



## O MODELO AUTOGERIDO NA PERCEPÇÃO DOS ATORES INTERNOS DE UMA UNIVERSITÁRIA COMUNITÁRIA

DIETER SIEDENBERG  
ELIANA RIBAS MACIEL  
MARINÊS RIBAS  
MARTINHO LUÍS KELM

### RESUMO

Este estudo objetivou identificar e descrever as percepções dos atores internos de uma universitária comunitária referente às dimensões da autogestão, a partir do modelo de análise de Carvalho (1983), quais sejam: a ideologia de coalizão, da coerência nos objetivos, do modo e espaços de expressão e da necessidade de continuidade da estrutura. Teve como referencial teórico a organização universitária, as especificidades da universidade comunitária e o modelo de gestão participada. Caracteriza-se como uma pesquisa social, qualitativa do tipo fenomenológica, em que os resultados foram sistematizados em modelos analíticos já existentes. O exame da autogestão apontou que a conversão dos ideais coletivos em ações pode ser considerada um dos desafios mais complexos do modelo autogerido. Evidenciou que este modelo implica na constituição de instrumentos que impulsionem a participação, o comprometimento e responsabilidade nos processos e nas relações, bem como em estratégias da gestão para a utilização dos recursos escassos num contexto de mudanças e adaptações. Demonstrou que a complexidade da organização universitária se reflete de forma igualmente peculiar no que concerne ao processo decisório e à governança.

**Palavras-chave:** Autogestão. Organização Universitária. Universidade Comunitária.

## **INTRODUÇÃO**

A competitividade aliada à globalização modifica o relacionamento dos indivíduos e das organizações, desencadeando múltiplas avaliações dos processos nestas entidades. Neste contexto, insere-se o objeto desta pesquisa: uma instituição universitária comunitária e autogerida. Esta capacidade de auto-organização dos atores na universidade autogestionária pressupõe integrar um conjunto de princípios e conceitos de cidadania, entretanto necessita do suporte de um conjunto de instrumentos, instâncias e mecanismos que adquirem sentido e funcionalidade pela maneira como são elaborados e legitimados. Essa especificidade torna a dinâmica de relacionamentos e os instrumentos de comunicação, um fator de competitividade da universidade e de difícil replicação por outras organizações similares.

O modelo de gestão em que prepondera a racionalidade substantiva pode ser considerado, conceitualmente, de gestão participada ou social, ao permitir que os atores do processo desenvolvam suas ações de forma emancipadora com ênfase nos valores, na essência humana e social. Esta última abordagem pressupõe que a legitimidade da gestão existiria quando os atores envolvidos dialogassem a maneira como os planos e resultados seriam alcançados e à medida que, democraticamente, defendessem suas razões baseadas na melhor argumentação. Por sua vez, o modelo de gestão que enfatiza a racionalidade instrumental é conhecido como gestão empresarial ou estereotipado; às vezes erroneamente como burocrática, o qual constitui-se num efetivo instrumento de suporte à Administração e não como a Administração em si na qual os fins justificam os meios e são utilizados mecanismos para dar suporte ao processo decisório. Por sua vez, o modelo de gestão que enfatiza a autogestão é inferida, nesta pesquisa, na acepção de Habermas (1989), como uma configuração de gestão deliberada pela participação discursiva coletiva. Nesta ótica, em virtude de que a decisão racional exige objetividade, um processo de cálculo e comparação, no entanto, numa universidade, os objetivos são muitas vezes concorrenciais e abrangentes, o que enfatiza os aspectos subjetivos da decisão, além do que a mensuração da efetividade dos resultados do processo decisório nestas organizações complexas pode ser bastante abstrata.

Esta abordagem adquire um significado especial no contexto no qual a pesquisa é proposta, qual seja, a organização universitária pública não estatal, de direito privado, de caráter comunitário e autogerida em suas unidades organizacionais. Assim, o objetivo central deste estudo constitui-se em identificar as percepções dos atores internos de uma universitária comunitária autogerida no que se refere às dimensões de homogeneidade, de coerência no estabelecimento de objetivos de curto e longo prazo, ao modo e espaços de expressão e a necessidade de continuidade da estrutura.

## **1. FUNDAMENTOS CONCEITUAIS**

### **1.1 Organização universitária**

Em todas as sociedades, a universidade constitui-se em um dos fatores de desenvolvimento e um pólo da educação por toda a vida dos indivíduos. Como geradora de conhecimentos, é o instrumento de transferência da experiência cultural e científica, de inovação e progresso tecnológico. As raízes da universidade encontram-se na Grécia Antiga, entre os anos 500 e 200 antes da era cristã, época em que as escolas, de forma coletiva, buscavam explicar sistematicamente o mundo, como relata Castro (1984, p. 17). Na concepção de Freire (1977) o conceito de universidade passou por dois estágios bem distintos, um na era medieval e outro após o Renascimento. Na época medieval, refletia o espírito de unidade cultural e de vida comunitária, sendo a educação privilégio do clero, em função de sua posição dominante na sociedade. No Renascimento, caracterizou-se como uma instituição independente, desvinculada da Igreja que, influenciada pelo espírito do mercantilismo, fez surgir no cenário os especialistas.

Durhan (1993) salienta que a universidade, na tentativa de responder aos problemas sociais do contexto em que se insere, assumiu características multifuncionais nem sempre apropriadas, as quais geraram custos sem fontes de recursos para cobri-los. Weber (1987), nesta abordagem, critica estas funções da universidade e defende o ideal científico com autonomia e liberdade acadêmica. Cabe citar a contribuição de Cunha (1980), ao retratar a universidade brasileira nesse contexto de racionalismo instrumental, ressaltando que a universidade cumpre uma função política e econômica, pois manteve uma articulação estreita com as instituições de controle corporativo do mercado e do trabalho. Diante da busca da universidade por um projeto democratizante e emancipatório, Santos (1999) relata que as transformações da sociedade do século XX passaram pela universidade. Aponta algumas contradições no gerenciamento das universidades, como a tensão entre a cultura e a industrialização que desencadeou uma crise hegemônica. O conflito entre a hierarquização dos saberes especializados e a luta por democratização e igualdade de oportunidades, que levou à crise de legitimidade e a desvalorização da formação. Acrescenta-se a controvérsia entre a autonomia institucional e a produtividade social, o que provocou a crise institucional.

Outro papel da universidade é a função política, em que se configura como um lugar de produção do imaginário coletivo, capaz de articular prática e simbolicamente, a sociedade política e a sociedade civil. Para Buarque (1994, p. 161), a crise da universidade reflete a dificuldade que estas instituições têm tido para “reformular o significado do termo universidade”. Argumenta o autor que as universidades se esforçam para, de um lado, manter suas funções históricas e universais de ensino e de pesquisa e, de outro, assumir funções que lhes são impostas pelos diferentes segmentos sociais ou pelo Estado.

Outro aspecto que permeia a gestão universitária é a autonomia. Neste sentido, o trabalho, em universidades públicas brasileiras, conforme Melo (1999, p. 1), expõe que “a autonomia é exercida tendo como parâmetro as peculiaridades da instituição em que está inserida, em função do modelo, da vocação e das características regionais e ideológicas predominantes”. Aponta, ainda, para uma nova fase da universidade, muito mais aberta, interativa, e cooperativa, mais produtiva.

Em decorrência das particularidades da organização universitária, é oportuno citar a problemática do processo de gestão no que tange ao planejamento, a execução e a avaliação dos mesmos. Observa-se que a prática de planejamento adotada deriva de modelos formatados para a área empresarial, de características lineares e mecanicistas, inadaptáveis aos sistemas complexos e frouxamente articulados das organizações acadêmicas, como bem destaca Meyer Júnior (2004) ao examinar a dicotomia entre intenção e ação na gestão universitária. Castor e Suga (1988) analisaram a lacuna entre pensar e agir nas organizações e concluíram que essa dicotomia resulta, em razão de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e sobre o trabalho dos responsáveis pelo plano. A propósito, Marcovitch (1998, p. 152) sustenta que “o planejamento pode ser extremamente enriquecedor se o homem, o indivíduo, estiver no centro do processo. Pode ser árido e esterilizante se corresponde a uma série de formulários que automatizam o que poderia ser uma atividade criativa”. A gestão da universidade constitui-se em um processo complexo (ETZIONI, 1978) em virtude de sua condição de especializada e multifuncional, com objetivos diversificados e ambíguos, vulnerável ao meio, tendo suas estratégias de ação conflitantes com a sua missão. A vulnerabilidade das organizações complexas ao ambiente, fundamenta-se no fato de que os meios de ação sobre sua clientela, os currículos, programas e conteúdos, são determinados por agentes e organizações externas à universidade, como descreve Leitão (1993a).

Outras peculiaridades da natureza da instituição universitária, como os conflitos sociais e metodológicos inerentes ao seu meio e a seus agentes sociais, são revelados por Bertucci (1999). Assim, o centro da razão acadêmica que deveria ser a transformação do

homem pela educação, porém a formação acadêmica tem se voltado ao exercício de uma profissão e, conforme Leitão (1993b, p. 180) existe “uma visão instrumental do conhecimento comprometida com um projeto econômico e político”.

Na literatura sobre a governança na universidade, Hardy e Fachin (2000) e Leitão (1993a), têm focado quatro modelos de processo decisório: colegial, político, burocrático e anárquico. O modelo burocrático (WEBER, 1994) caracteriza-se pela busca de coordenação mediante divisão de atividades; a padronização dos produtos e serviços por meio de normas e deliberações formais, hierarquicamente constituídas, supervisão direta bastante austera e elevado nível de centralização. Na organização universitária este modelo pode ser balizado nas dimensões administrativa e acadêmica, em que a direção superior de órgãos reguladores externos determina a administração, e a comunidade acadêmica constituem-se da tecnocracia. O modelo colegial advém de uma concepção de comunidade de letrados, decisão obtida pelo consenso, tende a valorizar a responsabilidade compartilhada. No modelo político, os valores são múltiplos, não consensuais, baseados no auto-interesse, pelo processo de articulação e barganha. O modelo da anarquia organizada destaca a existência de valores múltiplos e difusos manifestados em oportunidades de escolha, caracterizando-se por unidades semi-autônomas de decisão e em que predomina a ambigüidade de objetivos.

Nesta ótica, Bertucci (1999, p. 1) salienta que as organizações universitárias têm sido criticadas pela sociedade, acerca de sua capacidade para estabelecer estratégias mais inovadoras e efetivas no sentido de enfrentar as mudanças, rever sua relação com o meio ambiente, redefinir sua missão e adaptar-se às novas demandas da sociedade. Conforme Leitão (1993b, p. 159), a decisão é “um fenômeno complexo alicerçado em fatos e valores sujeitos a influências que não podem ser reconhecidas através da outra mensuração”. O mesmo autor, ao referir-se ao processo decisório na universidade, observa que, para se idealizar uma racionalidade acadêmica, deve-se lançar mão dos valores e objetivos da educação e reconhecer que estes constituem o elo de integração entre os valores de burocracia, da política e da economia.

Diante da acirrada competição, da vulnerabilidade dos ambientes, das mudanças comportamentais da sociedade e do progresso tecnológico, a inovação e a mudança tornam-se a essência da gestão. No atual cenário, a gestão das universidades, para Finger (1997), deveria centrar-se no plano estratégico, facilitar o processo educacional, colocar seus processos e recursos a serviço da qualidade de ensino oferecida a seus alunos. Destaca a importância dos programas de formação de dirigentes, para a indicação de profissionais com competência para promover mudanças, devido à necessidade de um novo pensar e de um novo fazer.

A gestão das universidades caracteriza-se pela necessidade de adaptação e flexibilidade de suas estruturas frouxamente articuladas e a dificuldade em constituir estratégias de coordenação e controle sobre a burocracia profissional. Isto “torna ainda mais complexo o processo de gestão da universidade e mais difícil a articulação de escolhas institucionais estratégicas que visem alinhar estas organizações aos desafios a que precisam rapidamente responder”, como bem ressalta Bertucci (1999, p. 1).

Chauí (2001) sinaliza o marasmo da gestão universitária diante do contexto mais amplo em que a universidade se insere. Isto vem ao encontro de Buarque (1994), ao relatar que, diferente do cenário mundial, a universidade mostra-se estática, limitando-se à repetição, à defesa de currículos, ao monopólio do diploma, à reivindicação de direitos e privilégios, ao cumprimento de normas e planos de carreiras. Por sua vez, Vahl (1980, p. 37) afirma que “a demanda crescente da educação universitária é um fenômeno que está ligado à civilização científico-tecnológica, ao processo de industrialização, à expansão das cidades e à mobilidade social daí decorrente”. E Durhan (1993, p. 5), argumenta que “o sistema de ensino superior brasileiro enfrenta, hoje, além de dificuldades conjunturais muito sérias, uma profunda crise estrutural que afeta de forma particularmente grave o setor público federal e está ameaçando

sua viabilidade e credibilidade”. Surgem, entretanto, instituições de ensino superior privadas, que começam a reorientar suas atividades, de forma a utilizarem seus recursos humanos, estruturas físicas e conhecimentos oriundos e aprimorados no seu meio, para promover retorno financeiro e econômico, como relatam Dutra *et al* (2002). Assim, apesar do ambiente de competitividade para estas instituições, o compromisso com a sociedade que as sustenta deve estar em pauta constantemente nas suas ações.

## **1.2 A Universidade Comunitária**

Inserida numa área de grande importância para o desenvolvimento humano, social, político e econômico da humanidade, a universidade comunitária apresenta-se como uma alternativa regional para a educação de nível superior. Assim, para atender a demanda por educação superior “nascem as universidades comunitárias da ausência do Estado mais que da liberdade constitucional e da possibilidade legal existente em favor da iniciativa privada para a organização de universidades” como relatam Frantz e Silva (2002, p. 83). Esta situação propicia reações na sociedade civil e faz emergir da própria comunidade as experiências das universidades comunitárias como instrumento de superação dos desafios e dificuldades desse processo de mudança. Nesta ótica, Vannucchi (2004, p. 18) identifica a universidade comunitária a partir da complexidade do clima organizacional, do fecundo entrechoque de práticas e opiniões, da instituição social interagente e sujeita às obrigações sociais e às regras do mercado. E, ainda, sublinha que ela não é uma agência de promoção humana e não pode ser confundida com assistencialismo beneficente. Na tentativa de buscar uma conceituação para esta entidade, o mesmo autor a descreve como “um conceito amplo, multiforme e ambíguo, que só poderá ser entendido se for contextualizado jurídica e historicamente, respeitando-se o processo de construção e sedimentação da identidade das universidades que assim se autodenominam”.

O modelo adquiriu consistência no cenário nacional a partir da promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), sendo que no art. 213, reconhece o modelo e configura a universidade comunitária como instituição pública não-estatal e a caracteriza legalmente quanto à finalidade não-lucrativa, da aplicação de excedentes e a destinação de patrimônio. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (1996), ao segregar as instituições de ensino em públicas e privadas, distingue as privadas em: empresarial, confessional, filantrópica e comunitária. E, o art. 20 da LDB define as universidades comunitárias como “as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade”. Por conseguinte, em 1991, acontece o Fórum das Universidades Comunitárias do Brasil e, em decorrência disto, em 1995 é constituída a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias – ABRUC.

A partir da legislação, as universidades comunitárias caracterizam-se pelos aspectos pertinentes à propriedade, à destinação e controle do patrimônio da mantenedora, à eleição de seus dirigentes; à gestão, à representação e à participação da comunidade na universidade. Desta forma, a universidade comunitária deverá ser concebida, mantida, sob a supervisão de uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. Além de ser gerida por colegiados formados por representantes de professores, alunos, funcionários, entidade mantenedora e representantes da comunidade. E, conforme Vannucchi (2004, p. 28) podem ser identificadas por seu próprio nome e sigla; seus ordenamentos jurídicos, Estatuto e Regimento Geral, a identidade da organização, projeto institucional, sua marca política e pedagógica; seu enfoque dado as suas pesquisas, à produção técnico-científica para a sociedade local e regional; sua prática extensionista, com o efetivo compromisso social; sua gestão participativa e democrática; seu Projeto Político-Pedagógico ou Plano de Desenvolvimento Institucional.

A dimensão pública da universidade comunitária pode ser entendida nas características desta organização, enumeradas por Tramontini e Braga (1988, p. 18), quais sejam: a) a

instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas exclusivamente a um objetivo social; b) seus bens não são propriedade de ninguém em particular, não são transmitidos por herança e tem uma profunda vinculação com a região ou com um amplo contingente da população; c) a evidência de que a instituição não tem dono aparece, entre outras, na rotatividade dos cargos de direção da universidade; d) o controle e a participação no poder está em amplos segmentos da sociedade civil, por meio de suas organizações mais representativas.

Observa-se a preocupação em evidenciar que a universidade comunitária não é propriedade de ninguém e ao mesmo tempo pertence a todos. As universidades comunitárias são discriminadas como confessionais e laicas, sendo que os estudos de Tramontini e Braga (1988) oportunizam a sua diferenciação e a tese de Longhi (1988) explicita as diferenças e semelhanças quanto ao gerenciamento, a estrutura de poder, da propriedade patrimonial, das fontes de recursos, do controle, orçamento e gestão. Cabe citar que a instituição confessional tem vínculo ideológico e administrativo entre a ordem religiosa mantenedora e a universidade, enquanto que na instituição laica, este vínculo não ocorre e a rotatividade democrática dos seus cargos de direção constitui-se numa prática.

Assim, a universidade comunitária, na missão de ser um fator de desenvolvimento integral da comunidade, procura gerar conhecimentos reveladores para a sociedade de forma a contribuir para a transformação dos seus alunos em cidadãos conscientes e profissionais íntegros. Nesta ótica, Vannucchi (2004, p. 37) questiona se "somos um modelo necessário de universidade, no mundo globalizado de hoje? Nossa missão tem como subsistir nas circunstâncias atuais de um mercado avassalador, em que a educação superior vai sendo vista como serviço comercial, mercadoria cobiçada pelos grandes investidores do país e do exterior?" A resposta, possivelmente, a evolução da humanidade se encarregará de fazê-la.

Considerando as atividades da universidade comunitária como sendo de ensino, pesquisa e extensão, e sendo estes os três pilares de sustentação das universidades (SLEUTJES, 1999), cabe aqui descrevê-las. Primeiramente, o ensino se dá na perspectiva da criação, participação e interação do aluno com o corpo docente e os recursos disponibilizados pela entidade. A pesquisa considerada como o questionamento sistemático e criativo da realidade, tem papel igualmente relevante às outras atividades e oportuniza a evolução do conhecimento. Por fim, a extensão articula o ensino à pesquisa e, conforme Vannucchi (2004, p. 53) "só assim seu saber acadêmico poderá fermentar a massa dos saberes populares, viabilizando progressivas transformações sociais". Outro aspecto, mencionado por este autor, refere-se ao orçamento de uma universidade comunitária que "precisa considerar o ambiente externo terrivelmente competitivo do mundo de hoje e a indispensável e sempre crescente integração interna da instituição".

### **1.3 Modelo de gestão participada**

Dentre as referências de gestão, o modelo autogestionário pode ser entendido como o limite do continuum que passa pela não participação, a participação, a co-gestão e a autogestão (MOTTA, 1982), sendo o grau de participação sustentado pela legitimidade conferida pelos atores do processo, ou seja, as decisões devem ter a validação coletiva de seus participantes. A partir da habilidade de relacionamento e articulação, da coordenação, é que a gestão arquiteta e obtém autonomia no modelo autogestionário (MOTTA, 1981).

A idéia de participação existe desde a Antiguidade e foi denominada pelos gregos como democracia. Na era Moderna, a partir da Segunda Guerra Mundial, assumiu forma concreta e restabeleceu seus princípios em diversos países europeus, por via legislativa ou contratual dos comitês ou conselhos de empresas. Emergiu como uma forma de gestão moderna e inovadora, fundamentada principalmente no modelo de gestão japonês, e instrumentalizou-se por meio dos círculos de controle de qualidade e das equipes de trabalho, como observam Vidal et al (2004).

Na perspectiva das relações sociais de produção, Marx (1975) já designava de cooperação a forma de trabalho conexo e planejado em que muitos trabalham juntos, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes. Motta (1982, p. 11) afirma que “a participação surge como forma de tratar o conflito das relações sociais no trabalho”. A questão da participação, como estratégia de envolvimento e motivação do trabalhador, pode ser observada na afirmação de Ramos (1989), que a encara como fruto de uma tendência irresistível que se pode deduzir dos processos de desalienação e que tende a se manifestar em toda ação coletiva. Nesta linha de considerações, o modelo autogestionário na acepção de Habermas (1987) configura-se como a gestão deliberada pela participação de seus atores por meio da concepção discursiva coletiva, tendo como um dos fatores fundamentais a legitimidade, ou seja, as decisões devem ter a validação coletiva de seus participantes.

A literatura pertinente à participação apresenta quatro concepções distintas: a visão social, a teoria democrática, as relações e desenvolvimento humanos e a visão da produtividade e da eficiência. Para Mendonça (1987), a primeira concepção de participação pode ser apresentada dentro de um continuum, tendo como extremos a heterogestão (ausência de participação na gestão) e a autogestão. Sua fonte doutrinária constitui-se das idéias de Proudhon e Marx, ao discutirem o problema na perspectiva da alienação dentro do modelo capitalista de produção. Quanto a isso, Guillerm e Bourdet (1975, p. 9), apesar da crítica que fizeram a Proudhon, relatam “que um sistema político e social verdadeiramente autogerido é resultante da livre associação de homens iguais numa sociedade sem classes”.

Nesta concepção, Motta (1982, p. 18) considera que “o grau de participação refere-se à esfera de competência das estruturas participativas, implicando na natureza das decisões em que os trabalhadores participam e à medida que a empresa é obrigada ou não a implementar essas decisões”. E podem ser distinguidos entre: sistemas em que os trabalhadores não têm qualquer autoridade, sistemas de consulta institucionalizada; sistemas nos quais os trabalhadores têm algum controle sobre as decisões, a co-gestão e a autogestão seriam o limite desse continuum. Enfatiza o autor que “a autogestão já não é participação, mas o exercício do poder pelos trabalhadores através de suas instituições representativas”.

Carvalho (1983) explicita que a autogestão exige algumas características intrínsecas para ser viabilizada. Dentre elas, a homogeneidade retratada na capacidade de seus membros em formular uma ideologia que os auxilie a alcançar objetivos comuns. Outra característica é a coerência no estabelecimento de objetivos e seu desenvolvimento e ordenação em termos de interesses de indivíduos e espaço temporal, bem como a auto-organização e a necessidade de continuidade do modelo.

A segunda concepção refere-se à dimensão democrática de participação. Segundo Gutierrez (1993), tem como referência Rosseau, Stuart Mill e Tocqueville, e pauta-se no entendimento de que a participação terá consistência se aplicada a todas as instâncias da vida social, pela incorporação de valores democráticos dentro e fora das organizações, enquanto que a concepção das relações e desenvolvimento humano pressupõe que os indivíduos menos alienados são também trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos. Esta corrente busca equacionar o problema da alienação a partir de arranjos organizacionais voltados a garantir o desenvolvimento do indivíduo e grupos. E, por fim, a concepção de produtividade e eficiência pode ser definida como generalista, tem como foco central a participação no conteúdo dos cargos e no seu enriquecimento.

Num outro enfoque, Cavedon e Ferraz (2004) abordam a autogestão de duas formas: como um sistema e como um processo. O primeiro envolve os preceitos sociológicos da autogestão contemplando os aspectos ideológicos, políticos e sociais. Indicam as autoras que, como sistema, as diretrizes da autogestão apontam para uma negação da burocracia e de sua heterogestão, identificada pela relação entre dirigentes e dirigidos. A segunda abordagem, como processo autogestionário, fundamentado nas relações e nas características técnicas dos

grupos envolvidos, consiste nos seus mecanismos para o desenvolvimento das atividades. Nesta ótica, o processo apresenta-se como um instrumento de gestão e de organização do trabalho estruturado sob um modelo de participação.

Cabe citar as considerações de Tenório (2002, p. 37), ao enfatizar que “a legitimidade do processo produtivo ou administrativo somente existiria quando os atores envolvidos no processo [...] negociassem dialogicamente a maneira como os resultados seriam alcançados”. Aponta que dois elementos são importantes para consolidar uma proposta de gestão mais participativa: circulação de informações e gestão social das relações homem-trabalho, e argumenta que a circulação das informações promoveria maior participação, a coletividade das informações propiciaria o conhecimento sobre os acontecimentos.

## **2. METODOLOGIA**

O estudo de caso realizado em uma Universidade Comunitária autogerida caracteriza-se como uma pesquisa social qualitativa do tipo fenomenológica, conforme Minayo (2002). Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é aplicada, quanto aos seus objetivos é exploratória e descritiva, conforme Triviños (1987). A coleta de dados é constituída pela pesquisa bibliográfica e documental, o levantamento de dados e o estudo de caso, observando a técnica de triangulação de dados (TRIVIÑOS, 1987). O levantamento de dados empíricos aconteceu por meio de entrevistas semi-estruturadas, questionários, observações simples aplicadas à amostra, participação em seminários e palestras. A amostra é composta por 60% de pessoal docente e 40% por pessoal do quadro técnico administrativo da instituição.

## **3. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO: A CARACTERIZAÇÃO DO MODELO AUTOGESTIONÁRIO EM UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA**

A descrição das características do modelo de gestão de uma universidade comunitária autogerida, bem como as percepções dos atores quanto à efetividade do cumprimento da missão institucional e a necessidade de torná-la viável economicamente, dar-se-á a partir do modelo de Carvalho (1983), dos fundamentos conceituais apresentados, de pesquisa documental, entrevistas e questionários aos atores internos, dos seminários do processo de planejamento institucional e de inferências sobre o significado das percepções destes atores.

Na tentativa de contextualizar o momento em que a pesquisa foi desenvolvida torna-se oportuno considerar os fatores como: as mudanças no contexto do Ensino Superior da região comparada à estrutura operacional existente, a expansão das universidades públicas e as instituições de educação a distância, as dificuldades financeiras e econômicas da instituição estudada, a diminuição do número de alunos e, ao mesmo tempo, um aumento dos competidores neste setor, que, historicamente, não havia. O contexto anterior era de poucas e grandes universidades, divididas em grandes regiões e cada uma atuava com certa exclusividade na sua área de abrangência.

Tendo como parâmetro as concepções de Carvalho (1983), que apresenta a autogestão a partir de quatro dimensões para que seja viabilizado seu sucesso. A primeira dimensão é a da homogeneidade, expressa na capacidade de seus atores em estabelecer uma ideologia que os ajude a atingir objetivos comuns. A segunda dimensão é a da coerência no estabelecimento de objetivos de curto e longo prazo. Uma terceira dimensão reporta-se à auto-organização, ou seja, a maneira como os grupos sociais se manifestam. E, por último, a necessidade de continuidade, o que demanda a aceitação da estrutura interna de gestão, de tal maneira que esta seja constante, mesmo que as forças internas não o sejam. Segundo a autora, a proposição de instrumentos de suporte à gestão requer a congregação destas quatro dimensões. Com base neste modelo, apresentam-se os dados coletados, a análise comparativa entre a pesquisa 1 realizada em 2003 e a pesquisa 2 em 2007, bem como a interpretação destes dados à luz dos referenciais teóricos, buscando caracterizar a autogestão em uma universidade comunitária.



### a) Percepções sobre a ideologia de coalizão

A primeira dimensão apresentada por Carvalho (1983), refere-se às percepções dos atores sobre a ideologia de coalizão, o que pode ser observado no quadro 01.

Percepções sobre a ideologia de coalizão	Pesquisa 2	Pesquisa 1
Existe na Instituição uma identidade institucional.	87,50%	100%
Ela é um fator de coalizão interna suficiente para além dos aspectos econômicos.	50%	76,50%
A plenitude do modelo autogerido foi historicamente enfraquecida pelo crescimento da Universidade.	75%	17,70%
Mesmo sendo um modelo autogerido, seus membros esperam que a direção superior reafirme e rejuvenesça a identidade institucional.	87,50%	88,20%
A busca na identificação de um padrão é danosa para a manutenção do modelo autogerido, e esse sentimento vem crescendo na instituição.	87,50%	100%
A criação de instrumentos de transparência e comunicação entre as diversas unidades administrativas (departamentos e atividades de apoio) e entre as instâncias superiores e as unidades administrativas é crítica na sustentação do modelo autogerido.	87,50%	100%

Quadro 01: Ideologia de coalizão na Universidade pesquisada.

Observa-se um consenso maior dos entrevistados e uma melhor convergência com os resultados da pesquisa de 2003, quanto à existência na Universidade de uma identidade institucional, ou seja, a capacidade dos atores envolvidos em instituir um conjunto articulado de idéias, valores, opiniões, crenças, pelo grau de consciência dos seus atores. A pesquisa confirmou alguns aspectos dos estudos de 2003, os quais apontaram que a ideologia de coalizão pode ser decorrente de aspectos históricos de sua constituição, do carisma dos precursores e da qualificação dos docentes e técnicos. Esta ideologia seria marcada pelo sentido de comunidade em sua ação, inserção regional e propósito de libertação do indivíduo a partir de uma ação socialmente construída. Nota-se, também, um consenso maior na percepção dos atores interno, no sentido de que os grandes fatores que interferem no processo decisório ou imobilizam as questões estratégicas da universidade, são as características da cultura institucional enraizada ao longo do tempo e a própria trajetória histórica da instituição.

As entrevistas demonstraram que não há um consenso entre os entrevistados de que esta ideologia constitua-se num fator de coalizão interna suficiente para além das dificuldades econômicas. No entanto, observa-se que, mesmo num momento atual de mudanças na gestão da universidade, de ajustes no quadro funcional, de dificuldades no pagamento de salários, de redução de carga horária, a comunidade interna tem demonstrado que acredita no plano de medidas para o equilíbrio econômico e financeiro da instituição, empreendendo um esforço individual em busca de um resultado coletivo.

Um aspecto que diverge significativamente dos estudos de 2003, enfatizado pela maioria dos entrevistados, é o de que a plenitude do modelo autogerido foi historicamente enfraquecida pelo crescimento da Instituição. Este crescimento estabeleceu uma maior complexidade para a gestão da instituição, de tal forma que os mecanismos e instrumentos da autogestão tornaram-se lentos em relação à velocidade induzida pelo ambiente externo. Verifica-se a concordância de que a participação é pautada pela democracia e consenso coletivo e, tende a manifestar-se nas ações coletivas (RAMOS, 1989). Percebem, no entanto, a necessidade de um maior comprometimento com a missão da instituição por meio de instrumentos de responsabilização e de avaliação do desempenho dos cursos, dos processos e das pessoas. Isto supõe que o crescimento da entidade e a sua maior complexidade exigem um processo contínuo de aperfeiçoamento dos instrumentos e instâncias de gestão na universidade, bem como um olhar estratégico às demandas da sociedade.

Mesmo sendo um modelo autogerido, seus membros esperam que a direção superior reafirme e rejuvenesça a identidade institucional e afirmam que a concepção e adequação de instrumentos de transparência e comunicação, entre as diversas unidades administrativas e

entre as instâncias superiores, tornam-se essenciais na sustentação do modelo autogerido. Isto ficou evidenciado nos seminários do planejamento institucional, que identificaram uma predisposição dos atores internos à renovação institucional, na busca de uma nova configuração. Nestes seminários foram mencionados como desafios da universidade: a necessidade de aprofundar a reflexão do papel da universidade no desenvolvimento regional fortalecendo os atores econômicos e sociais, sem substituí-los; fomentar um reposicionamento institucional preocupado com a sustentabilidade e promover uma maior profissionalização da gestão da entidade. A renovação foi indicada como essencial pelos ex-reitores que participaram desta discussão, uma vez que uma ideologia que não se revigora impede avanços e a emergência de novas estratégias de relacionamento tanto interna como externa à entidade.

A autogestão implica em instrumentos de gestão que promovam a participação e responsabilidade no processo decisório, bem como a competência da gestão para a utilização dos recursos escassos de uma entidade sem fins lucrativos. Existe na instituição uma consciência de que a busca da identificação de um padrão pode ser danosa para manutenção do modelo autogerido, porém, esse sentimento vem crescendo na instituição, mais precisamente entre aqueles que não conhecem a dinâmica da autogestão. Neste sentido, fatores como a falta de clareza quanto aos pilares sustentadores da autogestão, o desconhecimento do processo institucional como um todo para saber onde cada um se integra de fato e a dificuldade de responsabilizar pessoas ou grupos por resultados negativos, podem desencadear a busca por um padrão. Preparar e habilitar os sujeitos para a autogestão e para o compromisso com a missão da instituição poderia possibilitar uma mudança nas atitudes e competências destes.

Outro aspecto que interfere na dinâmica de decisão da Universidade pesquisada são as questões éticas, à medida que condicionam a tomada de decisão para além da lógica econômica, pois promovem um valor de justiça, de transparência da gestão, de respeito pela opinião e posicionamento do outro, um maior respeito às normas e crenças. O processo de eleição parece ser mais democrático do que em outras instituições do setor, devido ao direito de voto pelos alunos, professores, técnicos e comunidade externa, sem a ingerência de nenhum órgão ou grupo preponderante. Desta forma, numa dimensão cultural predominam valores morais e uma postura ética nas relações profissionais, na tentativa de fazer as coisas corretamente e ser um requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada (RAMOS, 1989).

#### **b) Percepções sobre a coerência no estabelecimento dos objetivos**

A dimensão sobre a coerência no estabelecimento dos objetivos, na concepção de Carvalho (1983, p. 27), “representa a força interna e espiritual” de uma organização. A percepção dos atores internos da Universidade pesquisada nesta dimensão pode ser verificada no quadro 02.

<b>Percepções sobre a coerência no estabelecimento de objetivos</b>	<b>Pesquisa 2</b>	<b>Pesquisa 1</b>
A comunidade acadêmica tem conseguido materializar as grandes orientações estratégicas nos instrumentos formais de gestão atualmente disponíveis.	75%	58,80%
Existe um direcionamento de esforços, dos vários fatores de produção da universidade, a partir de uma estratégia hegemônica.	50%	29,40%
Os instrumentos de gestão têm se mostrado muito mais eficientes no monitoramento de questões operacionais do que de aspectos relacionados à efetividade final da instituição.	75%	100%
As diretrizes inferidas do planejamento estratégico e planos plurianuais têm determinado plenamente a confecção dos instrumentos de gestão de curto prazo, como o orçamento anual.	62,50%	58,80%
A comunidade acadêmica, a partir da concepção de um modelo autogerido, tem atualmente condições de promover um alinhamento das diretrizes de longo prazo com os planos e ações de curto prazo.	62,50%	70,60%

Quadro 02: Coerência no estabelecimento de objetivos na Universidade pesquisada.

Observa-se, a partir das considerações dos atores organizacionais, um maior consenso de que a comunidade acadêmica tem conseguido materializar as grandes orientações estratégicas nos instrumentos formais de gestão disponíveis. No entendimento dos atores internos da Universidade pesquisada, os instrumentos de gestão têm se mostrado muito mais eficientes no monitoramento de questões operacionais do que de aspectos relacionados à efetividade final da instituição. Isto reflete as finalidades destes instrumentos que não oportunizam diagnosticar o real alcance dos objetivos da universidade quanto ao ensino, pesquisa e extensão. As mensurações financeiras não têm a capacidade plena de indicar a efetividade do trabalho acadêmico desenvolvido pelos profissionais da instituição.

Na Universidade pesquisada, os instrumentos do processo de autogestão são fundamentados pelos referenciais estratégicos definidos coletivamente. O processo de planejamento participativo está baseado no pressuposto de que a missão e objetivos podem ser claramente formulados e que os mesmos irão orientar as ações articuladas, em outros níveis organizacionais, de forma a atingir os resultados esperados. Nas universidades, no entanto, a existência de uma estrutura burocrática complexa (HARDY; FACHIN, 2000) tende a distanciar o planejado e o executado.

A maioria dos atores entrevistados alertou para o descompasso entre a decisão e a ação, principalmente em virtude da diversidade de opiniões e as possibilidades de expressão destas opiniões no espaço universitário. Existe, na percepção dos atores, uma lacuna entre pensar e agir na instituição, entre a intenção e a ação. Este comportamento pode ser explicado pelos estudos de Castor e Suga (1988), que concluíram que essa dicotomia resulta em razão de percepções equivocadas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e sobre o trabalho dos planejadores. Houve, no entanto, um maior reconhecimento de que existe um direcionamento de esforços dos vários fatores de produção da universidade, a partir de uma estratégia da cúpula diretiva em promover mudanças nos processos de gestão. Isto aponta a possibilidade de que a Instituição pode ser caracterizada como uma organização com incidência de aspectos substantivos, como aquelas que, mesmo emergindo na esfera mercantil, esforçam-se para não ser subordinada a ela (RAMOS, 1989).

Verifica-se ainda um maior consenso entre os entrevistados quanto aos fatores que interferem ou imobilizam o processo decisório na Universidade pesquisada em nível tático, formados por uma variedade de aspectos como: a falta integração entre pesquisa, ensino e extensão; a falta de bancos de projetos; recursos financeiros escassos; níveis de endividamento da instituição; o corporativismo que tende a provocar uma tendência a não se indispor com os colegas; a visão de imunidade à crise externa por parte de alguns atores; a vinculação entre autogestão e cargos de poder; o número de créditos matriculados; os atrasos e inadimplência dos créditos matriculados, dentre outros.

### **c) Percepções sobre o modo e espaços de expressão**

Para Carvalho (1983), esta dimensão contempla os mecanismos políticos que garantem a implementação dos objetivos da organização autogerida e Habermas (1989) descreve a auto-organização como uma configuração de gestão deliberada pela participação discursiva coletiva. Nesta ótica, a organização autogestionária pode ser considerada uma entidade organicamente autônoma e auto-administrada, cujo cotidiano exige planejamento, coordenação, execução, controle e avaliação.

Inicialmente é necessário identificar as instâncias e os instrumentos formais de gestão da Universidade pesquisada para compreender melhor o posicionamento dos entrevistados nesta fase da pesquisa. A estrutura formal de autoridade e decisão dentro da Universidade pesquisada apresenta órgãos que fazem parte do processo de gestão, que são: o Conselho Universitário, a Reitoria, o Conselho de Gestão, os Departamentos, os Colegiados de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, os órgãos complementares e de apoio. No que se refere aos instrumentos materiais de planejamento e controle, a Universidade pesquisada utiliza-se de

um conjunto de mecanismos dos quais vale mencionar: o Plano Desenvolvimento Institucional, o Plano Plurianual, a Resolução de Diretrizes Orçamentárias, a Auditoria Interna, Auditoria Externa, o Estatuto e o Regimento Geral.

Na Universidade pesquisada, a percepção dos atores internos sobre o modo e espaços de expressão pode ser observada no quadro 03.

Percepções sobre o modo e espaços de expressão	Pesquisa 2	Pesquisa 1
A possibilidade de preponderância do agir comunicativo nas relações interpessoais e instâncias na instituição é uma concepção hegemônica entre seus membros.	62,50%	100%
Os espaços e instrumentos atuais na instituição têm sido pautados pelos princípios do agir comunicativo.	88%	0%
Atualmente os instrumentos internos de comunicação, participação e decisão são adequados ao modelo autogerido.	62,50%	70,60%
A comunidade acadêmica estaria propensa a aceitar indicadores que monitorassem a performance das diversas unidades administrativas e desempenhos individuais.	50%	100%

Quadro 03: O modo e espaços de expressão na Universidade pesquisada.

No que tange às percepções sobre o modo e espaços de expressão, não há um consenso dos entrevistados de que a possibilidade de preponderância do agir comunicativo nas relações interpessoais e instâncias existentes na Instituição, seja uma concepção predominante entre seus membros. Apontam que esta concepção existe no âmbito do corpo docente, mas dificilmente este entendimento perpassa a totalidade do quadro de pessoal técnico-administrativo, o que é compreensível, caso contrário inviabilizaria operacionalmente a instituição. Neste, muitas vezes, a relação de autoridade e a própria funcionalidade da instituição tende a inibir o agir comunicativo, ou seja, impede a argumentação e prepondera a instrumentalização das atividades e relações interpessoais.

Esta possibilidade pode ser observada à medida que, na percepção dos atores, existe um maior consenso de que os espaços e instrumentos atuais na instituição têm sido pautados pelos princípios do agir comunicativo, o que diverge da pesquisa de 2003. Afirmam que as instâncias e instrumentos são por natureza democráticos e têm em sua lógica as premissas do agir comunicativo, com sua dinâmica discursiva voltada ao entendimento dos atores (HABERMAS, 1989). Apontam a falta de equilíbrio de representatividade e de subsídios teóricos para a argumentação como fatores que dificultam a dinâmica do agir comunicativo.

Outro aspecto citado refere-se à vinculação entre autogestão e cargos de poder, ou seja, as pessoas que hoje estão na direção da instituição e que precisam promover ajustes no quadro de pessoal irão retornar no final de seus mandatos aos seus departamentos de origem. Observa-se também uma percepção dos atores quanto à formação de "ilhas" nos departamentos e superposição de competências entre eles, dificultando um alinhamento mais adequado à missão da universidade.

Na opinião da maioria dos entrevistados, o modelo de decisão autogerido requer mais tempo para as discussões, o que torna o processo decisório lento diante da urgência do mundo globalizado. Afirmam, ainda, que os instrumentos internos de comunicação, participação e decisão são adequados ao modelo autogerido, porém precisam ser mais ágeis para tornar os processos mais eficientes considerando o contexto atual da instituição. Na percepção dos entrevistados, há uma maior concordância de que é preciso monitorar os processos, as atividades e desempenhos, que as pessoas precisam ser responsabilizadas por seus atos para que haja comprometimento com a missão da instituição. Citaram, no entanto, dificuldades como: a avaliação do docente por parte dos alunos sofre influência direta das avaliações feitas pelo professor da disciplina aos alunos; a avaliação pelos pares dificilmente encontrará plena verdade em seus resultados; a avaliação de instâncias superiores nem sempre revelarão a realidade das instâncias inferiores. Porém, não há consenso de que a comunidade acadêmica

estaria propensa a aceitar indicadores que monitorassem a performance dos desempenhos individuais.

Os participantes da pesquisa afirmam que a autogestão tornou-se uma marca da Instituição, mas que precisa de um “processo de evolução”, que ofereceria maior oportunidade de manifestação e participação da comunidade interna na gestão institucional, como afirmou um professor entrevistado. Este processo promoveria uma melhor definição da posição do Conselho Universitário e dos papéis a serem exercidos pelos atores em cada instância de decisão. Desta forma, um equilíbrio de representatividade e a qualificação dos atores envolvidos no processo poderia aperfeiçoar e consolidar os instrumentos da autogestão.

Nesta perspectiva, um professor consultado afirmou que “existe uma grande distância entre o discurso e a ação; entre a decisão e o resultado”. Isto vem ao encontro dos estudos de 2003, que relatam “a Instituição, no esforço de contemplar em sua dinâmica de decisão os aspectos substantivos da vida humana, de buscar que a ação estratégica se submeta à ação comunicativa, acaba não conseguindo fazer com que esta ação estratégica instrumentalize e viabilize, em última instância, a ação comunicativa”. Pressupõe-se que a legitimidade da gestão torna-se clarividente quando os atores envolvidos dialogam a maneira como os planos e resultados serão alcançados e à medida que, democraticamente, defendam suas razões baseadas na melhor argumentação (HABERMAS, 1989; RAMOS, 1989; TENÓRIO, 2002).

Isto pressupõe que o processo decisório autogestionário desenvolva e atualize mecanismos e instrumentos que organizem a estrutura da informação e da comunicação e, ao mesmo tempo, otimize os espaços de diálogo e de argumentação, a fim de diminuir a distância entre o discurso e a ação, entre a decisão e o resultado.

#### **d) Percepções sobre a continuidade da estrutura**

Na perspectiva sistêmica, o modelo de gestão integra o subsistema institucional da organização, o qual é composto pela cultura organizacional que contempla as normas, princípios, missão, visão, crenças e valores. Esta cultura se converte em diretrizes que impactam nos demais subsistemas e no comportamento de todo o sistema organizacional. Na Universidade pesquisada, a cultura organizacional foi enraizando-se ao longo do tempo e fortalecendo os pilares estruturantes do modelo autogerido. As percepções quanto à continuidade da estrutura podem ser observadas no quadro 04.

<b>Percepções sobre a continuidade da estrutura</b>	<b>Pesquisa 2</b>	<b>Pesquisa 1</b>
A participação da comunidade acadêmica na gestão da instituição é sensível à postura ideológica da cúpula dirigente.	75%	58,82%
As instâncias e instrumentos de suporte à gestão refletem a concepção do modelo autogestionário.	75%	100%

Quadro 04: Percepções dos atores internos sobre a continuidade da estrutura.

A mudança de opinião quanto à participação da comunidade acadêmica na gestão da instituição ser sensível à postura ideológica da cúpula dirigente, pode ter ocorrido em virtude do atual momento político nacional, da crise nas IES e o aperfeiçoamento do modelo de gestão para adequar a instituição a este novo contexto, cujas mudanças envolvem a qualificação do projeto acadêmico, das condições de sustentabilidade, da gestão democrática, e da inserção regional e das relações interinstitucionais.

Na opinião dos entrevistados, as instâncias e instrumentos de suporte à gestão da Universidade pesquisada refletem a concepção do modelo autogerido em virtude de alguns aspectos como: participação direta e indireta na formulação de iniciativas de curto, médio e longo prazos, a possibilidade de tomada de decisão coletiva, a autonomia e poder de decisão, os espaços e liberdade de expressão, a identidade de valores dos atores, a utilização de mecanismos e instrumentos de gestão participativa. Os fatores mais perceptíveis e que diferenciam a gestão da Instituição de outras organizações de porte similar é o próprio modelo autogerido com unidade de direção e comando, com níveis decisórios participativos e

democráticos, bem como as características de universidade comunitária, de caráter regional, pública e não estatal que revela um compromisso com a comunidade, a forma de enxergar a universidade e uma cultura ligada a um projeto humanista de sociedade.

A universidade sofre influências do ambiente externo, as quais interferem no processo decisório ou imobilizam as questões estratégicas da universidade, como por exemplo: a influência de órgãos reguladores do ensino superior, o atual momento de limitação econômica e o esvaziamento da região (redução do número de habitantes e a mudança destes para outras regiões do país), o contexto nacional e internacional, a economia de mercado e os altos juros, a concorrência de outras instituições de natureza competitiva, a falta de liberação de recursos dos órgãos financiadores, as poucas relações de parcerias internacionais.

Ainda, é pertinente a posição conceitual de Serva (1997), em que a dinamicidade organizacional implica a presença tanto da razão substantiva, quanto da razão instrumental. Acredita-se que a predominância da racionalidade instrumental torna as relações sociais mecanizadas e desprovidas dos valores que estimulam um clima de cidadania entre os indivíduos. A racionalidade substantiva, entretanto, precisa ser sustentada por mecanismos de racionalidade instrumental para se legitimar e não ficar apenas no discurso. Assim, o equilíbrio entre essas duas racionalidades no ambiente organizacional poderá contribuir para a construção da ação social e de relações sociais sustentadas por meio do diálogo, utilizando-se de instrumentos e técnicas para se efetivar o processo de planejamento e controle.

## **CONCLUSÕES**

A organização universitária comunitária pode ser observada como complexa e vulnerável às mudanças do ambiente, o que tende a tornar suas estratégias de ação conflitantes com a missão atribuída por seus atores. Nesta perspectiva, o ensino superior necessita que a ética perpassasse todas as suas instâncias, aliando competências, habilidades e valores de cidadania para educar profissionais multidisciplinares e preparar cidadãos do mundo.

A análise das especificidades do modelo autogestionário demonstrou que as características de universidade comunitária, de caráter regional, pública e não estatal revelam um compromisso com a comunidade e uma cultura organizacional ligada a um projeto humanista de sociedade. A construção coletiva, desenvolvida ao longo dos anos, moldou uma identidade institucional percebida por seus atores. Esta ideologia seria assinalada pelo sentido de comunidade em sua ação, inserção regional e propósito de libertação do indivíduo a partir de uma ação socialmente construída.

Destaca-se a peculiaridade da gestão da universidade, na qual um docente do nível técnico pode estar ao mesmo tempo compondo um dos colegiados do nível institucional, em que um professor pode estar barganhando benefícios para os níveis técnico e administrativo e, no ano seguinte, ser o presidente da instituição. A prescrição e a padronização da ação do docente, neste contexto, é praticamente inviabilizada, pois existem fortes tensões entre os valores profissionais e os procedimentos burocráticos da instituição, além do que este conflito não é equacionado pela submissão da autoridade profissional à autoridade administrativa e não há o entendimento de que a estrutura administrativa é o meio de consecução dos objetivos calcados no conhecimento, como argumenta o mesmo autor.

O crescimento de uma instituição universitária tende a estabelecer uma maior complexidade para a gestão, de tal forma que os mecanismos e instrumentos da autogestão tornaram-se lentos em relação à velocidade induzida pelo ambiente externo. Isto confirma que os instrumentos e instâncias internas de comunicação, participação e decisão carecem de processos contínuos de aperfeiçoamento para dar agilidade à dinâmica organizacional mediante as demandas da sociedade. Considera-se que a concepção e adequação de instrumentos de transparência e comunicação, entre as diversas unidades administrativas e entre as instâncias superiores, torna-se essencial na sustentação do modelo autogerido.

Observa-se que as questões éticas interferem na dinâmica de decisão, à medida que condicionam a tomada de decisão para além da lógica econômica, pois promovem um valor de justiça, de transparência da gestão, de respeito pela opinião e posicionamento do outro, um maior respeito às normas e crenças. Em decorrência disto, a conversão dos ideais coletivos em ações e a materialização das grandes orientações estratégicas nos instrumentos formais de gestão, constituem-se em desafios ao modelo autogerido. Nesta ótica, a interpretação da missão, visão, objetivos e políticas, a definição dos projetos e atividades, a análise das necessidades e satisfação dos stakeholders, a possibilidade de diagnóstico externo e interno, o aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento e controle adequados ao modelo autogerido, poderá promover um melhor alinhamento entre o estratégico e o operacional.

Diante destas considerações, reitera-se a complexidade do ambiente da universidade comunitária autogerida, à qual são feitas exigências cada vez maiores por parte da sociedade, ao mesmo tempo em que se tornam cada vez mais restritivas as políticas de financiamento das suas operações por parte do Estado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTUCCI, J. L. Estratégia e performance organizacional em instituições de ensino superior: as PUCs brasileiras em busca de efetividade. ENANPAD, 1999. **Anais ...**Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil. 1988.**

BRASIL. Decreto n. 4.024, de 20/12/1961. **Lei das Diretrizes Básicas.**

BUARQUE, C. A. **Aventura da universidade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CARVALHO, N. V. **Autogestão: o governo pela autonomia.** São Paulo: Paz e Terra, 1983.

CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 102-122, jan./mar. 1988.

CASTRO, J. S. R. Universidade suas origens medievais. In: TUBINO, M. J. G. **A universidade ontem e hoje.** São Paulo: Ibrasa, 1984.

CAVEDON, Neusa R.; FERRAZ, Deise L. S. As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre. ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade.** São Paulo: Ed. UNESP, 2001.

CUNHA, Luís A. **A universidade contemporânea.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

DURHAN, Eunice R. O sistema federal de ensino superior: problemas e alternativas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 23, v. 8, out. 1993.

DUTRA, Hérrisson F. O.; OLIVEIRA, Patrícia A. S.; GOUVEIA, Tatiana B. Avaliando a qualidade de serviço numa instituição de Ensino Superior. ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ETZIONI, Armitai. Organizações complexas: **um estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Atlas, 1978.

FINGER, A. P. **Gestão de universidades: novas abordagens.** Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 1997.

FRANTZ, Walter; SILVA, Enio W. **As funções sociais da universidade.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GUTIERREZ, G. L. Gestão participativa nas universidades paulistas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 92-102, abr./jun. 1993.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la acción comunicativa.** 2. ed. Madri: Taurus, 1987.

- \_\_\_\_\_. **Consciência moral e o agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1989.
- HARDY, Cyntia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade, 2000.
- LEITÃO, Sérgio P. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, jan./mar. 1993a.
- \_\_\_\_\_. A decisão na academia II. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27(2), p. 158-182, abr./jun. 1993b.
- LONGHI, Solange M. **A face comunitária da universidade**. (Tese de doutorado). Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Educação, 1988.
- MARCOVITCH, J. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.
- MARX, Karl. **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, Livro 1, v. 1, 1975.
- MELO, Pedro A. Autonomia universitária: reflexos nas universidades estaduais paulistas. ENANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento universitário – ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- MINAYO, Maria C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- MOTTA, Fernando C. P. **Burocracia e autogestão** (a proposta de Proudhon). São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Participação e co-gestão: novas formas de Administração**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1982.
- RAMOS, Alberto G. **A nova Ciência das organizações**. Uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na Pós-modernidade**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n. 2, p. 108-134, 1997.
- SLEUTJES, M. H. S. C. Refletindo sobre os três pilares de sustentação das universidades: ensino-pesquisa-extensão. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 3, p. 99-111, maio/jun. 1999.
- TENÓRIO, Fernando G. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.
- TRAMONTINI, R.; BRAGA, R. **As universidades comunitárias: um modelo alternativo**. São Paulo: IPEA-Leopoldina Editora, 1988.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAHL, Teodoro R. **O acesso ao ensino superior no Brasil**. Florianópolis: UFSC, 1980.
- VANNUCCHI, Aldo. **A universidade comunitária**. O que é, como se faz. São Paulo: Edições Loyola, 2004.
- VIDAL, Francisco A. B.; MENEZES, Maria I. C. B. B.; COSTA, Denise P. B. C.; COSTA, Silvia P. B. C. Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor. ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da Sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Sobre a universidade**. São Paulo: Cortez, 1987.