



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## ESTUDO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA SOB ENFOQUE DA GESTÃO PARTICIPATIVA NO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

**Francisco Adrianilson Pinheiro da Silva**

Fundação Universidade Federal de  
Rondônia/UNIR

[adrianilson@novaeranet.com.br](mailto:adrianilson@novaeranet.com.br)

**Clésia Maria de Oliveira**

Fundação Universidade Federal de  
Rondônia/UNIR

[profclesia@uol.com.br](mailto:profclesia@uol.com.br)

**Gleimíria Batista da Costa**

Fundação Universidade Federal de  
Rondônia/UNIR

[gleimíria@unir.br](mailto:gleimíria@unir.br)

**Marcos César dos Santos**

Fundação Universidade Federal de  
Rondônia/UNIR

[profmarcoscesar@hotmail.com](mailto:profmarcoscesar@hotmail.com)

**Bruna Lívia Timbó de Araújo**

Fundação Universidade Federal de  
Rondônia/UNIR

[bruna\\_lta@hotmail.com](mailto:bruna_lta@hotmail.com)

**Jackson Balthazar de Arruda Camara**

Fundação Universidade Federal de  
Rondônia/UNIR

[jacksoncamara@hotmail.com](mailto:jacksoncamara@hotmail.com)

### RESUMO:

Esse estudo analisa a presença da Gestão Participativa no curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia por meio da utilização da Teoria da Contingência. O principal objetivo é analisar a Gestão Administrativa do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia no campus de Porto Velho, identificando os modelos de gestão administrativa atualmente vigente, mapeando fatores restritivos e propulsores encontrados e propor melhorias que venham eliminar ou minimizá-los. Nessa pesquisa foi aplicado o método de natureza qualitativa por meio de um estudo de caso, adotou-se a técnica de análise de conteúdo complementada por estatísticas descritivas. Como resultado do estudo, observou-se a presença de mais de um modelo de gestão dentro do departamento, mais em sua predominância há gestão burocrática, mediante a isso, foram apresentadas propostas de melhorias em cima dos pontos que foram mais evidenciados. Conclui-se que as dificuldades relatadas pelos respondentes estão distribuídas em dificuldades da gestão política e administrativa. Nesse sentido, a investigação levantada poderá servir como suporte para a construção de modelos estruturantes, assim como referencial para mudanças na unidade investigada ou em outras instituições acadêmicas.

**Palavras-Chave:** Contabilidade. Gestão Participativa. Modelos de Gestão. Organizações.

# 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado onde a cada dia se busca a excelência na execução dos processos, empresas e organizações públicas e privadas buscam modelos e métodos que possam maximizar os resultados através de práticas e técnicas eficientes que proporcione a melhoria dos resultados, com isso, gestores avaliam o modelo mais adequado às necessidades inerentes à gestão organizacional.

Seguindo essa linha de raciocínio, é importante citar que na complexidade das organizações as universidades apresentam-se como as instituições mais multiformes da sociedade. Teoricamente, como uma organização social prestadora de serviços, as universidades públicas criam o perfil de guia da sociedade.

A Universidade Federal de Rondônia – UNIR, como uma Instituição de Ensino Superior se enquadra no contexto de organização, tendo como missão a produção do conhecimento humanístico, tecnológico e científico. Como instituição acadêmica, a relevância do conhecimento é inerente a toda sua esfera. Portanto, o foco da gestão também deve ser avaliado, de modo a garantir a sobrevivência da instituição no que diz respeito à produção de valor no ambiente em que está inserida.

Na concepção de Marcovitch (1998), a missão da Universidade jamais será definida com exatidão ao longo da história, é algo que se reconceitua a cada época. O autor acrescenta que mesmo havendo inúmeros motivos que justifiquem a existência da Universidade, sua principal função seja ainda a de qualificar a sociedade. O Relatório de Auto – Avaliação da UNIR (CPAv, 2013) destaca a necessidade de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para colher insumos para o Planejamento Estratégico. Refletindo sobre esse ponto citado, pode-se deduzir que isto só será possível quando todos os envolvidos na educação, seja familiar ou escolar, tomarem consciência da responsabilidade que têm em suas mãos, uma vez que a educação é responsabilidade e interesse de todos bem como se estabeleça um modelo de gestão que propicie o desenvolvimento com a participação de todos os atores nela inseridos.

Neste contexto, segundo Chiavenato (1997), a Gestão Participativa permite aos membros de toda organização manifestar suas opiniões, permitindo a inserção de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, nos procedimentos administrativos. Assim, faz necessário o seguinte questionamento: Existe um modelo predominante de Gestão Participativa no Departamento de Ciências Contábeis do Campus Porto Velho da Universidade Federal de Rondônia - UNIR?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a Gestão Administrativa do Departamento de Ciências Contábeis da UNIR sob o enfoque da Gestão Participativa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o modelo de gestão administrativa vigente no departamento de Ciências Contábeis.
- Mapear fatores restritivos e propulsores do modelo encontrado sob enfoque da gestão participativa.
- Propor modelo de gestão participativa que minimize ou elimine os fatores restritivos identificados no estudo.

### **1.3 Justificativa**

Ao longo dos anos, os modelos de gestão jamais se propuseram a oferecer receitas prontas aos gestores e demais membros da organização, visto a singularidade organizacional que se alicerça no processo de construção e reconstrução de valores. O entendimento desse processo implica o envolvimento em rupturas e transformações, já que ruptura se opõe à noção de continuidade. Para tratarmos das rupturas e inovações, precisamos buscar entendimento dos modelos de gestão existentes. Dessa forma, compreender a natureza e a maneira como os gestores desenvolvem suas competências (conhecimento, habilidades e atitudes) torna-se de total relevância para a compreensão da dinâmica relação entre os indivíduos e organização.

No que tange aos modelos de gestão, o que justifica a temática abordada é a importância que a Gestão Participativa tem demonstrado para o crescimento e sucesso nas organizações. Demonstra ainda, a forma de contribuição para melhor desempenho dos dirigentes na gestão, considerando de forma geral, que quando os funcionários são valorizados, eles sentem-se impelidos a colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, no cenário atual, as organizações que desvalorizam o seu colaborador, evita a integração com os processos e não fomentam a criação de um ambiente voltado à motivação e comprometimento dos colaboradores, dificilmente terá condições de obter resultados efetivos, sejam eles econômicos, sociais ou ambientais.

Analisando os impactos positivos que uma boa gestão poderá trazer para dentro de uma organização e tendo como base de estudo uma instituição muito grande e complexa, foi escolhido o Departamento de Ciências Contábeis para aprofundar as análises sobre o estudo pela afinidade existente pelo curso, pois acreditamos que a pesquisa permitirá maior conhecimento sobre os modelos de gestão e possibilitará subsídios para melhoria da gestão administrativa tanto do curso como da UNIR.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para atendimento aos objetivos propostos na pesquisa se utiliza como teoria base a Teoria da Contingência que Kwasnicka (2010) defende ser a abordagem que trabalha os elementos do sistema a cada evento emergente e de acordo com suas inter-relações. A autora trata ainda que o estudo contingencial apresenta dinamismo ao buscar soluções flexíveis para responder aos eventos gerados no ambiente. Nesse sentido, a organização dinâmica pode relacionar-se com o cenário ambiental por duas alternativas, a saber: (1) ajustando-se ao ambiente e (2) modificando o ambiente onde está inserida.

### **2.1 Interatividade nos Modelos de Gestão**

Os acontecimentos históricos, políticos e sociais oriundos da necessidade de identificar melhorias em um sistema, produziram ao longo de diversas batalhas efeitos e resultados. Tais resultados formularam, por sua vez, os tipos de Modelos de Gestão. Desse modo, vale ressaltar que a tipologia de modelos programados para a Gestão consideram variados fatores, os quais foram detalhados nos subitens a seguir.

#### **2.1.1 Modelos de Gestão**

De acordo com Perez Jr, Pestana e Franco (1997) o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização/instituição e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle. É preciso que os modelos de gestão facilitem o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade. Para Rodriguez (2010) é necessário que exista um modelo de gestão para o adequado funcionamento de uma empresa e muitas vezes este modelo é implícito à

organização e não muito visível aos funcionários. Para o autor existem três pilares básicos que sustentam todos os modelos de gestão, são eles: pessoas, processos e tecnologia.

### **2.1.2 Tipologia dos Modelos de Gestão**

A Gestão incorpora outras variáveis, sendo constantemente identificadas por vários autores para a compreensão dos modelos de gestão, tais como: Gestão Estrutural, Gestão Burocrática, Gestão Holográfica, Gestão Adhocrática, Gestão Mecânica, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Gestão Tradicional, Gestão da complexidade (Teoria), Gestão Literária e Gestão Participativa.

O Modelo de Gestão Estrutural teve início quando os primeiros estudiosos da administração estavam longe de serem cientistas sociais ou filósofos e não se preocuparam em defender teorias sofisticadas. Eram homens práticos que procuravam solucionar os problemas enfrentados nas organizações que dirigiam e que, com base nos desafios cotidianos, foram construindo os alicerces do que foi denominado de Gestão Estrutural. Com influência de René Descartes (2002), a Gestão Estrutural caracteriza-se por adotar uma clássica orientação cartesiana.

A Gestão Burocrática, representa o modelo que dominou o mundo a partir do século XIX, tendo sido interpretada e popularizada pelo sociólogo Max Weber (2000). Pretendeu proporcionar aos gestores instrumentos adequados de controle, baseados na disciplina e na previsibilidade. Seu principal objetivo é organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades da organização, com maior eficiência possível. Porém, diante das características da sociedade contemporânea é considerada sinônimo de lentidão, irracionalidade, ineficiência e emperramento administrativo.

Cardoso et. al (2006), afirma que o chamado modelo de Gestão Holográfico tem como filosofia que o todo está presente em todas as partes. Essa gestão exige mudança não apenas nas práticas, mas nos próprios valores que tem fundamentado a gestão na maioria das organizações, no qual há resistências porque contraria muitas “verdades” estabelecidas nas práticas gerenciais cotidianas.

Segundo Cardoso et. al (2006), a Adhocracia é um modelo adequado às empresas inseridas em dois tipos de contextos distintos: o contexto complexo, que necessita de uma estrutura descentralizada, e o contexto dinâmico, que exige uma estrutura orgânica, ambos convivendo com ambientes instáveis e incertos, onde o mesmo autor caracteriza como Gestão Mecânica a práticas e movimentos ordenados seguindo as regras estabelecidas, levando em consideração apenas a produção. Esse notável fascínio pelo poder produtivo das máquinas e, com base nesse encantamento, procura fazer com que toda organização, incluindo os seus trabalhadores, seja gerenciada com base na lógica mecânica.

Ainda de acordo com Cardoso et. al (2006), na sociedade centrada no trabalho, a Gestão de Pessoas passou a ocupar um lugar de destaque, pois até então as atividades prioritárias limitavam-se à seleção de trabalhadores hábeis, ministração de treinamentos práticos, controle de frequência e pagamentos, ou seja, os trabalhadores eram caracterizados como importante fator de produção. Nesse cenário, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como geradores da empresa de sucesso.

Para Motta (1997), a Gestão Estratégica é fazer com que a organização seja acompanhada, analisada e realinhada de forma sistemática por meio de um processo eficaz, utilizando-se de reuniões com foco na tomada de decisão. Ela organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, e permite desbloquear o individualismo seccionista e uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. Os modelos de gestão tradicional são sensíveis, pois se tornam frágeis em ambientes turbulentos, nos quais as empresas contemporâneas trabalham,

ou seja, incorpora a ideia de que a vida profissional e privada deve manter uma separação hermética.

Para Edgar Morin (1921) a teoria da complexidade admite que a maioria dos problemas da sociedade seja de natureza polidisciplinar, transversal e multidimensional, e para se resolver os problemas, faz necessário a utilização de uma nova visão sistêmica, pós-cartesiana. A Gestão literária baseia-se no ensino sem limites ao desenvolvimento profissional e pessoal, havendo uma comunhão de todos os atores organizacionais e como consequência na sociedade.

Gestão Participativa é aquela em que todos os funcionários são envolvidos nas decisões do Gestor, nem sempre as alternativas propostas pelos envolvidos são acatadas, mas sempre há participação de todos nas tomadas de decisões. Iniciou-se em função da necessidade de ajustamento das estruturas organizacionais às ameaças e oportunidades em seus ambientes. Ferreira et al. (2010) concluíram que é importante a escolha de uma forma de gestão, atrelada ou não a um modelo, todavia essa escolha não poderá impactar as mudanças que podem ser necessárias para que a organização e seus colaboradores possam conviver com uma nova situação dos ambientes interno e externo. Portanto no entender de Prezes Jr (1997, p.16), “o modelo de gestão representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver o seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados”.

## **2.2 Gestão Participativa: Características, Princípios e Estratégias**

A garantia da participação popular é assegurada no parágrafo único do art. 1º da Constituição Brasileira. Desta forma, entende-se, por gestão democrática, o ato de administrar e gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos de forma democrática, para que assim ocorra a busca pela melhoria.

Para Luck (2009) o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização, à participação de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados cada vez mais efetivos e significativos. Sendo assim, entende-se como única forma de construir um processo democrático articulado introduzindo a Gestão Participativa como elemento central.

A Gestão Participativa compreende o envolvimento de todos os agentes no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades. Dentro do processo democrático e descentralizador, a Gestão Participativa, propicia igualdade de condições na participação e distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios (PARO, 2007). Partindo desse princípio, Luck (2006) ressalta que as instituições e/ou organizações dependem da ação construtiva conjunta de seus componentes mediante reciprocidade por uma vontade coletiva.

De acordo com Chiavenato (1997), a Gestão Participativa caracteriza-se por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos. Esta forma de gerenciar representa o estilo moderno de administração e identifica as características em relação à natureza do ser humano: as pessoas não necessariamente sentem desprazer em trabalhar, o trabalho pode ser fonte de grandes satisfações, as pessoas contam com motivação individual e ambições e ainda são capazes de assumir novas responsabilidades e desafios.

Este estilo de administração prioriza a tomada de decisões por consenso, procurando contemplar todas as opiniões e pontos de vista dos integrantes de uma equipe de trabalho. Para isto, estimula a exposição constante de razões, argumentos, críticas, sugestões e ideias. Esta proposta busca um permanente envolvimento mental e emocional, apontando para a motivação e a assunção de maiores responsabilidades por parte dos integrantes do grupo. Pressupõe ampla liberdade de ação e pensamento, tanto nos relacionamentos humanos dentro do local de trabalho, quanto na forma de levar a cabo as diversas tarefas.

Segundo Ferreira (2010) a Gestão Participativa pode desenvolver três dimensões na organização: Comportamental que ocorre quando envolve, informa e delega, há também substituição do estilo tradicional de administrar pessoas envolvidas no processo; Estrutural que implica nas estruturas e organogramas estruturados com o poder concentrado no gestor; e Interfaces que está ligada ao mercado e a sociedade, não apenas aos funcionários envolvidos.

Para Andrade (2006), mesmo evidenciando estratégias e instrumentos de gestão contidas nas instituições, deve ser levado em conta os fatores subjetivos presentes em cada instituição de ensino, como a cultura, estilo de gestão do principal dirigente, crenças, valores, entre outros fatores.

Kanaane (1994), afirma que é necessário que as organizações adotem posturas mais flexíveis sobre poder e influência, “o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando valorização do potencial humano”. Assim, todo esse contexto reforça a ideia de que a Administração Participativa prima pela valorização e respeito ao trabalhador enquanto ser humano, o que é fundamental para a condução dos negócios, e não simplesmente como um componente da estrutura produtiva, uma máquina qualquer (Masiero, 1996).

### **2.3 Fatores para a Gestão Participativa em Instituições de Ensino**

Identificar fatores que contribuam para implementar e aperfeiçoar a Gestão Participativa em uma unidade de ensino requer o estudo do ambiente atual em face da melhoria dos processos existentes, inclusive dos decisórios. Dessa forma, torna-se fundamental esclarecer os conceitos citados pelos autores e estudiosos que defendem a fomentação da Gestão Participativa nas organizações acadêmicas, sobretudo quanto aos aspectos que envolvem tanto a Gestão Universitária quanto a Gestão Administrativa nas Unidades Acadêmicas.

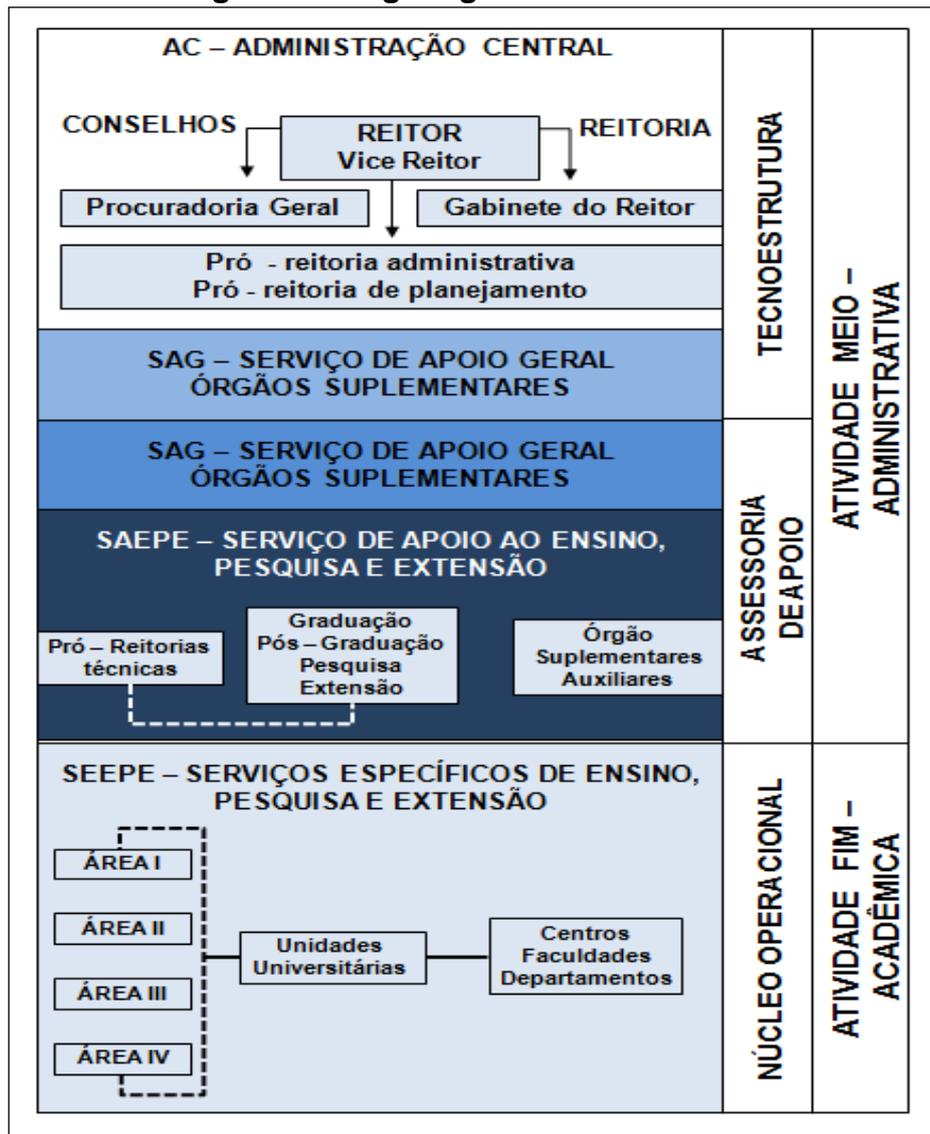
#### **2.3.1 Gestão Universitária**

Atualmente a Universidade é considerada uma das organizações mais complexas da sociedade, e se defronta com a necessidade de um efetivo sistema de gestão no sentido de atender às necessidades internas e as demandas da sociedade. Dentro do contexto de universidade o sistema de gestão seria um meio para a viabilização de seus objetivos.

As Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, supervisionadas pelo Ministério da Educação (MEC), possuem personalidade jurídica própria e autonomia didática, administrativa, financeira e disciplinar. Na visão de Marcovitch (1998, p. 158) a universidade pública brasileira, “herdou um pouco a cultura cartorial portuguesa, de origem napoleônica, multiplicando infinitamente as exigências burocráticas”. O autor acrescenta ainda que a universidade existe para inovar e promover mudanças e não para ser sufocada com rotinas. No Artigo 207 da Constituição Federal do Brasil, estabelece que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Conforme Figura 1, a Administração Central – AC é constituída pelos órgãos que apresentam a menor influência na geração do produto. O Serviço Social de Apoio Geral – SAG, tem como componentes os órgãos que influenciam razoavelmente na produção acadêmica, ou seja, no núcleo operacional da Burocracia Profissional (MINTZBERG, 1995). No Serviço de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão - SAEPE, constam a geração do produto (ensino, pesquisa e extensão).

**Figura 1 – Organograma de uma IFES.**



Fonte: Adaptado de Sales,(1996).

### 2.3.2 Gestão Participativa nas Unidades Acadêmicas

Os conceitos de Clima Organizacional, Cultura, Estilo de Gestão, Crenças e valores nos ajudarão analisar os objetivos abordados dentro da Unidade Acadêmica – UNIR. De acordo com Chiavenato (2000), quando há elevada motivação entre seus membros, o Clima Organizacional se eleva.

Para Martins (2000) e Tamayo (1999), o Clima Organizacional é formado por percepções compartilhadas pelos trabalhadores, é uma variável de natureza cognitiva. Essas percepções possuem valor estratégico, pois alimentam a formação de juízos/opiniões acerca da realidade do trabalho. Os juízos, por sua vez, determinam as ações, reações e decisões das pessoas e, assim, podem provocar impactos importantes nas organizações. Na análise do Clima de uma organização é fundamental conhecer os valores organizacionais que são as Crenças e os princípios básicos da organização. Eles constituem o núcleo da Cultura organizacional, definem o sucesso e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Partindo desse princípio, para ter um Clima Organizacional é necessário respeitar as Culturas e adotar uma forma de Gestão Participativa com suas dimensões Comportamental, Estrutural e Interfaces (MARTINS, 2000; TAMAYO, 1999).

Além dos aspectos Comportamentais, a administração participativa também implica o redesenho das estruturas. Cargos, grupos de trabalho e a estrutura como um todo são organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e disposições favoráveis das pessoas, mas também e principalmente do sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação, sendo que nas organizações tradicionais ou não participativas, acontece o inverso: os regulamentos, as carreiras, a divisão do trabalho e o próprio organograma são estruturados de maneira que o poder fique concentrado no topo da pirâmide.

## **2.4 Contextualização Histórica da UNIR**

A Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR é uma instituição com personalidade jurídica de direito público, criada pela Lei nº. 7.011, de 08 de julho de 1982, que integra o Sistema Federal de Ensino. Sua visão está centrada no alcance de excelência na difusão e produção do conhecimento científico, tecnológico e humanístico, contribuindo para o desenvolvimento humano integral e a corroboração da sua participação para transformar a sociedade onde se encontra integrada. Como organização acadêmica, a relevância do conhecimento é inerente toda sua esfera. Deste modo, o campo da gestão também deve ser voltado à gestão do conhecimento, até para garantir sua sobrevivência em um mundo globalizado que permanece em constante transformação.

Tem como principal objetivo, promover a produção intelectual institucionalizada; formar profissionais que atendam aos interesses da região amazônica; estimular e proporcionar os meios para criação e a divulgação científica, técnica, cultural e artística; estimular os estudos sobre a realidade brasileira e amazônica; e manter intercâmbio com universidades e instituições educacionais, científicas, técnicas e culturais nacionais ou internacionais.

A UNIR é uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, tendo como finalidade precípua promoção do saber científico puro e aplicado, e, atuando em sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão.

O Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia - UNIR foi criado com o propósito de potencial conhecimentos para a profissão contábil regional e atender a demanda requerida para o desenvolvimento do Estado de Rondônia. Ao longo dos anos este propósito não só foi alcançado, como avançou muito além de sua missão inicial.

O Curso de Ciências Contábeis – UNIR passou por adaptações evolutivas na qual no início da década de 80, foi orientado para uma abordagem mais “fiscalista” e ortodoxa. Em 1987, o currículo acadêmico do curso passou pela primeira adaptação evolutiva. No ano de 1993, a adaptação destinou-se a contemplar as novas tecnologias de informação, comunicação e gestão, bem como a abordagem da linguagem e da teoria contábil, como meio de elevação da competência profissional e da evidenciação no contexto dos ativos do conhecimento. Em 2000, a adaptação focou na abordagem da evolução tecnológica, ênfase no capital do conhecimento, na controladoria e “accountability” orientadas para o mercado, estado, sociedade civil e meio ambiente, bem como, nas novas diretrizes da LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96), especialmente sobre os planos de integralização curricular dos cursos de graduação e pós-graduação da IES.

Tais adaptações revelam a busca contínua em formar cidadão-profissional das ciências contábeis com requintes de contemporaneidade e modernidades em prol do desenvolvimento sustentável e competitivo da Nação Brasileira.

### 3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi aplicado o método de natureza qualitativa e quantitativa por meio de um Estudo de Caso. Creswell (2007), determina método onde o pesquisador investiga um fato ou tarefa utilizando vários procedimentos de coleta de dados. Realizou-se ainda um levantamento bibliográfico com a seleção e leitura de textos, livros, revistas técnicas sobre os Modelos de Gestão.

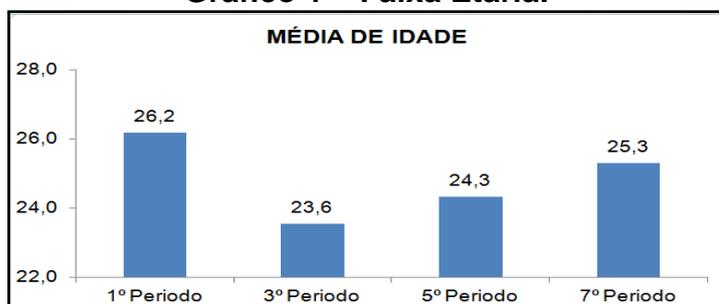
Caracteriza-se ainda como uma pesquisa documental por possuir uma consulta em várias mídias, tanto impressas quanto digitais e possibilitou a identificação da Gestão Participativa na UNIR. Realizou-se visitar ao ambiente pesquisado em face da coleta de dados e observação do local a ser investigado. E Por fim aplicaram-se questionários e realizaram-se entrevistas com docentes, discentes e colaboradores da instituição.

### 4 RESULTADOS

Os resultados foram obtidos de acordo com os objetivos propostos para cada uma das etapas da pesquisa, com a análise dos dados coletados. Para tanto foram gerados gráficos que demonstram em percentuais e valores as diferenças de perfil, satisfação e opiniões, corroborando para o alcance dos objetivos desta pesquisa, desenvolvida no Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus José Ribeiro Filho – Porto Velho.

Nos Gráficos, 1, 2 e 3 está representado o perfil dos discentes que estão matriculados e que frequentam assiduamente o Curso de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Campus PVH.

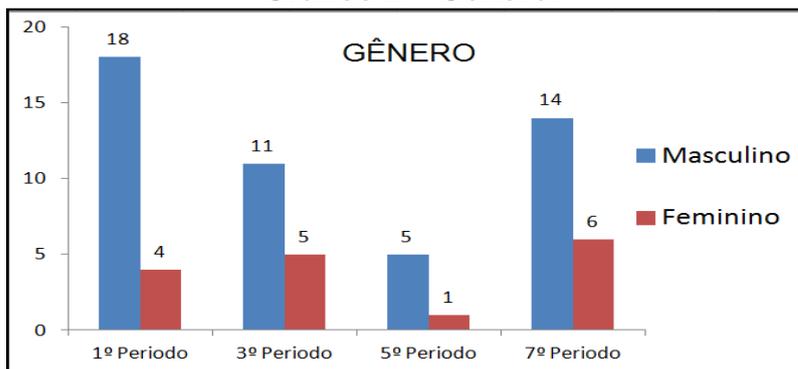
**Gráfico 1 – Faixa Etária.**



Fonte: Formulado pelo autor.

O Gráfico 1 demonstra que os discentes matriculados e que frequentam as aulas possuem em Média de 23,6 à 26,2 anos, onde tem-se um perfil de homens e mulheres jovens. O Gráfico 2 perfaz um total de 64 pesquisados, sendo 48 do gênero masculino e 16 do gênero feminino, conforme amostragem da população.

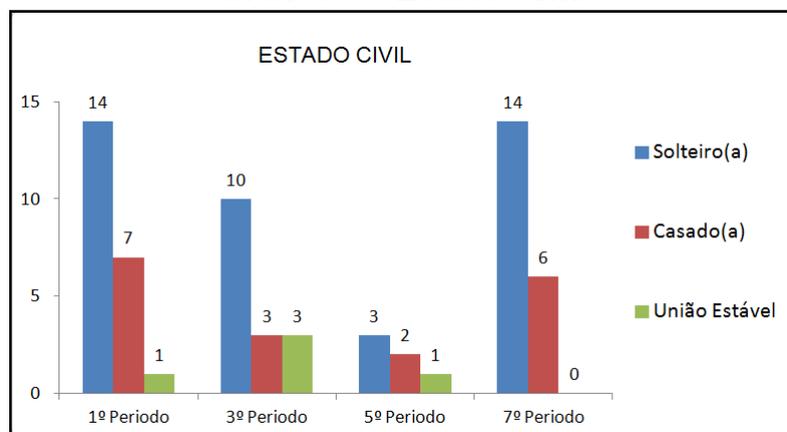
**Gráfico 2 – Gênero.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 3 afirma que a maioria dos pesquisados consultados são solteiros, e apenas 23 são responsáveis pelo seio familiar. Dentre eles, 18 pesquisados são casados e 5 convivem em união estável.

**Gráfico 3 – Estado Civil.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da realização de uma análise qualitativa das informações obtidas pode-se realizar um agrupamentos em conjunto dos tópicos realizados nas entrevistas com os docentes, como mostra o quadro 1.

**Quadro 1 – Resumo entrevista dos docentes.**

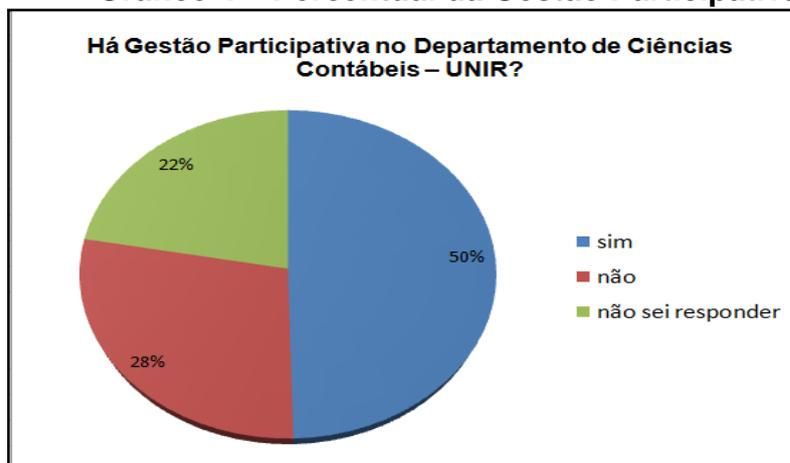
Fatores sobre interatividade da Gestão Participativa na Unidade Acadêmica	
Estrutura física, material e recurso	Estrutura administrativa e gestão
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrutura física desconfortável e insuficiente; Falta de materiais para trabalho;</li> <li>2. Quadro insuficiente de colaboradores técnicos e administrativos;</li> <li>3. Deficiência tecnológica no departamento investigado, assim como em outros setores departamentais;</li> <li>4. Ausência de suporte para gerir os recursos materiais do departamento;</li> <li>5. Escassez informacional sobre os procedimentos do departamento em integração com outros setores da unidade acadêmica;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burocratização;</li> <li>2. Desinteresse dos docentes quanto à atividade acadêmica;</li> <li>3. Falta de acompanhamento e liderança da equipe colaboradora;</li> <li>4. Sobrecarga de funções ao Chefe de Departamento que também atua como professor;</li> <li>5. Inexistência de um modelo ou mesmo características da Gestão Participativa;</li> <li>6. Utilização de atividade de monitoria para suprir necessidade de insuficiência no quadro colaborador;</li> <li>7. Falta de incentivos ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do corpo docente;</li> <li>8. Ociosidade do tempo do corpo docente que possui horários livres para investimento em capacitação acadêmica, no entanto não são fomentadas oportunidades para esta proposta.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores com base no levantamento da pesquisa.

A pesquisa buscou identificar o percentual de Gestão Participativa no Departamento de Ciências Contábeis – UNIR, sendo que: 21,9% dos discentes, não souberam responder o questionamento, 28,1% discordaram da presença da Gestão Participativa e 49,2%

identificaram a Gestão Participativa no Departamento de Ciência Contábeis – UNIR, conforme demonstra o Gráfico 4.

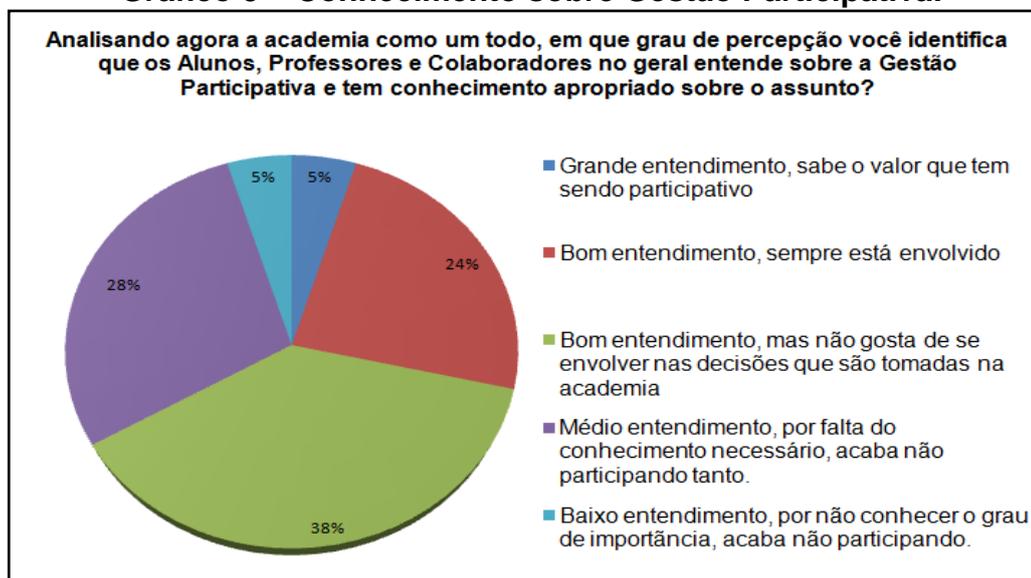
**Gráfico 4 – Percentual da Gestão Participativa.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Houveram discordâncias nas respostas dos discentes (Gráfico 4) com relação ao percentual que identificou a presença da Gestão Participativa no Departamento de Ciências Contábeis – UNIR. Ao considerar esse elemento de divergência, realizou-se o confronto de respostas dos pesquisados. Embora a maioria afirme possuir entendimento sobre a Gestão Participativa (gráfico 5) essa afirmativa é desconstruída ao descreverem que grande parte dos respondentes não tem envolvimento com o Modelo de Gestão da unidade acadêmica.

**Gráfico 5 – Conhecimento sobre Gestão Participativa.**

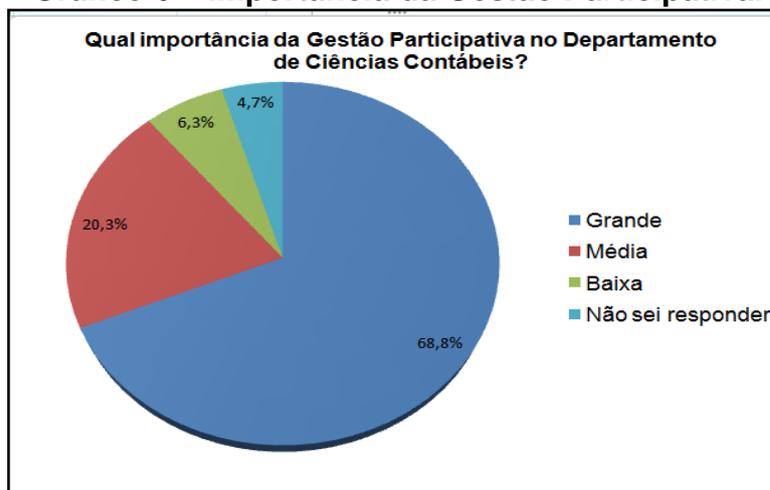


Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando os gráficos anteriores percebemos que o grupo de discente percebe a existência de gestão participativa dentro do departamento mesmo assumindo que os mesmos não têm grande envolvimento.

O gráfico 6 mostra que a maioria dos discentes consideram a Gestão Participativa importante no Departamento de Ciências Contábeis – UNIR. No entanto, subtende-se que o entendimento sobre o conceito de Gestão Participativa está subjugado em fatores específicos e desconsidera a visão holística do processo, uma vez que a falta de envolvimento do acadêmico descaracteriza o total conhecimento da existência de Gestão Participativa.

**Gráfico 6 – Importância da Gestão Participativa.**

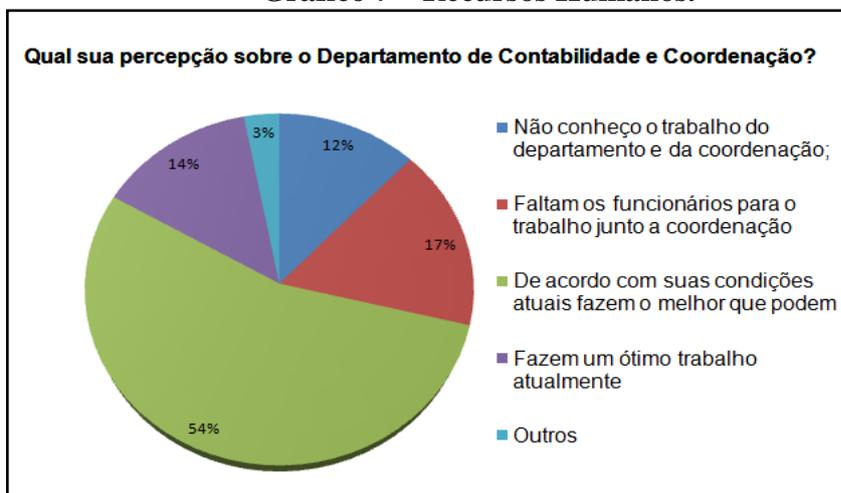


Fonte: Elaborado pelos autores.

Consideram-se os serviços gerais de apoio (como Departamento Pessoal, Estrutura Física, entre outros) comuns de todas as estruturas organizacionais das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, neste caso trata-se da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Departamento de Ciências Contábeis, o qual apresenta percentuais elevados de respostas, quando se refere à ausência de quadro funcional e estrutura física no Departamento, como serão mostrados nos gráficos 7 e 8.

O gráfico 7 externa o presente envolvimento e participação em cima das atuais condições existentes, entre a equipe de coordenação e os alunos.

**Gráfico 7 – Recursos Humanos.**

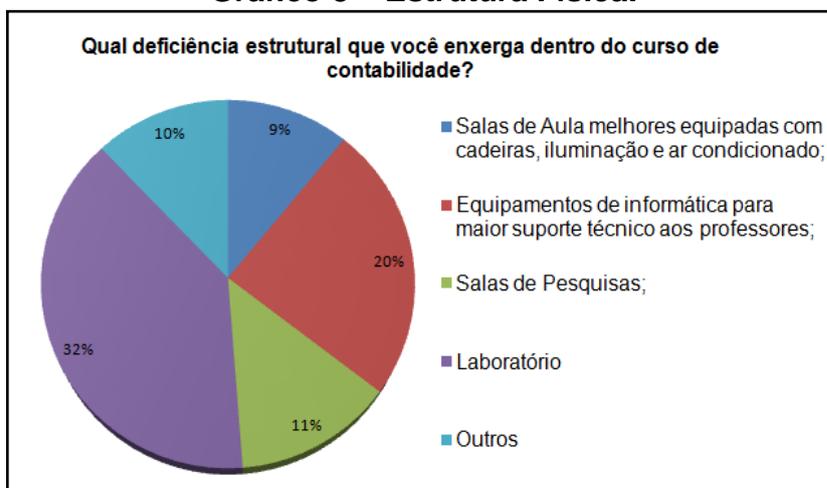


Fonte: Elaborado pelos autores.

No decorrer da pesquisa, percebe-se que o espaço universitário é fundamental para a formação do ser humano devendo ser elemento de atenção na relação dinâmica entre usuário e o ambiente, o qual necessita estar em constante movimento de reestruturação, portanto, as questões pertinentes à interação entre espaço físico, atividades pedagógicas, comportamento humano devem ser consideradas prioritárias no processo de formação acadêmica.

Na sequência, no gráfico 8, percebe-se que há insatisfação que já se mostrava no gráfico anterior, mas que se evidencia, principalmente pela necessidade de Laboratórios e Sala de Pesquisa conforme apresentado a seguir.

**Gráfico 8 – Estrutura Física.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio do estudo realizado junto aos respondentes, pudemos perceber a existência de pontos que foram citados como pontos positivos, e em alguns casos como pontos a serem trabalhados para melhor desempenho da instituição. No quadro 2 estaremos apresentando alguns pontos citados como fatores propulsores para o departamento.

**Quadro 2 - Fatores propulsores do departamento.**

Fatores propulsores evidenciados na pesquisa	
<b>Estrutura administrativa e gestão</b>	
9.	78% dos Alunos consultados tem uma boa avaliação sobre o Curso de Contabilidade;
10.	80% dos Alunos avaliam entre Bom e Ótimo o nível dos professores do curso;
11.	35% dos Alunos enxergam a existência de uma gestão participativa entre Professores e Alunos.
12.	56% dos Alunos enxergam o esforço empregado para o desenvolvimento das atividades dentro do departamento vindo por parte dos professores e coordenação, e entende que em cima das condições que tem, fazem seu melhor.
13.	69% dos Alunos avaliam entre Bom e Ótimo o Método de ensino aplicado dentro do Curso.
14.	Professores Qualificados e outros em busca de graduação, o que é percebido pelos alunos.
<b>Estrutura física, material e recurso</b>	
1.	66% dos Alunos estão satisfeitos com as condições de Salas, Ar Condicionado e acessórios disponibilizados para as Aulas.
2.	Melhoria recente das estruturas do departamento.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As razões práticas que justificam esse trabalho são de possibilitar aos gestores algumas alternativas viáveis de uma gestão construída coletivamente. No tocante à esfera pública. A pesquisa analisou o nível de participação dos servidores: docentes, discentes, coordenação e técnicos administrativos na gestão educacional da Universidade Federal de Rondônia - UNIR, em especial no Departamento de Ciências Contábeis, Campus PVH.

É percebido por parte dos Alunos um esforço vindo por parte dos Professores e coordenação para o desenvolvimento do departamento, e percebem que em cima das condições existentes fazem o melhor no qual estão satisfeitos com a metodologia de ensino aplicada como também uma satisfação com a qualidade do ensino que é oferecida.

A partir das dificuldades apontadas pelo Chefe de Departamento, docentes e discentes foram identificados os seguintes fatores que dificultam a Gestão Participativa no Departamento de Contabilidade; Falta de Infraestrutura física e pessoal; Falta de atuação do gestor como agente de mudança; Ausência de mecanismos para identificar a habilidade, capacidade, aptidão e idoneidade dos colaboradores para maior aproveitamento de seu potencial; Os tomadores de decisão não compartilham crenças e metas e não se empenham em tomar providências para efetivar mudanças necessárias; Ausência de estímulos para docentes realizarem pesquisas; O poder decisório e o processo de prestação de serviços são centralizados, o que naturalmente deixa o processo mais lento e moroso.

Concluiu-se, a partir do estudo apresentado, que as dificuldades relatadas pelos respondentes estão distribuídas da seguinte maneira: Dificuldades da gestão política e administrativa; Dificuldades administrativas com relação aos trâmites; Dificuldades da gestão do pessoal que faz parte do quadro de funcionário; Dificuldades de participação dos servidores, onde acaba sendo percebido isso somente entre docentes e discentes, e principalmente uma Dificuldade de comunicação entre direção, técnicos, docentes e discentes.

Esperamos com esse estudo possa auxiliar a instituição a identificar e explorar os pontos abordados para que possa cada vez mais oferecer um serviço de Qualidade e Eficiência a seus Alunos e Colaboradores.

## **REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, Eduardo Leopoldino. Introdução à Pesquisa Operacional – Métodos e modelos para a análise de decisão. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- CARDOSO, Antonio S. R. et. al. Modelos de Gestão. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1997. 257 p.
- DESCARTES, René. O discurso do método: para bem conduzir a própria razão e procurar a verdade nas ciências. São Paulo: Paulus, 2002.
- FERREIRA, C. P. Victor; CARDOSO, S. R. Antônio; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. Modelos de gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 6. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.
- LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo 2009.
- MARCOVITCH, Jacques. A Universidade Impossível. São Paulo: Futura, 1998.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTA, Fernando C. Prestes. Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense: 1997.
- MORIN, Edgar. Complexidade e transdisciplinaridade. Natal: EDUFRN, 1921.
- PEREZ, Júnior José Hernandes, PESTANA, Armando O; FRANCO, Sergio P.C. Controladoria de Gestão – Teoria e Prática. 2 ed. São Paulo; Atlas, 1997.

RODRIGUEZ, V.R. Martius. Gestão empresarial: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 2000.