



SNBU 2014

Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias
16 a 21 de novembro

XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

SNBU 2014

GESTÃO PARTICIPATIVA: O CASO DAS COMISSÕES ESPECIALIZADAS DE ESTUDO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Neiliane Alves Bezerra
Margareth de Figueiredo Nogueira Mesquita
Maria Marlene Rocha de Sousa
Amélia Landim Barrocas
Alberto Sampaio Lima



RESUMO

Nesta pesquisa, abordou-se a gestão participativa e a aprendizagem organizacional como estratégias de gestão para melhorar a qualidade no atendimento aos serviços e produtos nas empresas do setor público e do privado. Este artigo apresenta o resultado da avaliação das Comissões Especializadas de Estudo (CEES) o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (SB/UFC) acerca da participação das mesmas na tomada de decisão gerencial, bem como um instrumento para capacitar a aprendizagem organizacional. Considera-se a criação das CEES uma estratégia bem sucedida para gerar conhecimento organizacional, motivar a participação no processo decisório, despertar o sentimento de comprometimento com a missão e metas da instituição. A pesquisa realizada foi do tipo exploratório e utilizou como instrumento para a coleta de informações, a pesquisa documentária e o questionário eletrônico, aplicados aos membros das comissões. Após o estudo, revelou-se que as CEES são espaços de diálogos que fornecem as informações que ajudam nas tomadas de decisão e, consequentemente, contribuem para o aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços ofertados a sua clientela.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; Processos e ferramentas; Bibliotecas universitária Trabalho em equipe.

ABSTRACT

The present article is centered in the thematic one of the management of the university library with focus in the participatory management and has as research object the Comissões Especializadas de Estudos (CEES) of the Sistema de Bibliotecas of the Universidade Federal do Ceará (SB/UFC), created with the intention to generate organizational knowledge, to motivate the participation in the power to decide process and to awake the feeling of commitment with the mission and goals of the organization. The objective of the research was to know the opinion of the members of the CEES concerning the participation in the quarrel processes and taking of decision that occur in the meetings of each commission. The research is of the exploratory type and used as instrument for the collection of information the documentary research and the electronic questionnaire, applied to the members of the commissions. After this study, one showed that the commissions work in a climate of informality, participation and taking of decisions consensus. Moreover, capacity to know to hear with attention, civilized divergences, opened communication, shared leadership and well defined attributions are evidenced in the research as positive. However, the commissions need to improve how much to the diversity of integrant, the relation with the academic community and the self-evaluation.

Keywords: Knowledge management; Processes and tools; University libraries; Teamwork.



1 Introdução

No final da década de 1970, a crise do Estado do bem-estar social se intensificou e se instalou nos países que vivenciaram a denominada “Era dourada do capitalismo” (HOBSBAWN, 2001), uma situação de ingovernabilidade que atingia as dimensões econômicas, políticas e administrativas.

Em razão desse fenômeno, as burocracias públicas passaram a ser duramente criticadas por sua ineficácia e ineficiência e a solução para conter a alardeada crise do Estado foi importar o modelo de gestão do setor privado para o público, denominado *Managerialis* (Gerencialismo), tendo sido implantado inicialmente na Grã-Bretanha (1979) e Estados Unidos (1980) e, posteriormente passou a ser recomendado para os países capitalistas periféricos.

No Brasil, a tentativa de adoção do modelo gerencial como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira, teve o seu auge em 1995 através da reforma estatal empreendida pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), com forte inspiração neoliberal. O gerencialismo é entendido como um “importante conjunto de tecnologias e práticas que pode ser contemplado como um produto da interseção das rationalidades das políticas neoliberais e das receitas da gestão empresarial” (GIROTTI; HIERN; AUDET, 2013).

Apesar da reforma gerencial não ter sido concluída, o governo brasileiro vem insistindo na qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional que atendem diretamente aos cidadãos. A opção pelo “Cidadão-Cliente” foi o princípio que conduziu todas as decisões e ações relativas à excelência na administração, com a introdução de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial nos serviços do setor público.

A introdução de novos modelos gerenciais no âmbito das Instituições de Educação Superior no Brasil gerou um antagonismo de difícil compatibilização. De acordo com Sampaio e Laniado (2009), os entraves e ameaças para a modernização da gestão universitária se encontram em seu próprio interior, fazendo-se presentes nas práticas obsoletas, na dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo



economicamente complexo, em virtude do seu conservadorismo persistente, além do corporativismo e de um individualismo exacerbado.

Este artigo analisa a experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (SB/UFC), centrado na temática da gestão universitária e mais especificamente em modelos participativos, baseados nos princípios democráticos, buscando estabelecer estratégias para envolver os funcionários lotados na unidade de informação, na busca de soluções para os problemas detectados, visando alcançar a qualidade dos produtos e serviços de informação, demandadas pela comunidade acadêmica em suas atividades de ensino e pesquisa.

O modelo em estudo se refere às equipes de trabalho, denominadas Comissões Especializadas de Estudo (CEES), criadas desde 2003 pela direção da BU. O desempenho das comissões tem sido considerado pelo diretor do Sistema de Bibliotecas/UFC uma forma de concretizar a gestão participativa e, portanto, uma estratégia válida que precisa ser continuada.

Desta consideração, surgiu a motivação para analisar até que ponto pode-se considerar que as CEES constituem formas concretas de participação na tomada de decisão na qual se alia qualidade e participação.

2 A Mudança na gestão universitária

A Nova Gestão Pública (NGP) foi adotada inicialmente no Reino Unido e Estados Unidos e, depois, se expandiu por todos os países que desejavam encontrar soluções para enfrentar as problemáticas de ajuste fiscal. Os problemas vinculados ao gerencialismo nas Instituições de Educação Superior (IES) e seus impactos diretos no processo de tomada de decisão, na elaboração e implementação de estratégias tem sido estudados no âmbito anglo-saxão e em alguns países europeus que analisam a influência desse fenômeno nas práticas estratégicas das universidades (GIROTTI; HIERN; AUDET, 2013).

No início dos anos de 1990, nos governos de muitos países europeus, as políticas para a educação superior assumem uma tendência mercantilista e passam a exigir uma gestão institucional mais forte, dando-se uma maior autonomia às instituições, ênfase na prestação de contas e financiamento baseado em indicadores de rendimento e estabelecimento das competências entre as instituições.



Na visão de Girotto; Hiern e Audet (2013), ocorre uma tendência de converter as universidades em organizações fortemente vinculadas às atividades econômicas e esse fato se reflete em adjetivações como “Universidade Empreendedora”, “Universidades de Êxito Autossuficientes”, “Espírito Empreendedor Acadêmico”.

Além disso, durante a última década, se observa na literatura acadêmica o discurso sobre o conceito de governança segundo o qual se passou de um sistema de professorado para um sistema de “gestores” que estão cada vez mais sujeitos ao mercado externo e às regulações estatais.

O neoliberalismo encontrou intensiva adesão na esfera administrativa pública brasileira. No contexto da IES, essa perspectiva emerge, conforme Morosini (2009), passando a combinar desempenho e distribuição de recursos como imposição das mudanças econômicas, decorrentes da estruturação do capitalismo. Instala-se a cultura da *pedagogia da qualidade*, voltada para a excelência institucional, semelhante ao setor privado.

Não se discorda que as IES devem ser geridas de forma eficiente e eficaz, desde que não percam de vista o sentido do conjunto da missão institucional, seus objetivos, a identificação da causa dos seus problemas e deficiências, o fortalecimento das relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, a interrelação entre atividades fins e meios, que as atividades e serviços desenvolvidos pela universidade são direcionados à sociedade (DIAS SOBRINHO, 2008).

Esteves (2013), afirma que os estudos sobre os processos de gestão e sobre sua adaptação nos Planos Diretores Institucionais é fundamental para que se tenham respostas efetivas nos projetos das universidades federais. O autor, ainda, citou que esses planos necessitam ser mais participativos e que se deve pensar em novas ferramentas norteadoras para os projetos e expansões das universidades.

Nesse processo, é fundamental a mudança de mentalidade dos envolvidos e a capacidade de participar em processos decisórios mais consensuais, o que exige tempo e habilidade política, envolvendo esforços prolongados e contínuos para o rompimento com práticas instituídas de caráter limitador (SAMPAIO e LANIADO, 2009).

2.1 Gestão Participativa

A administração do século XXI tem se apoiado em modelos participativos de gestão



para administrar o seu capital intelectual com vistas a adquirir vantagem competitiva, combinando conhecimentos, informações e tecnologias para inovar, agregar valor a produtos e serviços e garantir a sustentabilidade em um ambiente de economia globalizada e altamente seletiva.

O clima de crise e incerteza que afeta as organizações e os seus componentes impulsiona a busca de alternativas que viabilizem novas formas de funcionamento, objetivos, cultura e processos organizacionais que incluem a ética, a responsabilidade social, a cidadania corporativa e o desenvolvimento sustentável nas políticas gerenciais e empresariais (MACIEL e SILVA, 2008).

Nessa perspectiva, emerge no âmbito da administração a gestão participativa como uma das estratégias das empresas para envolverem seus colaboradores no processo produtivo, conciliando interesses entre vida pessoal e vida no trabalho.

O termo “*participação*” na área da administração comporta concepções teóricas diferentes e divergentes. Mendonça (1987 *apud* PREDEBON; SOUSA, [2014]), comprehende e concebe o termo participação em cinco categorias: socialista, democrática, relações e desenvolvimento humano, produtividade e eficiência. Além disso, é preciso compreender alguns temas como divisão do trabalho, alienação, integração e conflito.

Apesar da gestão participativa não ser um tema recente, o entendimento do conceito no seio da administração ainda é polêmico e visto como uma forma de colocar o colaborador para participar da gestão, das decisões, ou seja, fazer com que se sinta integrado no processo de trabalho e que tenha possibilidade de agir sobre esse processo. (FARIA, 1987 *apud* PREDEBON; SOUSA, [2014], p. 3).

A gestão participativa é uma forma de gestão que se encontra no primado da gestão capitalista. O primeiro registro de participação nos lucros foi em 1797, na Pensilvânia, e o pioneiro do movimento de gestão participativa, segundo Freitas (1991 *apud* PREDEBON; SOUSA, [2014].), foi Herbert Henry Dow, do Grupo Dow Chemical, que em 1897 implantou o plano de participação nos lucros e convidava os trabalhadores a que investissem na empresa e acreditassesem no seu futuro.

Na história da industrialização no Brasil, o grande empresário Irineu Evangelista de Souza, mais conhecido como “Barão de Mauá” ou “Visconde de Mauá” é apresentado como exemplo de administrador que adotou o estilo de gestão participativa (FONTES FILHO, s.d.), (PINTO, COSTA, 2009). Mauá implantava em seus empreendimentos um modelo inovador e



característico de gestão de pessoal, tais como: o sistema de gerência altamente descentralizado, o qual valorizava a responsabilidade individual de cada empregado e o trabalho; investia em salários mais altos para ter o melhor pessoal a seu lado; para os cargos mais altos, distribuía lucros. Distribuindo autoridade ampliava seu raio de ação.

Na visão de Fontes Filho (s.d., p.12), “Mauá apostou na diversificação e foi um criador das mudanças, num mundo onde os grandes empresários privados costumavam ter uma única empresa”. Dessa forma, Mauá inaugurava um modelo de administração participativa, praticando a premiação positiva, contratando empregados quando a base do sistema produtivo era a mão-de-obra escrava, condenava o nepotismo e valorizava a meritocracia (FONTES FILHO, s.d.).

Além disso, o reconhecimento de Mauá como empreendedor se atribui a sua capacidade de lidar com planejamento, análises econômicas e informações de mercado e que, em diversas situações, foi capaz de analisar o cenário para tomada de decisão, confere a Mauá um comportamento empreendedor, pois não tinha medo do novo e ultrapassou sua existência (FONTES FILHO, s.d., p. 11).

Para Santos *et al.* (2001), a participação e o comprometimento de todos com a missão da organização são os pilares de sustentação da gestão participativa. O comprometimento é a característica mais importante da administração participativa, pois disciplina a atuação individual. A participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou decisão.

Silveira (2014), afirma que a democratização das relações sociais, o desenvolvimento de uma classe trabalhista, a elevação do nível educacional, a complexidade e a intensificação das comunicações são algumas das razões que justificam a adoção de modelos de gestão com um maior grau de envolvimento e participação.

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 (MARANALDO, 1989, p. 60).

Esse processo de participação constrói processos verdadeiramente democráticos. Não é apenas para um processo consultivo ou comunicativo que ocorre de forma vertical. É uma construção coletiva e todos se consideram colaboradores com potencial para emitir opinião



que redundem em melhoria no processo de trabalho e qualidade nos produtos e serviços. (STWART, 1998).

São citadas como características da gestão participativa, além do enriquecimento do perfil do gestor e da coerência entre estratégia e ação: criação de atores e disseminadores; repartição das funções de gerenciamento entre direção/gerentes e subordinados; inserção de uma gestão global e finalizada; articulação entre indivíduos e grupos; busca de sinergia e complementaridade entre o funcionamento cotidiano e as perspectivas.

Muito se fala de participação no âmbito da gestão universitária, mas não há clareza de como se dá a sua efetivação, já que o termo assume muitos significados. A estrutura centralizadora e burocrática da universidade, a dimensão política e a sociocultural são fatores que limitam a implementação de propostas de modernização (SAMPAIO; LANIADO, 2009, p. 167).

A dimensão institucional inclui os aspectos que se situam dentro da própria organização ou, ainda, que estejam fora dela, tais como: legais, financeiros, comunicação interna, estrutura organizacional e outros aspectos correlatos. A dimensão política se refere aos limites identificados nas relações entre indivíduos e grupos, as tensões que se estabeleceram, assim como a fragmentação e os conflitos entre os membros da administração central e grupos presentes na organização universitária. Na dimensão sociocultural estão agrupados os discursos que remetem à existência de hábitos, valores e crenças presentes no ambiente organizacional e se reportam à sociedade como um todo.

Valores como cooperação, participação, transparência, ética pública, austeridade administrativa, democracia interna e cidadania requalificam a temática da gestão universitária e as práticas nela presentes.

2.2 As Comissões Especializadas de Estudo: contribuição no processo decisório

A direção da Biblioteca Universitária (BU), apostando no potencial criativo e inovador dos seus colaboradores para criar conhecimento organizacional e incentivar a participação, convocou os funcionários do Sistema de Bibliotecas/UFC para comporem, voluntariamente, às Comissões Especializadas de Estudo (CEES).



A criação das CEEs fazia parte das ações previstas no planejamento estratégico para o quadriênio 2003-2007. Segundo Cid *et al.* (2006), as CEEs unem saberes, informação e conhecimento científico para a resolução de problemas. Dessa forma, as decisões administrativas são descentralizadas e imprimem um caráter participativo à gestão da biblioteca universitária.

O Quadro 1 elenca as principais comissões já criadas no SB/UFC, destacando os objetivos que cada comissão estabeleceu para si.

Quadro 1. Comissões do Sistema de Bibliotecas da UFC

COMISSÕES	OBJETIVOS
Catalogação	Elaborar a política de indexação do Sistema de Bibliotecas da UFC; apresentar alternativas visando à eliminação de inconsistências de catalogação no Sistema Pergamum.
Acervo	Atualizar constantemente a política de desenvolvimento do acervo, considerando aspectos como acessibilidade, suportes impressos e eletrônicos, tipo de material.
Acessibilidade	Dotar o SBUFC com todos os requisitos de acessibilidade para atender, adequadamente, usuários com deficiência.
Educação de Usuários	Propor cursos e treinamentos para usuários recém-ingressos e veteranos nos cursos de graduação e pós-graduação, acerca do uso de todos os serviços ofertados pelo SBUFC.
Eventos	Realizar eventos de cunho educativo sobre voltados para a preservação do acervo e exploração do seu potencial informativo; realizar eventos integração dos funcionários como forma de melhorar o relacionamento interpessoal.
Normalização	Atualizar e elaborar manuais e guias sobre normalização de trabalhos acadêmicos, com base nas normas internacionais e nacionais e divulgar para toda a comunidade acadêmica.
Pessoal	Promover a capacitação e a qualificação de servidores, lotados no SBUF, em parceria com a Superintendência de Recursos Humanos da UFC.
Serviços	Avaliar, constantemente a qualidade dos produtos e serviços ofertados pelo SBUFC à comunidade acadêmica.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Cada comissão deve:

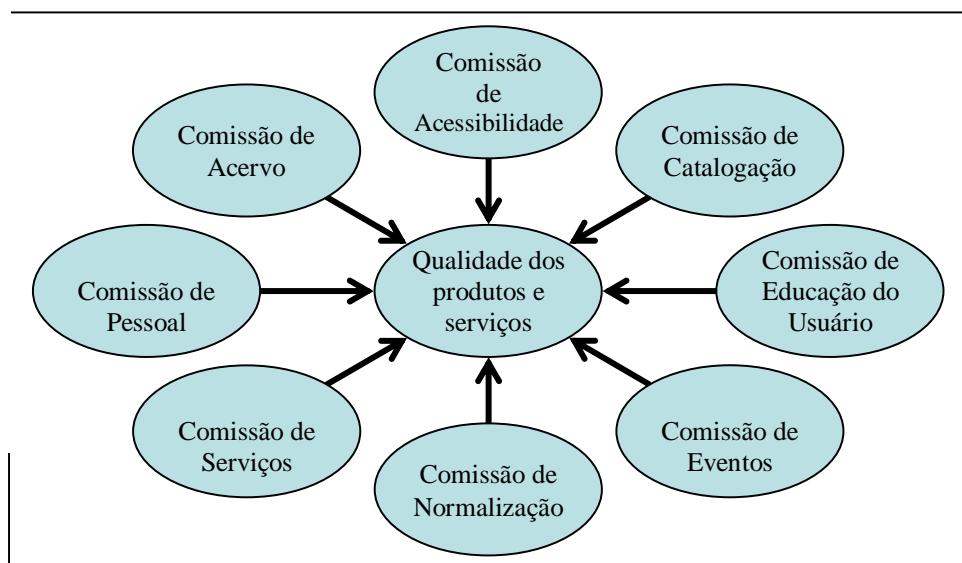
Escolher seu relator e coordenador juntamente com seus membros; elaborar seu plano de ação, aliado às estratégias gerais do SB/UFC; elaborar sua metodologia de trabalho; enviar seus relatórios anuais sobre as ações realizadas, bem como as perspectivas para o ano seguinte; apresentar o produto de seu trabalho (propostas, intervenções, sugestões e decisões) à direção da biblioteca; socializar o conhecimento produzido em cada comissão por meio de relatórios, manuais e guias, em reuniões ou em seminários.

A função das CEEs é buscar soluções para os problemas relativos a cada uma das dimensões elencadas no Quadro 1, estritamente relacionadas com a melhoria da qualidade dos produtos e serviços ofertados ao usuário.

Na dinâmica desse processo, os integrantes das comissões tem total autonomia para expressarem o seu ponto de vista, dar sugestões e ideias. Nesse diálogo, são partilhados saberes e conhecimentos que redundam em informações para auxiliar a tomada de decisão.

Conforme a visão de Nonaka e Takeuchi (1997), acerca da criação de conhecimento na empresa, as CEEs podem ser consideradas formas de transformar conhecimento tácito em explícito, daí, gestão do conhecimento e da informação são formas concretas de participação, comprometimento e desenvolvimento do trabalho. O objetivo das CEEs tem como foco a qualidade dos produtos, serviços e satisfação dos usuários.

Figura 1. Comissões do Sistema de Bibliotecas da UFC





Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Cruz (2002, p.35), elenca algumas vantagens que a implementação do trabalho em equipe proporciona às organizações: a) velocidade, b) complexidade, c) foco no cliente, d) criatividade, e) aprendizagem organizacional e f) ponto único de contato.

Reforçando também o valor do trabalho em equipe, Robbins & Finley (1997, p. 8-9), identificam como vantagens: aumento da produtividade, melhoria na comunicação, realização de tarefas que grupos comuns não podem fazer, melhoria no uso dos recursos, criatividade nas resoluções de problemas e tomada de decisões de alta qualidade, resultando em melhores processos, produtos e serviços.

Na visão de Parker (1995), uma equipe deve apresentar as seguintes características: propósito claro, informalidade nas reuniões, participação, saber ouvir com atenção, divergência civilizada, decisões de consenso, comunicação aberta, papéis e atribuições bem definidas, liderança compartilhada, relações externas, diversidade de estilo e autoavaliação.

3 Materiais e Métodos

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, tendo como população pesquisada todos os membros das comissões. Para coleta de dados foi utilizado o questionário eletrônico, criado com o auxílio da ferramenta *Google Docs*, que fornece suporte via formulário



eletrônico para se viabilizar as análises quantitativas. O universo da pesquisa foram os 41 integrantes das CEES que receberam os formulários *online*. Desse total obteve-se 70% de participação.

As variáveis submetidas à avaliação foram adaptadas das características ou comportamento de uma equipe eficaz, segundo Glenn M. Parker (1995): 1. Propósito claro; 2. Informalidade; 3. Participação; 4. Ouvir com atenção; 5. Divergência civilizada; 6. Decisões de consenso; 7. Comunicação aberta; 8. Papéis e atribuições bem definidas; 9. Liderança compartilhada; 10. Relações com a comunidade acadêmica; 11. Diversidade de integrantes; 12. Autoavaliação.

Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis chamada de Escala de Likert para possibilitar uma melhor análise estatística, com intuito de medir atitudes através de uma série de afirmativas relacionadas ao objeto pesquisado e seu grau de concordância ou discordância relacionada a este (BRANDALISE, 2005). As respostas assumiram uma escala classificada de 1 a 4, sendo cada valor associado às seguintes opções de resposta: 1. Concordo totalmente; 2. Concordo; 3. Discordo; 4. Discordo totalmente.

4 Análise dos resultados

Foi procedida uma análise dos dados e discussão dos resultados coletados a partir da pesquisa documental exploratória, bem como do questionário eletrônico criado e aplicado por meio do suporte da ferramenta *Google Docs*. Na sequência, são delineados os principais aspectos resultantes da pesquisa:

1. Propósitos claros

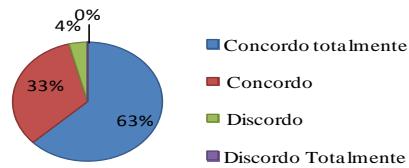
A visão, as metas, as tarefas estão definidas e aceitas por todos. Há um plano de ação em andamento. Nesse item confirma-se a existência dos propósitos das comissões a partir da verificação do documento que condensa o Planejamento Estratégico do Sistema de Bibliotecas/UFC, elaborado para o período do ano corrente. O planejamento foi construído de forma participativa em um seminário com duração de 2 dias, com todos os funcionários lotados na unidade.

2. Informalidade

Nesse item procurou-se identificar se as pessoas se sentiam à vontade e descontraídas. E se não existiam sinais de tédio ou tensões que levassem a conflitos. A informalidade,

segundo Parker (1995), é uma das características ou comportamento de uma equipe eficaz, é uma variável que tem por objetivo conhecer se as reuniões das comissões acontecem em um clima confortável e descontraído. Nesse aspecto, o Gráfico 1 mostra que 63% dos entrevistados concordaram totalmente que predomina um clima de informalidade, 33% concordaram e apenas 4% discordaram.

Gráfico 1. Informalidade



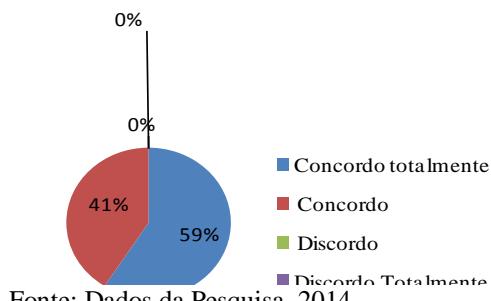
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

3. Participação

O Gráfico 2, revela que em relação à participação, 59% dos entrevistados concordaram totalmente e 41% apenas concordaram que existe muita discussão nos grupos e todos os membros são incentivados a participarem das discussões e decisões. Portanto, a participação é uma variável percebida por todos como um processo que se concretiza nas reuniões.

Segundo Gandin (1995) para que as pessoas participem, devem, antes de tudo, ser levadas a sério. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidem com pensamentos ou expectativas dos que coordenam. É necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos. Deve-se entender que nessa gestão deve se assumir responsabilidades e que se houverem resultados podem existir recompensas (BIZON, 2013).

Gráfico 2. Participação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

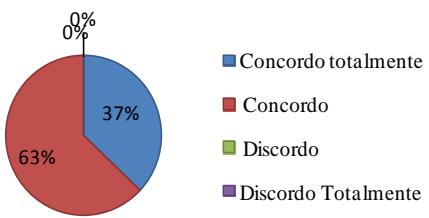
4. Ouvir com atenção



Os membros das comissões revelaram que sabem ouvir sugestões, ideias e críticas dos participantes. Consta-se a predominância dessa resposta mostrada no Gráfico 3, pelo percentual de 63% dos entrevistados que concordaram e 37% concordaram totalmente com essa característica da equipe.

Saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com opiniões divergentes são características necessárias aos gestores para levarem à frente uma proposta de trabalho coletivo. Além disso, recomenda-se oferecer subsídios teóricos para elucidar dúvidas existentes e comentar experiências conhecidas. Segundo Andrade (2008, p. 14), a administração participativa abre as portas para a inclusão das ideias dos funcionários nos diversos níveis da organização, fazendo com que esses profissionais se tornem mais motivados e se sintam parte integrante do processo.

Gráfico 3. Ouvir com atenção



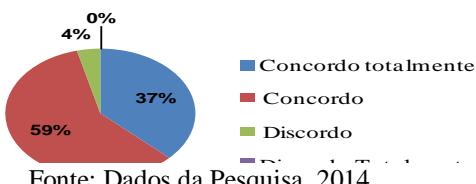
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

5. Divergência civilizada

Pelo percentual das respostas apresentadas no Gráfico 4, foi verificado que 59% optaram pela opção concordo, e 37% que optaram por concordo totalmente, constatando-se que os conflitos e as divergências existentes não são evitados e nem reprimidos, mas aceitos como impulsionadores de mudanças. O papel do gerente, mediante tais situações, começa com um cuidadoso diagnóstico da situação específica de conflito, devendo reunir e orientar as pessoas envolvidas de como proceder de forma racional reduzindo assim de imediato o conflito (VIEIRA, 2014).

Apenas 4% dos entrevistados não percebem as divergências nas discussões e se as opiniões forem diferentes, não haverá punições.

Gráfico 4. Divergência



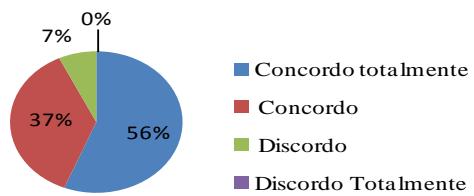
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.



6. Decisões de consenso

O consenso nas decisões importantes apresentado no Gráfico 5, por meio de votação, foi apontado por 56% dos entrevistados que concordaram totalmente com a utilização desse instrumento de decisão. Também foi expressivo o percentual de 37% daqueles que concordaram e apenas 7% discordaram que a tomada de decisão é feita de forma consensual. “É uma forma moderna de reduzir conflitos, aumentar a produtividade e alcançar a excelência empresarial com distribuição de resultados” (LERNER, 1996, p. 11).

Gráfico 5. Decisões de consenso

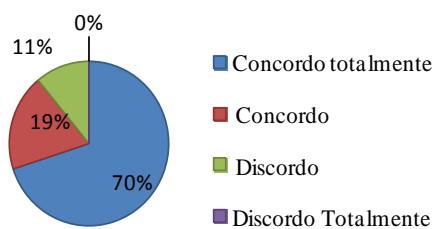


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

7. Comunicação aberta

Conforme apresentado no Gráfico 6, houve uma incidência maior de respostas na escala de valor que expressa a opinião de (70%) dos membros das comissões que concordaram totalmente que as decisões são tomadas em reuniões e 19% por cento apenas concordaram. A comunicação não é aberta para 11% dos entrevistados que percebem algumas decisões tomadas fora das reuniões. Cabe ao administrador informar, apoiar, orientar e facilitar o trabalho do grupo. As informações precisam estar disponíveis aos membros, para tomadas de decisões corretas e os funcionários realmente vestirem a camisa da empresa. Através desse modelo, o todo trabalhando em conjunto tem um poder de produtividade muito maior do que a soma das partes isoladas (VIEIRA, 2014, p.13).

Gráfico 6. Comunicação aberta



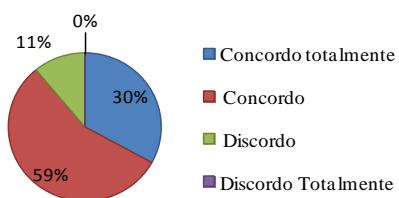
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.



8. Papéis e atribuições bem definidas

Um percentual de 59% dos entrevistados concordou que os papéis desempenhados pelos membros das comissões estão claramente definidos. Já 39% incidiram sobre a concordância total. Apenas 11% discordaram da justa distribuição de trabalho entre os membros das equipes, como pode ser observado no Gráfico 7 a seguir. Os papéis e as atribuições definidos para cada participante são discutidos em cada comissão, ficando a cargo do coordenador delegar responsabilidade, autoridade, liberdade e autonomia de ação. Cabe a ele, também, a definição dos papéis de cada membro e o acompanhamento da realização das tarefas.

Gráfico 7. Papéis e atribuições bem definidas



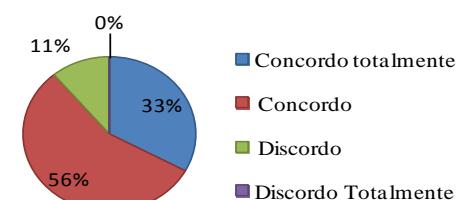
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

9. Liderança compartilhada

Embora a equipe tenha um coordenador, as funções de liderança mudam constantemente, conforme as circunstâncias, necessidades da comissão e habilidades dos integrantes.

Conforme apresentado no Gráfico 8, foi identificado que 56% dos membros optaram pela resposta concordo, 33% concordam totalmente e apenas 11% discordam. Em um grupo que se propõe a realizar uma atividade complexa, a liderança é fundamental. Esta liderança pode ser partilhada por um grupo ou ser relativamente distribuída por todos.

Gráfico 8. Liderança compartilhada



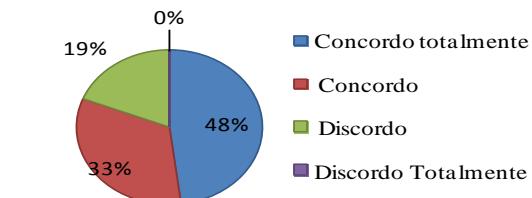
Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

10. Relações externas

Significa a mobilização por recursos, credibilidade externa e reconhecimento são os motores dessa abertura da equipe para fora.

O Gráfico 9 mostra que a credibilidade junto à comunidade universitária representada por relacionamentos importantes fora do grupo é percebida por 48% dos membros entrevistados, 33% concordaram e 19% revelaram que a equipe não desenvolve ações para estabelecer relacionamento com a comunidade externa. O Sistema de Bibliotecas estabelece relações com a comunidade por meio da Comissão de Eventos, como as campanhas anuais de preservação do acervo, os treinamentos ofertados à comunidade pelas Comissões de Usuários e de Normalização. Além do apoio e da infraestrutura da BU e das Pró-Reitorias para realização de seminários, treinamentos e assessorias.

Gráfico 9. Relações com a comunidade universitária

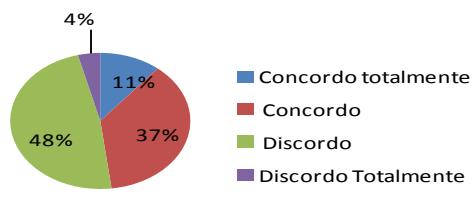


Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

11. Diversidade de integrantes

Todos os funcionários lotados na Biblioteca Universitária são convidados a participar das comissões. Esse trabalho não é remunerado e as reuniões ocorrem em horário de trabalho, geralmente uma vez por mês, dependendo da necessidade de cada comissão. O Gráfico 10 mostra que 48% dos respondentes discordaram que a equipe possua uma grande variedade de tipos de integrantes. 37% dos respondentes concordaram com a carência de diversificação de integrantes nas comissões. Concordaram totalmente com essa característica da equipe apenas 11% dos entrevistados e apenas 4% dos entrevistados discordaram totalmente com essa característica de uma equipe diversificada e consideraram que há predominância de bibliotecários nas comissões.

Gráfico 10. Diversidade de integrantes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

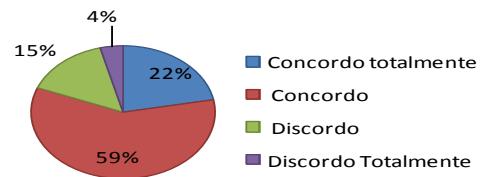


12. Autoavaliação

Essa variável teve por finalidade identificar se o processo de autoavaliação é realizado periodicamente pelas comissões, para identificar o que interfere em sua eficácia, pois a autoavaliação é sempre imprescindível em qualquer processo que envolva resultados de prestação de serviços. O Gráfico 11 mostra que prevaleceu essa opinião em 22% dos entrevistados que concordaram totalmente e 59% apenas concordaram. Já as discordâncias representam 15% entre os que discordam e 4% que discordam totalmente.

A autoavaliação é encarada, nas comissões, como um processo regulador inerente à gestão que busca melhorias contínuas que trarão benefícios para todos.

Gráfico 11. Autoavaliação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa revelou que é possível, no contexto da gestão universitária, especificamente no subsistema universitário biblioteca, incentivar a participação dos funcionários nos processos de trabalho para se atingir resultados satisfatórios.

O que tem facilitado o trabalho das Comissões Especializadas de Estudo é a ideia de sistema que se difundiu nas Bibliotecas da UFC. Esse fato é relevante porque se fortalece o sentimento de pertença a um setor de trabalho dentro da universidade, mesmo considerando que as bibliotecas estão fisicamente instaladas em *campi* distantes geograficamente.

Conceber uma organização como um sistema vivo é um grande desafio para uma sociedade alicerçada no modelo cartesiano que já solidificou o conceito de organização como conjunto de partes interligadas, obedecendo a comandos exteriores. A criação das CEES se baseia na concepção de organização como agrupamentos humanos, considerados sistemas vivos, redes sociais responsáveis pela criação do conhecimento, pois Capra (2002) diz que são nos indivíduos e não nas máquinas que está presente a criatividade, a capacidade de aprender, a mudança e o desenvolvimento.

Com base nesse pensamento, admite-se que são os seres humanos que criam, utilizam



e compartilham suas ideias para criar riqueza em uma organização, agregando valor a produtos e serviços. E é essa a lógica de trabalho das CEES, uma vez que seus objetivos estão orientados para aumentar a satisfação da comunidade acadêmica com os produtos e serviços por ela demandados.

Não se pode afirmar, ainda, que a gestão da biblioteca tenha atingido a excelência na qualidade. Porém, é preciso saber combinar pontos fortes e oportunidades para minimizar ou eliminar os pontos fracos presentes no ambiente interno da instituição. A excelência ou não qualidade do serviço público ofertado ao cidadão-cliente é responsabilidade de todos, incluindo a alta administração até o nível operacional.

Com isso, as Comissões Especializadas de Estudo podem ser consideradas uma prática bem sucedida de gestão participativa no serviço público e que ajudam a extirpar, aos poucos, a imagem consagrada de servidores públicos apáticos e acomodados, à medida que se cria a cultura participativa, comprometida com o trabalho.

6 Referências

- ANDRADE A. L. **A administração participativa e o valor das pessoas para a organização.** 2008. 45f. Monografia (Especialização) - Escola Superior de Magistratura em Administração Judiciária. Fortaleza, 2008.
- BIZON, D. **Gestão participativa. é tempo de maturidade na gestão.** Disponível em:<<http://www.danielbizon.com.br/gestao-participativa/>> Acesso em: 18 mar. 2013.
- BRANDALISE, L. T. **Modelos de medição de percepção e comportamento – Uma revisão.** [2005]. p.4. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>>. Acesso em 02 ago. 2014.
- CAPRA, F. **As Conexões ocultas:** ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002. 296 p.
- CID, N. M. A. et al. Comissões especializadas de estudo do SB/UFC. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2006. Disponível em: <<http://www.snbu2006.ufba.br/>>. Acesso 18 mar. 2012.
- CRUZ, M. G. S. **Reestruturação organizacional direcionada para formação de equipes.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83678/192676.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 2 abr. 2014.
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 193-207, 2008. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/>>. Acesso em: 10 abr. 2014.



ESTEVES, J. C. **Planejamento e gestão do ambiente construído em universidades públicas** Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Urbana. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013. Disponível em: http://www.bdtd.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_arquivos/11/TDE-2013-06-07T094422Z-5302/Publico/5165.pdf. Acesso em: 06 mai. 2014.

FARIA, J. H. **Comissões de fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.

FONTES FILHO, J. R. **O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro**: a História do Barão de Mauá. (s.d.) Disponível em: <<http://www.uff.br/rpca/Volume%205/Gestao.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

FREITAS, F. **Parceiros na Vitória**. São Paulo: Cultura, 1991.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos, cultural, social, político, religioso e governamental. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

GIROTTI, M.; HIERN, J. H.; AUDET, X. L. Estrategia en la universidad: ¿cuestión de calidad, gerencialismo y relaciones político-financieras? **Revista de educación**. Madrid, n.361, p. 95-116, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

HOBSBAWN, E. **Era dos extremos**: breve século XX (1914-1991). São Paulo: Cia das Letras, 2001.

LERNER, W. **Organização participativa**: mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MACIEL, C. M.; SILVA, A F. Gerenciando pessoas: utilizando modelos holísticos. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 35-58, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

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

MENDONÇA, L. C. **Participação na organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.

MOROSINI, M.C. Qualidade na educação superior: tendências no século. São Paulo. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 20, n. 43, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1487/1487.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARKER, G. M. **O Poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PINTO, M. L. M.; COSTA, M. D. da. **Gestão participativa**: a trajetória no Brasil. RPCA, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, jan./abr. p. 36-46. 2009. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/65/65>>. Acesso em: 7 mar. 2014.

PREDEBON, E. A.; SOUSA, P. D. B.de. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**.



[2014]. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/>>. Acesso em: 5 mar. 2014.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam:** o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. Rio de Janeiro. **Rev. de Adm. Pub.**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-174, jan./fev. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 fev. 2014.

SILVEIRA, V. S. B. **Gestão participativa:** uma nova realidade. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5856/gestao-participativa-uma-nova-realidade.html>. Acesso em: 2 abr. 2014.

SANTOS, A. R. *et al.* **Gestão do conhecimento:** uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

STWART, A. T. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, R. B. **Conflitos organizacionais:** o que fazer, gerente? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conflitos-organizacionais-o-que-fazer-gerente/43988/>> Acesso em 28 abr. 2014.