

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLÓVIS WANZINACK

**PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA E
DESCENTRALIZADA PARA CURSO DE GRADUAÇÃO DA UFPR LITORAL**

CURITIBA

2011

CLÓVIS WANZINACK

**PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA E
DESCENTRALIZADA PARA CURSO DE GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA
E CIDADANIA DA UFPR LITORAL**

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Adriana Roseli
Wünsch Takahashi

CURITIBA

2011

SUMÁRIO

1 Introdução:	4
1.1 Apresentação/Problemática:.....	4
1.2 Objetivo Geral do trabalho:.....	4
1.3 Objetivos Específicos do trabalho:.....	4
1.4 Justificativa do objetivo:	5
2 Revisão teórico-empírica:	7
3 Metodologia:	13
4 A Organização Pública:	14
4.1 Descrição geral:	14
4.2 Diagnóstico da situação-problema:	15
5 Proposta:	19
5.1 Desenvolvimento da proposta:.....	19
5.2 Plano de implantação:.....	23
5.3 Recursos:.....	24
5.4 Resultados esperados:.....	25
5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:.....	25
6 Conclusão:	27
7 Referências Bibliográficas:	29
Anexos:	31

1. Introdução:

1.1 Apresentação/Problemática:

Este trabalho empreende a apresentação de uma proposta de gestão participativa e descentralizada para o curso de graduação em Informática e Cidadania da Universidade Federal do Paraná (UFPR) – Setor Litoral.

A UFPR – Setor Litoral, ou apenas “UFPR Litoral”, foi implantada em 2005 e a partir de então vem ofertando cursos de graduação nas mais diversas áreas do conhecimento, no campus situado no Balneário Caiobá, no município de Matinhos.

O curso de Informática e Cidadania começou suas atividades no segundo semestre de 2009 e atualmente, em agosto de 2011, encontra-se iniciando a terceira turma de um curso que contabiliza quatro anos de formação. O curso foi idealizado numa perspectiva de gestão participativa e descentralizada, entretanto na prática a implementação efetiva dessa proposta vem se mostrando extremamente desafiadora.

A efetivação desse processo não depende apenas de uma qualificação profissional, mas também de uma mudança organizacional dos processos historicamente engessados que predominam nas instituições públicas de ensino superior.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Apresentar uma proposta de modelo de gestão participativa e descentralizada para curso de graduação em Informática e Cidadania da UFPR Litoral.

1.3 Objetivos Específicos do trabalho:

Como objetivos específicos destaca-se:

- Realizar um diagnóstico do panorama atual sobre a gestão do curso de Informática e Cidadania;
- Aprofundar o conhecimento teórico sobre os processos de gestão participativa e descentralizada;

- Propor uma abordagem de gestão participativa e descentralizada para o curso de Informática e Cidadania da UFPR Litoral, com base nas acepções teóricas e na realidade atual do curso.

1.4 Justificativas do objetivo:

Este trabalho germinou da necessidade de otimização de processos de gestão universitária, fruto de uma política pública¹ que vem sendo implementada nos últimos anos no cenário brasileiro da educação superior federal. A expansão de instituições federais de ensino superior, que em muitos casos é associada a um processo de interiorização do sistema de ensino/pesquisa/extensão e propostas audaciosas de articulação com realidades locais, carece de reflexões mais aprofundadas no quesito gestão dos cursos concebidos nesse formato. Portanto, debruçar-se sobre uma proposta que envolve aspectos teóricos e empíricos acerca desse panorama, numa das primeiras expansões universitárias federais originadas recentemente no Brasil, é condição sine qua non para ponderar sobre desafios e possibilidades envoltos nesses meandros.

A Universidade Federal do Paraná – Setor Litoral instalou-se em 2005 no litoral paranaense com o propósito de contribuir para desenvolvimento da região litorânea, que apresenta sérios problemas sócioeconômicos. O curso de Graduação em Informática e Cidadania, por sua vez, foi criado em julho de 2009 com o intuito de contribuir com os objetivos da UFPR Litoral, que busca formar agentes de desenvolvimento capazes de intervir na transformação da realidade local. Entretanto, desde sua implantação, apesar de discutir-se bastante sobre aspectos pedagógicos, há poucas reflexões sobre os processos de gestão do curso supracitado, bem como de todos os outros cursos da instituição. (UFPR, 2008; UFPR, 2010).

Atualmente, o processo de gestão do curso, inicialmente proposto como participativo e descentralizado, na prática vem demonstrando algumas incongruências com tal proposta. Nesse sentido, este estudo e reflexões que dele decorrem, tem o intuito de oportunizar subsídios para gestores universitários no que tange às estratégias de ação para uma efetiva e qualitativa implementação desse curso, extensivo à outros

¹ O REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais foi criado pelo decreto presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007, e visa dentre outras estratégias ampliar o acesso da população às instituições federais de ensino superior.

cursos, visando sempre uma melhor relação gestão/comunidade acadêmica²/comunidade regional.

Justifica-se, portanto, o desenvolvimento do presente projeto técnico, visto que a expansão do ensino superior federal com propostas inovadoras, tanto do ponto de vista pedagógico como do ponto de vista da gestão, se configurarem por meio de estratégias recentes. Tais estratégias preconizam modelos diferenciados de gestão participativa e descentralizada, porém o que vem sendo observado no cotidiano, é muitas vezes um hiato entre os discursos e as práticas.

² A comunidade acadêmica inclui docentes, discentes, funcionários técnico-administrativos e gestores universitários.

2. Revisão teórico-empírica:

Para a elaboração da presente proposta é de fundamental importância da conceituação de alguns aportes teóricos envolvidos nesse estudo, tais como o conceito de organizações, cultura organizacional, mudança organizacional, gestão participativa e gestão descentralizada, que serão explorados nesta seção.

A discussão teórica iniciará com o tema das organizações, em que Hampton (1983) *apud* Bergue (2010, p.16) define como uma abordagem de foco mais reservado e mecanicista, no qual buscam corroborar um conteúdo ideal como um ajuste intencional de pessoas e de tecnologia para atingir uma apontada finalidade. Nesse sentido Srour (1994, p. 32) *apud* Bergue (2010, p.17) cita que as organizações não são apenas coletâneas de sujeitos, mas entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem os acordos e os interesses reservados de seus membros.

Bergue (2010, p. 18-20) percebe a organização como um componente do sistema de relações de um campo particular, constituído por atividades padronizadas e articuladas, que implicam normas e regras sociais. A existência das organizações está relacionada à repartição e implemento de tarefas, e que isso se dá por intervenção das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos. Podemos então afirmar que a singularidade organizacional é apontada pelo conjunto de estimas organizacionais que procedem do modo como às pessoas em interação na organização constroem e reconstroem seus valores.

O conceito de cultura organizacional apresenta significativo grau de tonalidade. As diferentes definições, no entanto, apresentam informações essenciais prosaicas, cuja compreensão permite ao gestor a preparação de uma formulação conceitual guiada para o processo de constituição sólido do fenômeno cultural em face da realidade. Essa definição é importante, pois a partir desse referencial podemos perceber melhor a extensão da cultura nos processos de trabalho e nos processos decisórios da organização. A cultura de uma organização pode ser sinteticamente acentuada como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais. (BERGUE, 2010, p.20-22).

A mudança organizacional representa aperfeiçoamentos nos processos, melhorias contínuas que transformam os métodos em sua expressão de superfície. Ou

seja, a gestão como rotina (atividades metódicas de gestão na área de pessoal, tais como remuneração, registros funcionais, expedição de documentos etc.) está relacionada ao conjunto de atividades e métodos regulares e cotidianos, mais intimamente identificados com o plano funcional da organização. (BERGUE, 2010, p 62).

A mudança é essencialmente um artifício de aprendizagem. No qual os resultados positivos de um processo de mudança tendem a ser adequados à amplitude da captação do fenômeno, o que se dá pela explicitação das suas categorias centrais (variáveis) e relações – aparência sistêmica. A mudança constitui fenômeno inerente à organização e se demonstra sob disparidade de formas, desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização. O processo de mudança organizacional a partir da perspectiva humana considera que o objetivo da transformação é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. (BERGUE, 2010, p 67-68).

Uma das formas de mudança organizacional pode ser viabilizada através da incorporação de processos de gestão participativa e descentralizada.

No quadro da evolução das teorias da administração, a gestão participativa tem a sua origem no movimento das relações humanas que se difundiu a partir dos estudos dirigidos entre 1924 e 1933, por Elton Mayo, na Western Electric's Hawthorne, nos Estados Unidos. Estes estudos e a averiguação que se lhes seguiu apontaram a gravidade do fator humano nas organizações relativizando, assim, a ideia de que era aceitável uma racionalidade da gestão aprimorada na organização científica do trabalho, como defendiam Frédéric Taylor e os seus seguidores, desde o início do século. (BARROSO, 1995, p. 7).

Ainda segundo o autor, um dos períodos em que se assiste a uma aceleração no desenvolvimento de formas de gestão participativa situa-se nos finais da década de 60, até meados da década de 70, na Europa, onde, por efeito de oscilação políticas e sociais diversos, os trabalhadores e as suas organizações sindicais passam a reivindicar modalidades mais democráticas de gestão que levam à iniciação de diversas formas de cogestão em várias empresas e a experiências autogestionárias.

A gestão participativa na compreensão de Vandi (1999) caracteriza-se por uma administração profundamente popular, permitindo aos membros de toda organização demonstrar suas opiniões em relação aos caminhos a serem adotados. Esta forma de gerenciar representa o estilo contemporâneo de administração que Chiavenato (1997) *apud* Vandi (1999, p.335) onde identifica-se com as seguintes características em relação à natureza do ser humano: as pessoas não necessariamente sentem desprazer em trabalhar, o trabalho pode ser fonte de grandes satisfações, as pessoas contam com motivação individual e ambições e ainda são capazes de assumir novas responsabilidades e desafios. Este estilo de administração prioriza a tomada de decisões por concordância, procurando considerar todas as opiniões e pontos de vista dos integrantes de uma equipe de trabalho. Para isto, estimula a exposição constante de razões, argumentos, críticas, sugestões e idéias por parte de todos os membros, inclusive dos mais acanhados.

No domínio das teorias da administração em geral, a gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão. Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos trabalhadores na definição de metas e objetivos, na resolução de dificuldades, no método de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle da execução. Ele pode assumir graus diferentes de hierarquia e responsabilidade que poderá afetar a organização em sua conjuntura. (BARROSO, 1995, p. 7).

Na gestão participativa, a comunicação fluida entre os membros do grupo de trabalho e seu condutor é essencial. Sem comunicação, é difícil manter uma boa atuação em equipe. Todas as decisões devem sujeitar-se à ratificação dos trabalhadores envolvidos, ampliando, para isto, os canais de comunicação, enfatizando o aspecto humano e gerando situações estimuladoras. Em um processo com estas características, o estilo de liderança é determinante para o grau de sucesso que possa ser alcançado. (VANDI, 1999, p.335).

Já a gestão descentralizada é um dos desígnios que tem informado as iniciativas de mudanças que ocorreram na gestão do setor social nas duas últimas décadas. É um procedimento dialético que se dá em relação ao domínio centrado. A descentralização como estratégia de mudança nas relações estado e sociedade, teve

início nos países centrais democráticos, nos anos 70, como alternativa à crise do Estado do Bem-Estar Social. Esse modelo de Estado teria acarretado um enorme afrouxamento do aparato burocrático na gestão das políticas sociais, gerando, inclusive, uma acentuada centralização das deliberações e comprometendo a sua eficácia. O movimento da descentralização também ganhou destaque nos países latino americanos, a partir da década de 80, como um meio para reestruturar o Estado e a gestão das políticas sociais. Contudo, essa discussão ocorreu por ocasião da mudança dos regimes políticos autoritários, que se consolidaram sob alto grau de centralização político-administrativa e de exclusão social. Apesar da perspectiva neoliberal no debate sobre a descentralização, no Brasil e em outros países latino-americanos, a discussão foi arrolada, especialmente pela ótica da política, expressando a cobrança de que se estabelecesse um novo acordo social entre o Estado e a sociedade civil. (JUNQUEIRA, 1997, p. 33).

Assim, associada ao método de superação de uma crise fundamentalmente política, a contenda da descentralização atravessou, especialmente, pela discussão da democratização e da participação. Esses conceitos, sua discussão e concretização caminharam a tal ponto juntas que, em alguns momentos, os termos descentralização e democratização foram tomados como sinônimos: a descentralização além de ser uma formulação técnico-administrativa, adquire estímulos políticos finalísticos tais como a universalização, a equidade, o controle social, que não seriam destacados se a expectativa fosse puramente racionalizadora. (TEIXEIRA, 1990:81, *apud* JUNQUEIRA, 1997, p.34).

A descentralização, ponderada como parte do encaminhamento da solução dos problemas sociais, supõe que a transferência de poder venha no âmbito de uma modificação político-administrativa, que facilite o acesso da população aos centros de poder e, conseqüentemente, que vise acolher a demanda social. As organizações descentralizadas podem mais espontaneamente articular os interesses dos excluídos, garantindo igualdade de acesso, ao mesmo tempo em que viabiliza a articulação e implementação de políticas de desenvolvimento de modo a acrescentar a equidade e fortalecer as unidades regionais e sub-regionais, permitindo aos líderes políticos a apreensão dos problemas e prioridades do desenvolvimento. (RONDINELLI, 1981 *apud* JUNQUEIRA, 1997, p.34).

A descentralização como um artifício de transferência de poder de decisão causa seu remanejamento como réplica a centralização. Essa redistribuição do poder também é uma decisão política, designada de político-administrativa ou territorial, porque também pode envolver uma dimensão espacial. (JUNQUEIRA, 1997, p34).

De acordo com Rocha (2009), a Constituição Federal de 1988 trouxe sinais bastante evidentes da luta pela democratização da gestão pública no cenário brasileiro, quando nela se garantiu, por exemplo, o princípio da gestão descentralizada e participativa. A Constituição de 1988 apresenta uma nova configuração da gestão das políticas públicas, instituindo novos mecanismos nos processos de tomada de decisões, fazendo emergir um regime de ação pública descentralizada, no qual são criadas formas inovadoras de interação entre governo e sociedade, por meio de canais e estratégias de participação social.

De acordo com Takahashi (2005), a descentralização como política pública pode convergir no setor educacional com o desejo emancipatório de gestão nas escolas públicas. Para a autora, o setor educacional vem vivendo uma transição entre o autoritarismo, para uma fase de gestão participativa no setor público, em que o desejo de autonomia vem aflorando e carecendo de mecanismos para sua viabilização. Nesse sentido, a abertura da autonomia iniciada com essa política pública vem assinalando um caminho eficiente para a gestão das escolas, cujas especificidades comunitárias podem então ser atendidas.

Mendonça (1992) acrescenta a respeito da descentralização, como um processo lento e difícil, em que o envolvimento de todos ainda é um entrave à decisão coletiva e, como em qualquer processo democrático, demanda exercício de participação efetiva.

Acerca da descentralização, Takahashi (2005) aponta que:

...é importante que haja uma avaliação por parte dos próprios membros da organização e da mantenedora sobre os resultados alcançados, no sentido de gerar aprendizagem e incremento do processo. Também é necessário o redirecionamento dos critérios do processo no sentido de melhorar aspectos que estejam dando resultados positivos e redirecionar aspectos negativos. (TAKAHASHI, 2005, p. 250).

Para que essa gestão diferenciada não se resuma a uma mera técnica de motivação dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho, torna-se necessário que ela esteja intimamente ligada ao desenvolvimento de uma cultura participativa envolvida por todos os colaboradores da UFPR – Setor Litoral, e uma cultura de descentralização pelos seus dirigentes, na participação como um valor essencial que deve orientar todas as suas práticas de gestão.

3. Metodologia:

Este trabalho tem como estratégia de pesquisa um estudo de caso sobre a proposição de modelo de gestão participativa e descentralizada para curso de graduação em Informática e Cidadania da UFPR litoral. Para isso foi adotada uma abordagem de metodologia qualitativa, conforme a proposta de Minayo *et al.* (2005), consistindo numa pesquisa de caráter social por meio de entrevistas com atores-chave no processo, assim como pesquisa documental, ambas cotejadas por pesquisa bibliográfica.

Foram realizadas 6 entrevistas semi-estruturadas com docentes e discentes do curso, conforme roteiro de perguntas (Anexo), respondido por escrito sem identificação dos participantes, para que pudessem expressar livremente suas opiniões. Os dados foram categorizados e as respostas mais relevantes para este projeto encontram-se descritas a seguir. A pesquisa documental englobou documentos pertinentes à Instituição e ao Curso, como Projeto Político-Pedagógico (PPP) da UFPR Litoral e Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Como etapas metodológicas para a implementação da proposta de Gestão Descentralizada e Participativa para o curso, foi proposto:

- **Diagnóstico situacional e organizacional**, que buscou conhecer a realidade do curso, identificando pessoas envolvidas e seu nível de atuação, especificidades de cada área; os trabalhos que já vem sendo desenvolvidos e ainda identificar problemas e potencialidades, situação da infra-estrutura, gestão de pessoas, gestão pedagógica, etc.

- Sinalização de ações para **capacitação na gestão**, e planejamento de ações para **implantação da gestão participativa e descentralizada**.

4. A Organização Pública:

4.1 - Descrição geral:

A implantação do novo Setor Litoral da UFPR no município de Matinhos/PR, contou com o apoio da Secretaria de Obras Públicas do Paraná (SEOP) em um terreno de 12.778,72 m² que pertencia extinto Banco Estatal Estadual (BANESTADO). Após o término das obras da primeira fase de implantação, atualmente o setor conta com um prédio administrativo com área construída de 2.208 m², que abriga oito gabinetes para os professores além de todo o espaço administrativo, pedagógico, biblioteca, salas de reunião e de atendimento aos estudantes. Um bloco didático com três andares, separado do bloco administrativo, conta com 18 salas de aula totalmente equipadas com capacidade para até 50 alunos cada, num total de 1.506 m² de área construída. Neste bloco também há seis laboratórios para aulas práticas (644 m²) completamente equipados. (UFPR, 2008b; UFPR, 2008c).

Dois laboratórios de informática estão à disposição dos estudantes e professores, cada um com 35 computadores equipados com leitores de CD/DVD e conexão de banda larga com a internet. Ainda, dois servidores exclusivos com alta capacidade de processamento e armazenagem de dados formam uma estrutura complementar de geoprocessamento, que conta também com uma impressora plotter de alta definição e com equipamentos de GPS para a coleta de dados. Ficam também disponíveis 8 notebooks e 12 projetores digitais que são utilizados nas atividades relacionadas aos módulos de fundamentos teórico-práticos, interações culturais e humanísticas, apresentação de projetos e eventos. (UFPR, 2010).

A biblioteca do Setor Litoral foi criada em outubro de 2005, com a denominação de Biblioteca da UFPR Litoral. No início, seu acervo era composto por material emprestado das outras bibliotecas do Sistema de Bibliotecas – SIBI (da UFPR) e seus serviços foram disponibilizados para alunos, docentes, funcionários do *Campus* Litoral e, também, para a comunidade.(UFPR, 2010).

Seguindo as orientações da proposta pedagógica, a Biblioteca UFPR Litoral atua no sentido de auxiliar o desenvolvimento integral do estudante, contribuindo para o aumento de sua capacidade crítica e de sua capacidade de agir proativamente. Como a

proposta pedagógica está fundamentada em *trabalho por projetos*, através da biblioteca os usuários dispõem de recursos adequados para pesquisa. Neste sentido, a biblioteca torna-se o centro de apoio para as investigações, como também o laboratório adequado para a construção do conhecimento. (UFPR, 2010).

A Biblioteca da UFPR Litoral trabalha com a comunidade e não apenas para ela, atuando como agente ativo de aprendizagem e construção do conhecimento. Tornou-se um espaço cultural, de pesquisa, leitura e convivência entre alunos, professores, funcionários, a comunidade externa, um espaço onde interagem as pessoas, a informação e a cultura. Este espaço democrático articula a função educativa, a formação cultural e as relações. (UFPR, 2010).

O Espaço físico atual da biblioteca é de 642,27 metros quadrados. Quanto a funcionários a biblioteca conta com 2 bibliotecárias, 2 estagiários e 10 bolsistas permanências. O acervo atual conta com cerca de 15.000 exemplares. (UFPR, 2010).

Os serviços prestados na biblioteca são:

Empréstimo domiciliar; empréstimo entre bibliotecas; comutação bibliográfica; por intermédio de outras bibliotecas do SIBI; treinamento aos usuários sobre o uso da biblioteca e de suas fontes de informação e orientação sobre normalização de documentos.(UFPR, 2010).

A atualização do acervo é constante e visa promover o desenvolvimento da coleção e serviços da mesma, em ação coordenada com os programas de ensino através de indicações para compra, doação ou permuta. (UFPR, 2010).

4.2 - Diagnóstico da situação-problema:

Na UFPR Litoral, os cursos não seguem a mesma estrutura organizacional que a UFPR Curitiba. Enquanto em Curitiba, os cursos são organizados em setores que congregam áreas específicas do conhecimento, tais como Setor de Ciências da Saúde (com cursos na área da saúde), Setor de Ciências Humanas (com cursos da área de ciências humanas), Setor de Ciências Sociais Aplicadas (com cursos da área social aplicada), e assim por diante, a UFPR Litoral incorpora uma perspectiva que agrega as diferentes áreas do conhecimento num único setor, denominado Setor Litoral. A

estrutura também não é departamentalizada em subunidades, que na UFPR Curitiba recebem o nome de departamentos. Também não existem as coordenações de cursos. No caso específico da UFPR Litoral, os cursos são organizados em Câmaras³ que têm autonomia para a gestão de seus processos pedagógicos e administrativos, porém com a necessidade do referendo do Conselho Diretor. A Unidade tem como fórum de instância maior o Conselho Diretor⁴, espaço de reunião proporcionado semanalmente, onde são discutidas e deliberadas questões que as Câmaras encaminham, e/ou outros temas apresentados por qualquer um de seus membros (FAGUNDES, 2009). Desse modo, as Câmaras dos Cursos fazem o papel tanto de departamento, quanto de Coordenação de Curso. Atualmente, na UFPR Litoral existem 15 Câmaras de Cursos, que correspondem aos 15 cursos existentes no setor:

- Câmara de Bacharelado em Fisioterapia
- Câmara de Bacharelado em Gestão Ambiental
- Câmara de Bacharelado em Gestão Desportiva e do Lazer
- Câmara de Bacharelado em Gestão e Empreendedorismo
- Câmara de Bacharelado em Gestão Pública
- Câmara de Bacharelado em Informática e Cidadania
- Câmara de Bacharelado em Saúde Coletiva
- Câmara de Bacharelado em Serviço Social
- Câmara de Licenciatura em Artes
- Câmara de Licenciatura em Ciências
- Câmara de Licenciatura em Linguagens e Comunicação
- Câmara de Tecnologia em Agroecologia
- Câmara de Tecnologia em Gestão Imobiliária
- Câmara de Tecnologia em Gestão do Turismo
- Câmara de Tecnologia em Orientação Comunitária

³ As Câmaras abrigam reuniões pedagógicas/administrativas semanais, desenvolvidas por todos os cursos em horários diferenciados. Seus objetivos são discutir e planejar as atividades de cada curso, bem como seus Projetos Pedagógicos de Cursos.

⁴ O Conselho é a instância máxima de deliberação do UFPR - LITORAL e nele tem assento todos docentes, técnicos, representantes dos discentes e Direção.

Segundo Fagundes (2009), para organizarem-se por Câmaras, a condição básica é de que todas as áreas de conhecimento tenham representação participativa nas discussões, planejamento e avaliação em cada curso. Para tanto, foi determinado pela gestão da UFPR Litoral que cada professor integraria duas Câmaras de Graduação, sendo uma de sua área de formação e outra como representante interdisciplinar. Estas duas constituem-se em Câmaras de participação obrigatória, podendo o docente participar também de outras Câmaras voluntariamente. A proposta inicial era de não haver coordenação de Câmara, mas com o decorrer das reuniões os grupos decidiram eleger coordenadores. O exercício dessa função, no início, se dava por rodízio mensal em algumas Câmaras, em outras, bimestral, e hoje predomina a coordenação anual. A escolha do coordenador de Câmara se dá entre os professores que dela participam, independentemente de sua formação ser coincidente ou não com o Curso.

Nas Câmaras, além da participação dos professores, os acadêmicos e técnicos-administrativos foram ganhando espaço e atualmente existe em algumas Câmaras a presença de representantes discente e técnico para cada curso. Os acadêmicos que hoje têm uma discussão entre seus pares e com os docentes, chegaram à Universidade trazendo também sua construção histórica e um forte apelo familiar e social para atender aos chamamentos do mercado. Obviamente, também carregam consigo constructos sociais e políticos que possibilitam o diálogo com os fundamentos do PPP, reinterpretados à luz da compreensão dos professores, com maior ou menor pressão do meio social e geográfico onde estão inseridos. Nesses diálogos, o PPP será reconstruído e, conforme ensina Vieira Pinto (1960) *apud* Fagundes (2009), será legítimo no momento em que exprimir a “consciência coletiva e revelar os seus anseios” (p. 35), emergindo das massas e jamais sendo imposto. Evidentemente, essa construção coletiva supõe a presença de quadros da Universidade como fomentadores da discussão na perspectiva emancipatória que se propõe o PPP, juntamente com professores, alunos, funcionários e comunidade local.

A UFPR Litoral conta em 2011 com 110 docentes, 90 técnico-administrativos e cerca de 1300, estudantes distribuídos em 15 cursos. A Câmara do Curso de Informática e Cidadania conta atualmente com a participação de 06 docentes, sendo 04 efetivos que trabalham em regime de 40 h/dedicação exclusiva e 02 substitutos em regime de 40 horas. Em relação à área de formação do corpo docente, um é graduado em processamento de dados, um é administrador, dois são economistas, sendo que um com

experiência em Tecnologia da Informação (TI), uma é fisioterapeuta com especialização na área de TI e dois são bacharel em direito, com formação de pós-graduação na área de EaD (Educação à Distância). Atualmente esta última é a coordenadora do curso e o primeiro citado é o vice-coordenador.

Todos docentes estão envolvidos com atividades de ensino/pesquisa/extensão, além de atividades burocráticas e administrativas, pois atualmente não há secretária para auxiliar o curso nessas tarefas. A coordenadora e o vice acumulam grande parte dessa função, o que acaba por gerar sobrecarga de atividades e que ainda não é compensado financeiramente, uma vez que não há funções gratificadas para coordenação de cursos no Setor Litoral.

Além do acúmulo de funções pedagógicas e administrativas, ainda três docentes realizam atualmente formação em nível de pós-graduação (dois cursam doutorado e um cursa mestrado), o que acaba por gerar mais sobrecarga de atividades. No momento, também não há um regimento, que regulamente as atividades da Câmara do Curso, tampouco um regimento do Setor Litoral, que normatize os aspectos organizacionais. Isso por um lado, permite uma flexibilização das atividades, mas por outro, gera muitas incertezas e angústias, já que não há padronização nos procedimentos estabelecidos.

Não havendo regimentos, também não há participação legitimada de estudantes nem de técnicos administrativos, tampouco da comunidade externa nas atividades da Câmara do Curso, que é a instância de planejamento e deliberativa responsável pelas ações e direcionamento do curso.

As turmas iniciaram em 2009, sendo que a primeira iniciou em agosto daquele ano, abrindo 30 vagas e atualmente conta com apenas 05 estudantes. A turma 2010 iniciou com 35 vagas e atualmente conta com 30 estudantes. Já a turma 2011 acabou de iniciar no mês de agosto de 2011, estando portanto, com 35 alunos. Observa-se, portanto, uma alta taxa de evasão dos estudantes. Isso pode ser devido à inúmeros fatores, tais como condições de acesso, transporte, moradia, identificação com o curso, condições atuais do curso, entre outros. Nesse sentido, é preciso que as demandas e considerações dos estudantes a respeito do curso também sejam ouvidas e negociadas na Câmara.

5 - Proposta:

5.1 – Desenvolvimento da proposta:

Para que a Câmara atinja um processo de gestão descentralizada e participativa, deverá funcionar como um Conselho Gestor, que são propostos como “canais de participação que estimulam representantes da população e membros do poder público estatal em práticas que dizem respeito à gestão de bens públicos” (GOHN, 2001, p. 7). Também pode ser entendido segundo Rocha (2009), como: “um novo padrão de interação entre governo e sociedade, exigindo-se dos cidadãos uma atuação efetiva, por meio de processos interativos, no âmbito da gestão pública. Esse modelo de gestão absorve em sua estrutura vários segmentos da sociedade, passa a se constituir o novo *locus* de articulação política na defesa pela democratização da gestão das políticas públicas, através dos quais sujeitos diversos interagem no processo de deliberação, gestão e controle social das políticas públicas, nas diversas áreas (ROCHA, 2009, p. 3).

Nesse caso, o Conselho Gestor deve estar representado pelas diferentes categorias que tenham interface com o curso, tais como: docentes, discentes, funcionários técnico-administrativos, representantes da gestão universitária e também pode ser extensivo aos membros da comunidade, para que seja efetivado o controle social. De acordo com Tatagiba (2005, p. 209):

“Os conselhos gestores de políticas públicas constituem uma das principais experiências de democracia participativa no Brasil contemporâneo. Presentes na maioria dos municípios brasileiros, articulados desde o nível federal, cobrindo uma ampla gama de temas como saúde, educação, moradia, meio ambiente, transporte, cultura, dentre outros, representam uma conquista inegável do ponto de vista da construção de uma institucionalidade democrática entre nós. Sua novidade histórica consiste em apostar na intensificação e na institucionalização do diálogo entre governo e sociedade – em canais públicos e plurais – como condição para uma alocação mais justa e eficiente dos recursos públicos.”

Desse modo, para promover uma gestão descentralizada e participativa, como primeiro passo é necessário a constituição do referido Comitê Gestor da Câmara. Apesar de os conselhos gestores serem mais direcionados às esferas governamentais de administração direta (desde o nível municipal, passando pelo estadual, até o nível federal), acredita-se que elementos dessa estratégia possam ser adaptados à realidade em

foco neste estudo, na gestão pública universitária. Assim, de uma maneira compartilhada, as decisões referentes ao curso, serão tomadas com a participação de diferentes atores, agregando distintos olhares e que ao mesmo tempo se tornam co-responsáveis pelo processo.

Objetivando fomentar a discussão em torno da proposta de gestão descentralizada e participativa do curso de Informática e Cidadania, realizou-se um questionário com alguns atores (docentes e discentes) que vem tendo interfaces com a construção do curso, por meio da participação em reuniões da Câmara, a respeito das representações de tais categorias para essas pessoas. Essas respostas podem ser observadas no quadro abaixo:

Entrevistados	Gestão Descentralizada	Gestão Participativa
Entrevistado 01	[...] é quando engloba toda a faculdade ou todo setor, porém nem sempre estes opinam, ou suas idéias são levadas em consideração.	[...] é quando os indivíduos que fazem parte do sistema podem opinar e suas idéias e opiniões são importantes na tomada de decisões.
Entrevistado 02	[...] é aquele modelo de administração que prima pelo trabalho em equipe, aquela que visa além do lucro, manter os colaboradores motivados, procura transformar o sistema de produção uma tarefa agradável a todos os envolvidos no processo, tendo como fator positivo o crescimento da empresa como um todo.	[...] é o modelo em que as pessoas são realmente convidadas a participar de todo o ciclo gerencial, desde a execução do trabalho até a análise dos dados, atuando na construção das ações corretivas, preventivas e verificando a eficácia, eles se sentem valorizados e importantes para empresa buscando assim uma motivação maior que os deixam sempre donos do processo, atuando pontualmente nas causas e bloqueando-as.
Entrevistado 03	[...] quando existem vários setores ou um setor que toma a decisão sem ter participação de todos.	[...] é quando todo mundo se junta pra tomar decisões em conjunto.

Entrevistado 04	[...] creio que a primeira se relacione com uma forma de gerir que não está baseada em apenas uma coordenação e sim na autonomia e interdependência das partes da gestão.	[...] nessa mesma linha, penso que seja aquela que as partes tenham ativa participação nas tomadas de decisão do coletivo.
-----------------	---	--

Quadro 01: Representação dos entrevistados com relação aos conceitos de gestão descentralizada e gestão participativa

Fonte: dados da pesquisa, 2011

Como pode ser observado no quadro acima, as opiniões a respeito das categorias envolvidas nessa proposta (gestão descentralizada e gestão participativa) são bastante diversas e apresentam particularidades. Nesse sentido, caberia como etapa inicial no desenvolvimento da proposta, uma capacitação sobre o que é e como operam os processos de gestão descentralizada e participativa. Acredita-se que essa seja uma etapa relevante para consolidação do processo e implementação do Conselho Gestor do Curso.

Entretanto, cabe também destacar que tal Conselho Gestor, não ficará responsável apenas pelas decisões referentes ao curso, restritos a uma instância deliberativa. Os membros eleitos para participar dessa instância, também devem estar cientes de que terão funções “executivas”, no sentido de contribuir para a efetivação das ações discutidas e pactuadas durante as reuniões. Dessa maneira, buscar-se-á a divisão de tarefas, sem sobrecarga de atividades para ninguém, uma vez que atualmente não há secretária para auxílio nas questões mais operacionais referentes ao curso, tampouco funções gratificadas para coordenação, que sirvam de incentivo ao coordenador da Câmara para tratar dessas questões.

Os entrevistados responderam a um questionário enviado de maneira on-line, com objetivo de conhecer algumas das expectativas, potencialidades e dos desafios pertinentes à gestão da Câmara, de acordo com a visão das pessoas que estão envolvidas com este processo. Ouvir as pessoas relacionadas diretamente ao contexto em estudo é de caráter fundamental para que se possa efetivamente pensar em qualquer proposta de gestão participativa e descentralizada. Nesse sentido, algumas narrativas se constituem

em importantes aspectos para serem considerados nesta proposta. Vejamos alguns exemplos:

“Acredito que o envolvimento dos professores com a causa é bem significativa, o comprometimento com a melhoria da graduação é louvável pelos professores da Câmara. Também já participei de reuniões da Câmara e presenciei os debates, críticas, soluções e o espaço dado aos alunos é altamente democrático. Entretanto, acredito que a gestão poderia ser mais descentralizada e participativa no momento em que as reuniões ficassem mais acessíveis aos alunos que não podem comparecer nos horários em que acontecem as reuniões, penso que poderíamos colocar a reunião da Câmara no horário noturno para que todos efetivamente participassem do processo” (Entrevistado 2).

“Deveríamos aumentar a participação discente nas reuniões da Câmara, seja de forma individual ou de representações. Na minha perspectiva, creio que poderiam participar mais ativamente, propondo e buscando soluções, tanto para possíveis desafios, como para o crescimento, fortalecimento e consolidação da Câmara. Mas para isso, é necessária participação efetiva e não apenas em questões pontuais.” (Entrevistado 3)

“Seria necessário entrar em acordo docentes e discentes sobre assuntos e aquisições para melhoria do curso, participação de todos!” (Entrevistado 4)

Importantes elementos são trazidos à tona por meio das entrevistas. Um apontamento feito pela maioria dos participantes é referente ao maior envolvimento discente na gestão do Curso de Informática e Cidadania. Apesar do reconhecimento da participação e atuação dos professores, atualmente percebe-se pouco envolvimento de estudantes, e o que é pior, a ausência de técnico-administrativos e membros da comunidade. A participação de todos seria essencial para a consolidação do Conselho Gestor, viabilizando, por conseguinte, uma forma de gestão mais participativa e descentralizada.

O entrevistado 2 chama atenção para o horário das reuniões da Câmara, ressaltando que se fosse no período noturno contaria com mais adesão dos estudantes, pois a maioria trabalha durante o dia inteiro. Entretanto, é no horário noturno que as aulas do curso acontecem. Dessa maneira, teria que ser compatibilizado um horário que pudesse contemplar tanto a presença de docentes, técnicos e discentes, mas que também não conflite com os horários de aula. Desse modo, poderia ser sugerido um horário entre 18 e 19 horas, antes do início das aulas, mas ao final do horário comercial, para que pudesse oportunizar a participação do maior número de estudantes, sem haver prejuízos nos horários de atividades formativas.

5.2 - Plano de implantação:

Para a efetivação da proposta de gestão participativa e descentralizada, alguns passos são necessários, visando a implantação da estratégia de maneira sustentável. Como primeira ação necessária, recomenda-se a criação de um regimento interno da Câmara de Informática e Cidadania, regulamentando a participação de docentes, técnicos administrativos e discentes, além de também alguns membros da comunidade. Este documento deve ser elaborado coletivamente, para que atenda aos interesses públicos, no sentido de coletividade, e não apenas de determinados segmentos, em detrimento a outros.

O objetivo de criação de um regimento não é para engessar ou burocratizar os processos de gestão, mas para organizar e planejar ações coordenadas. Para iniciar o processo de construção do referido regimento, sugere-se convocar representantes das distintas categorias, por meio de um edital público, de modo análogo à uma conferência, para que toda a comunidade acadêmica relacionada ao curso, bem como a comunidade em geral, fique ciente do processo e para que sejam eleitos os representantes, principalmente nas categorias discente, técnicos-administrativos, e representantes da comunidade, uma vez que os docentes já costumam rotineiramente participar das reuniões da Câmara.

Uma vez definidos os membros eleitos por representatividade, além de elaboração do regimento, outro ponto significativo é a eleição das demandas e prioridades referentes ao curso de Informática e Cidadania. Sugere-se elaborar nesse grupo, uma agenda de atividades pertinentes à Câmara do Curso de Informática e Cidadania, que congregue um cronograma de reuniões e uma agenda de prioridades a serem discutidas e planejadas nas referidas reuniões e executadas também seguindo cronograma.

Outro ponto importante seria a eleição de um Presidente do Conselho Gestor, que seria a figura análoga ao Coordenador do Curso, uma vez que esta pessoa irá convocar e presidir as reuniões e ficará responsável por responder pelas ações referentes à Câmara do Curso. Do mesmo modo, pode haver a eleição de um vice-presidente, para que quando o presidente não possa se fazer presente, esta pessoa assumira seu papel de mediador das atividades. A eleição de um secretário também se faz imprescindível, para

que auxilie na organização das atividades burocráticas, a começar pelas atas das reuniões. Outras funções podem ser elegíveis também, como um responsável financeiro, um responsável administrativo, e assim por diante. Mas tudo isso depende dos anseios dos integrantes do Conselho, devendo tudo ser construído coletivamente durante as reuniões.

5.3 - Recursos:

Recursos de distintas naturezas são necessários para efetivação dessa proposta, com destaque principalmente para os recursos humanos. Destaca-se o envolvimento dos docentes da câmara bem como dos técnicos administrativos relacionados ao curso e a eleição de discentes que representaram o grupo de estudantes matriculados no curso. Esse grupo será o responsável, de maneira coletiva, por todas as ações do curso.

Um item em especial relacionado ao quesito humano refere-se à contratação de uma secretaria executiva que auxilie as atividades burocráticas e administrativas referentes à câmara. Tal profissional contribuiria sobremaneira em muitas funções operacionais, que atualmente demandam grande tempo dos docentes e/ou estudantes bolsistas que auxiliam a gestão da câmara.

Outro recurso necessário para o êxito da proposta seria a viabilização de uma sala/espço para a locação da secretaria do curso, que funcionaria como local para arquivamento e centralização dos documentos referentes ao curso, e servindo também como espaço para reuniões de Câmara do Conselho Gestor, e como espaço para lotação da secretária do curso, para um melhor atendimento aos discentes e docentes.

Esta sala deverá ser equipada com móveis, cadeiras, mesas, armários, computadores, impressora, material de escritório, internet, telefone, aparelho de fax, entre outros recursos necessários ao bom andamento das atividades de gestão. Paulatinamente poderia ser idealizado um espaço de Webconferência, para que as reuniões possam ser transmitidas via internet. Tal recurso garantiria a participação de pessoas que não podem estar presentes nos horários das reuniões, com direito a serem ouvidas e interagirem também. Isso seria uma alternativa interessante, visando garantir principalmente a representatividade discente, caso o horário das reuniões permaneça no período vespertino.

5.4 - Resultados esperados:

É possível que a estratégia de gestão participativa e descentralizada para o Curso de Informática e Cidadania traga resultados muito positivos ao curso, uma vez que se propõem a congregar os interesses tanto de docentes, quanto de discentes, técnico-administrativos e também da comunidade em geral. Sendo um processo dinâmico e democrático, permite que as diferentes categorias que têm interface com o curso sejam ouvidas, criem maior envolvimento e possam contribuir ativamente na construção e otimização do Curso.

Após a implementação da proposta pode ser desenvolvido um instrumento de avaliação da satisfação das pessoas envolvidas no processo. Poderão ser criados instrumentos específicos para docentes, técnicos administrativos e discentes, que possuem relação com o curso. O objetivo de tais instrumentos é para avaliar o grau de satisfação dos mesmos com relação ao processo de reorganização da gestão do curso, bem como eventuais necessidades de (re) adequações da proposta.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

Como toda nova estratégia a ser implementada, é passível de êxitos e de aspectos desafiadores. Acredita-se que por envolver todos os atores que têm interface com o processo (docentes, discentes, técnicos e comunidade), muitos problemas seriam minimizados, uma vez que todas as categorias estarão representadas no Conselho Gestor do Curso, e com direito à voz e voto sobre decisões a serem tomadas. Eventuais riscos e/ou problemas, obviamente podem surgir.

Um deles poderia ser relacionado à aderência à proposta. Estratégias de gestão participativa e descentralizada demandam grande comprometimento dos atores envolvidos. Seria necessário realizar uma sensibilização (capacitação) para a gestão, explicando os diferentes meandros do processo, com destaque para o aspecto co-responsabilidade dos envolvidos, tão necessário para o bom andamento da proposta.

Outro risco seria a assiduidade aos encontros coletivos. Como as decisões são tomadas coletivamente, é necessário que todos os membros do Conselho Gestor da Câmara compareçam rigorosamente à todas as reuniões. Poderiam ser incluídas no

regimento as exceções, tal como limite de faltas, que mesmo assim, deveriam ser detalhadas mediante justificativas.

Outro ponto nevrálgico comum em toda instância de participação política e democrática são os possíveis debates mais calorosos e eventuais enfrentamentos, que podem surgir em alguns pontos mais delicados. É necessário conscientizar as pessoas envolvidas que essa dinâmica faz parte do processo. Assim, alguns elementos do campo das relações humanas também poderiam ser contemplados numa sensibilização inicial, ou sempre que se fizer necessário ao longo do processo, visando minimizar a angústia dos participantes.

Conclusão:

Nestas últimas páginas, não caberia elaborar uma “conclusão” no senso estrito da palavra, pois conclusão denotaria finalização, sendo que a conjuntura arquitetada nesta proposta não está acabada, assim como a discussão retratada também está longe de seu fim. Se concluir, estaria decretando o fim a um debate fértil que merece ser continuado. Assim, compete nesses derradeiros parágrafos desenhar uma síntese do que foi observado, contendo algumas considerações finais a respeito do que foi analisado, com base na pesquisa e na pluralidade de aportes teóricos.

Foi possível observar neste estudo que os processos de gestão participativa e descentralizada possuem particularidades e que podem muito contribuir em diferentes processos de gestão, incluindo o campo da gestão universitária. A partir da proposta do Curso de Informática e Cidadania da UFPR Litoral, que nasceu fruto de recente política nacional de expansão do ensino superior federal, atentou-se neste trabalho a direcionar o olhar para o desenho de uma proposta específica de gestão participativa e descentralizada para o referido curso.

Para materializar tal projeto técnico, realizou-se inicialmente uma revisão teórico-empírica sobre o assunto, buscando contrastar as visões de diferentes autores. A seguir, buscou-se realizar um diagnóstico da situação atual, levantando os principais desafios e potencialidades na Gestão do Curso em análise. Foi desenvolvida pesquisa de caráter qualitativo, com base em análise de documentos e entrevistas com alguns atores-chave, incluindo docentes e estudantes que frequentam atualmente a Câmara de Informática e Cidadania.

Ouvir as expectativas dessas pessoas, que atuam diretamente na gestão do curso, a respeito do processo, considerando suas visões a respeito do tema, foi de significativa importância. Com base no conjunto de informações da pesquisa teórica, somados aos elementos da pesquisa empírica, desenhou-se uma proposta de gestão descentralizada e participativa específica para a gestão do Curso de Informática e Cidadania da UFPR Litoral. Refletiu-se sobre os passos a serem tomados no desenvolvimento da proposta, o plano de implantação, recursos, resultados esperados e possíveis riscos em torno do tema.

A próxima etapa consistiria em aplicar a proposta na prática, considerando os desafios, as expectativas e potencialidades assinaladas pelos entrevistados, que somados à pesquisa teórica, forneceram elementos para o desenho da presente proposta. Esta pode contribuir significativamente para a otimização dos processos de gestão do curso estudado neste trabalho.

Para finalizar, cabe tecer um comentário, emprestando o termo “glocal”, utilizado por Edgar Morin e colegas (2003). Para os autores, é imprescindível “pensar local/agir global e ao mesmo tempo pensar global/agir local” (Morin et al., 2003). Nesse sentido, buscou-se refletir sobre um panorama local, tentando encontrar aportes globais, em diferentes literaturas, explorando distintos campos disciplinares. Como consequência, um dos apontamentos mais significativos a fazer, fruto do conjunto dessa experiência é a respeito da importância de trabalhos com foco em experiências inovadoras a partir dos cenários locais. O estudo de experiências locais pode fornecer significativos subsídios para pensar o global, e conseqüentemente, o agir global, em prol de um mundo melhor.

5 Referências Bibliográficas:

BARROSO, J. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**, 1995. (Cadernos de Organização e Gestão Escolar; v. 1).

BERGUE. **Cultura e Mudança Organizacional**. 1. ed. Florianópolis: UFSC, 2010. v. 1. p.106.

BRASIL. Ministério da Educação. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: 1988.

FAGUNDES, Mauricio C.V. **Universidade e Projeto Político-Pedagógico**: diálogos possíveis fomentando formações emancipatórias. 2009. 235f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo.

GOHN, Maria G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Editora Cortez, 2001.

JUNQUEIRA. L.A.P. Novas formas de Gestão na Saúde: Descentralização e Intersetorialidade. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v.6, n2, p. 31-46, 1997.

MENDONÇA, L. C. Administração participativa: onde estão as resistências? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 152-62, jul./set. 1992.

MINAYO M.C.S, ASSIS S.G, SOUZA, E.R. **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de programas Sociais**. Rio de Janeiro. Editora Fio Cruz, 2005.

MORIN, E.; CIURANA, E.R.; MOTTA, R.D. **Educar na era planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. São Paulo: Cortez, 2003.

ROCHA, R. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. *Revista Pós Ciências Sociais*, São Luis/MA. v. 1 n. 11, 2009, p.1-30. Disponível em <http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com_content&view=article&id=318&catid=72&Itemid=114>, acesso em 21/8/2011.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. A descentralização como política pública no setor educacional: uma análise dos impactos em escolas públicas do município de

Curitiba-PR. *Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, Jan. 2005 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362005000200007&lng=en&nrm=iso>. Acessado 30/07/2011.

TATAGIBA, Luciana. Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa: aprofundando o debate. *Rev. Sociol. Polit.*, Curitiba, n. 25, p. 209-213, Nov. 2005 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782005000200017&lng=en&nrm=iso>. access on 19 Sept. 2011.

VANDI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5s e de um estilo participativo de administração. *CI. Inf.*, Brasília, v.28, n3, p. 333-339, set/dez 1999.

UFPR - Universidade Federal do Paraná. **PPP – Projeto Político Pedagógico**. Matinhos, 2008. Disponível em: <[http://www.litoral.ufpr.br/pdfs/2009/PPP%20-%20UFPR%20-%20LITORAL Set 2008 Alteracao Dez 2008 Impress%E3o.pdf](http://www.litoral.ufpr.br/pdfs/2009/PPP%20-%20UFPR%20-%20LITORAL%20Set%202008%20Alteracao%20Dez%202008%20Impress%E3o.pdf)> acessado 09/03/2011.

UFPR - Universidade Federal do Paraná. **Noticias da Consolidação da UFPR Litoral**. Matinhos, 2008b.

UFPR - Universidade Federal do Paraná. **Trajatória da Implantação da UFPR**. Matinhos, 2008c.

UFPR - Universidade Federal do Paraná. **PPC – Projeto Político do Curso de Bacharel Informática e Cidadania**. Matinhos, 2010.

Anexos:

- Questionários utilizados.
 - 1) Como você avalia a gestão da Câmara do Curso de Informática e Cidadania?
 - 2) O que você entende pelas categorias “gestão descentralizada” e “gestão participativa”?
 - 3) Quais os principais desafios na gestão da Câmara do Curso de Informática e Cidadania?
 - 4) Quais os êxitos e potencialidades na gestão da Câmara do Curso de Informática e Cidadania?
 - 5) Como você sugere um processo de gestão descentralizada e participativa para a Câmara do Curso de Informática e Cidadania?
- Quadros de dados básicos utilizados:
 - Número de alunos por turma no Curso de Informática e Cidadania

Turma	Número de alunos
2011	35
2010	30
2009	07