

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**WALNEY HIGOR REGINALDO SOUZA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO REPRESENTATIVA**  
**DOS DISCENTES NO CONSELHO UNIVERSITÁRIO DE UMA**  
**UNIVERSIDADE PÚBLICA DE MATO GROSSO DO SUL**

**DOURADOS – MS**

**2016**

WALNEY HIGOR REGINALDO SOUZA

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO REPRESENTATIVA  
DOS DISCENTES NO CONSELHO UNIVERSITÁRIO DE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Me. Amilton Luiz Novaes

Banca Examinadora:

Prof. Me. Fábio Mascarenhas Dutra

Prof. Dr. José Jair Soares Viana

DOURADOS – MS

2016

GESTÃO DEMOCRÁTICA E A PARTICIPAÇÃO REPRESENTATIVA DOS DISCENTES  
NO CONSELHO UNIVERSITÁRIO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DE MATO  
GROSSO DO SUL  
WALNEY HIGOR REGINALDO SOUZA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professor Me. Amilton Luiz Novaes

Professor Me. Fábio Mascarenhas Dutra

Professor Dr. José Jair Soares Viana

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este estudo a todos que participaram  
ativamente do meu processo de formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, aos meus pais, meus irmãos e a todos os amigos e familiares, que com muito carinho e apoio não mediram esforços e estiveram ao meu lado na caminhada.

A todos os professores, técnicos administrativos e demais trabalhadores da UFGD, que me acompanharam e me ajudaram durante toda a jornada da minha vida acadêmica, me motivando e proporcionando condições para o meu ensino/aprendizado e para o desenvolvimento de todas as atividades do curso e desta monografia.

Agradeço ainda a todos os colegas de curso, pelo companheirismo e vivências únicas que carregarei comigo por toda minha vida.

Em especial agradeço ao professor Amilton Luiz Novaes, que por todo esse tempo, com muita dedicação, me acompanhou e me orientou no decorrer deste trabalho.

A todos, meu muito obrigado.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar a participação dos discentes na gestão e nas tomadas de decisões no Conselho Universitário (COUNI), instância decisória acadêmico/administrativa, da Universidade Pública em questão, a partir de análise documental que comprova e descreve tal atividade, e também demonstrar, se os espaços assegurados nas normas e leis estão de fato sendo ocupados e aproveitados pelos discentes no interior da Instituição. Os procedimentos metodológicos seguidos nesse estudo foram ancorados na proposta de pesquisa documental a partir da análise de documentos considerados importantes para o embasamento do estudo (como atas de reuniões, por exemplo). O trabalho apresenta-se em três capítulos com vistas a tecer contribuições para a questão norteadora objeto dessa pesquisa, qual seja descrever e analisar se existe de fato a participação efetiva dos discentes, na gestão acadêmico/administrativa conforme apregoam os documentos normativos fundamentados nos princípios de gestão democrática, constantes na Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Regimentos e demais normas da instituição estudada. Deste modo, tem-se como resultado da pesquisa que a participação da comunidade discente na gestão acadêmico/administrativa da universidade no período estudado, ficou abaixo do ideal, uma vez que apenas cerca de um terço dos lugares destinados aos representantes discentes foram ocupados nas reuniões do colegiado.

**Palavras-chave:** Administração. Gestão democrática. Participação discente.

## ABSTRACT

The aim of this study was to describe and analyze the participation of students in management and decision making in the University Council (COUNI), academic / administrative decision-making body, the Public University in question, from document analysis that shows and describes such activity, and also demonstrate the spaces provided in the rules and laws are actually being occupied and utilized by students within the institution. The methodological procedures followed in this study were anchored in the draft document research based on the analysis of documents considered important for the study of the basement (like meeting minutes, for example). The work is presented in three chapters in order to weave contributions to the guiding question object of this research, which is to describe and analyze whether there is in fact the effective participation of students in the academic / administrative management as preach normative documents based on the principles of democratic management, contained in the Federal Constitution, Law of Directives and Bases of National Education (LDB), Regiments and other rules of the institution studied. Thus, it has as a result of research that the participation of the student community in the academic / administrative management of the university in the period studied was less than ideal, since only about a third of the seats allocated to student representatives were busy in meetings the Board.

**Key-words:** Administration. Democratic management. Student participation.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário jun/2011 a dez/ 2012.....	32
Gráfico 2 – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário jan/2013 a dez/ 2014.....	32
Gráfico 3 – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário jan a mai/2015.....	33
Gráfico 4 – Participação dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, visão geral.....	35
Gráfico 5 – Presença dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, quadro geral.....	36
Gráfico 6 – Ausência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, quadro geral.....	37
Gráfico 7 – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, quadro geral.....	38

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Portarias de Composição e Recomposição do COUNI – Representantes discente.....	28
Quadro 2 – Atas que constam posse no COUNI – Representantes discente.....	29
Quadro 3 – Frequência dos discentes em reuniões do COUNI.....	31
Quadro 4 – COUNI – Características da participação discente.....	34
Quadro 5 – Visão geral da frequência dos discentes nas reuniões do COUNI 2011-2015.....	37

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COUNI - Conselho Universitário

DCE - Diretório Central dos Estudantes

DL – Decreto Lei

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivo Específico.....</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 GESTÃO PÚBLICA.....	15
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	16
2.3 GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....	17
2.4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	19
<b>2.4.1 Histórico.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2 Estatuto.....</b>	<b>20</b>
2.5 O PAPEL DO DIRETÓRIO CENTRAL DOS ESTUDANTES.....	21
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
<b>4 RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>25</b>
4.1 INSTITUIÇÃO INVESTIGADA: ANÁLISE DO ESTATUTO.....	25
4.2 COMPOSIÇÃO E PARTICIPAÇÃO DISCENTE PREVISTA NO COUNI.....	26
4.3 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DISCENTE POR MEIO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS (PORTARIAS) .....	28
4.4 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DISCENTE NAS REUNIÕES ORDINÁRIAS E EXTRAORDINÁRIAS.....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A participação dos sujeitos que compõem uma instituição ou órgão público nas instâncias decisórias de gestão é um pressuposto democrático. No que se refere às instituições públicas de ensino, esse tipo de gestão deve ficar claro em seus estatutos e regimentos, como também em sua cultura organizacional, ou seja, devem ocorrer na prática, ações de todos os agentes envolvidos no processo decisório da instituição, a comunidade acadêmica (KLEBIS, 2009).

Quando se fala em administração pública é preciso considerar a maneira como se alicerça, dá corpo, a todo o sistema organizacional. Tendo em mente a ideia do conjunto das atividades destinadas ao atendimento das necessidades públicas, tem-se a preocupação com a forma como estas atividades são desenvolvidas. Além disso, na engrenagem pública é necessário ainda atentar para o fato de que uma dada instituição pública deve primar pelo atendimento às necessidades a ela incumbidas, daí falar-se em princípios da administração pública (GASPARINI, 2001).

Princípios da administração pública são elementos propositivos que alicerçam um sistema e lhe dão validade. Com esse intento, toda instituição pública deve pautar suas atividades de acordo com o que instrui os seus estatutos e legislação (GASPARINI, 2001).

Numa perspectiva mais ampla, é a Constituição Federal de 1988 que dá fundamento a esse *modus operandi*. A Constituição preconiza no *caput* do Artigo 37 os “princípios norteadores da Administração Pública”, entre os quais está o da legalidade, da impessoalidade e da moralidade.

O princípio da legalidade dentro do direito penal tem quatro desdobramentos: “prévia, escrita, estrita e certa, garantindo a justiça da cominação das normas” (TOLEDO, 1991).

Nesse sentido é importante lembrar que para Bobbio (1992) a sociedade está vivendo um momento histórico cujo

[...] o problema que temos diante de nós não é filosófico, mas jurídico e, num sentido mais amplo, político. Não se tratam de saber quais e quantos são esses direitos, qual é sua natureza e seu fundamento, se são direitos naturais ou históricos, absolutos ou relativos, mas sim qual é o modo mais seguro para garanti-los, para impedir que, apesar das solenes declarações, eles sejam continuamente violados.

Ou seja, não se trata mais de instituir direitos ou garantias, ou de se tentar descobrir suas origens ou fundamentos, mas sim de realizar, de forma concreta, efetiva e eficaz, os direitos já consagrados de todo o cidadão.

Existe também o princípio da impessoalidade que, por sua vez, determina que todo ato público não pode ser levado pela pessoalidade. Dessa forma ficando claro que em toda ação pública deve estar o princípio da impessoalidade, isto é, “os atos públicos não são praticados pelo servidor e sim pela Administração a que ele pertence” (ANDRADE, 2016, p.1).

Já o princípio da moralidade resulta da junção dos dois princípios anteriores, administrador público além de respeitar a lei deve respeitar o interesse público da coletividade. Nesse âmbito, as instituições públicas devem atender aos interesses e anseios de seu público-alvo e, de maneira mais ampla, a toda a sociedade. Nesse contexto, a participação dos sujeitos na prática administrativa das instituições é de fundamental importância como uma ferramenta a mais no oferecimento de sua atividade final (LÜCK, 2009).

As instituições educacionais têm como proposta a formação/transformação do conhecimento dos discentes (público-alvo), e nesse sentido é importante que esse objetivo esteja alinhado às realidades e necessidades dos acadêmicos. A partir dessa premissa é possível o desenvolvimento de uma gestão participativa que integre o maior número de sujeitos no processo de ensino/aprendizagem e de tomada de decisões no âmbito das respectivas instituições (LIBÂNEO, 2004).

É possível dizer que a gestão democrática, ou participativa, é condicionada, por outro lado, ao envolvimento ou preocupação (especificamente) dos discentes (LELES, 2007). A gestão democrática não pode assentar-se como uma “decisão de cima para baixo” ou como uma “boa concessão” de uma determinada equipe de gestores. Trata-se de uma construção, por si mesmo, coletiva e que demanda o empenho de gestores e usuários.

De acordo com Bordignon e Gracindo (2001) atualmente existem novos paradigmas educacionais voltados ao rompimento com antigos processos de gestão acadêmica. Assim, nessa nova perspectiva o sujeito inserido no meio acadêmico pode (e deve) participar ativamente das decisões que influenciarão sua trajetória acadêmica e, conseqüentemente, a transformação do seu conhecimento.

A gestão democrática foi, também, uma das conquistas das lutas estudantis, que na América Latina tem seus primeiros frutos no ano de 1918 em Córdoba na Argentina, onde estudantes universitários reivindicaram reformas políticas nas Universidades, e a partir daí nasce “uma nova geração estudantil latino-americana”, pois foi com esse movimento que “as lutas estudantis desencadeadas na América Latina” vieram refletir no que se tem hoje, a chamada democratização nas universidades. No Brasil o marco das lutas estudantis ocorre na década de 1980, quando “o processo de democratização interna com a participação dos três

segmentos: professores, funcionários e estudantes” começou a ser delineado (FERRARO; DAL RI, 2010).

É nesse cenário que esta pesquisa está inserida, ao investigar se realmente ocorre, e em qual medida existe a participação dos discentes de uma Universidade Pública do Estado de Mato Grosso do Sul na administração e nas práticas diárias da “Gestão Universitária”. Essa proposta pode contribuir para o melhor envolvimento/conhecimento dos espaços de ação/atuação de discentes e gestores no âmbito da referida Instituição.

A pesquisa foi desenvolvida com a análise da legislação que rege o funcionamento das instituições públicas de ensino superior, estatuto e normas da Universidade em questão, além da apreciação dos documentos comprobatórios que preconizam a participação dos discentes nas instâncias decisórias. De maneira geral, o intento do estudo é verificar se os espaços são assegurados nas normas e leis, e se estão sendo ocupados pelos discentes e/ou em que medida isso ocorre, como também evidenciar como esse processo pode ser aprimorado.

## 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Diante das reflexões sobre o aperfeiçoamento da gestão acadêmica, buscando aprimorar a administração das universidades públicas no país, com intuito de que ocorra, a integração: ensino, participação e o alcance das perspectivas da comunidade acadêmica, foi que surgiu a questão objeto desse trabalho: Existe uma gestão democrática e participativa na universidade pública?

Nesse sentido, conforme apregoam a Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Estatuto e demais normas da instituição objeto desse trabalho, ocorre de fato, a participação efetiva da comunidade discente no interior das instâncias decisórias da universidade, com a ocupação dos espaços e interferência nos debates e decisões que refletem no futuro acadêmico/administrativo da instituição?

Esses questionamentos foram despertados mediante a observação de que na comunidade acadêmica, o entendimento e a clareza a respeito da participação dos discentes na gestão da universidade, é relativamente baixo, o que indicou um grau moderado de (des)conhecimento sobre o assunto, motivando assim o desenvolvimento desse estudo. Acredita-se que os resultados da pesquisa, no âmbito da instituição de ensino, sejam de interesse geral da comunidade acadêmica, podendo colaborar para o surgimento de melhorias para a educação, o ambiente acadêmico e a gestão universitária.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo geral verificar se as normas da Instituição investigada, possibilitam a participação dos discentes na “Gestão Universitária” e levantar qual o grau de participação dos mesmos nos encaminhamentos acadêmicos/administrativos no Conselho Universitário (COUNI), instância decisória da Universidade sob análise, a partir de Atas e Portarias que documentam e comprovam tal atividade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar se as normas da Instituição possibilitam a participação discente na Administração da Instituição, especificamente a participação na instância decisória máxima da Universidade o Conselho Universitário.
- Demonstrar o nível de participação da representatividade dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário no período de junho de 2011 a maio de 2015.
- Identificar como é a participação dos discentes que comparecem às reuniões do Conselho Universitário, no momento das tomadas de decisões.
- Verificar as lacunas existentes entre a proposição e a prática da gestão participativa na configuração da participação dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema, gestão democrática no âmbito de uma universidade pública, justifica-se, uma vez que são poucos os estudos que abordam esse tipo de situação “administrativa” em entes públicos de ensino superior.

O estudo mostra-se importante porque pode demonstrar e orientar uma prática acadêmico/administrativa mais coesa no âmbito da instituição, uma vez que é possível apontar desconexões entre o discurso impresso e a prática da gestão participativa, no que se refere aos discentes.

Importante também como forma de ampliar o conhecimento dos canais, das formas e espaços de participação dos discentes e por se tratar de um tema pouco estudado, certamente contribuirá para pesquisas futuras e mais densas, sobretudo, por meio do desenvolvimento de pesquisa de campo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica objetiva destacar as bases da literatura sobre o tema proposto para o estudo que, no caso deste projeto, é a gestão democrática em universidades públicas, especificamente a atuação dos discentes na administração destas.

A gestão participativa é uma prática de intervenção na realidade da instituição; é um fenômeno multifacetado composto por um conjunto complexo de perspectivas e enfoques e propõe uma prática pedagógica influenciada pelas dimensões sociais, políticas, filosóficas, éticas, técnicas, históricas, entre outras (LÜCK, 2000).

Para tanto, serão apresentados alguns conceitos de “gestão pública”, “gestão democrática participativa”, e ainda debatidas as formas de gestão das “fundações” no que se refere a gestão educacional, universo em que estão inseridas as universidades públicas.

### 2.1 GESTÃO PÚBLICA

A Constituição Federal do ano de 1988 regulamenta diretrizes para a administração pública. No Art. 37 sobre as disposições gerais, refere que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Nesse sentido, a administração pública não pode atuar contra a lei ou além dela, mas sim nos seus limites. No que tange à moral administrativa, segundo a Lei n. 7.347/85, valoriza-se os interesses transindividuais em detrimento das convicções íntimas quando o assunto é a gestão pública.

De acordo com Sales e Souza (2011), o gestor público não deve ter receios da gestão pública por incertezas e medos de perder o poder, mas seus pensamentos e ações devem ser utilizados de forma inteligente, de modo a ganhar mais prestígio político. Além disso, conforme o autor, através do prestígio o homem consegue dirigir política e administrativamente o cargo em questão com racionalidade e perspicácia.

O conceito de “moderno” na gestão pública, refere-se à melhoria na qualidade de serviços oferecidos à sociedade, evitando-se a prática de certos agentes públicos em privilegiar um conjunto de indivíduos em troca de favores, resguardar a prática de alguns Estados de não delinear a separação entre o público e o privado como em regimes absolutistas (BONEZZI; PEDRAÇA, 2008).

Além disso, a gestão pública tem por função direcionar os recursos, visto que não são infundáveis. Desse modo, Garde (2001) *apud* SALES; SOUZA, 2011, p.5) pondera que:

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

A Constituição Federal de 1988 preconiza no artigo 206, inciso VI que a gestão democrática é princípio da educação pública em nosso país e diante dos preceitos constitucionais é que a gestão das universidades públicas vem acontecendo.

## 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A participação da sociedade no desenho, implementação e controle social das políticas públicas, começa a se destacar a partir da Constituição brasileira de 1988, que estabeleceu sistemas de gestão democrática em vários campos de atuação da Administração Pública, entre eles a “gestão democrática do ensino público na forma da lei” (Art. 206, VI) (BRASIL, 2012).

Segundo Maranaldo (1989, p.60):

Gestão participativa ou administração participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando, através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

A gestão democrática está relacionada à racionalidade técnica, com a construção de relações de poder menos conflitivas no que se refere à tomada de decisões. Esse modelo possibilita a troca de conhecimentos e de saberes entre os diversos agentes envolvidos. Esse processo de “integração” deveria, uma vez posto em prática, culminar em maior eficiência e eficácia da gestão democrática e participativa (MOTTA, 2001).

É importante destacar que a gestão participativa é aquela que possibilita à instituição desenvolver uma política voltada para o compartilhamento de poder na tomada de decisões, promovendo um ambiente motivacional, desenvolvendo uma equipe interdisciplinar eficiente com autoridade para desenvolver soluções gerenciais (PENTERICH, 2006).

O contexto da teoria sobre gestão pública e gestão participativa é importante para situar as universidades públicas do país em uma de suas principais características: a “fundação” como

estrutura de organização e funcionamento. Para melhor esclarecer, a gestão pública refere-se somente ao processo de gerir o ente público, enquanto a gestão participativa é aquela em que a gestão é realizada de forma democrática, ou seja, com a coparticipação da comunidade acadêmica em todos os seus níveis, principalmente dos discentes.

### 2.3 GESTÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As fundações públicas são designadas pelo Estado para efetivar ações e atividades sociais como educação, cultura e saúde. Para esses entes são denominadas personalidades jurídicas, referente a um patrimônio ou viabilidade pública, cujas regras para funcionamento e organização são determinadas através de um estatuto. Nesse regimento interna *corporis*, são elaboradas cláusulas, regulamentação, diretrizes para o funcionamento e obediência dos empregados, além do estabelecimento de relações entre órgãos e beneficiados. As fundações públicas de direito privado foram institucionalizadas pelo DL nº 200/1967 e no artigo 5º, inciso IV, apresenta o seguinte conceito:

IV - Fundação Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes. (Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987)

Segundo o Código Civil, Art. 44, são pessoas jurídicas de direito privado as associações, sociedades, as fundações, as organizações religiosas, os partidos políticos e as empresas individuais de responsabilidade limitada. Nesse sentido, as fundações privadas são averiguadas pelo Ministério Público quanto à complacência da efetivação das suas finalidades sem fins lucrativos. No entanto, as fundações de direito público são controladas pela própria Administração, representada pela autonomia e administração direta. Assim, conforme a mencionada lei preconiza no Art. 48, do Código Civil, caso a pessoa jurídica tenha administração coletiva, as decisões se tomarão pela maioria dos votos presentes. Além disso, segundo o Art. 50 do mesmo código, em caso de abuso de personalidade jurídica pode o juiz decidir, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo.

Desse modo, deve-se ter um discernimento sobre a função da lei, notadamente no que se refere ao regimento e autorização do funcionamento das fundações. Outra função é a de definir

as áreas de atuação das fundações, pois as de direito privado não são planejadas para executar quaisquer tipo de ação através da autonomia administrativa, dentre as quais estão atribuições de utilidade pública em geral como: educação, cultura e saúde.

No Brasil existem dois segmentos de instituições, são as denominadas públicas e as privadas. Assim, a Constituição de 1988 preconizou um regimento acerca da diretriz de ensino no país.

Segundo o Art. 211, é dever da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios organizarem-se para colaborar com os sistemas de ensino. Em seu Inciso I, foi delegado a função da União, que é a de organizar o sistema federal de ensino, financiar as instituições de ensino públicas federais e exercer, em matéria educacional, padrão mínimo de qualidade do ensino, mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. Aos Municípios foi delegada a função prioritária do ensino fundamental e educação infantil; Os Estados e Distrito Federal foram designados às atuações no segmento de educação fundamental e médio (BRASIL, 2012).

Conforme a Constituição de 1988, as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2012).

Nesse sentido, a LDB apresenta as finalidades das instituições superiores no país, referente a promoção de conhecimento, amadurecimento intelectual, criação cultural, colaboração contínua do aprendizado nas diferentes áreas de educação, incentivo de graduação, pós-graduação, projetos de extensão, papel do poder Executivo no fornecimento de recursos, além de diretrizes como a formação de um terço do corpo docente com mestrado ou doutorado, um terço do corpo docente em período integral (LDB, 1996).

Em relação às peculiaridades das universidades mantidas pelo poder público, no exercício de sua autonomia, as faculdades públicas poderão propor, segundo o Art. 54 quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, também plano de cargos e salários, correspondentes aos recursos disponíveis; adotar regime financeiro e contábil que determine as necessidades de organização e regimento.

Além disso, a LDB também descreve um regimento sobre a gestão democrática e participativa, além da composição dos órgãos, conforme descrito abaixo:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão

setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (BRASIL/LDB/1996).

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão já propicia que os discentes sejam inseridos com mais afinco na questão da função das universidades. Mas, além disso, há a problemática das instâncias decisórias, esferas nas quais são definidas e delineadas, todas as demais políticas da universidade.

A gestão de instituições educadoras é uma atividade mediadora no seio da prática educacional de forma global. Ou seja, todos os participantes do conselho administrativo ou qualquer outra instância decisória, são, ou deveriam ser ouvidos, e a partir do entendimento coletivo deveriam ser tomadas as decisões (DUK, 2005).

Esse tipo de política de gestão possibilita que as instituições de ensino, além de formar profissionais técnicos, capacitem seu público-alvo para uma atuação/vivência coletiva transformadora da realidade (KLEBIS, 2010).

A renovação dos modelos administrativos da gestão universitária é a oposição de modelos arcaicos, trazendo consigo a autonomia acadêmico-administrativo que qualifica a gestão efetiva as relações de recursos humanos, melhora a racionalidade administrativa e a alocação de recursos. Nesse sentido, a prática de gestão político administrativo refere a modelação de um sistema moderno e flexível e gestão mais profissional (LÜCK, 2009).

Segundo Sampaio e Laniado (2009) o modelo de gestão democrática fomenta uma função crítica na universidade, contribui no desenvolvimento das ações através das trocas de valores, interesses e conhecimento. Além disso, segundo as autoras, a instituição está reproduzindo um modelo ativo de cidadania entre as esferas de poder. Foi com esse pressuposto que essa pesquisa se desenvolveu, como também, visando a verificação, se esse processo mais amplo de participação nas instâncias decisórias ocorre na Instituição investigada.

## 2.4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

### 2.4.1 Histórico

A implantação do ensino universitário público em Dourados tem sua origem no ano de 1970 com a implantação do curso de Estudos Sociais, que mais tarde deu origem aos cursos de

História e Letras. Nesse mesmo ano, uma lei deu origem a instituição pública de ensino superior em questão, oficializando-a como Universidade Pública de Ensino Superior. Atualmente a instituição encontra-se em largo processo de expansão, possui 36 cursos de graduação e 23 cursos de pós-graduação, atendendo a um público de aproximadamente 8.400 acadêmicos no Estado do Mato Grosso do Sul.

#### **2.4.2 Estatuto**

Estatuto é um regulamento ou conjunto de regras de organização e funcionamento de uma coletividade, instituição, órgão, estabelecimento, empresa pública ou privada. Desse modo, o Estatuto da instituição de ensino superior pública em estudo, preconiza preceitos organizacionais e de práticas na instituição.

A instituição investigada, em sua documentação estatutária prevê proteção à liberdade acadêmica, não permitindo exercício abusivo de poder interno ou externo à instituição, assegurando o respeito à diversidade de ideias, à liberdade de ensinar e pesquisar, de divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber, sem discriminação de qualquer natureza. Também estabelece que a gestão da mesma é democrática, trazendo no texto expresso a deliberação por meio de órgãos colegiados que sejam constituídos por membros da comunidade universitária, escolhidos em processo eleitoral, e da comunidade local, regional ou nacional, garantida a prevalência da representação docente, de acordo com o Artigo 56 da LDB.

O Estatuto prevê diretrizes para a comunidade acadêmica. Segundo esse documento, são dispensados aos alunos dois mecanismos de participação na gestão institucional, sendo o primeiro, através da Assembleia Universitária e o segundo por meio do Conselho Universitário (COUNI).

Conforme descrito no Estatuto, a Assembleia Universitária é uma reunião da comunidade universitária composta pelos discentes, docentes e técnicos administrativos; essa esfera deve ser presidida pelo Reitor da instituição com finalidade não deliberativa, ou seja, sua função é debater e verificar a rotina acadêmico/administrativa, entender as ocorrências e impasses cotidianos que os alunos enfrentam, e também, a avaliação institucional.

Ainda conforme o Estatuto, o Conselho Universitário é um organismo superior de função deliberativa, normativa, de planejamento e de julgamento de recursos de natureza administrativa, didático-científica, econômico-financeira e patrimonial. Desse modo, o Estatuto

da Universidade, é um regimento de gestão democrática e participativa que visa uma interação singular entre os membros da instituição, no qual cada segmento possui poder de sufrágio.

O COUNI é a instância máxima da Instituição, de função normativa, deliberativa e de planejamento, cujas atribuições estão norteadas no estabelecimento das diretrizes acadêmicas e administrativas da Universidade e supervisão de sua execução, em consonância com o disposto no Estatuto e Regimento.

O Conselho Universitário é organizado mensalmente com a participação do reitor, vice-reitor, pró-reitores, docentes, técnicos administrativos, discentes e membros da comunidade. Assim, são reunidos mensalmente ou de forma extraordinária através da convocação do reitor da instituição ou pela maioria dos membros do conselho.

Conforme preconiza o Estatuto, terá direito a voz participativa na sessão os diretores dos órgãos suplementares, órgãos administrativos, sindicato dos professores, sindicato dos técnicos administrativos, diretório central dos estudantes, contemplando, desse modo, uma gestão democrática e participativa.

Observa-se que o estatuto mostra com clareza como a gestão da Universidade deve seguir para que a gestão democrática seja realizada. Nesse sentido, é importante saber de que forma são deliberadas as decisões no âmbito da Instituição alvo do estudo.

## 2.5 O PAPEL DO DIRETÓRIO CENTRAL DOS ESTUDANTES

O Diretório Central dos Estudantes da Universidade em estudo tem como finalidade integrar os discentes em todos os assuntos educativos que abrangem o contexto histórico-social, científico e cultural da universidade. Tendo como objetivo inserir os estudantes na participação ativa dentro do espaço organizacional da instituição, principalmente nas reuniões estabelecidas pelo COUNI.

O artigo 6º e 7º do Estatuto do Diretório Central dos Estudantes preconiza que todos os estudantes regularmente matriculados nos cursos de graduação da Universidade em estudo são livres para participar de todas as atividades referentes ao DCE.

No artigo 8º o DCE estabelece como deveres dos associados:

- I – Respeitar e cumprir os preceitos estipulados legitimamente por este estatuto e pelas decisões regularmente tomadas pelos órgãos estatutários;
- II – Zelar pelo patrimônio coletivo desta entidade e auxiliar em sua manutenção;

III – Quando investido de qualquer mandato imperativo, seja da diretoria ou não do DCE, cumprir com dedicação e responsabilidade suas funções e agir com base nos princípios da publicidade, impessoalidade, ética, legitimidade, legalidade, moralidade e eficiência, respeitando a pluralidade e o poder estudantil;

IV – Contribuir para o desenvolvimento autogestivo das atividades do DCE bem como auxiliar e fiscalizar o cumprimento de seus princípios e finalidades.

No artigo 14º verifica-se que o DCE é constituído pelos seguintes órgãos (instâncias): assembleia geral; conselho de entidades de base-CEB; diretoria-coordenadoria; congresso e conselho fiscal. Cada órgão tem sua função específica, conforme estabelece o estatuto.

O estatuto do DCE determina, ainda, que todas as convocações e decisões de participação e escolha de estudantes para compor os segmentos decisórios da Universidade devem ser por meio de assembleia geral. As assembleias gerais são constituídas de: I – Expediente; II – Pauta do Dia; III – Apresentação, discussão e votação. Sendo apresentada, discutida e votada apenas a matéria constante na pauta do dia; e as reuniões apresentadas no expediente passarão a constar na pauta do dia, desde que com o posicionamento favorável da maioria da assembleia geral.

### 3 METODOLOGIA

Primeiramente foi utilizada como fonte de pesquisa, a pesquisa bibliográfica que se classifica como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas” (VERGARA, 1998, p. 46).

Após estudos bibliográficos partiu-se para a coleta de dados por meio da investigação documental que, de acordo com Santos (2000), é aquela em que o pesquisador utiliza de fonte primária que ainda não sofreu nenhum tipo de tratamento analítico, ficando à disposição do pesquisador a investigação e análise de documentos, e na esteira do mesmo autor, Vergara aponta para aquela que é:

[...] realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo – tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros (VERGARA, 1998, p. 46).

De posse do material coletado passou-se a exposição do mesmo, utilizando-se da técnica descritiva que consoante o mesmo autor possibilita a averiguação de:

[...] características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 1998, p. 45).

Salienta-se que neste estudo buscou-se análise documental (documentos legais, tal como o Estatuto da Instituição), confrontando-se com as Atas das reuniões do colegiado, nas quais são descritos todos os atos e pautas acadêmicos/administrativos apreciados, discutidos e votados, com intuito de descrever e demonstrar a participação discente por meio da análise das práticas apregoadas nos documentos legais e a participação efetiva de discentes em reuniões do COUNI realizadas no âmbito da instituição.

Assim sendo, buscou-se analisar (1) as normas da universidade pública: Como a universidade está estruturada? Quais são as principais instâncias decisórias e quem as compõe? Nesses espaços, qual o lugar e o papel dos discentes? (2) Qual é a conformidade entre a legislação maior (LDB e Constituição federal) com as normas e estatuto da universidade pública em questão? (3) Qual é a real situação dos discentes no contexto da gestão da Universidade? Ocorre presença dos representantes discentes nas reuniões do Conselho Universitário? Há participação efetiva, com contribuições claras na construção de políticas e diretrizes?

O universo de dados compreende os documentos de uma Universidade Pública de Dourados e as ações dos membros do seu Conselho Universitário descritas na Atas das reuniões. A coleta das informações foi possível mediante o fornecimento de documentos pela administração central da instituição; tais como: Atas das reuniões do colegiado, listas de presença e demais documentos específicos dos encontros do COUNI.

O período da investigação corresponde à duração de um mandato eleitoral da Reitoria, mais especificamente o último (2011-2015), tendo em vista que no período de uma gestão, pode-se analisar principalmente dois fatores, (1) o comportamento de novos conselheiros que virem a ingressar após o fim dos mandatos dos representantes anteriores, tendo assim a possibilidade de observar e analisar a atuação e o desempenho dos diferentes grupos de representantes discentes, bem como, (2) acompanhar a participação dos mandatários discentes no decorrer de toda a execução e implementação do plano de gestão da administração vigente.

Para a coleta de dados foram produzidas tabelas que serviram para anotar as características dos documentos e da participação e frequência dos conselheiros nas reuniões de acordo com os registros, após o levantamento e análise dos documentos necessários, normas, portarias, atas e outros anexos, durante o período descrito no parágrafo anterior.

Depois de elencados em tabelas foram analisados e explicitados de forma a entender e responder as questões levantadas na problemática do trabalho para, na sequência, apresentar os resultados obtidos.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo descreve-se a análise dos resultados apurados no decorrer da pesquisa. Desse modo verifica se os regimentos e normas da Universidade Pública em análise, asseguram a participação discente, na Administração da Instituição, no caso a participação na instância decisória máxima, o Conselho Universitário.

Demonstra-se o grau de representatividade e participação dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário no período de um mandato da Reitoria, ou seja, no intervalo do Plano de Gestão da Administração anterior, relativo ao período de junho de 2011 a maio de 2015.

Identifica-se de que forma os discentes que comparecem às reuniões do Conselho Universitário, participam das decisões: (I) apenas estando presentes e votando os encaminhamentos; (II) além de presentes e votando, se existe um maior envolvimento desses discentes, com interferências e contribuições nos encaminhamentos (debatendo de forma participativa os assuntos e pontos pautados); e (III) se os representantes discentes ausentes justificam ou não as faltas nas reuniões, conforme preconiza o Estatuto.

Por fim, constata-se a desconexão entre o discurso e a prática, entre as possibilidades de presença e o real comparecimento dos discentes nas reuniões do Conselho, apontando possíveis motivos ou caminhos para pesquisas posteriores.

### 4.1 INSTITUIÇÃO INVESTIGADA: ANÁLISE DO ESTATUTO

A Universidade investigada teve sua implantação em Dourados na década de 1970 e, em 2005 elaborou seu primeiro regimento norteador, documento objeto de análise desta pesquisa.

A análise do Estatuto fundamenta-se no entendimento de que a gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre ela em conjunto (LUCK, 2006).

A análise foi realizada com a finalidade de verificar a estrutura e instâncias decisórias, em especial a atuação dos acadêmicos nesse processo, e quais os espaços e lugares por eles ocupados.

A opção pelo Estatuto deve-se ao descrito em seu artigo 3º quando salienta que os normatizadores da organização, no que diz respeito ao funcionamento e administração da instituição são o Estatuto, o Regimento Geral e a legislação aplicada à Administração Pública.

A primeira referência à participação discente é encontrada no Estatuto artigo 4º item VI quando discorre sobre os princípios e diretrizes da instituição que aponta para uma “gestão democrática” e deliberação em órgãos colegiados compostos por membros da comunidade universitária e, dentre estes, os discentes. Segue-se nos artigos 8º e 10 quais sejam nas Assembleias Universitárias e no Conselho Social.

O Art. 8º aponta para a constituição da Assembleia Universitária que trata de uma reunião constituída de professores, estudantes e servidores técnicos administrativos da Universidade, com finalidade não deliberativa. Na sequência existe a menção ao Conselho Social, órgão de caráter consultivo e que se constitui em espaço de interlocução da sociedade nos assuntos relativos ao desenvolvimento institucional da universidade e às suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Ainda, o Estatuto, em seu Art. 13, intitulado da Administração Central, preconiza que esta é composta pelo (I) Conselho Universitário; (II) Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura; (III) Conselho de Curadores e (IV) Reitoria.

#### 4.2 COMPOSIÇÃO E PARTICIPAÇÃO DISCENTE PREVISTA NO COUNI

O regimento interno da Universidade estudada, no artigo 8º determina que o Conselho Universitário – COUNI - é a instância máxima de função normativa, deliberativa e de planejamento da Universidade, tendo como atribuições o que determina o Estatuto, ou seja, estabelecer as diretrizes acadêmicas e administrativas da universidade e supervisionar sua execução. O regimento interno da universidade preconiza também a obrigatoriedade do COUNI de reunir-se ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Reitor ou por requerimento da maioria de seus membros.

O regimento em seu Art. 14 define o Conselho Universitário como organismo superior de função deliberativa, normativa, de planejamento e de julgamento de recursos de natureza administrativa, didático-científica, econômico-financeira e patrimonial, tem por atribuições: atuar como **instância máxima** (grifo do pesquisador) de recurso no âmbito da Universidade,

bem como avocar o exame e a deliberação sobre qualquer matéria de interesse da Universidade, respeitados o disposto no inciso II deste artigo.

No detalhamento dos membros que compõem o Conselho e com poder de voto, o referido documento, nos primeiros itens aponta os membros com cargo de direção quais sejam: (I) o Reitor, como Presidente, com voto de qualidade, além de voto comum; (II) o Vice-Reitor e Pró-Reitores; (III) os Diretores de Unidades Acadêmicas; (IV) um representante dos Diretores dos Órgãos Suplementares, eleito por seus pares; (V) um representante dos Diretores dos Órgãos Administrativos, eleito por seus pares; (VI) três representantes da comunidade não universitária escolhidos, cada um, respectivamente, em listas tríplexes elaboradas pelas Federações das entidades empresariais e das entidades de trabalhadores e pelos Conselhos Regionais de Fiscalização Profissional, com mandato de dois anos, permitida a recondução; (VII) representantes dos servidores docentes da Universidade eleitos por seus pares, em número mínimo de três e igual ao necessário para garantir a prevalência da representação docente estabelecida em lei, com mandato de dois anos, permitida a recondução; (VIII) representantes dos servidores técnico-administrativos da Universidade, eleitos por seus pares, com mandato de dois anos, permitida a recondução; e, por último, (IX) três representantes estudantis da Universidade, indicados pelo Diretório Central de Estudantes (DCE), com mandato de um ano.

O artigo 5º do regimento interno da Universidade em estudo preconiza em instâncias deliberativas, os seguintes princípios: publicidade dos atos e das informações, planejamento e avaliação periódica de atividades, quórum mínimo para funcionamento dos conselhos, condições de perda do direito de representação e democracia nas discussões e decisões.

De acordo com o artigo 6º do mesmo regimento interno da Universidade pesquisada, perderão os mandatos os representantes que, sem justificativa, faltarem a 03 (três) reuniões consecutivas ou a 5 alternadas de caráter ordinário no mesmo ano letivo. No parágrafo único está em destaque que as justificativas de faltas dos conselheiros deverão ser aprovadas pelos respectivos colegiados, de acordo com o que determina os critérios das instâncias colegiadas.

Cabe, ainda, ressaltar outro fato verificado no Regimento Interno da Instituição, quanto da participação dos conselheiros (§ 2º) quando descreve que “a participação de Conselheiro discente em reunião do COUNI gera o direito de abono de ausências às aulas regulares, desde que não ultrapassem o limite de 25% do total da carga horária do componente curricular”.

Esta primeira análise documental permitiu verificar que a participação discente é garantida em Estatuto da Universidade e ainda observar os princípios de uma gestão participativa, conforme postulado por Maranaldo (1989), uma vez que percebe a participação de

todos os segmentos na administração. O próximo passo foi verificar essa participação por meio de Portarias e Atas tanto de reuniões ordinárias quanto das reuniões extraordinárias.

#### 4.3 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DISCENTE POR MEIO DOS ATOS ADMINISTRATIVOS (PORTARIAS)

Feita a análise dos dados constante nas normas da instituição passa-se à análise das Portarias (atos administrativos) em conformidade com as atribuições legais e estatutárias descritas no Art. 15 do Estatuto que descreve sobre a composição do Conselho no âmbito da Universidade pesquisada conforme quadro 1:

Documento	Finalidade	Data	Posse de Discente
Portaria nº 1.169	Designar para <b>COMPOR</b> o Conselho Universitário	10/12/2010	*Não consta a posse de representantes discentes
Portaria nº 967	Designar para <b>COMPOR</b> o Conselho Universitário	10/12/2012	*Não consta a posse de representantes discentes
Portaria nº 412	Designar para <b>RECOMPOR</b> o Conselho Universitário	28/12/2014	*Não consta a posse de representantes discentes
Portaria nº 092	Designar para <b>COMPOR</b> o Conselho Universitário	04/02/2015	*Posse de 03 representantes discentes; <b>Titulares:</b> - <b>Discente 7</b> - <b>Discente 8</b> - <b>Discente 9</b>  <b>Suplentes:</b> Nada Consta
Portaria nº 670	Designar para <b>RECOMPOR</b> o Conselho Universitário	14/07/2015	*Posse de 03 representantes discentes; <b>Titulares:</b> - <b>Discente 7</b> - <b>Discente 8</b> - <b>Discente 9</b>  <b>Suplentes:</b> Nada Consta

**Quadro 1** – Portarias de Composição e Recomposição do COUNI – Representantes discente  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Como demonstra o quadro 1 foram analisadas cinco portarias expedidas pelo Reitor da Universidade no âmbito de suas atribuições legais e que definem a constituição do COUNI sendo a primeira datada do ano de 2010 e a última do ano de 2015.

Cabe ressaltar que dentre as portarias analisadas, em três delas (anos 2010, 2012 e 2014) apesar de recomendadas em Estatuto e Legislação não há menção da participação discente. A

primeira Portaria que insere a participação discente com a indicação de nomes para a composição do Conselho é de 2015.

No âmbito dessa pesquisa que se propôs a averiguar se realmente ocorre e em qual medida, a participação dos discentes na administração e nas práticas diárias da gestão universitária e ainda de acordo Maranaldo (1989), quando discorre sobre os comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar, nota-se que a participação discente ocorre, porém não ficou claro como se delineou ou como foi a escolha e indicação dos representantes discentes.

Esse fato nos remete ao entendimento de Santos *et al.* (2001) quando discorre sobre a Gestão Participativa e as vertentes que a sustentam: a participação de todos e o comprometimento total com os resultados. Para o autor “a participação de todos significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo”, acrescenta-se a importância da garantia e publicidade dessa participação, também nos atos administrativos.

Ata 29 <sup>a</sup> Reunião Extraordinária do COUNI	<b>POSSE</b> de representantes do Conselho Universitário (entre outras finalidades)	27/05/2013	*Posse de 02 representantes discente; <b>Titulares:</b> - <b>Discente 4</b> - <b>Discente 5</b>  <b>Suplentes:</b> Nada Consta
Ata 44 <sup>a</sup> Reunião Ordinária do COUNI	<b>POSSE</b> de representantes do Conselho Universitário (entre outras finalidades)	04/07/2013	*Posse de 01 representante discente; <b>Titular:</b> - <b>Discente 6</b>  <b>Suplentes:</b> Nada Consta

**Quadro 2** – Atas que constam posse no COUNI – Representantes discente  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 2 evidencia que a não inclusão e divulgação dos nomes dos representantes discentes nas Portarias de composição e recomposição do Conselho, não implica na posse dos conselheiros, que pode ocorrer durante o período de mandato como ponto de pauta das reuniões do COUNI. Durante o levantamento de dados realizado nas Atas das reuniões do Conselho para averiguar a participação discente, constatou-se que os representantes discentes do exercício de 2013, foram empossados em forma de aprovações nas reuniões do Conselho, lavradas em Atas.

#### 4.4 ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DISCENTE NAS REUNIÕES ORDINÁRIAS E EXTRAORDINÁRIAS

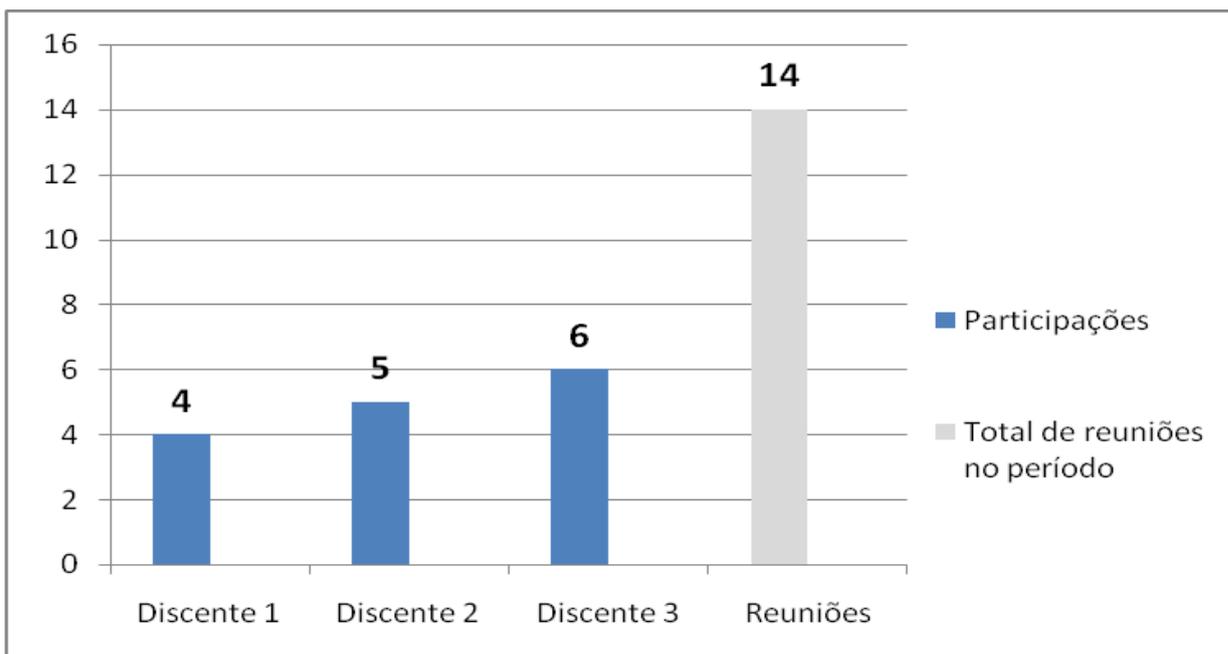
Após à análise dos atos administrativos, passou-se à verificação da participação mediante a análise das atas de reuniões ordinárias e extraordinárias buscando identificar se a participação ocorreu apenas pela presença física do discente e votação nos encaminhamentos, ou se, além disso, houve maior envolvimento desses nas reuniões, com interferências e contribuições nas decisões (colaborando e debatendo de uma forma mais participativa os assuntos e pontos pautados) e ainda se, em caso de ausência, houve ou não justificativa das faltas.

Foram objeto dessa análise 21 (vinte e uma) atas de reuniões ordinárias realizadas no período compreendido entre junho de 2011 a maio de 2015 e 18 (dezoito) atas de reuniões extraordinárias do mesmo período. O quadro 3 e os gráficos 1, 2 e 3, a seguir, demonstram a frequência dos representantes acadêmicos nas reuniões do COUNI.

<b>Frequência dos Discentes nas Reuniões do COUNI (2011-2012)</b>																			
Discente	Reuniões em 2011 (jun a dez)																		
	14/6	14/7	6/9	24/11	15/12	FQ	(%)												
Discente 1	X			X		2	40%												
Discente 2	X		X		X	3	60%												
Discente 3	X	X				2	40%												
<b>Frequência dos Discentes nas Reuniões do COUNI (2011-2012) - Quadro Geral</b>																			
Discente	Reuniões em 2012 (jan a dez)										Quadro Geral (2011-2012)								
	23/2	3/4	26/4	2/5	16/5	27/9	10/10	29/11	6/12	FQ	(%)	Discente	FQ	(%)					
Discente 1		X						X		2	22%	Discente 1	4	29%					
Discente 2		X						X		2	22%	Discente 2	5	36%					
Discente 3		X	X		X			X		4	44%	Discente 3	6	43%					
<b>Reuniões em 2011</b>				<b>5</b>				<b>Reuniões em 2012</b>				<b>9</b>				<b>Reuniões (2011-2012)</b>		<b>14</b>	
<b>Participações Possíveis</b>				<b>15</b>				<b>Participações Possíveis</b>				<b>27</b>				<b>Participações Possíveis</b>		<b>42</b>	
<b>Participações Efetivas</b>				<b>7</b>				<b>Participações Efetivas</b>				<b>8</b>				<b>Participações Efetivas</b>		<b>15</b>	
<b>(%)</b>				<b>47%</b>				<b>(%)</b>				<b>30%</b>				<b>(%)</b>		<b>36%</b>	
<b>Frequência dos Discentes nas Reuniões do COUNI (2013-2014)</b>																			
Discente	Reuniões em 2013 (jan a dez)													FQ		(%)			
	1/3	2/5	13/5	27/5	3/6	4/7	29/8	11/9	25/9	10/10	30/10	9/12	16/12						
Discente 4				X		X	X			X	X				5	38%			
Discente 5				X		X	X			X	X		X		6	46%			
Discente 6						X	X				X				3	23%			
<b>Frequência dos Discentes nas Reuniões do COUNI (2013-2014) - Quadro Geral</b>																			
Discente	Reuniões em 2014 (jan a dez)										Quadro Geral (2013-2014)								
	20/3	17/4	9/7	12/8	25/9	6/10	3/11	9/12	FQ	FR	Discentes	FQ	(%)						
Discente 4										0%	Discente 4	5	24%						
Discente 5	X	X		X		X	X		5	63%	Discente 5	11	52%						
Discente 6										0%	Discente 6	3	14%						
<b>Reuniões em 2013</b>				<b>13</b>				<b>Reuniões em 2014</b>				<b>8</b>				<b>Reuniões (2013-2014)</b>		<b>21</b>	
<b>Participações Possíveis</b>				<b>39</b>				<b>Participações Possíveis</b>				<b>24</b>				<b>Participações Possíveis</b>		<b>63</b>	
<b>Participações Efetivas</b>				<b>14</b>				<b>Participações Efetivas</b>				<b>5</b>				<b>Participações Efetivas</b>		<b>19</b>	
<b>(%)</b>				<b>36%</b>				<b>(%)</b>				<b>21%</b>				<b>(%)</b>		<b>30%</b>	
<b>Frequência dos Discentes nas Reuniões do COUNI (2015)</b>																			
Discente	Reuniões em 2015 (jan a mai) / Quadro geral						FQ		(%)										
	10/3	6/4	6/5	28/5															
Discente 7	X			X		2	50%												
Discente 8		X		X		3	75%												
Discente 9	X					1	25%												
<b>Reuniões em 2015</b>				<b>4</b>								<b>Legenda</b>							
<b>Participações Possíveis</b>				<b>12</b>								FQ	Frequência do Discente						
<b>Participações Efetivas</b>				<b>6</b>								(%)	Percentual						
<b>(%)</b>				<b>50%</b>															

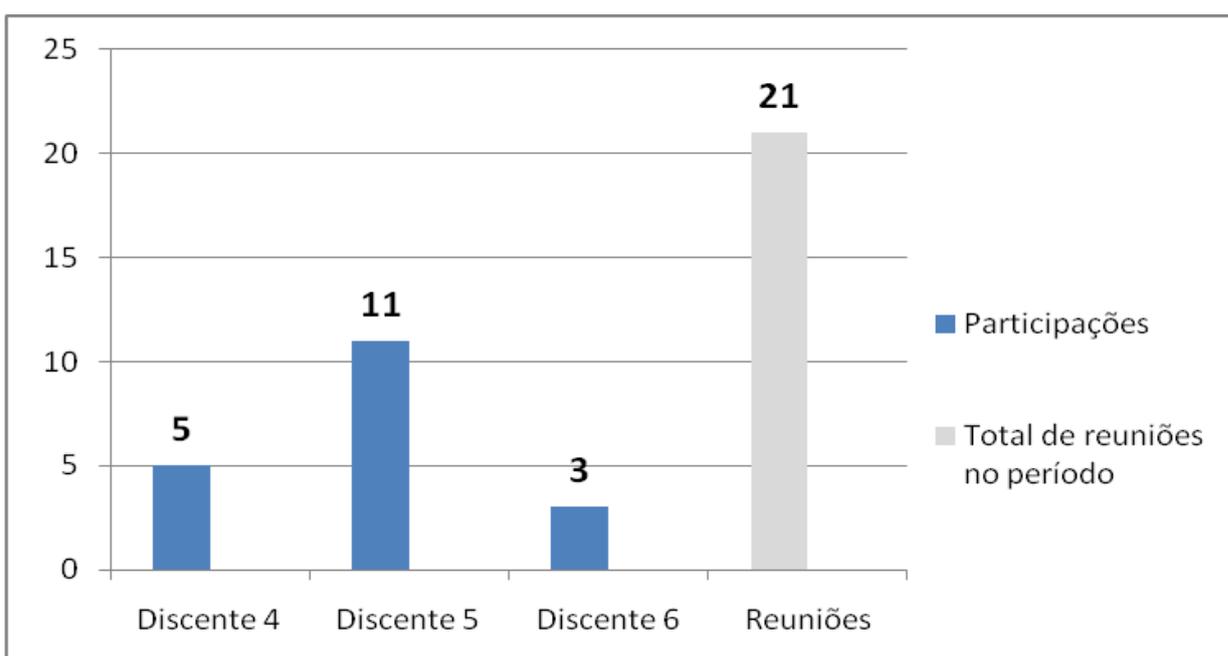
**Quadro 3 – Frequência dos discentes em reuniões do COUNI**

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)



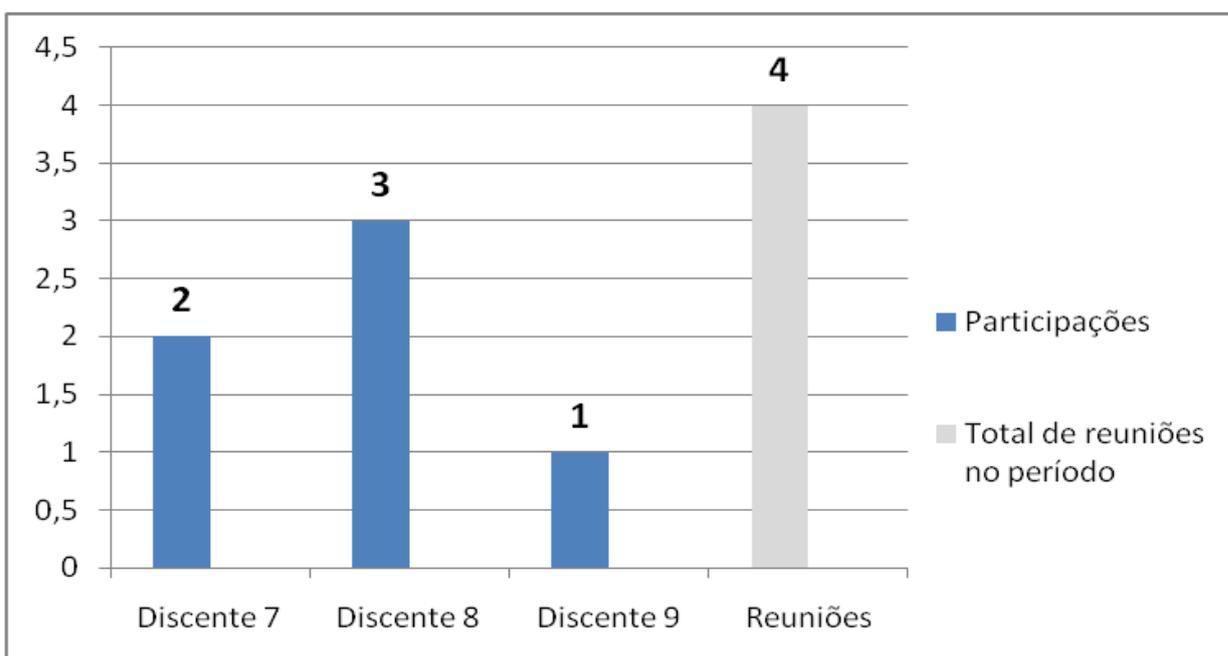
**Gráfico 1** – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário jun/2011 a dez/ 2012  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Gráfico 1 demonstra que das 14 reuniões do COUNI realizadas no período de junho de 2011 a dezembro de 2012, *Discente 1* participou de 4 reuniões, *Discente 2* participou de 5 reuniões e *Discente 3* de 6 reuniões, sendo esses os dados lavrados em Ata. Verificando-se que no contexto geral o representante *Discente 1* participou de 29% das reuniões, *Discente 2* de 36% e *Discente 3* de 43%, sendo o mais presente dos 3 representantes.



**Gráfico 2** – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário jan/2013 a dez/ 2014  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Gráfico 2 demonstra que das 21 reuniões do COUNI realizadas no período de janeiro de 2013 a dezembro de 2014, *Discente 4* participou de 5 reuniões, *Discente 5* participou de 11 reuniões e *Discente 6* de 3 reuniões, sendo esses os dados lavrados em Ata. Verificando-se que no contexto geral o representante *Discente 6* participou de 14% das reuniões, *Discente 4* de 24% e *Discente 5* de 52%, sendo o mais presente dos 3 representantes.



**Gráfico 3** – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário jan a mai/2015  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O Gráfico 3 demonstra que das 4 reuniões do COUNI realizadas no período de janeiro a maio de 2015, *Discente 7* participou de 2 reuniões, *Discente 8* participou de 3 reuniões e *Discente 9* de 1 reunião, sendo esses os dados lavrados em Ata. Verificando-se que no contexto geral o discente *Discente 9* participou de 25% das reuniões, *Discente 7* de 50% e *Discente 8* de 75%, sendo o mais presente dos 3 representantes.

O Quadro 4 mostra de forma resumida como os discentes que comparecem as reuniões do Conselho Universitário, participaram das decisões, como também os que não compareceram nos encontros se justificaram a ausência ou não.

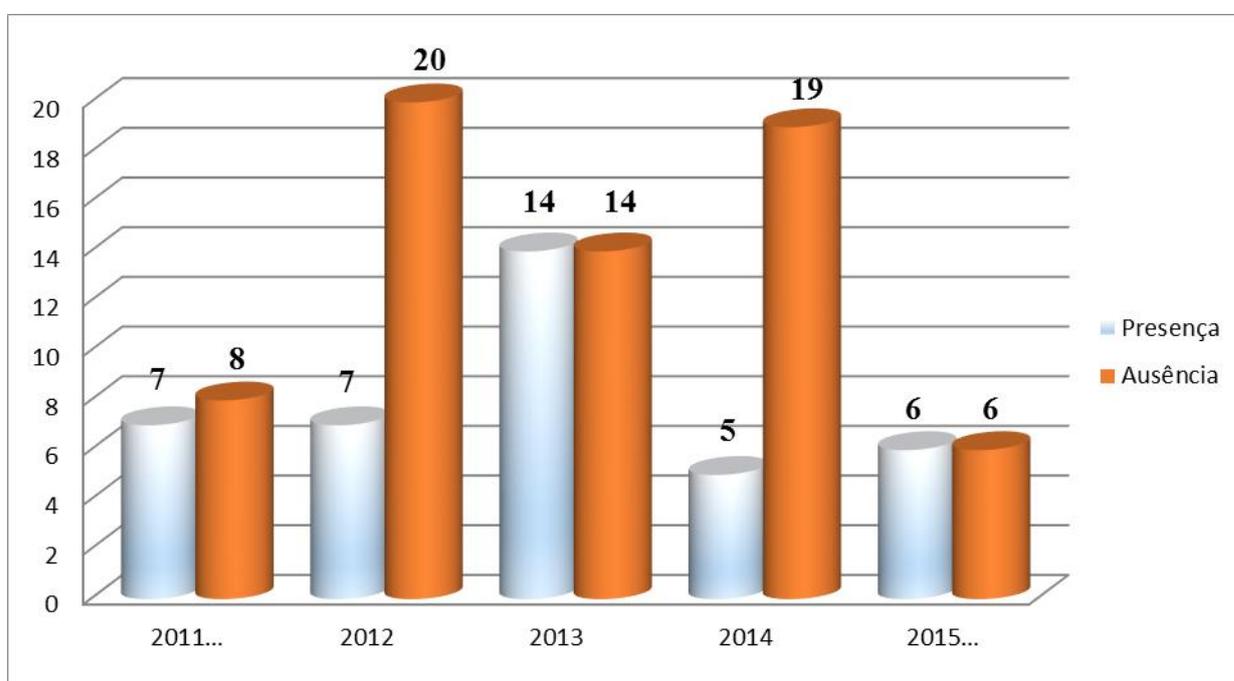
Ano/ data	Tipo de Reunião	Quantidade de participações possíveis	Representantes descritos nas atas			
			Compareceu		Não compareceu	
			Interferiu (com registro em Ata)	Não interferiu (sem registro em Ata)	Justificou (com registro em Ata)	Não justificou (sem registro em Ata)
<b>2011/data</b>						
14/jun	Extraordinária	3	-	3	-	-
14/jul	Ordinária	3	-	1	2	-
06/set	Ordinária	3	-	1	2	-
24/nov	Ordinária	3	-	1	2	-
15/dez	Ordinária	3	-	1	2	-
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>-</b>
<b>2012/data</b>						
23/fev	Ordinária	3	-	-	1	2
03/abr	Extraordinária	3	1	2	-	-
26/abr	Ordinária	3	-	1	-	2
02/mai	Extraordinária	3	-	-	1	2
16/mai	Extraordinária	3	-	-	1	2
27/set	Ordinária	3	-	-	-	3
10/out	Extraordinária	3	-	-	-	3
29/nov	Ordinária	3	1	2	-	-
06/dez	Extraordinária	3	-	-	-	3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>17</b>
<b>2013/data</b>						
01/mar	Ordinária	-	-	-	-	-
02/mai	Extraordinária	-	-	-	-	-
13/mai	Extraordinária	-	-	-	-	-
27/mai	Extraordinária	2	1	1	-	-
03/jun	Extraordinária	2	-	-	-	2
04/jul	Ordinária	3	-	3	-	-
29/ago	Ordinária	3	1	2	-	-
11/set	Extraordinária	3	-	-	-	3
25/set	Ordinária	3	-	-	2	1
10/out	Extraordinária	3	-	2	-	1
30/out	Ordinária	3	1	2	-	-
09/dez	Extraordinária	3	-	-	1	2
16/dez	Ordinária	3	-	1	1	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
<b>2014/data</b>						
20/mar	Extraordinária	3	-	1	2	-
17/abr	Ordinária	3	-	1	1	1
09/jul	Ordinária	3	-	-	3	-
12/ago	Extraordinária	3	-	1	2	-
25/set	Ordinária	3	-	-	1	2
06/out	Extraordinária	3	1	-	-	2
03/nov	Ordinária	3	1	-	2	-
09/dez	Ordinária	3	-	-	-	3
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
<b>2015/data</b>						
10/mar	Ordinária	3	-	2	1	-
06/abr	Extraordinária	3	1	-	2	-
06/mai	Extraordinária	3	-	1	2	-
28/mai	Ordinária	3	-	2	1	-
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>-</b>
<b>Total geral</b>		<b>106</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>35</b>

**Quadro 4** – COUNI – Características da participação discente

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

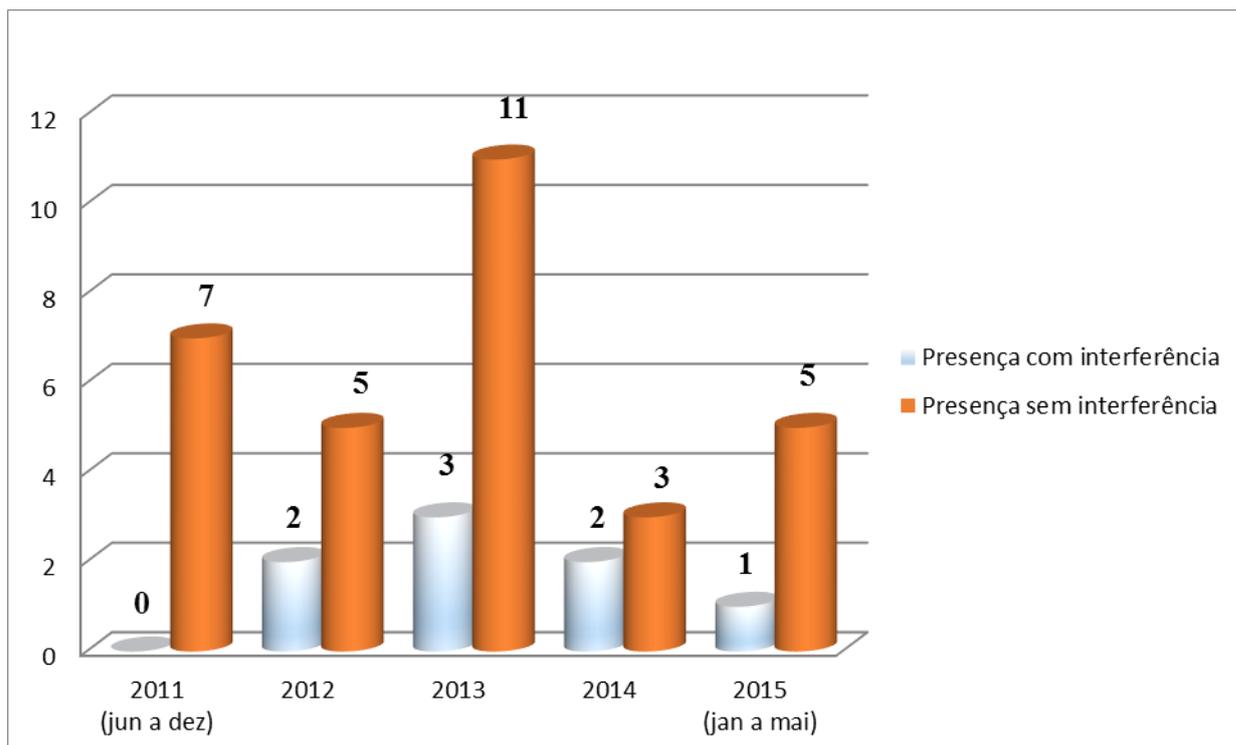
No Quadro 4 está resumida a forma como os discentes que compareceram as reuniões do Conselho Universitário, participaram das decisões: (I) apenas estando presentes e votando os encaminhamentos; (II) além de presentes e votando, se existe um maior envolvimento desses discentes nas reuniões, com interferências e contribuições nas decisões (debatendo e colaborando de uma forma mais participativa dos assuntos e pontos pautados); e (III) se os representantes discentes ausentes justificam ou não as faltas nas reuniões.

Nos Gráficos 4 e 5 estão dispostos de forma detalhada a característica de participação dos discentes.



**Gráfico 4** – Participação dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, visão geral  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

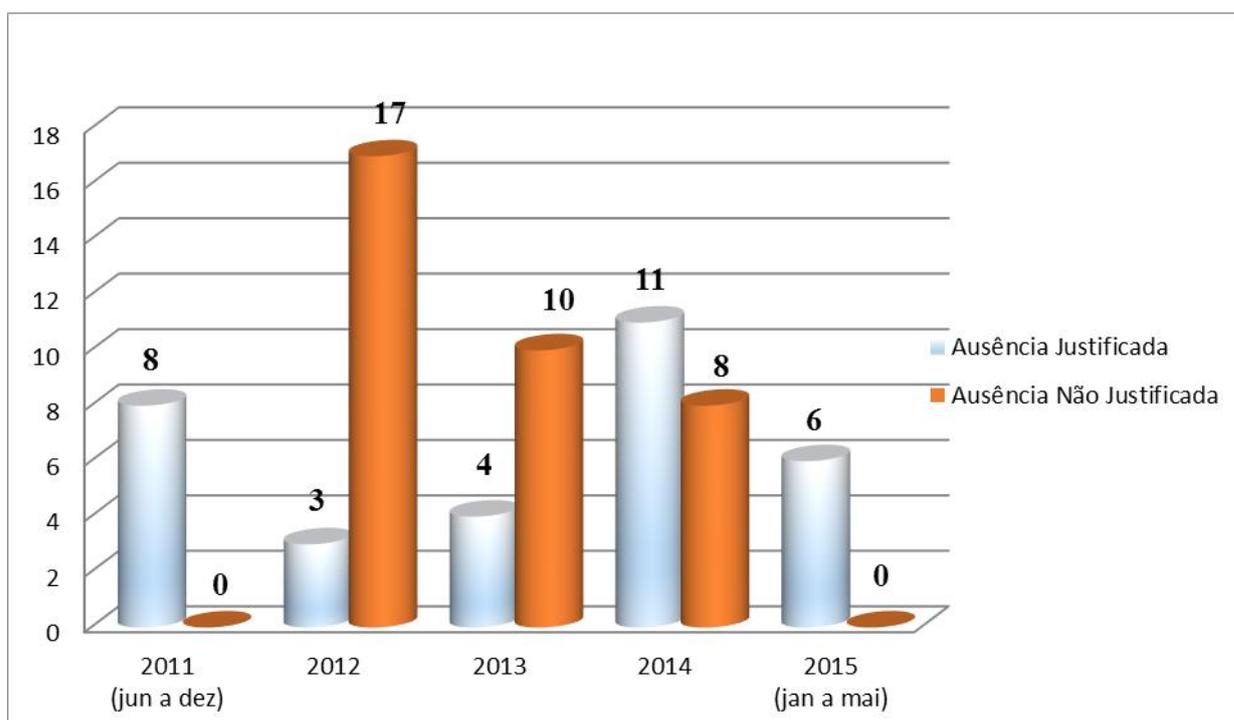
Na visão geral de participação dos discentes em reuniões do COUNI, verifica-se que de junho a dezembro de 2011 ocorreram 7 presenças e 8 ausências correspondendo a 47% de participação; em 2012 ocorreram 7 presenças e 20 ausências com 23% de participação; em 2013 foram 14 presenças e 14 ausências com 50% de comparecimento; em 2014 foram registradas 5 presenças e 19 ausências sendo 21% de participação e entre janeiro e maio de 2015 ficaram registradas 6 presenças e 6 ausências 50% de participação. Sendo que nos anos de 2013 e 2015 constata-se o maior percentual de presença.



**Gráfico 5** – Presença dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, quadro geral

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No quadro geral de presença dos discentes em reuniões do COUNI, destacado no gráfico 5, verifica-se que de junho a dezembro de 2011 não ocorreu nenhuma presença com interferência, sendo 7 presenças sem interferência; em 2012 ocorreram 2 presenças com interferência e 5 presenças sem interferência; em 2013 foram 3 presenças com interferência e 11 presenças sem interferência; em 2014 foram registradas 2 presenças com interferência e 3 presenças sem interferências e entre janeiro e maio de 2015 ficaram registradas 1 presença com interferência e 5 presenças sem interferências. Em 2013 constatou-se que houve o maior número de intervenções em reuniões.



**Gráfico 6** – Ausência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, quadro geral  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

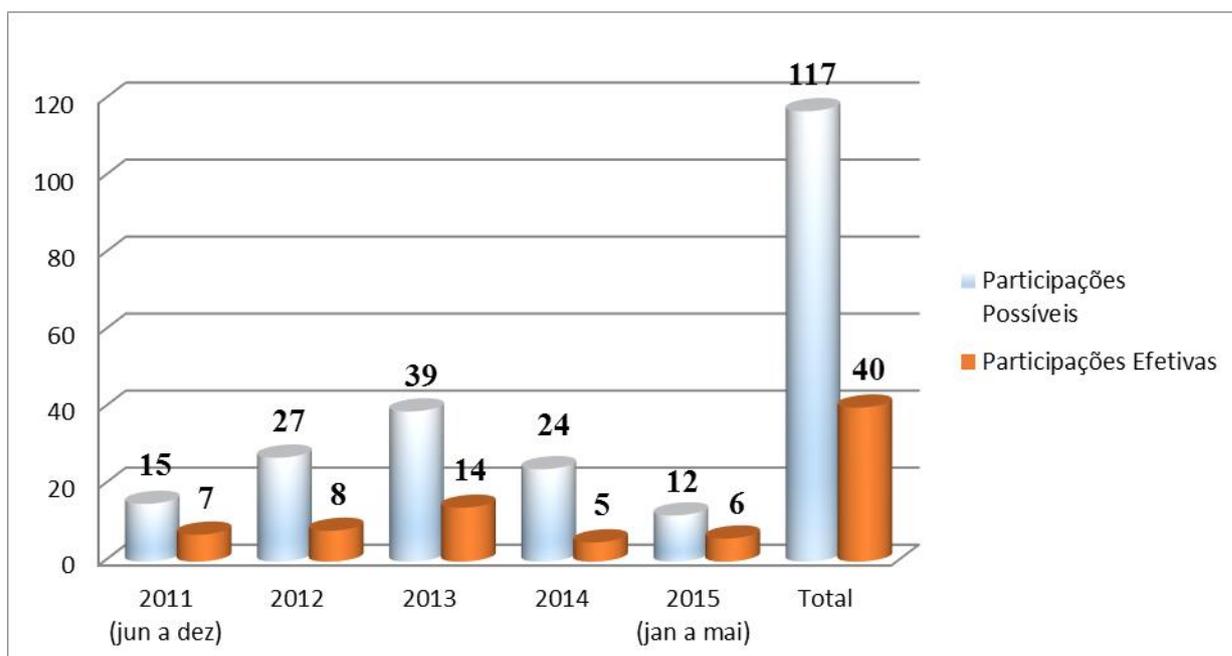
No quadro geral de ausência dos discentes em reuniões do conselho universitário, identificado no gráfico 6, verifica-se que de junho a dezembro de 2011 ocorreram 8 ausências justificadas e não ocorreu nenhuma ausência não justificada, em 2012 ocorreram 3 ausências justificadas e 17 ausências não justificadas, em 2013 foram 4 ausências justificadas e 10 ausências não justificadas, em 2014 foram registradas 11 ausências justificadas e 8 ausências não justificadas, entre janeiro e maio de 2015 ficaram registradas 6 ausências justificadas e nenhuma ausência sem justificativa. Destaca-se o ano de 2012 com percentual de 85% das faltas não justificadas.

Frequência dos Discentes nas Reuniões do COUNI (2011-2015)				
Quadro Geral				
Ano	Reuniões	Participações Possíveis	Participações Efetivas	Percentual (%)
2011	5	15	7	47%
2012	9	27	8	30%
2013	13	39	14	36%
2014	8	24	5	21%
2015	4	12	6	50%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>117</b>	<b>40</b>	<b>34%</b>

**Quadro 5** – Visão geral da frequência dos discentes nas reuniões do COUNI 2011-2015  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No quadro geral das frequências dos discentes em reuniões do COUNI entre os anos de 2011 e 2015, especificados no quadro 5, verifica-se que em 2011 de 5 reuniões, ocorreram 15 participações possíveis e 7 participações efetivas, representando 47% de frequência; em 2012 nas 9 reuniões, ocorreram 27 participações possíveis e 8 participações efetivas representando 30% das frequências; em 2013 das 13 reuniões ocorreram 39 participações possíveis e 14 participações efetivas, representando 36% de frequência; em 2014 das 8 reuniões, ocorreram 24 participações possíveis e 5 participações efetivas, representando 21% de frequência e em 2015 das 4 reuniões ocorreram 12 participações possíveis e 6 participações efetivas, representando 50% das frequências.

No total foram 117 participações possíveis e 40 participações efetivas o que corresponde a 34% de comparecimento as reuniões. Destaca-se ainda o ano de 2014 pelo baixo índice de participação discente no colegiado. O gráfico 7 demonstra tal situação.



**Gráfico 7** – Frequência dos discentes nas reuniões do Conselho Universitário, quadro geral  
Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Nesse sentido, após a contabilização dos dados percebe-se que o comparecimento dos discentes às reuniões do Conselho, apesar de sempre prevista a participação de 03 (três) discentes e mesmo sendo necessária a justificativa em casos de ausência, nota-se que tanto nas reuniões ordinárias quanto extraordinárias realizadas no período de 2011 a 2015 houve a participação efetiva em 34% das possíveis presenças dos discentes.

As faltas justificadas representam o montante de 31 faltas, com percentual de 25% e as faltas injustificadas representam quase que o mesmo percentual daqueles que participam, isto é, 35 faltas no período, um terço daqueles que poderiam estar presentes. Diante disso, se pode inferir que os índices de participação, faltas justificadas e injustificadas oscilam em torno de 30%.

Quando a análise foi submetida à participação efetiva nessas reuniões obteve-se um percentual de 25% o que corresponde a somente 40 participações. Outro dado que chama a atenção é o índice de reuniões com ausência de representação discente o que corresponderia a aproximadamente 04 reuniões sem a participação discente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa partiu de uma proposta tendo como objetivo identificar o índice de participação dos discentes de uma Universidade Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, na administração e nas práticas diárias da Gestão Universitária, especificamente nos encaminhamentos do Conselho Universitário.

Constatou-se com o estudo que a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) advogam os princípios de gestão democrática, com a participação da comunidade nos processos decisórios e introduzem uma série de mecanismos que asseguram a representação dos diferentes segmentos como garantia de que a comunidade participe, ou seja, tomem parte nos processos.

Dessa forma, tendo como foco que a participação social deve exercer influência significativa na formulação e implementação de políticas educacionais, em especial, com a participação dos discentes. Formulou-se o entendimento de que a construção de uma gestão participativa é a busca do modelo que a comunidade acadêmica, principalmente os discentes, procuram se inserir como parte constitutiva do processo decisório da administração e que nesse contexto os Conselhos se fortalecem como garantia dessa participação.

Diante dos resultados da pesquisa, a qual foi realizada em documentos da Universidade estudada, mediante análise da participação discente no COUNI, constata-se que apesar da Constituição Federal, LDB e legislações internas da instituição, garantirem a democratização da gestão universitária, não existe uma participação efetiva da comunidade discente no processo decisório da Instituição.

A participação discente nos conselhos (espaço para exposição de ideias, expectativas, valores e direitos) é efetuada em forma de representação. Com a pesquisa verificou-se que aproximadamente 1 (um) terço dos representantes discentes participa das reuniões, dessa forma, conclui-se que o nível efetivo de participação é baixo.

Pode-se dizer que a gestão universitária para ser desenvolvida de acordo com os princípios democráticos e participativos, deve necessariamente ter ações voltadas para a difusão contínua e disseminação de informações claras e precisas a respeito de questões fundamentais da gestão, dos espaços de participação, mecanismos de escolha dos representantes e um feedback contínuo das decisões e encaminhamentos realizados no âmbito dos Colegiados, a toda comunidade acadêmica.

Nesse sentido quando analisado o Quadro 4, percebe-se que falta uma conexão entre as proposições e a realidade participativa dos discentes, pois os resultados mostraram que em 2012, por exemplo, ocorreram 5 (cinco) faltas consecutivas de representantes discentes nas reuniões do COUNI, o que poderia acarretar, segundo o disposto no regimento interno da instituição, apontado no Art. 6º, uma possível perda de mandato dos conselheiros “que, sem justificativa, faltarem a 3 (três) reuniões consecutivas ou a 5 (cinco) alternadas de caráter ordinário no mesmo ano letivo”.

No exercício de 2013 observou-se a ocorrência de 3 (três) reuniões sem representatividade discente, o que leva a crer que tal falta de representação tenha ocorrido pela não indicação de representantes que deveria ser realizada pelo Diretório Central dos Estudantes para composição do Conselho.

Por último, em 2014, verificou-se que somente 1 (um) representante discente participou de algumas reuniões do período, fato este que demonstra a ausência de 2 (dois) representantes durante todo o exercício de 2014, e mais uma vez não foi encontrado a menção em ata de perda do mandato. Diante disso pode-se deduzir que os 2 (dois) dos 3 (três) representantes apenas tomaram posse no Conselho, sem exercer a representatividade cabida a eles.

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, considerando que os discentes não estão aproveitando efetivamente a oportunidade de participar da gestão da universidade, este trabalho apresenta como sugestão ao Diretório Central dos Estudantes das universidades, uma revisão nos critérios de escolha dos representantes discentes junto aos conselhos universitários, bem como, a indicação de suplência para cada membro, potencializando assim a possibilidade de representação da comunidade discente no Colegiado.

Cabe destacar que, parte da pesquisa teve como proposta inicial analisar documentos referentes ao processo de representação nos conselhos por parte dos discentes, contudo, tal material deveria ser fornecido pelo DCE, o que não ocorreu. Sendo assim, algumas dificuldades foram vivenciadas durante o desenvolvimento desta pesquisa, diante da indisponibilidade de tais documentos.

Então pode-se concluir e destacar que não foi intenção deste trabalho exaurir o assunto, ficando assim aberto para novas pesquisas e aprofundamento de estudos sobre o tema. Trazendo mais uma sugestão, que novas pesquisas sejam iniciadas no âmbito da análise dos critérios de escolha dos discentes, fiscalização e feedback para a comunidade acadêmica com relação a participação dos mesmos nas reuniões acadêmicas.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Tobias de Oliveira. **Princípios constitucionais do direito administrativo**. Disponível em <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11668&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11668&revista_caderno=4)> Acesso em junho de 2016.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Trad. Carlos Nelson Coutinho. 5ª reimp. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BONEZZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Léia de Oliveira. **A nova administração pública: reflexão sobre o papel do servidor público do Estado do Paraná**. CESA – Centro De Estudos Sociais Aplicados. Londrina, PR, 2008.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A.S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromisso**. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. **Constituição Federal**. 05 de outubro de 1988. 15. Ed. São Paulo: Editora Rediel, 2012.

BRASIL. **DL n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. **L. Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

DUK, Cynthia. **Educar na diversidade: material de formação docente**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial, 2005.

FERRARO, Karina Perin; DAL RI, Neusa Maria. **Movimento estudantil e gestão democrática nas universidades da América Latina**. Artigo publicado pela Universidade Estadual Paulista, campus de Marília, 2010. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2010/Educacao\\_e\\_Movimentos\\_Sociais/Trabalho/12\\_40\\_14\\_movimento\\_estudantil\\_e\\_gestao\\_democratica\\_nas\\_universidades\\_da\\_america\\_latina.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2010/Educacao_e_Movimentos_Sociais/Trabalho/12_40_14_movimento_estudantil_e_gestao_democratica_nas_universidades_da_america_latina.pdf)>. Acesso set. 2016.

GAPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 6. ed. rev. atual. aum. São Paulo: Saraiva, 2001.

KLEBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de gestão escolar: a perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no estado de São Paulo – 1990/2009**. UNESP – Universidade Estadual Paulista Campus De Marília. Faculdade de Filosofia e Ciências. Marília (SP), 2010.

LELES, M. A. **A participação do estudante na gestão da escola**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasil. Brasília, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Revista em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. 4.ed. São Paulo: DP&S,2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PENTERICH, E. Gestão participativa como parte das políticas estratégicas de recursos humanos. Um estudo de caso de uma multinacional norte-americana. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.2, n.1, p.105-124, 2006.

SALES, Hérica Nataly da Silva de; SOUZA, Jocyare Cristina Pereira de. **Gestão de pessoas na administração pública: fatores que auxiliam na excelência da organização**. Disponível em <<http://www.amog.org.br/amogarquivos/tccpos-turma-2012/Herica-Nataly-da-Silva-Sales.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2011.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Rthy nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações, **RAP**, v.43, n.1, p.151-174, Rio de Janeiro, Jan./Fev., 2009.

SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

TOLEDO, Francisco de Assis. **Princípios básicos de direito penal**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.