do tempo as decisões vêm de cima para baixo". (SERVIDOR II, EQUIPE I, 2017).

Ainda sobre o mesmo tema, a sétima questão buscou saber do servidor se ele considera que a gestão do Centro compartilha com a equipe a tomada de decisões que a envolve e por que, e as respostas se deram da seguinte forma: três pessoas responderam que sim, duas pessoas responderam que não, que as decisões são sempre centralizadas e outras três pessoas destacaram que apenas as decisões mais comuns são compartilhadas, e que sempre atendem a uma necessidade corporativa. Um servidor apontou que alguns elementos levantados pela equipe são considerados. A oitava questão referiu-se ao estabelecimento de regras e normas e também à autonomia, procurando saber dos servidores se são eles quem tomam as decisões das normas e regras dos procedimentos administrativos das atividades às quais lhes competem e se não, como são estabelecidas essas regras. Seis servidores responderam que não, ao passo que dois responderam que sim. As respostas de quem estabelece essas normas mantiveram quase sua totalidade em expressões como Direção de Centro, Reitoria, superiores e de cima para baixo, exceto um servidor que citou legislação e demandas diversas. A seguir um trecho de uma fala: "... novos procedimentos são definidos pela Direção, algumas vezes sem consulta. " (SERVIDOR II, EQUIPE I, 2017).

Abaixo segue figura 9 para ilustrar o cenário:

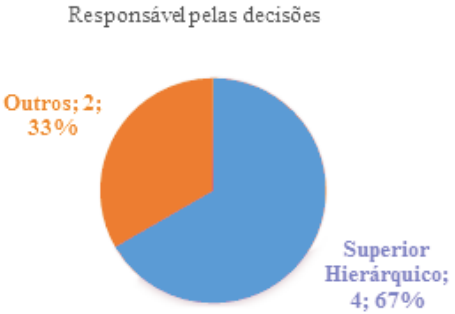
Figura 9: tomada de decisões



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

A seguir a figura 10 ilustra a resposta dos servidores em relação a quem estabelece as regras das atividades às quais lhes competem:

Figura 10: responsável pelas decisões das regras e normas dos procedimentos administrativos

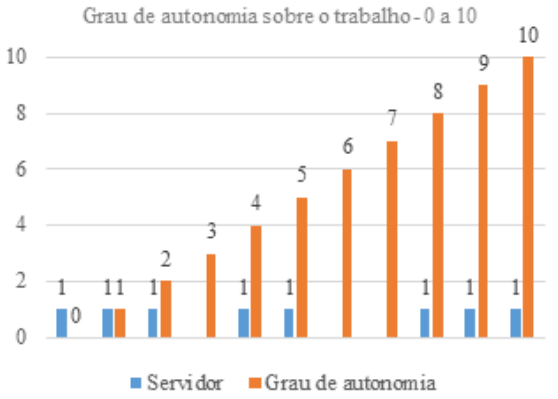


Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

A nona pergunta, ainda abordando o tema empoderamento e autonomia, buscou saber dos servidores, em um grau de zero a dez, sendo zero equivalente a nada de autonomia e dez o máximo contrário, que número ele escolheria para definir o grau de autonomia que possui em relação às suas atividades no ambiente de trabalho. Poucos servidores assinalaram entre oito e dez, salientando que a autonomia

referida diz respeito a propor e promover um debate, e a maioria assinalou números baixos, conforme segue figura 11:

Figura 11: grau de autonomia em relação ao trabalho



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

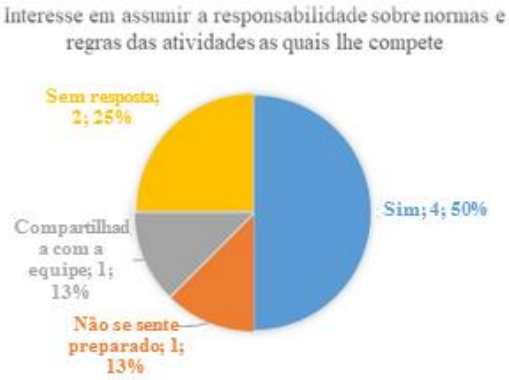
Segue resposta do servidor VIII: “entendo que tenho dez de autonomia para propor e promover o debate, abrir as discussões. ” (SERVIDOR VIII, EQUIPE I, 2017).

No que tange à décima pergunta, essa versou sobre a flexibilidade e a adaptação, ao buscar saber do servidor se, caso ele não possua a autonomia acima descrita, se teria interesse em assumi-la e por quê. Dois servidores não responderam, um servidor respondeu que ainda não se sente preparado para tal, um servidor justificou que a autonomia deveria ser compartilhada entre a equipe, e quatro servidores afirmaram ter esse interesse. Os motivos foram diversos conforme se pode observar nas respostas a seguir:

> Sim. O *know how* e a experiência demonstram um conhecimento mais aprofundado sobre as atividades desenvolvidas. Quem está no operacional sabe das dificuldades envolvidas. (SERVIDOR VI, EQUIPE I, 2017).

“Sim. Melhoria no atendimento e agilidade nas soluções e prestações de serviço”. (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017). “Sim. Para agilizar e não burocratizar. ” (SERVIDOR III, EQUIPE I, 2017) “Sim, porque já tive essa experiência e era muito vantajosa. ” (SERVIDOR VII, EQUIPE I, 2017). A seguir figura 12 ilustra o cenário das respostas:

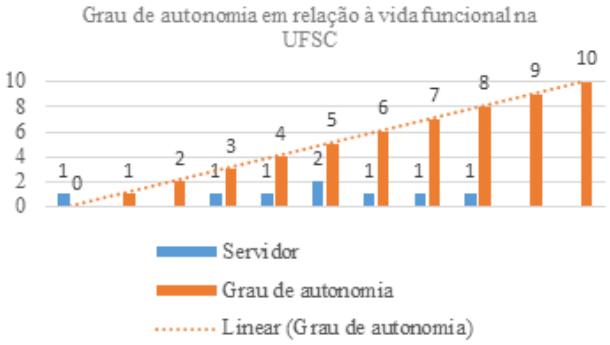
Figura 12: interesse em assumir a responsabilidade sobre normas e regras das atividades as quais lhe compete



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

A questão onze versou também sobre a autonomia ao questionar aos servidores, em uma escala de zero a dez, sendo zero o equivalente a nada de autonomia e dez o máximo contrário, quanto eles consideram possuir desse atributo em relação à sua vida funcional na Universidade, e se possível, comentar. Com exceção de uma pessoa que assinalou o número oito, o restante das respostas se manteve em números baixos, conforme pode ser observado na figura 13 a seguir:

Figura 13: grau de autonomia em relação à vida funcional na UFSC



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Tratando do tema princípios organizacionais, a questão doze solicitou aos respondentes que assinalassem, em uma escala de 0 (zero) a 10(dez), sendo zero para nada e dez para o máximo contrário, o quanto eles consideram a presença de alguns princípios no ambiente de trabalho, e logo após, qual seu grau de satisfação em relação ao número atribuído na primeira questão. Abaixo segue tabela 1 ilustrando um exemplo já preenchido:

Tabela 1: princípios da autogestão

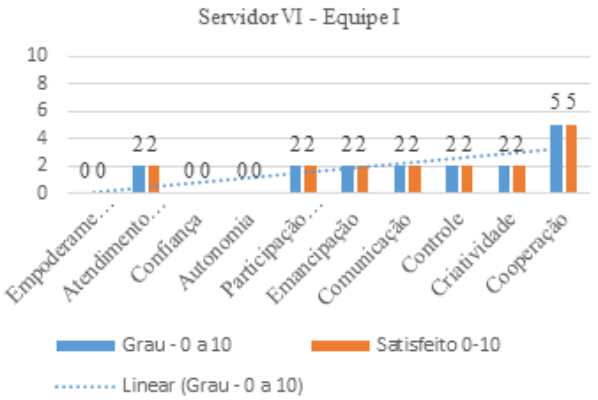
	Grau - 0 a 10	**Satisfeito 0-10**
Empoderamento do servidor	0	0
Atendimento de suas solicitações	2	2
Confiança	0	0
Autonomia	0	0
Participação nas decisões	2	2
Emancipação	2	2
Comunicação	2	2
Controle	2	2
Criatividade	2	2
Cooperação	5	5

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Obteve-se como resultado três questionários que apresentaram números altos nas células, com exceção dos princípios de emancipação, controle e criatividade que receberam pontuações entre seis e sete na segunda coluna e sete na terceira. Abaixo nas figuras 14 a 18 serão ilustradas as respostas de cinco servidores:

Servidor VI:

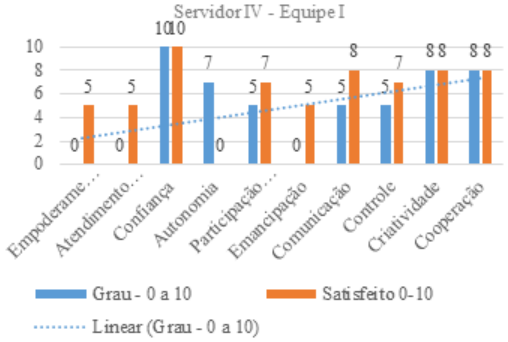
Figura 14: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Servidor IV:

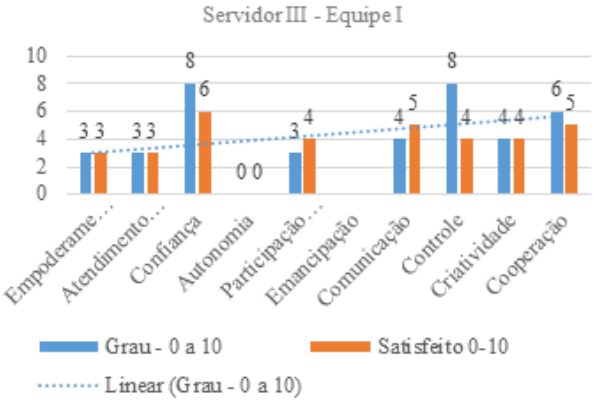
Figura 15: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Servidor III:

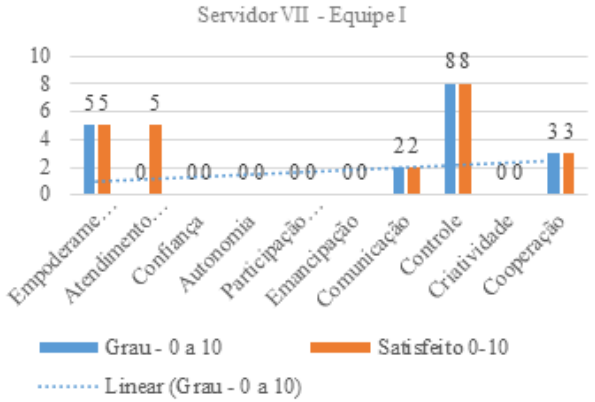
Figura 16: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Servidor VII:

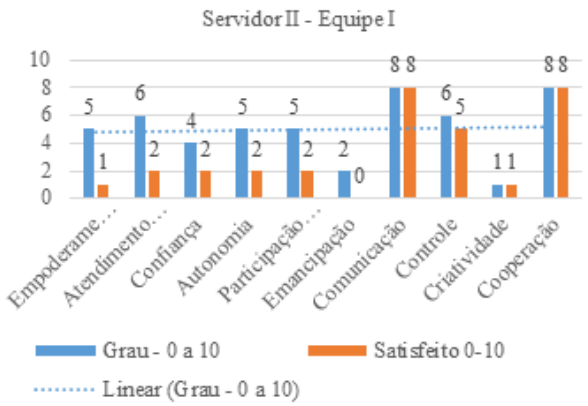
Figura 17: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Servidor II:

Figura 18: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Já no que tange à equipe II, na quinta questão a qual buscou saber como funciona o processo de decisões tanto relativas ao Centro como em relação às atividades administrativas da Direção, as respostas sinalizaram que existe um espaço para participação dos servidores técnico-administrativos em educação nas decisões. Seguem alguns trechos selecionados:

> As decisões partem do diretor, a quem encaminhamos as demandas. No entanto, se temos considerações, podemos apresentá-las. São consideradas na decisão. (SERVIDOR II, EQUIPE II, 2017).

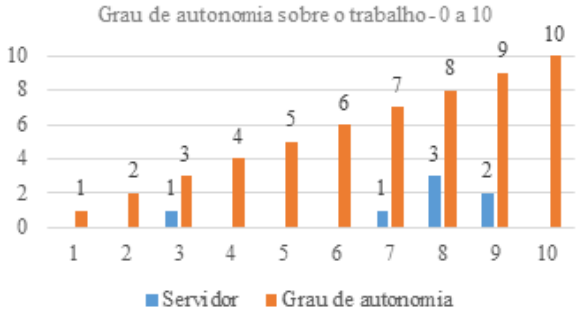
Ainda: "em alguns casos há uma discussão aberta sobre muitas decisões, como dito anteriormente, outros casos não tenho acesso". (SERVIDOR VI, EQUIPE II, 2017).

Na sétima questão a qual indagou ao respondente se ele considera que a gestão do Centro compartilha com a equipe a tomada de decisões que a envolve, e por que, exceto um servidor que salientou que a decisão final é sempre do diretor, todos servidores responderam que sim, justificando que muitas vezes a equipe decide junto através de um consenso. No que concerne à autonomia e ao empoderamento, a oitava pergunta procurou saber do servidor técnico-administrativo em educação se é ele quem toma as decisões sobre as normas e regras dos procedimentos administrativos que abrangem as atividades as quais lhe compete e se não, como são estabelecidas. Segue resposta do servidor I: "não, informo à chefia imediata e encaminho ao diretor para aprovação". (SERVIDOR I, EQUIPE II, 2017). Salvo essa resposta, as outras todas

foram que tais decisões são tomadas pelo servidor em conjunto com colegas e Direção.

Ainda sobre o mesmo tema, a nona pergunta solicitou ao respondente que assinalasse em um grau de 0 a 10 (zero a dez), sendo zero o equivalente a nada de autonomia e dez o máximo contrário, que número ele escolheria para definir o grau de autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho. Um servidor assinalou três, três servidores assinalaram oito, dois servidores assinalaram nove e um servidor assinalou sete. As respostas podem ser observadas através da figura 19 a seguir:

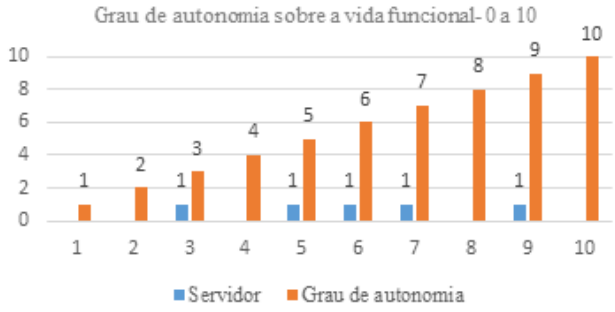
Figura 19: grau de autonomia sobre o trabalho



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

A questão dez trouxe como foco a flexibilidade e a adaptação, ao buscar saber do servidor se, caso ele não possua a autonomia descrita acima, se ele teria interesse em assumir essa sobre suas atividades: dois servidores responderam que não, salientando que como está, está bom, alguns servidores não responderam e outros ressaltaram já possuir essa autonomia. A pergunta onze questionou ao servidor que grau ele considera ter de autonomia em relação à sua vida funcional na UFSC, em uma escala de 0 a 10 (zero a dez), sendo zero o equivalente a nada de autonomia e dez o máximo contrário, e as respostas foram as seguintes: dois não responderam, um servidor respondeu seis, um servidor respondeu nove, um servidor respondeu cinco, um servidor respondeu três e um servidor respondeu sete. As respostas são ilustradas na figura 20 a seguir:

Figura 20: grau de autonomia sobre a vida funcional

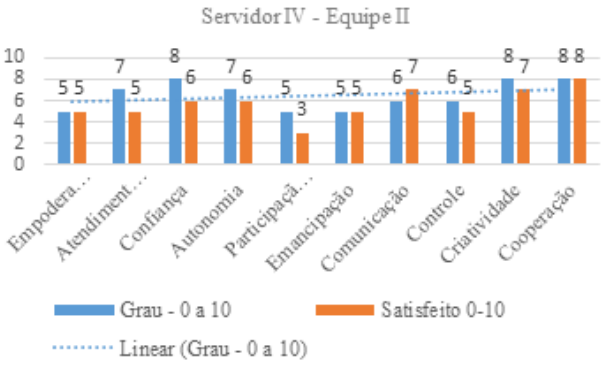


Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Seguem trechos das respostas de dois servidores: “sete. Há de se considerar minhas escolhas, legislações federais e da UFSC, chefias e demais instâncias”. (SERVIDOR VII, EQUIPE II, 2017). “Nove. Possuímos autonomia para ingresso em pós-graduação, pedidos de afastamento, e redução da carga horária. ” (SERVIDOR III, EQUIPE II, 2017).

A questão doze, a qual abordou os princípios organizacionais, apresentou uma tabela com três colunas onde estavam listados alguns princípios da autogestão e solicitou aos respondentes que assinalassem, em um grau de 0 a 10 (zero a dez) o quanto eles consideram que esses princípios são promovidos no ambiente de trabalho em que atuam, e logo após, que assinalassem, nas mesmas condições, o grau de satisfação que corresponde ao número atribuído na coluna dois. Sendo assim, obtiveram-se os seguintes resultados: salvo a criatividade, a participação nas decisões e a emancipação que apareceram em dois dos questionários com números entre 5 e 7 (cinco e sete), porém com grau nove de satisfação, de uma maneira geral, todas as respostas se mantiveram em um intervalo de oito a dez, nas duas colunas, com exceção de uma resposta a qual é ilustrada na figura 21 a seguir:

Figura 21: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Em relação às respostas do terceiro grupo, no que tange ao conhecimento sobre o processo de decisões da gestão dessa Direção, a questão cinco solicitou aos respondentes que comentassem sobre tal processo tanto relativo a decisões do Centro como às atividades administrativas da Direção. Apresentou como resultados os seguintes: alguns responderam que não participam desse processo, outros que elas são realizadas de maneira coletiva, e um servidor destacou que no que tange à Direção, ela não consulta os servidores membros da equipe para tomada de decisões.

A sétima pergunta, também versando sobre processo coletivo de decisões, buscou saber se, na visão do servidor, ele considera que a gestão compartilha com a equipe a tomada de decisões que a envolve e por quê. Obteve-se apenas uma resposta afirmativa, outras três negativas, e um servidor demonstrou-se em dúvida, conforme trecho a seguir: "quanto à Direção não sei dizer, pois peguei a transição, mas no período que estou aqui não tivemos nenhuma reunião. Inclusive a nova diretora não realizou uma reunião de apresentação conosco. " (SERVIDOR III, EQUIPE III, 2017).

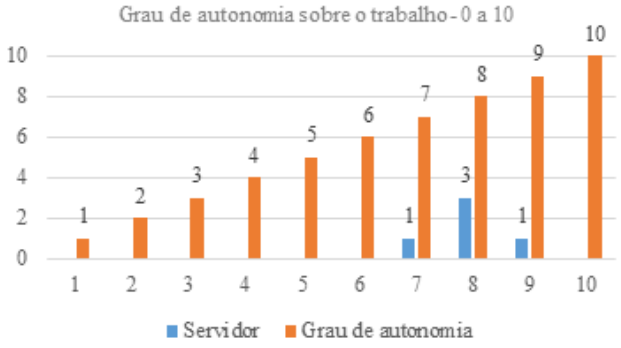
Cabe salientar a seguinte resposta: "não, porque ao medir o peso das decisões políticas é sempre mais vantajoso decidir em favor das influências mais poderosas externas à equipe". (SERVIDOR IV, EQUIPE III, 2017).

No que tange à autonomia e empoderamento, a oitava pergunta indagou ao servidor se é ele quem toma as decisões sobre as normas e regras dos procedimentos administrativos que abrangem as atividades às

quais lhe compete, e se em caso negativo, como são estabelecidas essas regras. Não houve respostas que afirmassem o servidor ter essa autonomia. De acordo com os respondentes, as normas são estabelecidas pela Direção, Setic, leis e normativas institucionais. Um servidor destacou que a criação pode ser feita por ele, mas sempre com conhecimento e anuência da chefia.

A nona questão também abordou a autonomia, solicitando ao servidor, em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo zero o equivalente a nada de autonomia e dez o máximo contrário, que número ele escolheria para definir seu grau de independência em relação às suas atividades no ambiente de trabalho, e as respostas se concentraram perto do grau máximo (três assinalaram oito, um servidor assinalou nove e um assinalou sete), como pode ser observado na figura 22 a seguir:

Figura 22: grau de autonomia sobre o trabalho



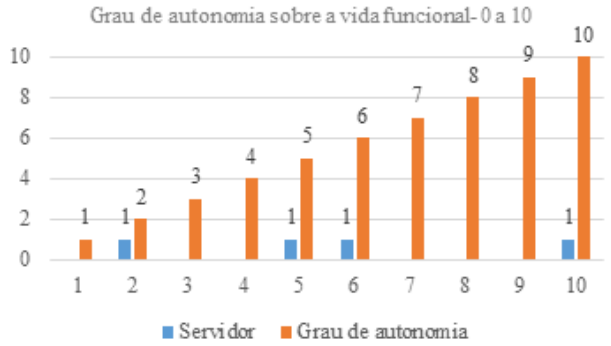
Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Com destaque para a seguinte contribuição: “8 (oito), pois depende da aprovação da Direção para realização dos processos do meu setor. ” (SERVIDOR III, EQUIPE III, 2017).

Para tratar da flexibilidade e adaptação, a décima questão buscou saber do servidor se no caso de ele não possuir essa autonomia, se ele teria interesse em assumir a responsabilidade por completo de suas atividades e por quê: dois não responderam, um servidor respondeu que não, pois alegou não ter condições, outro servidor respondeu que está satisfeito como seu grau de autonomia e por fim, o último respondente afirmou que gostaria de assumir parcialmente a responsabilidade, visto que a gestão não domina o conteúdo das atividades desenvolvidas.

A seguinte questão também abordou a autonomia, buscando saber do servidor, em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), sendo zero o equivalente a nada de autonomia e dez o máximo contrário, que número ele escolheria para definir seu grau de independência em relação à sua vida funcional na Universidade, e por fim, que se possível comentasse. As respostas também foram variadas, (um servidor respondeu seis, um respondeu cinco, um assinalou dois, um assinalou dez e um não respondeu) conforme mostra a figura 23 a seguir:

Figura 23: grau de autonomia em relação à vida funcional na UFSC



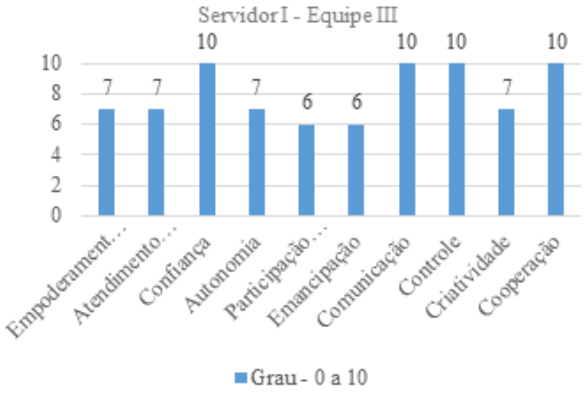
Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Cabe salientar as seguintes contribuições: “nenhuma liberdade para desenvolver outras atividades universitárias que não sejam as estritamente relacionadas ao cargo”. (SERVIDOR IV, EQUIPE III, 2017). – “Não possuo autonomia no meu horário de trabalho, ou seja, na flexibilização do horário de trabalho”. (SERVIDOR III, EQUIPE III, 2017). – “Caso você esteja insatisfeito com a sua colocação, não é tão fácil modificar”. (SERVIDOR V, EQUIPE III, 2017).

A questão doze solicitou aos respondentes que assinalassem, em uma escala de 0 (zero) a 10(dez), sendo zero para nada e dez para o máximo contrário, o quanto eles consideram a presença de alguns princípios no ambiente de trabalho, e logo após, qual seu grau de satisfação em relação ao número atribuído na primeira questão.

A seguir foram ilustradas as respostas de alguns servidores, conforme figuras 24, 25 e 26:

Figura 24: princípios da autogestão (existência)



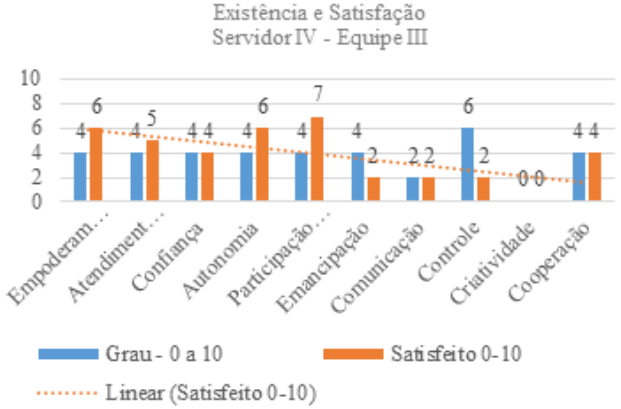
Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

O servidor I não respondeu à segunda questão.

O servidor II manteve suas respostas nas duas colunas entre o intervalo de oito a dez, prevalecendo o grau máximo, com exceção do fator criatividade que foi classificado como sete no que tange ao incentivo no ambiente organizacional, porém sua satisfação com a situação foi classificada como dez. A mesma situação se repetiu para o servidor três, porém com prevalência do grau oito na maioria das células. E a criatividade foi classificada como dez nas duas colunas.

Já no que tange aos servidores quatro e cinco, os resultados foram um tanto diferentes, e procurou-se ilustrá-los nas figuras a seguir:

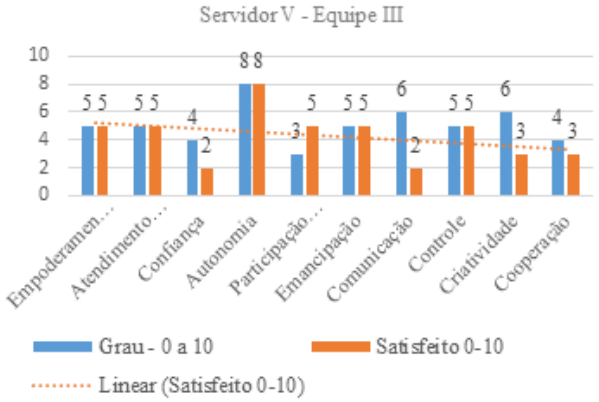
Figura 25: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Abaixo segue figura 26 ilustrando as respostas do servidor V:

Figura 26: princípios da autogestão (existência e satisfação)



Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

Desse modo, pode-se concluir que, no que diz respeito à opinião da gestão sobre o desenvolvimento de práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atua, ela é, quase que em sua totalidade, desfavorável. Com exceção de uma ou outra resposta a qual evidenciou tendência a uma maior autonomia dos servidores técnico-administrativos em educação, a maioria demonstrou preocupação com o fim último da Universidade e com os limites da visão tecnicista dos servidores que trabalham na área administrativa.

Foi possível verificar uma insegurança por parte da gestão diante de um cenário de maior independência do servidor técnico-administrativo em educação, o que por sua vez tende a dificultar a realização de práticas autogestionárias. Dessa forma, pode-se evidenciar uma gestão mais tendenciada à administração compartilhada e participativa. Salienta-se, como exemplo, o Conselho de Unidade do Centro, o qual cabe decidir sobre novas regras e normas administrativas e demais decisões da Unidade. Tal processo pode ser confirmado pelas respostas que trazem como padrão o estabelecimento de normas e regras administrativas feitas pela gestão. Denota-se que a existência do Conselho de Unidade pode ser considerada como um fator desfavorável para o desenvolvimento de práticas autogestionárias.

Outro fator relevante foi que durante a realização da pesquisa pode-se perceber que a autonomia é compreendida por grande parte dos

sujeitos da amostra como uma independência para propor debates e sugerir ideias, mas não para deliberar a partir de seu próprio julgamento.

Já no que diz respeito às respostas dos servidores técnico-administrativos em educação, essas apresentaram resultados variados quando lhes questionado se os mesmos tinham interesse em assumir uma maior independência sobre suas atividades no ambiente organizacional, dificultando assim, uma conclusão mais precisa sobre a opinião de tais sujeitos no que tange ao desenvolvimento de práticas autogestionárias. Por outro lado, evidenciaram-se, nas respostas dos gestores, qualidades do grupo como cooperativismo e espírito de equipe.

Outro ponto considerável foi a disposição e a vontade por parte dos subordinados em agilizar os atendimentos ao invés de burocratizar, diante de um provável cenário de uma maior autonomia nas atividades administrativas. Não obstante, foi possível verificar que existe uma diferença entre os locais pesquisados no que tange à satisfação dos subordinados com as práticas de gestão adotadas, dificultando a análise da amostra como um todo.

Na sequência serão explicitadas as considerações para o alcance do objetivo geral dessa pesquisa.

4.2.4 Oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas das Direções dos Centros da Universidade Federal de Santa Catarina

Para atingir o objetivo geral dessa pesquisa, que foi identificar a existência ou não de oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas das Direções dos Centros da UFSC, serão expostos os principais resultados encontrados.

No que diz respeito às entrevistas, pode-se verificar pontos importantes e em comum entre os cargos de gestão. O primeiro ponto é que a autogestão é desconhecida pelos cargos de chefia, mais precisamente, apenas um entrevistado demonstrou conhecimento sobre o termo. Esse resultado não é um fator positivo para a pesquisa. A autogestão se confunde bastante com a gestão compartilhada, conforme se pode verificar nas entrevistas e nos questionários também. Para Gutierrez (1988) faz-se necessário afirmar que autogestão é radicalmente diferente de participação tanto em sua constituição quanto em sua teleologia.

Porém, cabe ressaltar que, diante de praticamente todos os entrevistados desconhecerem o assunto, uma diretora se demonstrou muito familiarizada com o tema:

> Bom, na verdade, para mim a única coisa que funciona é a autogestão, porque toda a gestão que tem que ser feita por imposição de fora, a chance de não dar certo, no meu ponto de vista, é muito maior. Autogestão significa a consciência que alguém da gestão tem de que precisa fazer as coisas de um jeito certo, organizado, transparente, então, autogestão seria para mim, o ideal de uma gestão, porém não sei até que ponto conseguiríamos implantar. (DIRETORA III, 2017).

Ainda salientou:

> Pra mim é muito importante a questão da autogestão porque ela possibilita que a pessoa seja adulta, autônoma , que tenha iniciativa...acho que deva ser uma meta a ser atingida em algum momento, pois significa uma gestão muito mais transparente, democrática, muito mais provável que tenha qualidade, pois a pessoa incorpora a ideia de que ela é responsável pelas coisas no seu âmbito e é muito melhor do que tenha que ser

> gerida de fora para dentro... o fato de vir de dentro, da sua consciência do que precisa ser feito é melhor, pois de fora a coisa fica impositiva, fica autoritária, pra mim, fica muito sem sentido.(DIRETORA III,2017).

Outro ponto em comum nas entrevistas é a ausência de reuniões com a equipe: apenas um entrevistado informou que elas acontecem. Porém, a maioria se posicionou a favor de que elas ocorressem, e afirmaram que mesmo assim existe uma boa comunicação entre o grupo através de outros meios. Todavia, a fala de uma gestora denota que o cenário não é bem assim, conforme trecho a seguir: "muitas vezes o servidor só vai tomar ciência da decisão quando chega a ele para execução da atividade ou procedimento. " (COORDENADORA III, 2017). Os diálogos acontecem de maneira informal, ou seja, todos os entrevistados confirmaram esse cenário. Dessa forma, apenas quando surge algum fato novo e importante são realizados encontros formais.

De acordo com as referências pesquisadas nesse estudo, a existência de um espaço para diálogo entre os membros da equipe e chefia faz parte do processo de desenvolvimento da autogestão, e o fato de não existir esse costume entre os sujeitos da amostra também não é um ponto positivo para o desenvolvimento de práticas autogestionárias. Por outro lado, foi possível verificar, em sua maioria, a existência de um ambiente organizacional formado por pessoas comprometidas, responsáveis e envolvidas de uma forma verdadeira com o trabalho que desempenham. Os servidores técnico-administrativos em educação foram elogiados pelas Direções, sendo considerados uma nova leva de profissionais no serviço público, os quais estão ingressando nesse com uma nova postura profissional, diferente de antigamente. O cooperativismo foi destacado como um ponto forte entre as equipes, o que denota traços da autogestão, pois a cooperação é um dos seus princípios.

Para atingir o objetivo principal desta pesquisa foram colocadas nas entrevistas e questionários, perguntas com maior relevância do que outras, visto que aquelas trazem em seu conteúdo o cerne, pode-se dizer assim, da autogestão. Uma delas foi procurar saber das chefias qual a opinião delas sobre o servidor técnico-administrativo em educação que compõem a equipe ter a autonomia sobre a criação e autorização de regras e normas dos serviços os quais lhe compete administrar. E, apesar de as falas demonstrarem sempre a defesa de uma gestão compartilhada, com exceção de uma coordenadora que afirmou ser a favor daquele cenário, e de uma diretora que afirmou ter a vontade de apenas

participar na elaboração, e não de aprovar tais normas, os outros quatro entrevistados demonstraram não ser favoráveis, e os motivos são variados, mas tiveram como embasamento principal a concepção, por parte dos entrevistados, de que as regras e normas se referem a assuntos relacionados à área de educação, pesquisa e extensão, e, não a uma questão técnica. De acordo com Motta (1981) a mecanização do trabalho promoveu uma maior subordinação do indivíduo no ambiente organizacional à autoridade, correspondendo a uma maior centralização das decisões no âmbito da Direção, e consequentemente, a uma maior separação entre o trabalho manual e o intelectual.

Dessa forma, pode-se inferir que neste ambiente perdura uma maior segurança na visão do professor do que na dos servidores técnico-administrativos em educação para tal atividade.

Segue fala de uma diretora:

> Você tem que ter esse olhar que tem a ver com o fim último da Universidade... …por isso que deve existir esse diálogo com a Direção, a fim de não corrermos o risco de instrumentalizar aquilo que não é só instrumental... a gente corre o risco de ter um discurso tecnicista para algo que não é tecnicista. (DIRETORA I, 2017).

E fala de uma coordenadora:

"O servidor está muito limitado naquele trabalho que ele faz, e não tem a amplitude de pensar coletivamente, por isso que é bom a opinião do diretor". (COORDENADORA II, 2017).

Ademais, foi possível verificar também a existência de um discurso coletivo de participação, no qual o Conselho de Unidade, órgão máximo do Centro é visto como um espaço onde se devam discutir assuntos relacionados a novas normas e regras dos procedimentos administrativos do Centro: "... o único problema é tentar evitar que a pessoa crie uma regra que seja só favorável para ela mesma". (DIRETOR II, 2017). Denota-se certo receio no que diz respeito a um possível individualismo do servidor técnico-administrativo em educação além de uma provável ausência de visão organizacional quando o assunto é a tomada desse tipo de decisão, fatores esses que acabam por ocasionar uma falta de segurança para aprovação de tais normas e regras. Não obstante, a maioria dos gestores acredita em um maior conhecimento do professor para essas deliberações.

Com base na defesa por um modelo de gestão participativo, as possibilidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias podem perder espaço. Outro apontamento também identificado é a

vontade, por parte da Direção, de fazer parte do processo de formação dessas normas, como se pode observar no trecho a seguir:

> Eu gostaria de participar, mas de participar não como o chefão, mas eu acho que as normas teriam que passar por uma leitura minha para por fim ter uma discussão se houve alguma incoerência ou não, porque no limite quem é o responsável sempre é o diretor, então sempre teria que ter uma supervisão, mas não para bloquear a criatividade, e sim para identificar algum problema em relação às normas mais gerais. (DIRETORA III, 2017).

Conforme Seligmann Silva (1994) a valorização do ser humano na organização tem sido produzida, de uma maneira mistificadora pela ideologia contemporânea, promovendo o apagamento ético, a ruptura da sociabilidade e a desestabilização da saúde. Essa insegurança por parte da gestão também tende a dificultar o desenvolvimento de práticas autogestionárias nos ambientes organizacionais pesquisados. A confiança, neste caso, é a base para o processo de delegação de autonomia aos subordinados, além disso, de fato, estar impossibilitado de gerenciar regras e normas as quais competem ao seu trabalho é um fator alienante para o ser humano. Com efeito, isso acaba ocasionando uma desmotivação e atrofiamento no profissional.

Outro ponto, não menos importante para o delineamento da pesquisa, é o questionamento sobre a convocação antecipada da equipe para o diálogo quando se faz necessária a tomada de decisões que envolva a rotina do grupo. Salvo um diretor que confirmou tomar a decisão antes e depois informar o grupo, o restante dos entrevistados confirmaram que chamam antes para conversar, salvo alguma situação em que precise ser decidido naquele momento ou outra em que já se tenha tentado por parte da Direção resolver em conjunto, mas não se obteve sucesso. Porém, pode-se verificar que, em algumas equipes, as respostas dos questionários não conferiram com as falas da Direção e coordenação. Também houve divergências nas respostas de coordenação e Direção da mesma equipe em relação à mesma pergunta.

Diante do que se pode ser observado em um ambiente institucional, muitas vezes as pessoas que serão diretamente afetadas por uma decisão não são chamadas previamente para conhecimento e análise da situação. Vale salientar que segundo Proudhon (1983) ser governando é ser, em cada atividade, notado, registrado, corrigido e taxado. Além desse resultado, o cenário se repetiu nas respostas de outra questão, a qual indagou sobre o empoderamento do servidor, que neste

caso foi defendido pela Direção, porém não confirmado pelos subordinados.

Outro diagnóstico, diz respeito às respostas todas afirmativas de perguntas que solicitaram ao entrevistado que respondesse se existiam em sua gestão alguns princípios como confiança no subordinado, gestão transparente, autonomia, participação nas decisões, boa comunicação, cooperação e criatividade:

> Tudo que eu procurava fazer era justamente empoderar os servidores para que eles respondessem, porque até para quem está no comando, é ruim ter que se manter sempre presente... não tem nada que crie mais resistência do que uma decisão autocrata, sozinha, autoritária, você coloca todo mundo contra você, é até burrice. (DIRETORA III, 2017).

Outro fator que também foi confirmado por todos os gestores é o atendimento das demandas dos subordinados, salvo o seguinte comentário: "quando é plausível sim, porém tem solicitações que não tem nem pé nem cabeça, que são negadas". (COORDENADORA II, 2017).

Além desses, ainda foi confirmada por todos os entrevistados a existência de um canal aberto para os membros da equipe se manifestar quando sentirem necessidade. Em destaque, todos também afirmaram que o servidor técnico-administrativo em educação possui uma forte autonomia no ambiente de trabalho. Pode-se concluir que todos esses posicionamentos, de uma forma generalizada, induzem à descredibilidade das respostas.

Por outro lado, verificou-se grande interesse da gestão na integração dos serviços do corpo técnico, afim de que possam ser autorizadas cada vez mais demandas de afastamentos para formação de tais servidores.

Esse foi um dos pontos considerados importantes para a pesquisa, pois essa reestruturação também abrange diversos fatores da autogestão, como a cooperação, a responsabilidade, a formação profissional e o relacionamento interpessoal. Ressalta-se que esse processo envolve assumir novas responsabilidades. Dessa forma, os gestores ao serem questionados sobre o tema individualismo no que tange a esse processo de integração, em sua maioria, confirmaram acreditar que existam mais servidores que topariam essa integração do que os que não teriam interesse.

Esse também é um tópico determinante para o desenvolvimento de práticas autogestionárias. Com base nos fundamentos da autogestão, se faz necessário que o individualismo não prevaleça o cooperativismo e a vontade de assumir novas responsabilidades. Além disso, foi identificada, no que tange à opinião dos gestores, uma flexibilidade no quesito horário de trabalho no momento de um afastamento parcial. Denota-se uma receptividade na adaptação de novos cenários. Porém, foi destacado durante as entrevistas que setores com uma pessoa só se torna difícil conceder o afastamento.

No que tange à criatividade, todos os diretores consideram que ela é promovida no ambiente organizacional em que atuam, apesar da enorme burocracia do serviço público, e ressaltaram que se houvessem reuniões mais rotineiras, essas poderiam ser um espaço para o desenvolvimento desse fator.

Já no que tange ao controle, os gestores demonstraram apostar mais em um controle social, exercido pela sociedade, do que o controle vindo de cima. Frisaram que prevalece o controle exercido pelas pessoas que são clientes dos serviços prestados pelos servidores técnico-administrativos em educação. Todavia, na visão de Gutierrez (2000) o lado negativo da autogestão é a possível proliferação de controles sobre os membros e sobre as operações, no intuito de resguardar um patrimônio que é de todos os envolvidos com o trabalho.

Um ponto interessante percebido em uma entrevista é que o controle de compensação de horas ausentes fica por conta do próprio servidor que se ausentou. Identifica-se assim, um traço da autogestão. Outro ponto importante é que a ausência da necessidade desse controle se justifica pelo fato de as relações serem baseadas na confiança, conforme retrata uma gestora: “eu entendo que aqui existe muito comprometimento dos servidores, e uma vez que a pessoa é comprometida, tu não precisas ficar controlando essa pessoa”. (COORDENADORA II, 2017). A confiança, conforme dito anteriormente, é determinante para o desenvolvimento de práticas autogestionárias e identificar a presença dela em relações entre chefe-subordinado é de extrema relevância.

Outra questão essencial para o objetivo principal desta pesquisa é a indagação, aos cargos de chefia, sobre a possibilidade de os subordinados terem autonomia sobre a vida funcional deles dentro da Universidade, e, salvo dois diretores que afirmaram ser favoráveis e uma gestora que não respondeu, os outros três entrevistados não demonstraram favorecimento a esse cenário, e o motivo maior se concentrou na preocupação com o atendimento e organização do setor

no caso da ausência do servidor para afastamentos. Infere-se a falta de confiança na capacidade do servidor técnico-administrativo em educação em equilibrar as duas situações.

Destaca-se então, mais uma vez, a desconfiança na capacidade do servidor membro da equipe em decidir e executar o que pode ser bom para ele como profissional concomitantemente com o seu trabalho. Cabe destacar ainda que, o mesmo diretor o qual se demonstrou muito familiarizado na defesa pela autogestão, demonstrou-se contra esse tipo de autonomia ao citar o termo anarquismo em sua resposta. Não obstante, conforme o autor Benini (2010) em um contexto autogestionário, a gestão do negócio deve ser exercida pelos próprios, ou seja, esses serão executores das tarefas e junto patrões de si próprios.

Outro ponto também identificado é a não existência de um canal hierárquico de comunicação nas demandas de solicitações por parte dos servidores. O fluxo pareceu ser bastante flexível no que tange à via hierárquica, podendo o subordinado se dirigir tanto à Direção quanto à coordenação. Esses fatores demonstram a prevalência de um ambiente harmonioso composto por um alto grau de liberdade no que tange a esse assunto.

Já no que diz respeito ao fluxo do processo de estabelecimento de regras dos procedimentos administrativos os quais competem aos servidores técnico-administrativos em educação, as respostas, em sua grande maioria, foram de que esse processo se dá da seguinte forma: o servidor cria a regra e sugere à Direção, e essa então decide se aprova ou não. Denota-se um fluxo de trabalho bem rígido em relação a essa hierarquia. Alguns sujeitos da amostra citaram a existência de uma diferença entre regras e normas de procedimentos simples, os quais não necessitam de aprovação da Direção, e procedimentos complexos, os quais precisam dessa anuência. Na visão de De Faria (2005) é importante ressaltar que a partir do momento em que a ruptura com a ordem instituída aparece na ordem do dia, a separação entre dirigidos e dirigentes é extinta e o fortalecimento da identidade coletiva faz com que seus membros, reunidos, identifiquem-se pelos interesses comuns e pela solidariedade recíproca, rompendo assim, com o individualismo e a hierarquia. Ainda na visão do autor, a criação espontânea substitui a subordinação passiva.

Já em relação aos subordinados, poucos servidores afirmaram possuir o conhecimento sobre a autogestão, mais propriamente cinco, ao passo que dez não possuem e cinco remeteram o significado do termo a uma gestão compartilhada ou exercida por um grupo superior maior, conforme trecho a seguir:

> É a gestão administrativa realizada pelos servidores/colaboradores e esses são representados por um órgão maior, que pode ser uma Direção ou Conselho Gestor. É uma gestão baseada na confiança e delegação de responsabilidades. (SERVIDOR V, EQUIPE III, 2017).

O resultado dessa pergunta confirma o cenário descrito pela maioria das referências pesquisadas para a realização desta pesquisa, nas quais diversos autores relatam o fato de a autogestão ser confundida com diversas formas de gestão, que por fim, acarreta na falta de conhecimento sobre seu real significado.

Vale ressaltar que, exceto dois respondentes, todos os outros demonstraram satisfação em relação aos valores presentes na equipe em que atuam. Já a ausência das reuniões foi confirmada por todos os servidores.

No que diz respeito à percepção do servidor técnico-administrativo em educação sobre a ocorrência ou não de um processo coletivo de decisões, onze pessoas responderam que esse processo não existe, ao passo que nove responderam que sim, porém, cabe salientar que, mesmo entre os que afirmaram existir, as respostas incitam para a existência de um canal aberto para diálogo, discussões e espaço para opiniões, contudo, a decisão final na maioria das vezes fica a cargo da Direção. Além disso, outra questão trazida por esses servidores é que existem tipos de decisões, algumas delas é aberto o espaço para decisão conjunta, outras não. Com base nesses depoimentos denota-se que existe uma oportunidade para práticas autogestionárias, porém, não em sua totalidade.

O mesmo cenário se repetiu na questão que solicitou aos servidores técnico-administrativos em educação que comentassem sobre como funciona o processo de decisões tanto relativas ao Centro como em relação às atividades administrativas da Direção. Onze servidores afirmaram que as decisões finais são tomadas sempre pela Direção, ao passo que nove discordaram dessa afirmação. Novamente foi salientado o espaço para diálogo e discussões, o qual por alguns servidores é considerado aberto, ao passo que para grande parte dos respondentes o processo se dá de uma maneira autocrática, conforme fala de um servidor: “atende à necessidade das corporações dominantes”. (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017).

Conclui-se pelo estabelecimento de um cenário onde existe uma divisão entre o que pode ser decidido por um coletivo ou pelo próprio

subordinado, e o que não pode. As regras as quais é delineada essa divisão ainda são desconhecidas pelos respondentes da pesquisa sendo que alguns nomearam como decisões políticas fundamentadas por razões subjetivas. Porém, devido à Universidade ser um órgão baseado no modelo de gestão burocrático, percebe-se que existe uma tendência à gestão compartilhada, o que pode incitar casos de autogestão futuramente.

Mais uma vez os números se repetiram na questão que indagou ao servidor técnico-administrativo em educação se ele considera que a gestão compartilha com a equipe a tomada de decisões que a envolve: dois servidores não responderam, oito negaram que ela compartilha ao passo que dez afirmaram existir esse compartilhamento. Novamente foi citado o tópico de decisões comuns e complexas.

Como citado anteriormente, o fato das respostas estarem divididas torna difícil a interpretação da real situação existente nos ambientes organizacionais pesquisados, porém, visto que se trata de uma organização burocrática, infere-se que existem traços de uma gestão compartilhada a qual pode dar início a práticas de autogestão. Para o autor Gutierrez (1988) o desenvolvimento de práticas participativas no ambiente organizacional possui uma característica de autenticidade ao promover a diminuição da alienação intelectual do indivíduo no trabalho.

Uma questão considerada de extrema importância para a realização dessa pesquisa foi a que buscou conhecer dos servidores subordinados se são eles quem criam e aprovam as regras e normas dos procedimentos administrativos os quais lhes competem. Onze servidores responderam que não, dois não responderam e sete afirmaram contribuir na construção dessas regras. Destaca-se que, mais uma vez, no que tange às respostas afirmativas, a grande parte confirma a existência de uma gestão compartilhada no que cabe a esse processo. Através das entrevistas, pôde-se delinear a existência de uma grande preocupação com o discernimento do servidor técnico-administrativo em educação para aprovar normas das atividades administrativas. Termos como limites do tecnicismo, preocupação com o fim último da Universidade, falta de amplitude organizacional e favorecimento foram citados pelos gestores, o que fundamentou a conclusão acima.

Quando questionados sobre qual grau de autonomia atribuíam ao seu trabalho, em uma escala de zero a dez, sendo zero o equivalente a nada e dez o máximo contrário, a maioria das respostas concentrou seus números entre sete e nove, mais propriamente quatorze servidores. Porém, foi possível concluir que a autonomia significa, para grande

parte dos sujeitos da amostra, a liberdade para participar dos processos de decisões e principalmente poder expor suas opiniões. Os trechos a seguir denotam essa informação: “8 (oito), pois dependo da aprovação da Direção para realização dos processos de compra”. (SERVIDOR III, EQUIPE III, 2017). “Entendo que tenho 10 (dez) de autonomia para propor e promover o debate, abrir as discussões”. (SERVIDOR VIII, EQUIPE I, 2017). Essa interpretação do conceito de autonomia por grande parte dos respondentes dificultou a análise da pesquisa, pois tornou difícil a conclusão sobre o tema pesquisado, visto que não é o mesmo significado adotado por esse estudo (ressalta-se que o significado do termo autonomia, no cenário da autogestão, é a capacidade que o indivíduo tem de ele próprio deliberar no seu trabalho conforme seu próprio julgamento e não de apenas participar de uma forma coletiva).

Interessante ressaltar que, com base em diversos autores pesquisados, esses trazem a questão de que em muitos locais de trabalho se é divulgada uma falsa autogestão, onde as pessoas afirmam existir uma cultura autogestionária dentro da organização, mas que, a partir do momento em que se é pesquisada a rotina da instituição, é possível se constatar que não é este o real cenário, quando muito ocorre uma gestão compartilhada. No caso da Universidade em questão a situação é um pouco diferente, pois não se defende uma autogestão, nem mesmo o termo é conhecido pelos profissionais que nela atuam, no entanto, se defende, em grande parte, uma tomada de decisões coletiva, ou seja, de uma gestão compartilhada por todos, principalmente no que tange a decisões que envolvem os servidores. Aí sim que essa situação pode ser comparada com a divergência supracitada, pois através das respostas dos questionários foi possível identificar uma persistência na gestão autocrática, mesmo que essa não tenha sido confirmada em nenhuma das entrevistas com a Direção.

Outro ponto importante de destacar nessa pesquisa foi a questão que indagou aos servidores técnico-administrativos em educação, especificadamente aqueles que consideram não possuir a autonomia sobre o seu trabalho, que foi um total de dez, se os mesmos teriam interesse em assumi-la caso fosse possível, e as respostas foram positivas e ao mesmo tempo divergentes dos cenários descritos nas referências utilizadas nessa pesquisa. O individualismo e a falta de interesse por parte do profissional em assumir novas responsabilidades são fatores delineados como barreiras no momento de desenvolver práticas autogestionárias (RIGO; ALMEIDA, 2010), sendo que, nessa pesquisa, com exceção de dois servidores que julgaram não estarem

preparados para assumir tal responsabilidade, e de outros dois que estão satisfeitos com o grau de autonomia que possuem, outros seis afirmaram ter essa vontade, e os motivos são bem interessantes, pois denotam uma preocupação com a qualidade do serviço prestado pela Universidade, conforme pode ser observado nos trechos a seguir: " sim, porque a gestão não domina o conteúdo das atividades desenvolvidas". (SERVIDOR IV, EQUIPE III, 2017). "Sim, o know-how e a experiência demonstram um conhecimento mais aprofundado sobre as atividades desenvolvidas. Quem está no operacional é quem sabe das dificuldades envolvidas". (SERVIDOR VI, EQUIPE I). "A autonomia devia ser de quem confronta os problemas de uma forma cotidiana". (SERVIDOR II, EQUIPE I, 2017). Além dessas justificativas, expressões como melhora no atendimento, agilidade na solução e prestação dos serviços e agilizar ao invés de burocratizar também foram usadas para justificar o interesse pela autonomia. Conclui-se pela existência de um perfil autogestionário entre grande parte dos servidores da amostra. Para o autor Singer (2000) uma das vantagens da organização autogerida é justamente poder atuar de forma mais racional, criativa e ágil que as demais.

Na concepção de Gutierrez (1988) a autogestão provoca em seus participantes um espírito de coletividade o qual motiva o diálogo e as deliberações em equipe, maior vivência política e disposição individual de envolver-se no processo produtivo, totalmente de encontro às formas modernas de gestão.

Outro ponto foi a questão que buscou saber desses servidores, em uma escala de zero a dez, sendo zero o equivalente a nada e dez o máximo contrário, qual grau eles atribuíam à autonomia em relação à vida funcional deles dentro da Universidade. E os resultados se concentraram em sua maior parte no intervalo de zero a seis: doze pessoas assinalaram entre zero a seis, três pessoas não responderam e cinco assinalaram entre sete e dez. Essas respostas retratam como exatamente funciona a carreira funcional dos servidores técnico-administrativos em educação na Universidade, a qual é orientada por leis e normas que pregam a existência de uma forte estrutura hierárquica. Falta de autonomia sobre o horário de trabalho e nenhuma liberdade para desenvolver outras atividades universitárias que não sejam as estritamente relacionadas ao cargo foram algumas das justificativas presentes nas respostas. Esse ponto é considerado crítico no momento da identificação de espaços para o desenvolvimento de práticas autogestionárias, pois vai de encontro aos princípios da autogestão.

Outra questão trouxe uma tabela com alguns princípios relacionados à autogestão, e solicitou aos servidores que assinalassem na segunda coluna, em uma escala de zero a dez, sendo zero para nada e dez para o máximo contrário, qual grau eles atribuíam à existência desses princípios em seu ambiente de trabalho e, na terceira coluna, assinalassem, de acordo com as mesmas normas, o quanto eles estão satisfeitos com o grau atribuído na coluna anterior. Abaixo segue tabela 2 ilustrando, com base nas respostas de um servidor, como funcionou a pergunta:

Tabela 2: princípios da autogestão

	Grau - 0 a 10	**Satisfeito 0-10**
Empoderamento do servidor	5	5
Atendimento de suas solicitações	0	5
Confiança	0	0
Autonomia	0	0
	Grau - 0 a 10	**Satisfeito 0-10**
Participação nas decisões	0	0
Emancipação	0	0
Comunicação	2	2
Controle	8	8
Criatividade	0	0
Cooperação	3	3

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

A maioria dos autores que tendem a repensar a organização do trabalho avalia como princípios da autogestão a instituição de modos de organização do trabalho que agregam o agir com o pensar e a negação total das hierarquias. Da mesma forma, se percebe um foco em considerar o controle, a responsabilidade e a autoridade um pressuposto do coletivo, e a importância da participação e da circulação das informações serem abertas e coletivas a todos nos diferentes níveis institucionais das Organizações.

Na visão do autor Tragtenberg (1987) se a sociedade se estabelecesse segundo estes princípios, o ser humano não se veria limitado, por um monopólio capitalista amparado pelo Estado; nem no exercício de sua vontade por medo ao castigo, ou por obediência a

entidades metafísicas ou a indivíduos que levam ambos, à redução da iniciativa e ao servilismo intelectual. O homem se conduziria por suas próprias razões, que essencialmente levaria a marca da ação e reação livres de seu próprio eu e das concepções éticas do meio. Ainda segundo Gutierrez (1988) a organização autogerida é uma instituição diferente, onde seus membros adotam um código de valores mais amplo e compartilham objetivos comuns importantes.

Em relação às respostas, partindo de uma análise global dos vinte questionários, nove deles concentraram suas respostas entre os números sete a dez, e oito respondentes apresentaram tabelas com graus que variaram de zero a cinco. Dessa forma, conclui-se que quarenta por cento dos servidores atribuíram graus baixos de existência de alguns princípios da autogestão e também graus baixos de satisfação com este cenário. Apesar de muitos questionários apresentarem números altos e isso denotar uma situação favorável para o desenvolvimento do tema objeto desse estudo, a quantidade de respostas com graus baixos retrata uma situação nada favorável quando a questão é identificar espaços para o desenvolvimento de práticas autogestionárias.

Descrevendo mais detalhadamente os resultados de cada princípio, no que tange ao empoderamento, nove servidores alocaram suas respostas tanto de existência quanto de satisfação no intervalo de oito a dez, um não respondeu, dois assinalaram sete e outros oito assinalaram números entre zero e cinco. Praticamente o mesmo cenário se repetiu no que tange ao atendimento das solicitações por parte dos servidores técnico-administrativos em educação: onze servidores alocaram seus resultados nas duas colunas entre o intervalo de oito a dez, duas pessoas assinalaram sete e sete assinalaram números entre o intervalo de zero a seis.

Quanto à participação nas decisões, dez respondentes assinalaram nas duas colunas números entre o intervalo de oito a dez, ao passo que oito assinalaram de zero a cinco. Relativo à emancipação no ambiente de trabalho, já sete respondentes assinalaram no intervalo de oito a dez, três entre os números sete e seis ao passo que sete entre os números de zero a cinco. No que cabe à comunicação, treze respondentes preencheram os valores de oito a dez, ao passo que apenas cinco assinalaram números entre zero a cinco. O fator controle apresentou como resultado doze participantes que assinalaram números entre oito a dez, sendo esse o único princípio que o fato de expor números altos na primeira coluna não é um resultado favorável para o estudo. No que concerne ao desenvolvimento da criatividade no ambiente organizacional, nove servidores assinalaram números entre o intervalo

de oito a dez ao passo que cinco assinalaram números entre zero a cinco. Por fim, relativo à cooperação, quinze respondentes compuseram o intervalo de oito a dez.

Apesar de, durante as entrevistas, terem sido identificados indícios da ausência de confiança na autonomia para com os membros da equipe; nos questionários, quinze profissionais assinalaram graus altos (de oito a dez) de confiança no ambiente de trabalho ao passo que apenas cinco assinalaram graus baixos (zero a cinco).

O que pode se concluir, mais uma vez, é que as respostas destacadas acima vão de encontro aos cenários expostos nas entrevistas com a gestão, o que tende a dificultar a interpretação dos dados e a elaboração de um possível diagnóstico do cenário, visto que as informações de ambas as partes divergem entre si. Além disso, o fato de as respostas estarem divididas também dificulta o estabelecimento de uma conclusão clara e coesa.

Quando foi questionado aos respondentes se eles se sentiam motivados pelos gestores a se qualificar e por que, outra vez o cenário se repetiu, e as respostas também ficaram divididas: nove servidores técnico-administrativos em educação afirmaram sentir-se motivados, ao passo que sete responderam que não, um servidor não respondeu e três alegaram não saber responder. Questões políticas, motivação por conta própria, ausência durante o expediente, preconceito, e o gestor nunca tocou no assunto foram alguns dos comentários citados pelos servidores que responderam negativamente à pergunta. A autogestão traz também, como premissa, a importância da qualificação dos profissionais para a aplicação de uma maior autonomia no ambiente organizacional. Dessa forma, esse resultado não é considerado positivo, pois o cenário ideal seria que o incentivo à qualificação fosse realizado de uma maneira mais presente nos ambientes da amostra.

Outro ponto do questionário procurou saber dos servidores se eles se sentiam à vontade para se manifestar caso não concordassem com algo no ambiente de trabalho. Todas as perguntas por fim solicitaram aos respondentes que eles comentassem suas respostas. Doze pessoas responderam que se sentem à vontade, através do diálogo, pessoalmente e via *whats app*; quatro servidores responderam que não, uma pessoa não respondeu e três responderam em partes. Sessenta por cento da amostra afirmou ter essa liberdade de discussão, ao passo que apenas vinte por cento consideram esse canal fechado.

Quando solicitados que citassem algumas características da gestão, os pontos positivos e negativos foram diversos e, novamente os questionários apresentaram-se divididos. As qualidades mais salientes

foram transparência, confiança, parceria, responsabilidade, comprometimento com a Instituição como um todo, clima agradável, cooperação e profissionalismo. Já os negativos foram: totalmente centralizadora, descontinuidade, falta de harmonia, falta de vocação administrativa, restrita à política, ausência de confiança, nada democrática, metódica e exigente demais, engessando os processos. Percebe-se, diante das respostas, que alguns princípios da burocracia se encontram arraigados na gestão, o que tende a dificultar o processo de desenvolvimento de uma nova abordagem.

Por fim, foi solicitado ao servidor que ele comentasse sobre a relação do seu trabalho com a criatividade e que desse exemplos. Sete pessoas responderam que desenvolvem a criatividade no trabalho, e deram como exemplos desafios e limitações no serviço público que fazem com que a pessoa estimule esse atributo. Além desses, inovação nos processos e o contingenciamento de recursos por parte da Universidade também foram citados como fatores estimuladores da criatividade. Duas pessoas não responderam e onze afirmaram não existir esse princípio no ambiente organizacional. Os motivos citados foram as normas e regras já estabelecidas, a burocracia, repetição de procedimentos, e tecnicismo. Também se classifica essa questão como um cenário desfavorável porque a ausência de promoção da criatividade na maioria das respostas pode ser resultado de um ambiente autoritário e consequentemente nada autogestionário e participativo. A falta de promoção da criatividade no ambiente de trabalho, de acordo com pesquisas realizadas, é capaz de tornar o homem cada vez mais atrofiado e alienado no seu cotidiano. E isso se dá, normalmente com base em ambientes nada democratas e com uma hierarquia bastante latente.

A última questão pediu aos servidores técnico-administrativos em educação que deixassem algum comentário caso julgassem necessário e as respostas foram um tanto interessantes, como se pode observar nos trechos a seguir: “muitas vezes os comentários negativos são motivados por questões de ordem eminentemente pessoal”. (SERVIDOR I, EQUIPE I, 2017). “A gestão deveria deixar de ser política e ser mais humana”. (SERVIDOR IV, EQUIPE II). “Considero que os problemas não estão apenas nas Universidades. As políticas do Governo e a conivência do MEC são os piores obstáculos”. (SERVIDOR IV, EQUIPE I, 2017).

> União e parceria dos técnicos para não sofrer com opressão e assédios vindo das Direções e comandos dessa Universidade, a fim de que possamos trabalhar e exercer nossas funções com

> tranquilidade, alegria e ter uma vida funcional saudável. (SERVIDOR III, EQUIPE I, 2017).

Sendo assim, as conclusões para a obtenção do objetivo geral dessa pesquisa que é identificar a existência de oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas das Direções de Centro, circundam a ideia principal de que qualquer movimento relacionado a esse possível cenário terá que passar pela gestão participativa e compartilhada, como pode ser confirmado através de exemplos como a existência do Conselho de Unidade do Centro, que é um órgão deliberativo para o qual são enviadas todas as demandas de criação e autorização de novas normas e regras do Centro. Esse cenário também pode ser considerado desfavorável para o desenvolvimento de práticas autogestionárias, pois se pode concluir que enquanto se defende um modelo de gestão participativo, a autogestão tende a perder espaço.

Finalizando, torna-se difícil, nesse estudo, delimitar exatamente quais práticas autogestionárias tem a viabilidade de serem desenvolvidas, pois a hierarquia juntamente com os fundamentos da burocracia ainda se encontra bastante arraigada nas Direções de Centro pesquisadas. Além disso, resultados encontrados como falta de conhecimento do termo autogestão, bem como confusão desse com gestão compartilhada, disparidade de cenário entre um Centro e outro, e incoerências nas respostas dos subordinados e dos gestores no que coube a mesma pergunta também foram fatores dificultadores no momento de se demarcar de fato quais práticas poderiam ser desenvolvidas nesses setores. Salienta-se outro resultado verificado, que foi a interpretação, por grande parte dos sujeitos da amostra, do significado de autonomia como uma independência para participar e propor ideias e não para decidir, o que também complicou as conclusões do estudo.

Ainda assim, pode-se citar como exemplos de práticas autogestionárias passíveis de serem executadas nos ambientes pesquisados, a execução de pequenas tarefas rotineiras dos servidores técnico-administrativos em educação. Vale salientar que um dos pontos de extrema importância da pesquisa, que foi verificar a possibilidade de autonomia sobre as regras e normas dos procedimentos administrativos os quais competem aos servidores acima citados apresentou resultado negativo em relação à sua existência e à sua favorabilidade por parte da gestão, resultados esses oriundos de motivos já explicitados como limites do tecnicismo, falta de visão organizacional e uma possível ausência de preocupação com o fim último da Universidade.

5 CONCLUSÕES

De uma maneira global, essa pesquisa encontrou algumas dificuldades no desenrolar de seu processo, desde as diversas interpretações do significado do termo objeto desse estudo, essas encontradas tanto nas referências bibliográficas como nos resultados das entrevistas e dos questionários, até as incoerências nas respostas dos gestores e subordinados da mesma equipe diante das mesmas questões. Outro ponto também dificultador foi a disparidade de cenários encontrados entre um Centro de Ensino e outro, o que acabou por dificultar a conclusão dos resultados da amostra como um todo.

Partindo-se do pressuposto que a autogestão é um tema bastante confuso na mente das pessoas, tornou-se complexa a identificação de um cenário de espaços para o desenvolvimento de práticas autogestionárias. É sabido que existe uma latente diferença entre autonomia para expor sua opinião, e autonomia para decidir, e a ausência dessa impede o ser humano de emancipar-se profissionalmente, causando um processo alienador e atrofiante no seu dia a dia.

Outro ponto também importante encontrado como resultado nessa pesquisa foi a insegurança na capacidade de julgamento do servidor técnico-administrativo em educação por parte da gestão, tanto dos diretores quanto dos coordenadores administrativos. Cabe salientar que esse é um fator crucial no que tange as vias de fato da autogestão. Infelizmente, sem essa confiança fica difícil o estabelecimento de uma autonomia real sobre o trabalho. Cabe lembrar que de acordo com Etzioni (2006), “as organizações que apelam aos valores de seus membros são superiores às que se apoiam em incentivos e muito melhores que as que empregam a força”. (ETZIONI, 2006, pg. 82-83).

No que tange ao alcance das respostas do objetivo geral e dos objetivos específicos dessa pesquisa, infere-se o seguinte:

Em relação às práticas de gestão adotadas pelos gestores que fizeram parte da amostra, pode-se concluir que essas formas de gestão são divididas entre o modelo burocrático e o participativo. A teoria predominante sem dúvida ainda é a burocracia, porém evidenciam-se traços da gestão participativa no interior das equipes pesquisadas, com um pequeno espaço para práticas autogestionárias, ou seja, essas somente se enquadram no nível mais simples de atividade.

Já no que diz respeito à pesquisa do conhecimento dos gestores e dos servidores técnico-administrativos em educação sobre o tema autogestão, denota-se que esse não é um assunto difundido no ambiente organizacional, e que muito pouco se conhece sobre o tema, visto que

ainda é bastante confundido com gestão compartilhada. Conforme já citado anteriormente, o significado do termo autonomia para a maioria dos sujeitos da amostra é a independência para se manifestar através de um espaço aberto para diálogos. Esse resultado acabou prejudicando conclusões mais precisas sobre o tema, pois diverge do significado de autonomia adotado por esse estudo, que é a capacidade que o ser humano tem de deliberar sobre suas atividades conforme seu próprio julgamento, sem a necessidade de um superior que lhe diga como executar suas funções.

No que diz respeito ao último objetivo específico, construindo uma análise global, a autogestão tem aceitabilidade em partes e por parte da gestão. Foi possível verificar alguns espaços para o desenvolvimento de práticas autogestionárias apenas em certos pontos, ou seja, somente demandas relacionadas a alguns assuntos. Esse ponto deixa clara a predominância do modelo burocrático de gestão, pois, com base em princípios da hierarquia, se separa quais assuntos podem ser autogeridos e quais não.

Também interessante ressaltar que a ideia do tema teve uma menor receptividade entre os cargos de coordenação administrativa do que nos próprios cargos da Direção dos Centros. Já para os subordinados percebeu-se uma ausência muito grande de convívio com o assunto. Além disso, vale salientar que os resultados da pesquisa, no que tange às respostas dos subordinados, foram quase que opostos entre um Centro e outro, o que tornou mais complicada a análise da amostra como um todo.

Por fim, no que tange ao objetivo geral da pesquisa, que corresponde a identificar se existem oportunidades para o desenvolvimento de práticas autogestionárias nas atividades administrativas dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina, foi possível identificar que sim, existem esses espaços e essa receptividade por parte da gestão, embora ainda pequenos, devido ao fato da burocracia ainda predominar no interior desses ambientes organizacionais. Conclui-se pela necessidade de mais pesquisas sobre identificação de espaços para o desenvolvimento de novas teorias organizacionais que venham a questionar os princípios do modelo burocrático de gestão.

Infelizmente denota-se que a autogestão é pouco difundida na administração, pelo simples fato de ser confundida com outras formas de gestão como o cooperativismo, o participativo, entre outros relacionados à gestão conjunta.

Como recomendações e sugestões de novos trabalhos, sugere-se a realização de mais pesquisas sobre o tema autogestão no interior das organizações públicas e também privadas afim de que o tema possa alcançar uma maior difusão entre o campo da pesquisa e o campo organizacional, e também para que possa alcançar uma clareza no que tange ao seu real significado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Ana Cláudia Donner; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público.** Cadernos EBAPE. BR, v. 11, n. 4, p. 608-620, 2013.

AGOSTINHO, Marcia Cristina Esteves. **Administração complexa: revendo as bases científicas da administração.** RAE-eletrônica, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2003.

ALMEIDA, Heloisa Maria Mendes de. **Autogestão: da ideia às práticas.** Revista de Administração de Empresas, v. 23, n. 1, p. 37-57, 1983.

ANDION, Carolina. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública.** Cadernos Ebape. BR, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

ANDRADA, Cris Fernández. **Onde a autogestão acontece: revelações a partir do cotidiano.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 9, n. 1, p. 1-14, 2006.

ANDRADE, Daniel Pereira**. Empresa humana ou humano empresa?** GV executivo, v. 10, n. 1, 2011.

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. **Public innovation through collaboration and design.** Routledge, 2014.

ARAÚJO, Elisson Alberto; SILVA, Wendel Alex Castro. **Sociedades cooperativas e sua importância para o Brasil.** Revista Alcance, v. 18, n. 1 (Jan-Mar), p. 043-058, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições Setenta, 1994. 226 p.

BENINI, Edi Augusto; BENINI, Elcio Gustavo. **As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e**

emancipação pela economia solidária. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 55, 2010.

BENNIS, Warren. **Organizações em mudança.** São Paulo: Atlas, 1976, p. 18; PERRY, Marvin. **Civilização ocidental - uma história concisa.** São Paulo: Martins Fontes, 1985, p. 623.

BEURON, Thiago Antonio et al. **Trabalho, Poder e Identidade: o Caso de uma Associação Autogestionária Familiar de Produção Agrícola.** Revista ADM. MADE, v. 15, n. 2, p. 63-81, 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado patrimonial ao gerencial.** Letras, v. 222, p. 259, 2001.

_____. **O modelo estrutural de governança pública.** Revista eletrônica sobre a reforma do Estado, Salvador, n. 10, p. 2-19, 2007.

BUNDT, Christian Frederico da Cunha et al. **Universidade: mudanças e estratégias de ação**. 2000.

CACETEII, Núria Hanglei. **Breve história do ensino superior brasileiro e da formação de professores para a escola secundária.** 2014.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais.** Cad. EBAPE. BR, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira et al. **Reformas administrativas no Brasil: Uma abordagem teórica e crítica.** REGE-Revista de Gestão, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de. **Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software.** Organizações & Sociedade, v. 10, n. 26, 2003.

CARVALHO, Maria do Carmo; FELGUEIRAS, Débora. **Orçamento participativo no ABC.** Revista Pólis, n. 34, 2000.

CASTANHEIRA, Maria Eugênia Monteiro; PEREIRA, José Roberto. **Ação coletiva no âmbito da economia solidária e da autogestão.** Revista katálysis, v. 11, n. 1, p. 116-122, 2008.

CATANI, Afrânio Mendes; DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira. **Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária.** In: SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis (Orgs.). **Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa.** São Paulo: Xamã, 2001.

CAVEDON, Neusa Rolita; FERRAZ, Deise. **As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre.** Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, v. 25, 2004.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, André Lucirton; FRASSON, Gabriela Cirilo. **Autogestão: Um novo/velho modelo em administração.** Gestão & Regionalidade, v. 22, n. 62, p. 16-47, 2005.

CRUBELLATE, João Marcelo. **Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, 2004.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã: da colônia à era de Vargas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1986.

DALLA CHIESA, Carolina; CAVEDON, Neusa Rolita. **Elementos anarquistas no cotidiano de uma organização contemporânea: o caso da casa da cultura digital de porto alegre-Anarchist Elements in the Quotidian of a Contemporary Organization: the Case of the Casa da Cultura Digital of Porto Alegre.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 13, n. 1, 2016.

DANA, Samy. **Excesso de pressão não fará sua empresa crescer.** GV-executivo, v. 15, n. 1, p. 59.

DE FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Burocracia como organização, poder e controle.** RAE, v. 51, n. 5, 2011.

DE FARIA, José Henrique. **Economia política do poder: fundamentos.** Juruá, 2004.

DE FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade; PRANDO, Ana Amélia Fabres. **Diagnosticando a disfunção burocrática do papelório: o desafio da eficiência na gestão pública (o caso de uma autarquia federal).** Desafio Online, v. 3, n. 1, p. 74-97, 2016.

DENHARDT, Janet Vinzant; DENHARDT, Robert Behn. **The new public service: Serving, not steering.** ME Sharpe, 2007.

DENHARDT, Robert B. **Teoria Geral da Administração Pública**. 5.ed. Tradução de Francisco Heidemann. Florianópolis: ESAG/UDESC, 2008.

_____. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna. S. - **Handbook of qualitative research.** London, Sage Publication, 1994. 643p.

DORNELES, Simone Bochi. **Autogestão: uma alternativa para o desenvolvimento regional.** V. 25, 2011.

ETZIONI, A.2006. **El guardian de mi Hermano: autobiografia y mensaje**. Madrid: Astor Juvenil Palabra.

____. **Organizações modernas**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder.** Rev. São Paulo: Globo, 2001.

FARIA, José Henrique de. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações.** Atlas, 2009.

FARIA, Maurício Sardá de et al. **Autogestão, Cooperativa, Economia Solidária: avatares do trabalho e do capital.** 2005.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. **Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas.** Cadernos EBAPE, v. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.

FLEURY, Sônia. **Reforma del estado.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Definindo Gestão Social.** In: SILVA JR, Jeová Torres; MÂISH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FRANCO, Tânia. **Alienação do trabalho: despertencimento social e desrenraizamento em relação à natureza.** 2011.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia.** 6ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

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

GORZ, André. **Imaterial (o) - Conhecimento, Valor**. Annablume, 2005.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz. **Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível.** Revista de administração de Empresas, v. 28, n. 2, p. 7-19, 1988.

_____. **Entre o lazer e o trabalho: uma contribuição da autogestão para a administração de empresas.** Revista ORG & DEMO, v. 1, n. 1, p. 31-39, 2000.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública.** Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

KLECHEN, Cleiton Fabiano; BARRETO, Raquel de Oliveira; PAULA, Ana Paula Paes de. **Pilares para a compreensão da autogestão: o caso**

de um programa de habitação da Prefeitura de Belo Horizonte. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 3, p. 669-94, 2011.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. **Novos caminhos da administração pública brasileira.** Análise–Revista de Administração da PUCRS, v. 21, n. 1, 2010.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia**. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC.** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 21, n. 69, 2016.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi; PEREIRA, Magali Cecili Surjus. **Entre contradições e inovações: a pesquisa de uma empresa de autogestão: o risco da naturalização da realidade.** XXVI Encontro Nacional da ANPAD, 2002.

LIMA, Jacob Carlos. **Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?** Sociologias, v. 12, n. 25, 2010.

MARGOTO, Julia Bellia; BEHR, Ricardo Roberto; DE PAULA, Ana Paula Paes. **Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações.** Organizações & Sociedade, v. 17, n. 52, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** Atlas, 2011.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível.** São Paulo: Futura, 1998.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. **Introdução: a coruja de minerva: reflexões sobre a teoria na prática.** Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; DIAS, Sylmara Lopes Gonçalves; BAPTISTA, Rodrigo Martins. **Elementos para discussão da escravidão contemporânea como prática de gestão/Elements for discussion of modern slave labor as a Management practice/Elementos para la discusión de la esclavitud contemporánea como práctica de gestión.** Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 2, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia.** Revista de Administração Pública, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. **Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal.** Organizações & Sociedade, v. 13, n. 37, 2006.

MEIRA, Fabio Bittencourt. **Entre modelos e figuras: o problema da transição nas empresas assumidas por trabalhadores.** Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 9, n. 2, 2011.

MISOCZK, Maria Ceci; DE OLIVEIRA, Rômulo Paes; DOS PASSOS, Rafael Pavan. **Reflexões sobre a autogestão a partir da experiência da Cidade das Cidades.** Organizações & Sociedade, v. 11, 2004.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon.** 1981. Tese de Doutorado.

_____. **O que é burocracia.** São Paulo: Brasiliense, 1981.

_____. **O poder disciplinar nas organizações formais.** Revista de Administração de Empresas, v. 21, n. 4, 1981.

_____. **Organização e poder: empresa, estado e escola.** São Paulo: Atlas, 1986.

Controle social nas organizações (II-revisitado); Revista de Administração de Empresas, FGV, v.33, n.5, set.out/1993.

NAVEIRA, Ruben Bauer. **Caos e complexidade nas organizações.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 5, p. 69-80, 1998.

NEWCOMER, Kathyryn E. **A preparação dos gerentes públicos para o século XIX.** Revista do Serviço Público, ano 50, n. 2, p. 5-18, 1999.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa. **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios.** UFSC, 2010.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de; CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto. **Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais.** 2010.

ONUMA, Fernanda Mitsue Soares; MAFRA, Flávia Luciana Naves; MOREIRA, Lilian Barros. **Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, UNISOL e UNITRABALHO.** Cadernos EBAPE. BR, n. 1, p. 65-81, 2012.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática.** 2003. Tese (Doutorado em Ciências Políticas) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

_____. **Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005b.

_____. **Por uma nova gestão pública.** Rio de Janeiro: FGV, 2005ª.

_____. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. **Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações.** Organizações & Sociedade, v. 14, n. 40, 2007.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos.** Atlas, 1987.

RISSI, Maurício et al. **Plano de desenvolvimento institucional da UFSC: um olhar do corpo discente**. 2011.

PEREIRA, José Roberto. **Reforma do Estado e administração pública em Minas Gerais: avanços e desafios.** In: FERREIRA, Marco Aurélio Marques; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; GAVA, Rodrigo. (Orgs.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios.** Viçosa (MG): Ed. UFV, 2010. p. 130-144.

PINHEIRO, Daniel Calbino; DE PAULA, Ana Paula Paes. **Autogestão e Práticas organizacionais Transformadoras: Contribuições a Partir de um Caso Empírico.** Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 33, p. 233-266, 2015.

PINHO, José Antônio Gomes de. **Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira.** In RIGO, Ariádne Scalfoni; SILVA JÚNIOR, Jeová Torres; SCHOMMER, Paula Chies; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda.** Recife: UNIVASF, 2010.

PROUDHON, Pierre-Joseph. **Textos escolhidos.** Porto Alegre: LP&M, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A **nova ciência das organizações: uma reconceituação da Riquezadas Nações.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989 [1981].

_____. **Introdução ao histórico da organização racional do trabalho.** Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

REBELO, Luiza Maria Bessa et al. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade**. 2004.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método.** Rio de Janeiro: LTC, 1977.

RIGO, Ariadne Scalfoni; DE ALMEIDA, Ana Carolina Araújo. **Autogestão: estado ou processo? (re) refletindo as experiências no**

vale do São Francisco. Administração Pública e Gestão Social, v. 1, n. 3, p. 294-314, 2010.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. 2004.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. **Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações.** Rev Adm Pública, v. 4, n. 1, p. 151-74, 2009.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Da ideia de universidade à universidade de ideias.** In: **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. **Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica.** Perspectivas em Ciência da Informação, v. 19, n. 3, p. 82-97, 2014.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático.** Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, 2002.

SARFATI, Gilberto. **Prepare-se para a revolução: economia colaborativa e inteligência artificial.** GV-executivo, v. 15, n. 1, p. 25-28, 2016.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado.** In: Série Universidade. Cortez, 1994.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2007.

SILVA, Eugénio Alves da. **O burocrático e o político na administração universitária. Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola).** 2004.

SILVA, ZENEIDE. **Economia solidária e a autogestão: Uma análise das iniciativas cooperativistas e gestionárias no Brasil.** Trabalho de

Monografia II para a graduação no curso de ciências econômicas. Recife, 2004

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter**. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 12, n. 4, 2008.

SINGER, Paul Israel; DE SOUZA, André Ricardo (Ed.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. Editora Contexto, 2000.

SINGER, Paul. **Economia Solidária.** In: CATTANI, Antônio. A Outra Economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

SOLE, Andreù; PHAM, Dang. **Esta imagem da qual somos tão prisioneiros.** Gestão. org, v. 1, n. 1, 2003.

SOUZA, Eda Castro Lucas. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** Revista de Administração Pública, v. 36, n. 1, p. 73-88, 2002.

SCHWARTZMAN, Simon. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades cientificas.** 1979. Disponível em: http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm. Acesso em agosto 2017.

TAIOLI, Flávio et al. **Um balanço da literatura sobre equipes autogeridas.** Obtido em 23 de março de 2017 em AEDB - Associação Educacional Dom Bosco: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/935_EQUIPES%20AUTOGERID AS.pdf

TEMPORAES, **Democracia e Autogestão.** São Paulo: Humanitas/USP, v.1, 1999. Edição Especial.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

TRAGTENBERG, Maurício. **Ideologia e burocracia.** São Paulo, Ática, 1974.

_____. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Moraes, 1980.

_____. **Burocracia e ideologia.** 2a ed. São Paulo: Ática, 1977.

_____. **Reflexões sobre o socialismo.** Editora Moderna, 1986.

_____. **Kropotkin: textos escolhidos**. Porto Alegre: L&PM, 1987.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo.** Brasília: UnB, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (Brasil). **Boletim de Dados 2014. 2014.** Disponível em: http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Boletim-de-Dados-20148.pdf. Acesso em: 1 mar. 2017

UFSC. **Plano Anual de Capacitação 2015.** Disponível em: <http://capacitacao.ufsc.br/Pac2015.htmlf>. Acesso em: 30 out. 2015.

VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; VAN BELLEN, Hans Michael; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Universidade em tempo de mudança.** Cad. EBAPE. BR, p. 01-07, 2006.

VIEIRA, Rejane Esther. **Administração pública democrática no estado de direito: o novo serviço público no cenário brasileiro.** Revista Direitos Fundamentais & Democracia. 4ª edição, 2008.

VÉLEZ RODRÍGUEZ, Ricardo. **Patrimonialismo e a Realidade latino-americana.** Rio de Janeiro: Documenta Histórica, 2006.

VENOSA, Roberto. **A institucionalização de tipologias organizacionais. Um estudo de caso: a autogestão na Iugoslávia.** Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas. V 22(2), 23-36, abr/jun, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia.** Rio de Janeiro: J. 1982.

_____. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** v. 1. Brasília: UnB, 1999.

_____. **Economia e Sociedade.** Vol. 1 e 2. Brasília, UNB, 2000.

_____. **Ciência e política: duas vocações.** Editora Cultrix, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. O que você conhece sobre Autogestão?
2. Cite aqui alguns valores que você considera estarem fortemente presentes em seu ambiente organizacional.
3. Com que frequências são realizadas reuniões com a gestão?
4. Você considera que existe um processo coletivo de decisões no seu ambiente de trabalho?
5. Comente sobre como funciona esse processo de decisões tanto relativas ao Centro como em relação às atividades administrativas da Direção.
6. Você considera trabalhar em uma gestão transparente?
7. Você considera que a Gestão deste Centro compartilha com a equipe a tomada de decisões que envolvem a equipe?
8. Você é quem toma as decisões sobre as normas e regras dos procedimentos administrativos que abrangem as atividades as quais lhe compete? Se não, como são estabelecidas essas regras?
9. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho.
10. Caso você não possua essa autonomia, você teria interesse em assumir a autonomia da responsabilidade total de suas atividades? Por quê?
11. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação à sua vida funcional na UFSC. Se possível, comente.
12. O quadro abaixo relata alguns princípios. Assinale ao lado o quanto você considera que esses princípios são promovidos em seu ambiente de trabalho, sendo 0 para nada e 10 para o máximo possível. Logo após, assinale o seu grau de satisfação com o grau atribuído na primeira coluna.

Principio	Grau – 0 a 10	Satisfeito – 0 a 10
Empoderamento do servidor		
Atendimento de suas solicitações		
Confiança		
Autonomia		
Participação nas decisões		
Emancipação		
Comunicação		
Controle		
Criatividade		
Cooperação		

13. No seu ambiente de trabalho, você se sente motivado pelos gestores a qualificar-se? Por quê?
14. Caso algo esteja lhe incomodando no ambiente organizacional, ou você não concorde com um certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação?
15. Cite algumas características dessa gestão no que diz respeito ao seu funcionamento.
16. Você considera que o seu trabalho promove a sua criatividade?
17. Deixe aqui algum comentário e ou sugestão que julgar necessário.

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. O que você conhece sobre Autogestão?
2. Com que frequência realiza reuniões com a sua equipe?
3. Cite alguns valores que você considera estarem fortemente presentes em seu ambiente organizacional.
4. Como ocorre o estabelecimento de normas e regras dos procedimentos administrativos dos setores da Direção?
5. Qual a sua opinião sobre repassar para os servidores a autonomia sobre os procedimentos administrativos das atividades as quais lhes competem?
6. Você considera que na sua gestão existe um processo coletivo de decisões que dizem respeito ao ambiente organizacional? Fale sobre.
7. Ocorre o compartilhamento com a equipe da tomada de decisões que a envolvem? Se sim, de que maneira?
8. Existe algum servidor afastado no setor? Por qual motivo?
9. Comente um pouco sobre a existência ou não dos seguintes princípios nessa Direção de Centro:

   Empoderamento do servidor;
   Atendimento de suas solicitações;
   Confiança;
   Autonomia;
   Participação nas decisões;
   Emancipação;
   Comunicação;
   Controle;
   Criatividade;
   Cooperação.

10. Responda o mesmo sobre a autonomia em relação à vida funcional deles na UFSC.
11. Comente um pouco sobre a existência ou não das seguintes práticas nessa Direção de Centro:

    - Espaço para manifestações e solicitações por parte dos servidores;

- Atendimento das solicitações acima citadas;
- Aplicação da criatividade do servidor nas rotinas administrativas.

12. Comente um pouco mais sobre a autonomia dos servidores nessa Direção de Centro.

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE C - ROTEIRO PARA DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS (ENTREVISTAS)

ENTREVISTAS COM OS GESTORES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
1. Conhecer quais as práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionadas;	2. Com que frequência realiza reuniões com a sua equipe? 3. Cite alguns valores que você considera estarem fortemente presentes em seu ambiente organizacional. 6. Você considera que na sua gestão existe um processo coletivo de decisões que dizem respeito ao ambiente organizacional? Fale sobre. 8. Existe algum servidor afastado no setor? Por qual motivo? 9. Comente um pouco sobre a existência ou não dos seguintes princípios nessa Direção de Centro: Empoderamento do servidor; Atendimento de suas solicitações; Confiança; Autonomia; Participação nas decisões; Emancipação; Comunicação; Controle; Criatividade; Cooperação. 11. Comente um pouco sobre a existência ou não das seguintes práticas nessa Direção de Centro: Espaço para manifestações e solicitações por parte dos servidores; Atendimento das solicitações acima citadas; Aplicação da criatividade do servidor nas rotinas administrativas.
2. Pesquisar qual o conhecimento dos gestores que compõem as Direções dos Centros e dos técnico-administrativos lotados nos referidos setores sobre a	13. O que você conhece sobre Autogestão?

autogestão;	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
3. Analisar a opinião dos sujeitos da amostra sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam.	4. Como ocorre o estabelecimento de normas e regras dos procedimentos administrativos dos setores da Direção? 5. Qual a sua opinião sobre repassar para os servidores a autonomia sobre os procedimentos administrativos das atividades as quais lhes competem? 7. Ocorre o compartilhamento com a equipe da tomada de decisões que a envolvem? Se sim, de que maneira? 10. Responda o mesmo sobre a autonomia em relação à vida funcional deles na UFSC. 12. Comente um pouco mais sobre a autonomia dos servidores nessa Direção de Centro.

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE D - ROTEIRO PARA DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS (QUESTIONÁRIOS)

QUESTIONÁRIOS COM OS SUBORDINADOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
1.Conhecer quais as práticas de gestão adotadas nas Direções de Centro selecionadas;	2. Cite aqui alguns valores que você considera estarem fortemente presentes em seu ambiente organizacional. 3. Com que frequências são realizadas reuniões com a gestão? 4. Você considera que existe um processo coletivo de decisões no seu ambiente de trabalho? 6.Você considera trabalhar em uma gestão transparente? 13. No seu ambiente de trabalho, você se sente motivado pelos gestores a qualificar-se? Por quê? 14. Caso algo esteja lhe incomodando no ambiente organizacional, ou você não concorde com um certo fato, você se sente à vontade para se manifestar? Se não, por quê? Se sim, através de que canal de comunicação? 15. Cite algumas características dessa gestão no que diz respeito ao seu funcionamento. 16. Você considera que o seu trabalho promove a sua criatividade? 17. Deixe aqui algum comentário e ou sugestão que julgar necessário.
2. Pesquisar qual o conhecimento dos gestores que compõem as Direções dos Centros e dos técnicos administrativos lotados no referido setor sobre a autogestão;	1.O que você conhece sobre Autogestão?
3. Analisar a opinião dos sujeitos da amostra sobre práticas autogestionárias no ambiente organizacional em que atuam.	5.Comente sobre como funciona esse processo de decisões tanto relativas ao Centro como em relação às atividades administrativas da Direção. 7. Você considera que a Gestão deste Centro

compartilha com a equipe a tomada de decisões que envolvem a equipe?

8. Você é quem toma as decisões sobre as normas e regras dos procedimentos administrativos que abrangem as atividades as quais lhe compete? Se não, como são estabelecidas essas regras?

9. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação às suas atividades no ambiente de trabalho.

10. Caso você não possua essa autonomia, você teria interesse em assumir a autonomia da responsabilidade total de suas atividades? Por quê?

11. Em um grau de 0 a 10, sendo 0 o equivalente a nada de autonomia e 10 o máximo contrário, que número você escolheria para definir seu grau de autonomia em relação à sua vida funcional na UFSC. Se possível, comente.

12. O quadro abaixo relata alguns princípios. Assinale ao lado o quanto você considera que esses princípios são promovidos em seu ambiente de trabalho, sendo 0 para nada e 10 para o máximo possível. Logo após, assinale o seu grau de satisfação com o grau atribuído na primeira coluna.

Principio	Grau – 0 a 10	Satisfeito – 0 a 10
Empoderamento do servidor		
Atendimento de suas solicitações		
Confiança		
Autonomia		
Participação nas decisões		
Emancipação		

Principio	Grau – 0 a 10	Satisfeito – 0 a 10
Comunicação		
Controle		
Criatividade		
Cooperação		

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.

APÊNDICE E – ALOCAÇÃO DAS PERGUNTAS NAS SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE

SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	OBJETIVO ESPECÍFICO 3
	E=ENTREVISTA Q=QUESTIONÁRIO				
Processo coletivo de decisões	2E 4Q	Conhecimento	13E 1Q	Estabelecimento de regras e normas	4E
Valores	3E 2Q 15Q 16Q	Autonomia	13E 1Q	Empoderamento	5E 8Q
Princípios organizacionais	9E			Autonomia	10E 9Q 11Q
Autonomia	9E			Princípios organizacionais	12Q
Flexibilidade	6E 4Q			Valores	12Q
Empoderamento	9E			Processo coletivo de decisões	7E 5Q 7Q
Capacitação	13Q			Flexibilidade	10Q
Controle	2E			Adaptação	10Q
Criatividade	9E 16Q				
Cooperação	9E				
Hierarquia	11E 4Q				

Saúde ocupacional	8E				
SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	**OBJETIVO ESPECÍFICO 1**	**SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE**	**OBJETIVO ESPECÍFICO 2**	**SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE**	**OBJETIVO ESPECÍFICO 3**
Relacionamento interpessoal	14Q				
Comunicação	2E 3Q 6Q 14Q				

Fonte: material elaborado pela autora, 2017.