

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

ANGELA TERESA FRENEDA DA SILVA TRAMONTE

BUROCRACIA: A CONCEPÇÃO GESTORA NAS FACULDADES DE TECNOLOGIA  
DO ESTADO DE SÃO PAULO

São Paulo

Abril/2017

ANGELA TERESA FRENEDA DA SILVA TRAMONTE

BUROCRACIA: A CONCEPÇÃO GESTORA NAS FACULDADES DE TECNOLOGIA  
DO ESTADO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação do Prof. Dr. Roberto Kanaane.

São Paulo

Abril/2017

T771b Tramonte, Angela Teresa Freneda da Silva  
Burocracia: a concepção gestora nas faculdades de tecnologia do Estado de São Paulo / Angela Teresa Freneda da Silva Tramonte. – São Paulo : CEETEPS, 2017.  
98 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Kanaane  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017.

1. Educação profissional tecnológica. 2. Gestão e avaliação. 3. Burocracia. 4. Gestão pública. 5. Faculdades de tecnologia. I. Kanaane, Roberto. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

ANGELA TERESA FRENEDA DA SILVA TRAMONTE

BUROCRACIA: A CONCEPÇÃO GESTORA NAS FACULDADES DE TECNOLOGIA  
DO ESTADO DE SÃO PAULO

---

Prof. Dr. Roberto Kanaane

---

Prof. Dr. Edmir Kuazaqui

---

Profa. Dra. Ivanete Bellucci Pires de Almeida

São Paulo, 20 de abril de 2017

Dedico este trabalho ao meu marido Marco  
pelo apoio, incentivo e por não me deixar  
desistir.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Dr. Roberto Kanaane, pelo respeito e tolerância diante das minhas falhas, e por acreditar em um potencial que eu mesma desconhecia.

Aos Professores do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, pela substituição de minha visão educacional ingênua por uma consciência crítica.

Aos membros da banca de defesa Profa. Dra. Ivanete Bellucci Pires de Almeida e Prof. Dr. Edmir Kuazaqui pela leitura atenta e intervenções indispensáveis à boa conclusão da minha dissertação de mestrado.

À Diretora Acadêmica-Pedagógica da CESU Andreza Feitoza, pela ajuda com a pesquisa junto aos Gestores das Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza.

Aos Gestores das Faculdades de Tecnologia por concederem informação importantes para o êxito deste trabalho.

Ao colega e revisor Víctor Mancera Viterbo pela atenção e profissionalismo durante a revisão desta dissertação de mestrado.

Aos funcionários da Pós-Graduação pela educação e atenção a mim dispensada.

Aos meus filhos Marina, Maiara e Lucas, por compreenderem a minha ausência e por pedirem para eu voltar.

Aos meus pais Cláudio e Natalina, pelo apoio e pelas orações.

À minha irmã Cláudia, pelos cafés da manhã semanais que tanto nos aproximou.

Ao meu sobrinho Víctor, aos meus genros Gabriel e Milton, à minha amiga Marluce pelos abstracts e ao Tio Paulo pelos resúmenes.

Às minhas eternas amigas Dora e Fátima pela confiança e incentivo. Às minhas novas amigas Ana Beatriz e Mariângela pelo apoio e compreensão com os preparativos para a qualificação e defesa do mestrado.

As pessoas seguem a correnteza, obedecendo  
às suas rotinas diárias e antecipadamente  
resignadas diante da impossibilidade de muda-  
la, e acima de tudo convencidas da irrelevância  
de suas ações ou de sua recusa em agir.  
Zygmunt Bauman

## RESUMO

TRAMONTE, A. T. F. S. **Burocracia**: a concepção gestora nas Faculdades de Tecnologia do Estado de São Paulo. 98f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2017.

A presente dissertação tem por objetivo identificar a concepção dos gestores com relação a burocracia presente nas práticas administrativas e pedagógicas das Faculdades de Tecnologia do Estado de São Paulo. O estudo se propôs a analisar a gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização, e caracterizar o processo de formação profissional dos gestores e seus impactos na gestão. A pesquisa justifica-se, pois, as dificuldades encontradas pelos gestores na administração da burocracia, exigem formalidade, impessoalidade e profissionalismo, nas ações e no encaminhamento dos processos educacionais, visando previsibilidade no comportamento das pessoas, resultando em maior controle e maior eficiência. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa foi um estudo de caso, caracterizado pelas suas evidências, pois as Faculdades e Tecnologia são todas do Centro Paula Souza, oferecem ensino superior e localizam-se no Estado de São Paulo. A metodologia utilizada tem caráter descritivo, com o propósito de observar, descrever e explorar analiticamente o tema proposto, empregando métodos quantitativos e qualitativos, através de um questionário semiestruturado tipo Survey. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores das Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza, totalizando 66 Faculdades de Tecnologia pesquisadas. Os principais resultados deste Estudo foi que a Instituição Superior aparece como uma instituição burocrática em seu funcionamento, que acaba gerando impactos não previstos nos sujeitos nela envolvidos. O objetivo geral desta dissertação em identificar a concepção dos gestores com relação à burocracia presente nas práticas administrativas e pedagógicas da Instituição de Ensino Superior foi atendido, em função do levantamento efetuado que caracterizou a visão gestora com relação a burocracia. Do exposto, têm-se que o processo burocrático ao mesmo tempo que controla, permite inovações; que limita, permite construções diferentes; que apodera, gera instabilidade, possibilitando novas configurações profissionais. Os gestores respondentes enfatizam os processos burocráticos e burocratizados que precisam enfrentar na gestão, focalizando a necessidade de atualização da burocracia praticada nos modelos weberianos, para atender aos modelos pós burocráticos destacados pelas concepções propostas a partir da “Modernidade Líquida” de Bauman (2001). As questões levantadas nesta pesquisa nos convidam a renovar a forma como observamos a nossa vida e precisamos refazer o sentido de muitos conceitos e crenças pré-estabelecidas, como a burocracia, conferindo às investigações científicas outras possibilidades de pesquisa e aprofundamento.

**Palavras-chave:** Educação Profissional Tecnológica. Gestão e Avaliação. Burocracia. Gestão Pública. Faculdades de Tecnologia



## ABSTRACT

TRAMONTE, A. T. F. S. **Bureaucracy**: The management conception at the Faculties of Technology of the State of São Paulo 98f. Dissertation (Professional Master in Management and Development of Professional Education). State Center of Technological Education Paula Souza, São Paulo, 2017.

The purpose of this dissertation is to identify the managers' conception regarding the bureaucracy present in the administrative and pedagogical practices of the Technology Colleges of the State of São Paulo. The study aims to analyze management from the perspective of bureaucratic processes and bureaucratization, and to characterize the process of professional training of managers and their impacts on management. The justification of the research is based on the difficulties found by managers in the administration of bureaucracy that demand formality, impersonality and professionalism, in actions and in the direction of educational processes, aiming at predictability in the behavior of people, resulting in greater control and greater efficiency; From the point of view of technical procedures, this research was a case study, characterized by its evidences, because the Technology Colleges are all from the Paula Souza Center, which offer higher education and are located in the State of São Paulo. The methodology used has a descriptive character, with the purpose of analytically observe, describe and explore the proposed theme, using quantitative and qualitative methods, through a semi-structured survey questionnaire. The subjects of the research were the managers of the Technology Colleges, Totaling 66 managers researched. The main results of this study were that the Higher Institution appears as a bureaucratic institution in its own operation, which ends up generating unintended impacts on the individuals involved in it. The main objective, of identifying the managers' conceptions about the bureaucracy present in the administrative and pedagogical practices of the Higher Education Institution, was achieved due to the survey that characterized their managerial view regarding bureaucracy. The conclusion is that the bureaucratic process simultaneously controls, allows innovations; creates boundaries, allows different constructions; seizes and generates instability, which enables new professional configurations. The subjects of the study highlighted the bureaucratic processes that they have to face in management, focusing on the need of updating the bureaucracy practices, presented by Weberian models, in order to meet post-bureaucratic models highlighted by the conceptions proposed from Bauman's "Liquid Modernity" (2001). The questions raised in this research invite us to renew the way we look at our lives and we need to re-make sense of many pre-established concepts and beliefs, such as bureaucracy, giving scientific research further possibilities for research and further study.

**Keywords:** Professional Technological Education. Management and Evaluation. Bureaucracy. Public administration. Colleges of Technology

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1:	Tipos de Burocracia .....	25
Quadro 2:	Tipo de burocracia de acordo com a concepção dos gestores das Faculties of Technology .....	70
Quadro 3:	Influência da burocracia no ambiente universitário .....	72

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Infográfico .....	98
-----------	-------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Gênero .....	55
Gráfico 2:	Idade .....	56
Gráfico 3:	Outra atividade profissional .....	56
Gráfico 4:	Tempo no cargo/função .....	57
Gráfico 5:	Nível de educação formal .....	58
Gráfico 6:	Há quanto tempo concluiu a educação formal.....	58
Gráfico 7:	Outras atividades de formação .....	59
Gráfico 8:	Relevância da formação inicial .....	61
Gráfico 9:	Tempo de experiência como gestor .....	62
Gráfico 10:	Tempo de experiência como gestor de Faculdade de Tecnologia .....	62
Gráfico 11:	Tempo de experiência docente .....	63
Gráfico 12:	A capacitação como pré requisito para o desempenho gestor .....	64
Gráfico 13:	Atividades de desenvolvimento profissional dos docentes e as metas .....	64
Gráfico 14:	O trabalho docente e as metas da Faculdade de Tecnologia.....	65
Gráfico 15:	Mobilização dos professores .....	65
Gráfico 16:	Solução de problemas em sala de aula .....	66
Gráfico 17:	Assegurar o conhecimento docente sobre as abordagens de ensino .....	66
Gráfico 18:	Metodologias de ensino .....	67
Gráfico 19:	Responsabilidade pelas metas.....	67
Gráfico 20:	Clima institucional .....	68
Gráfico 21:	Órgãos colegiados .....	68
Gráfico 22:	Decisões administrativas.....	69
Gráfico 23:	Decisões pedagógicas .....	69
Gráfico 24:	Influência da burocracia .....	72
Gráfico 25:	Gerenciamento de serviços .....	75
Gráfico 26:	Administração burocrática.....	75
Gráfico 27:	Atuação gestora.....	76
Gráfico 28:	Cumprimento das regras .....	76
Gráfico 29:	Solução de problemas .....	77
Gráfico 30:	Organização do trabalho .....	77
Gráfico 31:	Controle de qualidade .....	78

## LISTA DE SIGLAS

CE	Conselho de Escola
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CF	Constituição Federal
FATEC	Faculdade de Tecnologia do Centro Paula Souza
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA	Master in Business Administration
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PLC	Projeto de Lei Complementar
PPG	Plano Plurianual de Gestão
PPP	Projeto Político Pedagógico
TPE	Movimento Todos Pela Educação
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1 - BUROCRACIA</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 Conceituação</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2 Burocratização</b> .....	<b>24</b>
<b>1.3 Desburocratização</b> .....	<b>28</b>
<b>1.4 Adhocracia</b> .....	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 2 – GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 Conceituação</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2 Gestão do Ensino Superior</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3 Gestão de Faculdade de Tecnologia</b> .....	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO 4 - PESQUISA EMPÍRICA</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1 Gráficos</b> .....	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>78</b>
<b>5.1 A concepção dos gestores com relação à burocracia</b> .....	<b>78</b>
<b>5.2 A gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização</b> .....	<b>79</b>
<b>5.3 O processo de formação acadêmica dos gestores e seus impactos na gestão</b> .....	<b>80</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>85</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>91</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>98</b>

## INTRODUÇÃO

Este estudo teve como foco de pesquisa a Gestão das Faculdades de Tecnologia (Fatecs) do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), que é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI).

O tema escolhido aborda a concepção gestora sobre a burocracia, fundamentada em Max Weber, que ocorre no Ensino Superior e a gestão dos processos burocráticos adotada pelos Gestores, a partir de sua formação inicial e continuada estudada por Tardif (2014, p.63), com o propósito de verificar se as atividades em processo potencializam as práticas de ensino aprendizagem em todas as suas dimensões, levando ao alcance das metas de qualidade da instituição.

Considera-se que os processos burocráticos não são rígidos nem estáticos, mas adaptativos e dinâmicos, interagindo com o meio. A fundamentação teórica que respalda esse estudo está representada pelo tipo ideal de organização segundo Max Weber (1974); o poder mediador do diretor, segundo Tragtenberg (1982); o direito fundamental à educação garantido pela Constituição Federal (1988); a relevância da finalidade abordada por Paro (2002,p.15); as construções conceituais e praxiológicas em relação às práticas administrativas em educação segundo Sander (2007, p.7); a socialização do saber sistematizado enfatizada por Libâneo (2001, p.101) e a articulação das ações administrativas e pedagógicas da instituição escolar segundo Medeiros, et. al. (2013, p.7), entre outros teóricos e documentos relevantes para a pesquisa.

A atualidade do tema centrou-se na observação de que, no senso comum, a burocracia é vista geralmente sob uma óptica pejorativa. Quando se fala em burocracia, normalmente associa-se a ideia de acúmulo de papéis, documentos e de procedimentos vistos quase sempre como desnecessários, que referem-se à disfunção da burocracia, que não pode ser considerado como o sistema em si. O excesso de normas e regulamentos leva as organizações a se tornarem excessivamente burocratizadas e conseqüentemente propensas à rigidez (HALL, 1978, p.29)

A burocracia prima pela total eficiência da organização que para alcança-la, os detalhes formais devem ser vistos com antecedência, a fim de que não existam interferências pessoais que possam influenciar o processo.

Para que a instituição cumpra o seu papel com eficiência, é preciso que o foco esteja definido pelos perfis ocupacionais de cada servidor. Procurou-se então identificar os processos educativos em andamento nas Faculdades de Tecnologia e que tipo de controle é feito sobre esses processos.

Em função do exposto, qual a concepção dos gestores com relação a burocracia presente nas práticas administrativas e pedagógicas da Instituição de Ensino Superior?

O objetivo geral deste trabalho é identificar a concepção dos gestores com relação a burocracia presente nas práticas administrativas e pedagógicas da Instituição de Ensino Superior e como objetivos específicos, analisar a gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização, e caracterizar o processo de formação profissional dos gestores e seus impactos na gestão.

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

Introdução – Constam da introdução o tema do trabalho, o título, a argumentação, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho.

Capítulo 1 - Burocracia - Este capítulo apresentou as vertentes teóricas mais relevantes sobre burocracia, a conceituação, a burocratização, a desburocratização e a adhocracia.

Capítulo 2 - Gestão Pública - Este capítulo procurou apresentar a conceituação e o contexto da Gestão Pública e o espaço na qual se dá as ações burocráticas nas Faculdades de Educação Tecnológica. Buscou-se fundamentos teóricos relevantes sobre a formação e o desenvolvimento profissional dos gestores pesquisados e seus impactos na Gestão da Instituição de Ensino Superior, através de um estudo sobre os processos burocráticos em andamento nas Faculdades de Tecnologia e as suas relações com as disfunções da burocracia na instituição no período compreendido pela pesquisa.

Capítulo 3 - Metodologia - Os aspectos metodológicos desta dissertação foram abordados, apresentando o método, as técnicas, os pressupostos e procedimentos, para a análise dos conteúdos da enunciação, por meio das reflexões coletadas nas amostras/sujeitos, a forma de compilação e análise dos dados, a pesquisa e os gráficos.

Capítulo 4 - Pesquisa Empírica – Este capítulo apresenta os gráficos resultantes da pesquisa de campo e suas interpretações referentes às perguntas fechadas e abertas.

Capítulo 5 - Resultados e Discussão – Foi realizada uma pesquisa com a aplicação de um questionário através de formulário do Google Docs com os gestores das 66 Faculdades de



Tecnologia do CEETEPS. Os procedimentos foram reelaborados, abordagens e o questionário, para a correção das lacunas apresentadas no pré-teste. A discussão foi embasada nos resultados da pesquisa sobre a concepção dos gestores com relação à burocracia, a gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização e o processo de formação profissional dos gestores e seus impactos na gestão.

Considerações Finais – Abordando as conclusões sobre o tema.

Referências - As referências teóricas que embasaram esta pesquisa, os apêndices contendo o questionário utilizado na pesquisa e os anexos, foram inseridos ao final do trabalho.

São 66 Faculdades de Tecnologia do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Estado de São Paulo, buscando oferecer educação pública de qualidade através de suas equipes profissionais, enquanto pensam em estratégias para combater a evasão que ameaça a continuidade dos cursos. Se a equipe gestora busca por processos de qualidade enquanto consideram que a burocracia engessa os processos, por que então não são otimizados os processos burocráticos administrativos e pedagógicos das Faculdades de Tecnologia? Essa é uma das inquietações que motivaram esta pesquisa de dissertação.

O tema abordado proporcionou o contato com diversas realidades gestoras e quebrar alguns paradigmas. O tema Burocracia era considerado um entrave aos processos em andamento nas Faculdades de Tecnologia, o que é contraditório aos princípios que deveriam regular e otimizar esses processos. Acredita-se que a reflexão provocada pela abordagem do tema provoque a quebra de paradigmas e a melhoria de qualidade nos processos administrativos e pedagógicos em andamento nas Faculdades de Tecnologia, de modo que reflita na percepção de toda a comunidade escolar, principalmente na visão que os alunos têm da instituição, diminuindo, conseqüentemente, o abandono escolar.

## **CAPÍTULO 1 - BUROCRACIA**

O atual consenso quanto à importância da educação para o desenvolvimento socioeconômico dos países torna relevante os debates e preocupações com a administração das instituições de ensino superior em pesquisas educacionais. Ademais, sendo a administração “[...] a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...] ”, Paro (2002, p. 18), é razoável considerar que quanto maior for a relevância da finalidade de determinada atividade, maior será a importância dada ao processo administrativo.

Tendo em vista que a educação é um direito fundamental que deve ser garantido para o “[...] pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho [...]”], Brasil (1988, art. 205), parece, então, fundamental pensar no processo administrativo que conduzirá à consecução dos propósitos educacionais.

No tocante aos aspectos envolvidos na gestão do ensino superior, depara-se com a sua estrutura e funcionamento, inclusive quanto aos elementos que estão presentes na burocracia educacional. Ao contrário da ideia popular de que a burocracia é um desserviço às escolas brasileiras, Max Weber (1974, p.8) cunhou a expressão “burocrática” para representar o tipo ideal de organização, sendo a burocracia, a organização eficiente por excelência.

Para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e minuciosamente como os processos deverão ser executados, sem esquecer dos aspectos variáveis que, se negligenciados, incorrem em diversas disfunções na realização de ações específicas.

### **1.1 Conceituação**

As origens da burocracia, como forma de organização humana, remontam à Antiguidade. Uma das primeiras aplicações do termo Burocracia data do século XVIII, onde o termo era carregado de forte conotação negativa, designando aspectos de poder dos funcionários de uma administração estatal aos quais eram atribuídas funções especializadas, sob uma monarquia absoluta.

Essa definição se encaixa de forma muito próxima àquela hoje utilizada na linguagem comum: a Burocracia como sinônimo de excesso de normas e regulamentos, limitação da iniciativa, desperdício de recursos e ineficiência generalizados dos organismos estatais e privados.

Pretendendo dar as bases de um modelo ideal de organização que pudesse ser copiado e aplicado às empresas, qualquer que fosse o seu ramo de atividade, Max Weber descreveu as características mais importantes da organização burocrática ou racional.

Apesar de representar um passo à frente da organização formal proposta pela Teoria Clássica, a organização burocrática, ideal e teórica, mostrou-se carente da flexibilidade às inovações necessárias e imprescindíveis a uma sociedade moderna em processo de acelerada mudança.

Na concepção de Max Weber, a organização burocrática, maximizando a racionalização, tornar-se-ia mais eficiente resistindo melhor ao personalismo e subjetivismo dos administradores, como um modelo impessoal e racional de gerir as organizações para garantir-lhes a eficiência, mas a burocracia, tal como existe hoje, com base no moderno sistema de produção, assim como o sistema capitalista e a ciência moderna, constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir de mudanças religiosas verificadas após o Renascimento nos países protestantes.

Mas, por que ter atenção pela teoria da burocracia? Primeiramente pode-se considerar a fragilidade e parcialidade da teoria clássica e das relações humanas, depois pelo crescimento acelerado no tamanho e complexidade das organizações, pela necessidade de um modelo de organização racional e pelo ressurgimento da sociologia da burocracia de Max Weber.

Max Weber fundou uma tradição de estudos sociológicos sobre burocracia e burocratização que até o presente se pode reconhecer, entre outros, em trabalhos de Talcott Parsons, Reinhard Bendix, Peter Blau, Seymour Lipset, Alvin Gouldner, Amitai Etzioni, Fred Riggs, S. N. Eisenstadt. Todos esses autores perfilham um conceito positivo de burocracia, de inspiração weberiana. (RAMOS, 1983, p.192).

A teoria burocrática surgiu em clara oposição a suas antecessoras, ou seja, a Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas. A primeira era criticada pelo seu excesso de mecanicismos e a segunda pelo seu ingênuo romantismo.

A teoria burocrática de Max Weber é uma espécie de organização humana baseada na racionalidade, ou seja, os meios devem ser analisados e estabelecidos de maneira totalmente

formal e impessoal, a fim de se alcançar os fins pretendidos. Dessa forma, na teoria burocrática há grande ênfase na eficiência.

A fragilidade e a parcialidade das Teorias Clássicas e das Relações Humanas, revelaram pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo. Houve então a necessidade de um modelo de organização racional que viabilizasse a construção de um sistema administrativo, devido ao tamanho e complexidade das empresas.

O crescimento pelo qual passou as organizações do período de Weber fez com que a Teoria Clássica e a das Relações Humanas não fossem mais capazes de suprir suas necessidades, era preciso mais formalidade, impessoalidade e eficiência ao processo. Essencialmente, existem duas concepções diferenciadas em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sócio crítica.

As teorias clássicas da administração eram sustentadas por três conceitos: Administração como ciência e técnica; Técnica baseada na matemática e engenharia; Busca da eficiência.

A principal diferença entre as teorias consistia no método utilizado para maximizar a eficiência. Para Taylor (1990, p.26), o elemento chave era a máquina e o homem deveria adequar-se a ela. Já para Fayol (1994, p.44), o elemento chave era a hierarquia, e o homem deveria seguir seu chefe. No que tange à Weber (1974, p.51), o elemento chave era a burocracia, e o homem deveria seguir as regras burocráticas pré-definidas.

Para a efetivação de uma burocracia se requer a probabilidade de que haja uma ação dirigida à execução de ordens concretas, por parte de pessoas identificáveis com cuja obediência se pode contar. Segundo Weber (2002, p.57): “Um quadro administrativo pode estar vinculado à obediência ao senhor (senhores) por costume, ou de modo afetivo, ou por interesses materiais ou por motivos ideais (racionais referentes a valores) ”.

Em seu modelo teórico, Weber (1974, p.130) apresenta três tipos de autoridade e de sociedade, que são: a) tradicional; b) carismática e c) legal, racional ou burocrática.

O autor ainda trabalha várias questões como a racionalidade das ações como divisão do trabalho, impessoalidade das relações, rotinas e procedimentos padronizados e bem definidos, normas e regulamentos, formalidade das comunicações, competência técnica e meritocracia, separação da administração da propriedade, sistemas de previsão no funcionamento, especialização profissional dos trabalhadores e hierarquia de autoridade.

Além destes pontos, Weber (2002, p.150) apresenta vantagens técnicas da organização burocrática. Para o autor, categoricamente, a razão para o progresso da organização burocrática foi sempre a:

Superioridade puramente técnica sobre qualquer outro modelo de organização. A precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal, são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática”. (WEBER, 2002, p.150)

Na teoria da burocracia, baseada na sociologia de Max Weber (1974, p. 212), são identificados quatro fatores principais que favorecem o desenvolvimento da burocracia moderna:

o desenvolvimento de uma economia monetária na qual a moeda não apenas facilita, mas racionaliza as transações econômicas; • o crescimento quantitativo e qualitativo das tarefas administrativas do Estado moderno; • a superioridade técnica do tipo burocrático de administração; • o desenvolvimento tecnológico fez com que as tarefas da administração tendessem ao aperfeiçoamento. (WEBER, 1974, p. 212).

Assim, as grandes empresas passaram a produzir em massa, o que sufocou as pequenas organizações. Além disso, começou a haver nas grandes empresas uma necessidade crescente de controlar e obter cada vez mais a previsibilidade de seu funcionamento.

Weber (1974, p. 8) descreve que o tipo ideal de organização burocrática consiste em “uma perspectiva dimensional, ou seja, um modelo mental e abstrato que através das suas características fosse possível compreender o grau de burocratização das organizações”.

Weber definiu burocracia como um conceito de organização em que é possível formular um conceito de regras e papéis (Sistema Social Racional) a serem executados pelos indivíduos após a definição dos objetivos e atividades com o propósito de garantir a máxima eficiência da organização.

Max Weber define autoridade como sendo a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja estabelecido. O Sistema Social Racional de Weber preconizava a exigência de controle, sendo que as consequências dessa exigência poderiam ser previstas ou imprevistas.

Quando as consequências eram previstas, havia previsibilidade do comportamento das pessoas e, portanto, maior eficiência. Quando as consequências eram imprevistas, ocorriam as disfunções da burocracia e, portanto, ineficiência.

O conceito positivista de Durkheim (2009, p.35), que na sua essência era “evolucionária, teologista e determinista”, acreditava que a sociedade pudesse ser analisada da mesma forma que os fenômenos da natureza. A sociologia teria, assim, como tarefa, o esclarecimento de acontecimentos sociais constantes e recorrentes. O papel fundamental da sociologia seria o de explicar a sociedade para manter a ordem vigente.

Adepto ao conceito idealista, Weber (1974, p.8), discordava dessa premissa, pois para ele “a Sociologia servia para investigar o sentido da ação social e ressaltar os elementos mais gerais de cada fase do processo histórico daquela sociedade”.

Já o modelo burocrático de Merton (1968, p.129.), acreditava na exigência de controle por parte da organização com ênfase na previsibilidade do comportamento para “justificar as ações individuais, justificar a rigidez de comportamento e defesa mútua na organização e justificar ainda o sentimento de defesa da ação individual, para definir o grau de dificuldade com os clientes. ”

De acordo com Ramos (1983, p.195), “o modelo burocrático de organização, ou burocracia, é considerado o mais comum dentro do sistema capitalista, e é o modelo no qual a maioria das organizações se pauta”. Com sua origem remetida há mais de três milênios, a burocracia é vista como o tipo de sistema social dominante na atualidade, tendo sido considerado, inclusive, um modelo social fundamental na sociedade moderna. Weber (1974, p.8), um dos autores que mais contribuiu ao estudo da burocracia, descreve o tipo ideal de organização burocrática, que consiste em uma série de atributos que a caracteriza.

A visão dos gestores quanto aos níveis de formalidade, impessoalidade e profissionalismo nas ações e no encaminhamento dos processos, visam previsibilidade no comportamento das pessoas, resultando em maior controle e maior eficiência. Neste contexto, apresenta-se Selznick (1943, p.47) com seu modelo de burocracia que considera que “a exigência de controle depende da delegação de autoridade para subunidades, que trabalham com o estabelecimento de sub objetivos”.

A internalização dos sub-objetivos pelos participantes define o teor das decisões, que por sua vez vão gerar a internalização dos objetivos da organização pelos participantes e a operacionalização dos objetivos da organização. É lícito salientar que para a delegação de autoridade, deve ser observado o grau de formação em assuntos específicos da pessoa encarregada desse trabalho, o que corrobora o modelo de burocracia de Selznick,

Uma organização congrega fatores estruturais que correspondem às relações de poder e autoridade nos respectivos níveis hierárquicos, e fatores dinâmicos, que correspondem ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações. (KANAANE, 2015, p.36).

O modelo de burocracia de Selznik (1943, p.47)) e os fatores estruturais de Kanaane (2015, p.36) abordam ainda que a exigência de controle prevê a adoção de diretivas gerais e impessoais que dependem da “visibilidade das relações de poder, do nível de tensão interpessoal e do conhecimento dos padrões mínimos aceitáveis de direcionamento entre os objetivos da organização e a sua realização”. Para garantir a eficiência, Selznik enfatiza a necessidade do rigor da supervisão.

As críticas à administração pública burocrática são muitas, dentre elas, enfatiza-se o posicionamento dos autores:

Selznik (1943), Gouldner (1954), Merton (1968) e Michels (1991), criticaram a resistência à mudança e estreita ligação entre eficiência organizacional e a robotização do indivíduo.

Philip Selznik (1943, pág. 47), afirmava que a burocracia não é rígida nem estática, mas adaptativa e dinâmica, interagindo com o meio. Tem que ser útil até o ponto em que traz eficiência e nem sempre à eficiência compensa a rigidez com que ela está associada.

Alvin Gouldner (1954, p.155), observou que: “o modelo burocrático tem sido usado como um instrumento acabado e não como um conjunto de hipóteses a serem verificadas por levantamentos empíricos”.

Herbert A. Simon (1965, p.311), afirmou que o pensamento de Weber sobre a burocracia correspondia, no fundo, às ilusões racionalistas de primeira época da organização científica.

Merton (1968, p.162), acredita que o burocrata se comporta como um indivíduo ritualista, apegado a regras e voltado para a concretização de objetivos.

Charles Perrow (1971, p.1), defende a burocracia como um fator importante para a racionalização da estrutura da organização.

Karl Emil Maximilian *Weber* (1974, p.8), considera a burocracia como a forma mais racional para atingir os resultados organizacionais.

Kast e Rosenzweigh (1976, p.38), salientam que o melhor caminho consiste em utilizar o modelo burocrático de Weber como ponto de partida, reconhecendo suas limitações e disfunções.

Katz e Kahn (1978, p.248), criticam o excessivo racionalismo, o excessivo mecanicismo e a abordagem das organizações como sistemas fechados.

Crozier (1981, p.261), denominava a burocracia como a “Teoria das consequências inesperadas”, e também acreditava que as características rotineiras e opressivas da burocracia eram devidas à resistência do ser humano ao modelo mecanicista que a burocracia impõe.

Michels (1991) e Ludwig Heinrich Edler von Mises (2007, p.120), tecem críticas contra o conservadorismo.

Bennis (2010, p.83), critica a burocracia de Weber como mecanicista, acreditando que ela tende a desaparecer devido à rápidas transformações ambientais.

A partir dos autores pesquisados percebe-se que o estudo do modelo de administração burocrática possibilitou apreender os conceitos e práticas que permeiam as rotinas institucionais, pois são essas as influências teóricas que fizeram parte da história da burocracia, e que influenciaram e influenciam o modo de perceber e agir no contexto organizacional.

## **1.2 Burocratização**

Weber (1974, p.44) aplica o termo burocratização em um sentido mais amplo, referindo-se também às “formas de agir e de pensar que existem não somente no contexto organizacional, mas que permeiam toda a vida social antiga”.

Como afirma o autor, o sistema burocrático proporciona vantagens e desvantagens (disfunções), influenciando diretamente nas vidas dos indivíduos. Os processos precisam ser regulados para que sejam efetivos para a organização, e a burocracia ideal proposta por Weber tenta garantir etapas dos processos que são fundamentais para a saúde da organização.

Richard Hall (1978, p.29), define 6 dimensões da burocracia, levando em consideração o grau atingido pelas dimensões, demonstrando que “a escassez de normas e regulamentos leva as organizações a expressar pouca burocratização e a estarem conseqüentemente



propensas à desordem”. Contrariamente, o excesso de normas e regulamentos leva as organizações a se tornarem muito burocratizadas e conseqüentemente propensas à rigidez.

Quadro 1

Título: Tipos de burocracia

<b>Escassez de burocratização</b>	<b>Tipo ideal</b>	<b>Excesso de burocratização</b>
Falta de especialização: desordem	Divisão do trabalho	Superespecialização
Falta de autoridade	Hierarquia	Excesso de autoridade: imposição
Liberdade excessiva	Regras e regulamentos	Ordem e disciplina
Ausência de documentos, informalidade	Formalização nas comunicações	Excesso de papelório: formalismo
Ênfase nas pessoas	Impessoalidade	Ênfase nos cargos
Apadrinhamento	Seleção e promoção de pessoal	Excesso de exigências
<b>Desordem</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Rigidez</b>

Fonte: Richard Hall (1978, p.29)

A rigidez citada pelo autor constitui-se nas disfunções da burocracia:

1 - O apego às regras – quando as normas e regulamentos deixam de ser freios para tornarem-se objetivos;

2 - O excesso de formalidade – quando a necessidade de documentar e formalizar as comunicações tendem ao excesso de formalismo e de papéis;

3 – A resistência a mudanças – quando a rotina passa a proporcionar segurança a respeito do futuro do funcionário na organização;

4 - Despersonalização do relacionamento – quando, por ter caráter impessoal, enfatiza-se os cargos e não as pessoas que os ocupam.

5 - Processo decisório categorizado – quando quem decide é sempre aquele que ocupa o posto hierárquico mais alto, mesmo que nada saiba a respeito do problema a ser resolvido;

6 – Superconformidade à rotina e procedimentos – quando as regras e rotinas tornam-se sagradas para o funcionário;

7 - Exibição de sinais de autoridade – quando surge a tendência à utilização intensiva de símbolos ou de sinais de status para demonstrar a posição hierárquica dos funcionários, como o uniforme, a localização da sala, do banheiro, do estacionamento, como meios de identificar quais são os principais chefes da organização;

8 – Dificuldade no Atendimento a clientes e conflitos com o público – quando os clientes são atendidos de forma padronizada, de acordo com os regulamentos e rotinas

internos, fazendo com que o público se irrite com a pouca atenção e descaso para com os seus problemas particulares e pessoais.

Compreender os motivos pelos quais as pessoas obedecem foi um dos primeiros passos dos estudos de Max Weber para entender a burocracia. Para tanto, Weber estudou os modos como as pessoas orientam suas ações.

Quanto mais complexa e especializada se torna a cultura moderna, segundo Weber (2002, p.151) “tanto mais seu aparato de apoio externo exige o perito despersonalizado e rigorosamente objetivo, em lugar do mestre das velhas estruturas sociais, que era movido pela simpatia e preferência pessoais, pela graça e gratidão”.

Sendo a burocracia um conceito relativo ao predomínio desproporcionado do aparelho administrativo no conjunto da vida pública ou dos negócios privados, o Gestor que considera o público como uma massa amorfa, susceptível de ser transformada em números e expedientes, realiza uma gestão cuja razão de existência baseia-se num esquematismo "correto", meticuloso e fora da realidade. Caracteriza-se especialmente pela sua impossibilidade de se afastar das normas e instruções "seguras" e ortodoxas, já conhecidas e experimentadas.

Na burocracia estatal, não há apreço pela realidade. De um ponto de vista burocrático, um Estado grande e poderoso representa uma vantagem inquestionável. Contudo, segurança e confiabilidade na ação do Estado não necessariamente significam burocracia, que muitas vezes é sinônimo de falta de uniformidade nos procedimentos, lentidão no atendimento e exigências não previstas nos textos regulatórios. (MISES, 2007, p.96)

Uma característica distintiva da administração pública burocrática é que há uma clara diferenciação entre o público e o privado, havendo separação entre o político e o administrador público. Segundo Eisenstadt (1961, p.104), o processo de funcionamento da burocracia, enquanto forma organizacional, pode revestir-se de três modalidades, a burocracia, a burocratização e a desburocratização:

A primeira conserva as características da burocracia que a distingue de organismos sociais: divisão do trabalho, precisão, eficiência e regulamentação impessoal. A segunda é a burocratização, ou seja, as ações dos organismos excedem na sua área de atuação, impondo os seus critérios a outros organismos ou grupos, e as suas funções, dilatando os seus poderes e prosseguindo os seus interesses e outros interesses individualizados. A terceira é a desburocratização, isto é, a burocracia perde as suas características na interação com outros organismos sociais que pretendem tomar conta das funções e ações a ela inerentes, com vista a prosseguir interesses e valores dos próprios, o que obriga os burocratas a atuar fora do seu âmbito de atribuições. (EISENSTADT, 1961, p.104).

O primeiro cenário é preferível, enquanto os dois últimos, precisa-se evitar, a burocratização por resultar, segundo Qianwei (2010 p. 47), “a imposição de regulamentação à vida do cidadão”, e a desburocratização por “degradar a autoridade da administração”.

Fernando Martins, no artigo Burocracia empobrece o Brasil, mas não entra na agenda de prioridades, publicado na Gazeta do Povo em 13/01/2017 apresenta estudos que indicam que o Brasil poderia poupar mais de 1% do PIB se simplificasse os procedimentos burocráticos exigidos da sociedade.

Em qualquer nível de governo, um pouco de burocracia – regras de procedimentos dentro do Estado e no relacionamento com os cidadãos – é necessário para garantir um tratamento igual para todos os cidadãos. Mas a diferença entre o remédio e o veneno é a dose. E a dose da burocracia no Brasil é cavalari. (MARTINS, 2017, p.1).

Martins (2017, p.1) afirma ainda que “o enfrentamento dos excessos burocráticos tem sido um assunto secundário na agenda nacional”, sendo confirmada pela resposta de um dos gestores respondentes em questão aberta quando afirma que *“Muitas boas ações e importantes decisões de gestão nem sempre são compatíveis com o que a “gestão pública” considera e permite, criando assim muitas restrições para uma “gestão dinâmica e desenvolvidora” exigidas pela modernidade de relacionamento institucional. ”*

O Banco Mundial faz um levantamento anual comparando as dificuldades que a burocracia causa em 190 países. O infográfico inserido nos anexos desta dissertação coloca o Brasil na 123ª posição.

### **1.3 Desburocratização**

A desburocratização teve seu início, segundo Estrada (2004, p.25), na década de 80, com a compilação dos dispositivos legais esparsos tratando de um mesmo tema, preparada por juristas de renome, convidados pelo governo.

A inspiração veio de uma experiência inovadora, feita, anos antes, no campo da Previdência Social. A edição da Consolidação das Leis da Previdência Social ou CLPS, como ficou conhecida, facilitou a vida dos funcionários da Previdência e também dos próprios segurados, pois ficou muito mais fácil saber o que realmente estava em vigor, numa área da legislação que havia sofrido tantas mudanças. O único problema é que a CLPS foi aprovada por um decreto do Poder Executivo e, assim, em caso de dúvida, não podia prevalecer sobre o texto original, de hierarquia superior. (ESTRADA,2004, p.25).

O tema continuou em debate, tendo a Constituição de 1988 determinado a expedição de lei complementar para tratar do assunto. Tem-se que a visão administrativa e pedagógica dos Gestores pode produzir os efeitos desburocratizantes que facilitem a eficiência dos processos burocráticos na Instituição. Todavia, tem-se também que alguns gestores e autores entendem que a maior participação do público degrada a autoridade da administração.

Da desburocratização, resulta a sequência da empreitada das tarefas da administração e da formação da conjuntura em que se verifica a dispersão do poder e do pluralismo, a maior participação do público que degrada a autoridade da administração, a fronteira dos organismos públicos que fica ambígua, a perda da importância da administração na gestão de assuntos públicos, as características vantajosas da burocracia tais como a racionalidade, a precisão, e a despersonalização e, a dedicação, a fidelidade e a isenção dos funcionários, tudo desaparecerá, o quer dizer, que a reforma não conduz a uma burocracia altamente racionalizada, que Samuel N. Eisenstadt deseja, mas sim, a algo excessivo. (QIANWEI, 2010 p. 47).

Todavia, a desburocratização é um processo longo, que agrega ganhos incrementais e não pode ser descontinuado. O Gestor que visa otimizar os processos burocráticos existentes na instituição, não deve descontinuar os projetos sob a consequência de os resultados demorarem muito tempo para surgir.

Não se trata de abolir a burocracia, porque esta continua sendo o alicerce de qualquer sistema administrativo moderno de vulto. Então, o que seria desburocratização? Seria atuar nas disfunções da burocracia, eliminando-as ou reduzindo-as drasticamente, para aumentar o grau de eficiência e efetividade da administração. Desburocratização é a ação de tornar a burocracia menos burocrática. (SEBRAE, 2008, p. 9).

O sucesso do processo de desburocratização depende também da extensão que se dá aos níveis tático e operacional. Os funcionários públicos ficam em evidência quando trata-se do excesso de exigências, da falta de clareza na relação com os usuários e da morosidade na prestação de serviços nos órgãos governamentais.

O excesso e a complexidade de nossas normas jurídicas, dificultam a vida do cidadão, o cotidiano das empresas e a ação dos servidores públicos.

A desburocratização tem como objetivo promover a redução do número de leis e regulamentos a consultar, mediante um processo de consolidação e com o aprimoramento das técnicas de elaboração legislativa, de modo que as alterações sejam sempre feitas nos "nichos" e "prateleiras" correspondentes, ou seja, nos dispositivos existentes que tratem da mesma matéria. (ESTRADA, 2004, p.28).

O excesso de burocracia deixa o indivíduo perdido num labirinto de leis e regulamentos, o funcionário tem receio de decidir, pois não sabe se, involuntariamente,

acabará descumprindo alguma norma em vigor. Desburocratizar seria, portanto, segundo Kanaane (2010a, p.138): “atuar nas disfunções da burocracia, eliminando-as ou reduzindo-as drasticamente, para aumentar o grau de eficiência e efetividade da administração”. A desburocratização é um processo longo, que agrega ganhos incrementais e não pode ser descontinuado.

#### **1.4 Adhocracia**

A Adhocracia é um termo criado por Alvin Tofler (1970, p.19) e popularizado por Robert Waterman (1992), no livro “*Adhocracy – The Power to Change*“. É um termo utilizado na Teoria das Organizações, que estabelece modelos de gestão de empresas baseadas em projetos não-permanentes. É caracterizada pela utilização de grupos e equipes multidisciplinares, que cooperam entre si para atingir determinado objetivo.

A adhocracia é um sistema temporário, variável e adaptativo, que está relacionado com o estabelecimento de um grupo de pessoas, com habilidades, profissões e conhecimentos diferentes, porém complementares, que são reunidas para resolver determinados tipos de problemas organizacionais. Alguns pensadores da Administração a consideram uma boa opção à tradicional e já estabelecida departamentalização. (WATERMAN, 1992, p.58).

A adhocracia é um modelo de gestão em crescimento, uma vez que mudanças acontecem rapidamente no mundo organizacional, fazendo com que os gestores precisem resolver problemas de forma eficaz, inovadora, criativa e preferencialmente pioneiros na solução de problemas corriqueiros. Os gestores precisam ainda ser ágeis no encaminhamento dos processos e na tomada de decisão, dosando a burocracia organizacional para que os processos sejam eficientes.

Na teoria proposta por Mintzberg (1985, p. 180), as Adhocracias podem ser operacionais ou administrativas. “A Operacional tem como principal objetivo inovar e resolver os problemas dos clientes, fazendo com que o trabalho operacional e o administrativo se confundam”. A parte chave da Adhocracia Operacional é o centro operacional. A Adhocracia Administrativa caracteriza-se por assumir projetos em benefício próprio, existindo a nítida distinção entre trabalho administrativo e operacional. A Administração é a parte chave nesta organização.

A adhocracia tem no ajustamento mútuo, o principal mecanismo de coordenação. Como componente chave da organização surge a linha hierárquica. Os mecanismos de ligação, a estrutura orgânica, a descentralização horizontal do trabalho, o agrupamento das unidades na base das funções e dos mercados, são os principais parâmetros de concepção. O ambiente complexo e dinâmico nas organizações recentes, o sistema técnico e automatizado nas Adhocracias Administrativas, são os factores contingências. (MINTZBERG, 1985, p.160).

Mintzberg (1985, p.164) descreve os aspectos que estão na base do desenho organizacional das instituições. A sua teoria se assenta no fato de as organizações, seja qual for o seu objetivo, “tenderem a ser eficazes quando a sua estrutura organizacional surge da relação de parâmetros de design e factores situacionais”. Através da compressão desses aspectos torna-se possível entender as principais características organizacionais de cada configuração proposta por Mintzberg. Segundo o autor, a Adhocracia, é uma estrutura:

...altamente orgânica, que possui pouca formalização, apresenta especialização do trabalho na sua dimensão horizontal, baixa diferenciação vertical, é descentralizada, e ainda, apresenta elevada flexibilidade. A formalização é reduzida, pelo facto de os seus quadros apresentarem níveis de competência elevados e ainda por a formalização originar uma diminuição da flexibilidade. As qualificações e competências dos profissionais permitem também, uma elevada diferenciação horizontal. A baixa diferenciação vertical resulta dos serviços de administração serem mínimos. O poder de decisão é descentralizado vertical e horizontalmente, porque a administração pode não apresentar qualificações suficientes para a tomada de decisão. A tecnoestrutura é inexistente, pois esta configuração baseia-se nas qualificações e competências profissionais ao invés da cadeia hierárquica. (MINTZBERG, 1985).

Segundo o autor, as Adhocracias apresentam como vantagem, o trabalho em equipe “ad hoc” permitindo à organização adaptar-se facilmente às mudanças e permitindo também uma grande coordenação dos profissionais. Contudo, por não existir clara liderança e definição de responsabilidades, estas organizações, usualmente, geram conflitos entre os profissionais, o que pode criar elevadas tensões, pois os profissionais trabalham em grupo e têm objetivos comuns.

No decorrer desse capítulo, a visão de diversos autores sobre a Burocracia revelou que, embora suas disfunções tenham contribuído para as críticas relacionadas aos seus princípios, observa-se que a burocracia contribuiu para o desenvolvimento de teorias organizacionais e ainda hoje faz parte do contexto das organizações. No intuito de ampliar a compreensão dos processos burocráticos no contexto da gestão de organizações públicas, o próximo capítulo trará à tona, a essência da gestão pública, suas tendências e peculiaridades.

## **CAPÍTULO 2 – GESTÃO PÚBLICA**

Partindo-se do pressuposto que a organização é, segundo Kanaane (2015, p.36) “um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis”, congregando fatores estruturais que compõem o planejamento estratégico, tático e operacional, entende-se que a gestão pública se insere neste sistema, estabelecendo interfaces com o macro sistema.

Nas organizações públicas, o planejamento estratégico estará focado na missão, na visão e nas metas a serem atingidas. Nesse ponto, deverão, ainda, serem considerados os aspectos inerentes a sua cultura, clima, valores, crenças e sobretudo seu comportamento organizacional. Kanaane (2015, p.40) afirma ainda que “inicialmente, a organização verbaliza sua missão e seus valores fundamentais. No setor público brasileiro, os princípios são determinados pelo direito administrativo, a missão e as competências de cada órgão são orientadas por leis específicas”. Partindo dessa premissa é esboçada uma visão de futuro, consubstanciada por um objetivo central e objetivos específicos a serem alcançados em um horizonte de tempo determinado.

### **2.1 Conceituação**

Com o objetivo de compreender as características do atual contexto socioeconômico e político, e as implicações desse contexto para a definição das políticas educacionais, aponta-se para a necessidade de discutir a importância da administração pública e suas relações com o percurso das atuais reformas do Estado, e com a gestão educacional brasileira.

Em uma perspectiva histórica, a CF de 1988, em seu artigo 211, centrou-se no federalismo educacional como um aspecto de grande importância no processo de descentralização e repartição de competências e, assim, das responsabilidades pelos sistemas de ensino. Competência, na definição de Silva (2000, p. 479), “é a faculdade juridicamente atribuída a uma entidade ou a um órgão ou agente do Poder Público para emitir decisões” e, ainda, podem ser compreendidas como “as diversas modalidades de poder de que se servem os órgãos ou entidades estatais para realizar suas funções”.

Contudo, para que o sistema conduza a um regime de colaboração efetivo, atendendo aos direitos constitucionais e buscando assegurar padrões de qualidade, fazem-se necessários consensos mais profundos.



Questões como a descentralização administrativa e política; a atribuição de funções e autonomia ao mercado e à sociedade; a flexibilização da gestão e a preocupação com a eficiência na busca de resultados tornam-se centrais, sendo relacionadas, ainda segundo Costa (2010, p. 139) à “emergência de um novo paradigma em administração pública, rotulado de modelo gerencialista ou *new public management*”.

Nesse cenário, surge a necessidade dos estados e municípios se mostrarem responsáveis diante do contexto federalista brasileiro. Vale destacar que tal iniciativa tem desencadeado participações da sociedade civil nas discussões educacionais e na implantação de várias políticas educacionais no âmbito escolar.

A atual conjuntura educacional brasileira vem sendo marcada por uma crescente necessidade de subsidiar decisões eficientes no âmbito da educação pública, trazendo à tona a importância de se repensar a escola frente ao novo contexto educacional e intensificar a responsabilização de todos pela qualidade da educação oferecida. Isso levou à reestruturação, pela União, da política educacional, com a instauração de novos mecanismos de gestão, dentre eles a descentralização institucional e financeira e a avaliação dos sistemas de ensino, consolidando o papel da avaliação externa e tornando-o presente no contexto educacional. (SILVA, 2014, p. 5).

Segundo Terto (2011, p.2), “no contexto do debate sobre a crise da gestão pública, buscando alternativas para superar, tanto a gestão tradicional, quanto o gerencialismo clássico, surge uma tendência que agrega um conjunto importantes ideias sobre a temática: a Nova Gestão Pública”.

A Nova Gestão Pública, segundo Lima (2001, p.9), supõe “uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, o que, por sua vez, acaba por afetar a própria definição de público”.

Tanto a política de avaliação quanto a de gestão democrática foram inseridas no contexto educacional como ferramentas para o alcance de uma gestão mais participativa e para a demonstração de resultados de aprendizagem que comprovassem a melhoria da qualidade do ensino, tão almejada pelos brasileiros.

Considera-se, portanto, que a atuação gestora determina de forma positiva ou negativa o sucesso da escola. Diante disso, acredita-se que é necessário —[...] aprender como disseminar a inovação através de redes, relacionamentos e interação —as escolas só podem de fato aprender ao entrarem em contato com outras escolas! (BROOKE, 2012, p. 509).

Sendo assim, faz-se necessário uma interação que dissemine as boas práticas e se possa aprender com as gestões escolares que vêm obtendo êxito em suas ações, pois se sabe



que a mudança e a inovação precisam, além de condições de ensino, da aprendizagem de novas formas de lideranças imbuídas de uma gestão participativa.

De acordo com Lück (1998, p. 15): "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto".

Nesse sentido, para que os gestores escolares possam trabalhar coletivamente objetivando avançar na qualidade educacional, entende-se que não basta investir na formação continuada dos gestores se não for possível provocar uma mudança de concepção, a partir de um processo de diagnóstico e intervenção na Gestão Escolar, ou seja, uma oportunidade para a transição do modelo estático e centralizador de gestão para um modelo dinâmico e participativo.

Segundo Lück (2000, p.1) no documento "Em Aberto", publicação monotemática do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), destinada à veiculação de questões atuais da educação brasileira, publicado em junho de 2000 ressalta que:

No contexto da educação brasileira, tem sido dedicada muita atenção à gestão na educação que, enquanto um conceito novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino e a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico avançado de gestão, de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas. (LÜCK, 2000, p.1)

A autora aborda ainda que compete à gestão estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas.

O enfoque abordado destaca a otimização dos esforços e gastos que são dispendidos sem muito resultado, o que, segundo a autora, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas e restritas, quando, de fato, os problemas da educação e da gestão são globais e estão inter-relacionados, não resolvendo investir ora em capacitação, ora em melhoria de condições físicas e materiais, ora em metodologias, ora em produção de materiais.

Lück (2000, p.2) afirma que é preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão inter-relacionadas.

Faz-se importante ressaltar que essa renovação da gestão pública é um tema que em muito ultrapassa a questão da eficiência no uso dos recursos públicos em um mundo que oferece demandas cada vez mais diversificadas e globalizadas. As bases teóricas desse novo gerencialismo são:

Produto de uma longa maturação de ideias oriundas dos meios acadêmicos desde a década de 1950. Esse modelo de intervenção, é a aplicação ao campo da gestão pública de “ganhos teóricos” da nova economia política e da ciência política, traduzidos, por sua vez, em políticas de gestão pública identificadas com posições partidárias (relevante conteúdo ideológico). (COSTA, 2010, p.154).

Araújo (2010, p.145) complementa a discussão e expõem as principais características da Nova Gestão pública quando afirma que:

Constituem ideias centrais da Nova Gestão pública um Estado administrativo ao estilo da iniciativa privada; contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; redução do poder da burocracia; focalização na eficiência; busca de mecanismos regulatórios; introdução sistemática de conceitos de produtividade; flexibilidade; competitividade administrada; participação dos agentes sociais e controle dos resultados; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e performance; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia; descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras (ARAÚJO, 2010, p. 145).

De acordo com Lima (2001, p. 9) a nova gestão pública “actuaría más como un depósito de orientaciones, métodos y técnicas diversas (...)”. De acordo com a autora (2001, p. 31), refletindo sobre a relação entre o referido modelo de gestão e o papel do Estado, as *“orientaciones de la nueva gestión pública y las tendencias que es posible descubrir ponen de manifiesto una nueva perspectiva en la manera de contemplar las relaciones entre estado y sociedad”*.

Costa (2010, p. 153), tratando de relacionar o caráter ideológico dessas orientações e o atual contexto de reforma do Estado, ressalta que:

Essas ideias e crenças a respeito do Estado, do governo e da administração pública se orientam pela primazia dos valores da livre-iniciativa e do mercado na produção, circulação e distribuição da riqueza, com todas as consequências práticas, teóricas e ideológicas dessa opção. (COSTA, 2010, p. 153).

Na busca por um novo padrão de administração pública, credita-se ao modelo de gestão pública orientada para resultados a modernização e o fortalecimento da gestão, por

meio do uso adequado dos recursos para, assim, alcançar os resultados determinados. Nesse caso, também compete ao poder público, além de dirigir e executar, planejar e avaliar, sem esquecer que o foco central será o resultado da ação.

Para alcançar seus objetivos, a gestão orientada por resultados dispõe, em sua estrutura, de alguns recursos, dentre os quais podemos citar: os contratos de desempenho, que podem ser compreendidos como uma “forma de pactuação dos objetivos e metas a serem alcançados, alinhados com os objetivos estratégicos”; a flexibilidade/autonomia de gestão, que concede maior autonomia gerencial, orçamentária ou financeira aos dirigentes e servidores.

Em relação à necessidade de flexibilizar a gestão, Cabral Neto (2009a, pg. 179) mostra que esta se justifica em função do “estrito enfoque no controle orçamentário, que dificulta a adaptação e a alteração da ação estatal, impedindo assim, o redirecionamento do gasto público”.

Cabe ressaltar que também podemos vincular à maior autonomia sanções positivas ou negativas diante do resultado alcançado. Por exemplo, podemos citar a concessão de incentivos para determinados órgãos, bônus financeiro relacionado ao cumprimento do contrato de desempenho por parte dos servidores, além da responsabilização dos dirigentes pelos resultados obtidos, como uma forma de exigir a prestação de contas entre as metas planejadas e os resultados alcançados.

O foco nos resultados também pode ser um mecanismo de controle social, pela sociedade, que visa trazer mais transparência à gestão pública e, por conseguinte, melhor aproveitamento do orçamento público. Com ela, a população pode “controlar” os governos para além dos períodos eleitorais.

Na nova gestão pública, a responsabilização do poder público pelos resultados alcançados tem sido aclamada como um meio de trazer eficiência e efetividade à máquina estatal. Na mesma direção desta afirmação, Cabral Neto (2009b) acrescenta que:

A gestão por resultados é, hoje, a principal estratégia para fortalecer a efetividade das políticas públicas. Para tanto, é preciso orientar a administração pública por metas e indicadores, o que requer não apenas alterações institucionais como também mudanças na cultura política (CABRAL NETO, 2009b, pg. 37).

A participação da sociedade civil é importante, mas não suficiente, pois não basta participar se esta é compreendida como legitimação do que está posto. Tem-se, pois, um

grande desafio colocado à participação social, qual seja, introduzir os cidadãos no debate público, com vistas a garantir os direitos da coletividade em detrimento do clientelismo político ainda existente no país.

Para a transição da óptica fragmentada para a de conjunto, da limitação de responsabilidade para expansão e da ação individual para a coletiva, como destaca Lück (2010, p.14), o gestor escolar propaga ideias de transformação, articuladas junto à comunidade escolar, criando maneiras de romper barreiras, estimulando e valorizando os membros dessa comunidade, estabelecendo diálogos, extinguindo o autoritarismo, confiando na equipe para potencializar os diferentes saberes e promovendo o desenvolvimento profissional na busca por resultados satisfatórios para a instituição como um todo. A referida autora argumenta, entre outros pontos que:

Planejando as metas no coletivo, todos serão, portanto, corresponsáveis pelos resultados. Dessa forma, o objetivo principal da gestão democrática e participativa é envolver todos os interessados na construção de uma proposta coletiva na qual os agentes se sintam coautores dos projetos educativos, fortes aliados da gestão democrática que traz em sua própria concepção a necessidade da participação efetiva da comunidade escolar, além de, necessariamente partir de um problema local (LÜCK, 1998, p.15).

Nessa configuração da gestão, os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto (LÜCK, 1998, p.11).

O gestor precisa, ainda, promover um ambiente atraente, com estrutura física necessária, e um clima institucional que possibilite a troca mútua.

Conforme a Meta 7 do Projeto de Lei Complementar da Câmara (PLC) nº 103/2012 do Plano Nacional de Educação (PNE), cabe ao poder público [...] apoiar técnica e financeiramente a gestão, com vistas à ampliação da participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos e o desenvolvimento da gestão democrática efetiva (BRASIL, 1988, p. 09).

Desse modo, a função administrativa deve ser apenas um apoio para a realização de cada ação planejada pelo coletivo. Esse processo democrático se faz durante o caminhar e exige a reflexão conjunta sobre a realidade vivida e a almejada, sendo necessária, para isso, uma atuação flexível, porém consistente do gestor, articulando, junto à comunidade uma efetiva participação nas soluções de problemas e na tomada de decisões.

As possibilidades elencadas por autores como Freitas (1991), Veiga (1998), Vasconcellos (2002) e Saviani (2003), inserem a elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) como “potencializador e meio mais eficaz de transformação e atuação da verdadeira autonomia junto à necessidade de um Conselho de Escola atuante”. Segundo estes autores uma aprendizagem de qualidade deve ser planejada de forma coletiva, tendo como princípio de gestão a democrática e participativa, além de compreender o PPP como instrumento balizador do processo educativo.

Busca-se, a partir dessa discussão, refletir sobre uma necessidade que vem se tornando comum aos gestores frente ao atual contexto educacional: incentivar as atividades fundamentadas em resultados eficazes. O gestor precisa, dessa forma, ser empreendedor, gerando soluções inovadoras e mudanças na forma de pensar e agir.

A mudança assumida conscientemente estabelece um diálogo comprometido com uma educação de qualidade social. Isso permite a promoção do direito à educação, entendido como conquista social, fortemente associada à verdadeira cidadania, uma vez que, ao possibilitar o desenvolvimento do potencial humano, garantirá o desenvolvimento de capacidades para o exercício dos direitos civis, políticos e sociais. A partir de tal perspectiva, apresenta-se na próxima seção, o atual cenário de debates sobre a gestão escolar.

Por fim, sabe-se o quanto a gestão pública estratégica se constitui, presentemente, como mecanismo facilitador da administração pública na medida em que adota práticas voltadas a dimensionar e agilizar os processos advindos de tal instância. Portanto, segundo Kanaane (2010b), “é imperiosa a captação da essência dos serviços públicos, integrando-o ao conjunto de políticas, diretrizes e operações, convergindo em prol da eficiência, eficácia e efetividade organizacional, utilizando a economicidade como parâmetro”.

## **2.2 Gestão do Ensino Superior Tecnológico**

Os Cursos Superiores Tecnológicos, segundo Marin (2016, p.73), “caminham juntamente com o processo de desenvolvimento brasileiro desde os tempos mais remotos da monarquia e são importantes desde o início para a formação de mão de obra especializada”.

Os Cursos Superiores Tecnológicos oferecem uma formação rápida e cursos nas mais diferentes especialidades e, segundo estatísticas do INEP, são os cursos que mais crescem a cada censo, justamente pela formação específica e a formação rápida.

A Educação Superior Tecnológica vem sendo discutida no Brasil com maior profundidade desde a década de 1990, devido a globalização, a internacionalização e a revolução tecnológica que fizeram o panorama da educação superior brasileira ser modificado e adequado as necessidades mercadológicas impostas pelas novas condições sociais e cenários econômicos no qual o Brasil então se encontrava.

A educação profissional no século XVI era entendida somente como o processo de transposição de conhecimentos do ofício manual. Assim, a formação do trabalhador no Brasil começou a ser feita desde os tempos mais remotos da colonização, tendo como os primeiros aprendizes de ofícios os índios e os escravos, assim “[...] habituou-se o povo de nossa terra a ver aquela forma de ensino como destinada somente a elementos das mais baixas categorias sociais” (FONSECA, 1961, p.68).

Essa análise tem início na geração precedente e no movimento pela reforma do ensino e de reforço da escola pública, começado na sequência da Revolução de 1930, continuado na implantação do Estado autoritário no Brasil, em 1937, e em sua consolidação nos anos seguintes, movimento que se prolongou na República de 1946.

Libâneo (2001, p.101) ressalta que “data da década de 30 os primeiros estudos da escola como organização de trabalho”. Ele se reporta às pesquisas sobre administração escolar que remontam aos pioneiros da educação nova. Basicamente, esses estudos foram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando as características da organização escolar à organização empresarial.

A escola, segundo Libâneo (2001, p.85) “é a organização que foi criada pela humanidade com a função específica de socializar o saber sistematizado”. Significa que a escola é o lugar onde, por princípio, é veiculado o conhecimento que a sociedade julga necessário transmitir às novas gerações. Nenhuma outra forma de organização até hoje foi capaz de substituí-la.

Pela sua importância, a escola precisa organizar seus processos para que os serviços atendam às expectativas da comunidade, ocorre que educar é um fenômeno complexo, demandando processos também complexos para garantir a sua eficiência.

Como para todo fenômeno complexo, a perda de qualidade do ensino público no Brasil, possui múltiplas causas, diversas variáveis e diferentes tipos de condicionantes, que foram se alterando ao longo do tempo.

No Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932, Anísio Teixeira et al, (2006, p.188), afirmava que “a escola faz parte de um conjunto de instituições necessárias à vida e que, por isso mesmo, é necessário organizá-la, como um organismo maleável e vivo, para alargar seus limites e o raio de ação”.

Para organizar a escola, toma-se como referência um fenômeno antigo, estudado ao longo da História, fruto de relações específicas (hierárquicas) e historicamente definidas, um instrumento de precisão colocado à disposição de interesses variados (políticos, econômicos, sociais ou de qualquer outro tipo): a organização burocrática.

A colaboração da sociedade na educação está clara nos princípios de Durkheim (2009, p.35): “os sistemas de educação dependem da religião, da organização política, do grau de desenvolvimento das ciências, do Estado, das indústrias”. Isto não significa que o gestor possa utilizar-se destas outras organizações ou causas históricas para justificar o desempenho da sua escola.

Para que haja a coesão do trabalho, fez-se necessário uma liderança bem estruturada, com autoridade para delegar poderes e regular os processos de forma eficaz. Anísio Teixeira (2006, p.204), clamava pela existência de administradores com formação e preparo na arte da gestão, pois acreditava que um bom administrador poderia mudar a realidade de uma escola.

Segundo Libâneo (2001, p.90), “na concepção científico-racional prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola”. Este é o modelo mais encontrado na realidade brasileira.

Na concepção sóciocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político.

Sabe-se que cabe ao gestor organizar a escola para que se obtenha bons resultados, porém parece não haver um consenso quanto ao modelo a ser seguido pelos gestores para a organização da Escola Pública.

Libâneo (2001, p.91) afirma que “durante a década de 80 os estudos referentes à gestão se constituíram em uma disciplina, comumente denominada Organização do Trabalho Escolar”. Nestas circunstâncias, adotou-se uma abordagem crítica sobre o tema, frequentemente restringindo a análise da escola dentro da organização do trabalho no sistema capitalista.



Aponta-se à necessidade de formação do gestor escolar em cursos que o prepare para exercer essa gestão burocrática tão complexa.

Responder pela administração de uma instituição pública cumprindo os requisitos exigidos pela legislação e corresponder aos desígnios de um bom líder, zelando pelos bons resultados de uma instituição pública, são expectativas que devem ser levadas em discussão sobre o que se fala em relação ao gestor, pois este, seja qual for a forma de gestão adotada, possui grande relevância na instituição em todas as suas dimensões: pedagógico, sócio-político, financeiro, de estrutura física, etc.

O gestor é um dos atores principais deste cenário que, segundo Tragtenberg (1982, p.39):

Funciona como mediador entre o poder burocrático do quadro administrativo e a escola, como conjunto, sofre pressão dos professores no sentido de alinhar-se com eles, dos alunos para satisfazer reclamos racionais ou não, e dos pais, para manter a escola ao nível desejado pela comunidade. Tem de possuir as qualidades de um político, algum senso administrativo e ser especialista em relações humanas e relatórios oficiais. (TRAGTENBERG, 1982, p.39).

Sander (2007, p.8) categorizou as vertentes existentes na administração escolar segundo suas construções conceituais e praxiológicas em relação às práticas administrativas em educação. Ele as agrupou em quatro grupos: “administração eficiente (dimensão econômica), administração eficaz (dimensão pedagógica), administração efetiva (dimensão sociopolítica) e administração relevante (dimensão humana), além de expor sua perspectiva”. Segundo o autor, as construções correspondem a critérios para avaliar e orientar o desempenho administrativo e derivam de momentos históricos diferentes.

Em seus escritos, Tragtenberg (1982), Libâneo (2001) e Sander (2007) ressaltam a escola pela sua importância, enfatizando “a necessidade da organização de seus processos para que os serviços atendam às expectativas da comunidade”. Ocorre que educar é um fenômeno complexo, demandando processos também complexos para garantir a sua eficiência.

Organizar é realizar com eficiência as tarefas do dia a dia, com a incorporação de novas atividades, com o compromisso pela sua execução, com as relações sociais internas e externas à escola, enfim, com tudo aquilo que faz uma instituição superior cumprir com suas obrigações cotidianas, em condições de receber a comunidade e exercer sua função social com compromisso.



O ato de regular todas as atividades inerentes a uma organização, definindo-se as esferas de responsabilidades e os níveis de autoridade dos envolvidos no processo educativo. A unidade organizacional e administrativa seria decorrência da coesão do trabalho de modo eficiente.

Em geral, tem-se a tendência de desvalorizar o que é feito na escola e de buscar alternativas fora dela quando é ela mesma que deveria governar-se. Gadotti (2004, p.9) afirma que: “É dever da escola ser cidadã e desenvolver na sociedade a capacidade de governar e controlar o desenvolvimento econômico e o mercado”.

A visão idealista de Gadotti (2000, p.5) sugere “que a escola precisa dar o exemplo, ousar construir o futuro. Que inovar é mais importante do que reproduzir com qualidade o que existe e que a matéria-prima da escola é sua visão do futuro”.

Na visão realista, as características se opõem ao romantismo marcado pela subjetividade e pelo individualismo. O realismo propõe a investigação do comportamento humano e denuncia os problemas sociais, abandonando assim a visão idealizada.

De acordo com Simon (1977, p.111) os praticantes das organizações são, sobretudo, “tomadores de decisões e solucionadores de problemas, constituindo os processos de percepção e raciocínio elementos básicos na explicação do seu comportamento organizacional”. Para Drucker (1975) o administrador é, assim, um “tomador de decisões”.

Para Amboni (2001, p.35) “tomada de decisão implica em escolher entre um conjunto de alternativas uma ação que venha solucionar o problema ou alavancar a oportunidade”. Se o praticante da organização não tiver que escolher uma alternativa para solucionar o problema ou para tirar proveito da oportunidade não estará diante de uma situação de tomada de decisão.

As decisões nas organizações, conforme Simon (1987, p.15) podem ocorrer nos níveis estratégico, tático e operacional:

- a) Nível estratégico: as decisões englobam a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização.
- b) Nível tático: as decisões táticas estão voltadas para a estruturação dos recursos da organização, visando criar possibilidades de execução com os melhores resultados possíveis de desempenho dos subsistemas de Recursos Humanos, Marketing, Financeiro, Produção, dentre outros.
- c) Nível operacional: a decisão é um processo que tem por objetivo assegurar que as atividades operacionais sejam desenvolvidas de modo eficiente e eficaz, por meio da utilização de procedimentos e regras de decisões preestabelecidas. (SIMON, 1987, p.15)

De acordo com Amboni (2001, p.47) as etapas do processo decisório encontram-se “intimamente relacionadas ao tipo de problema ou oportunidade e com o nível de desconhecimento que o decisor tem das circunstâncias internas e externas envolvidas no processo de tomada de decisão”.

A decisão tomada por um gestor, de acordo com Zanela (1999, p.85), pode refletir características de diferentes modelos de tomada de decisão, quais sejam: “modelo de tomada de decisão racional, modelo de tomada de decisão processual, modelo de tomada de decisão político, modelo de tomada de decisão anárquico. Sendo assim, percebe-se que não existe um modelo ideal de tomada de decisão”.

Na tomada de decisão racional toda decisão deve ser tomada, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. (CHOO, 2003, 381).

Na prática, a racionalidade da decisão é sofre interferências do choque de interesses entre sócios, pelas negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões e pela falta de informações.

A tomada de decisão processual é caracterizada por enfatizar o processo em ambientes complexos e dinâmicos. Diferente do modelo racional, que é utilizado para solucionar problemas de baixa incerteza e utiliza um alto nível de informações (CHOO, 2003, p.253).

O modelo político segundo Choo (2003, p.63) é considerado “uma ferramenta para decisões utilizadas quando os responsáveis pela tomada de decisão ocupam diferentes posições na empresa e exercem graus diferentes de influência dentro da organização”. Deste modo as escolhas resultam em escolhas menos racionais e levam em consideração os níveis ocupados pelos gestores.

O modelo de decisão anárquico caracteriza as organizações como anarquias organizadas, e as situações são caracterizadas por preferências problemáticas, sendo essas preferências mal definidas e incoerentes. A tecnologia usada é considerada obscura, sendo que seus processos tendem ao erro. A participação dos envolvidos é fluida, todos dedicam às atividades uma quantidade de tempo e de esforço variável e indefinida (CHOO, 2003, p.121).

No tocante à Gestão Escolar, no âmbito da Gestão Pública, tem-se que as decisões nas escolas, conforme Lück (2000, p11):

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p11).

De acordo com esses pressupostos, um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

### **2.3 Gestão de Faculdades de Tecnologia**

O CEETEPS administra 220 Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e 66 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), reunindo aproximadamente 290 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superior tecnológico, em mais de 300 municípios.

Nas Faculdades de Tecnologia, cerca de 80 mil alunos estão matriculados em 72 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas, como Construção Civil, Mecânica, Informática, Tecnologia da Informação, Turismo, entre outras. Além da graduação, são oferecidos cursos de pós-graduação, atualização tecnológica e extensão.

O Regimento Comum das Faculdades de Tecnologia do CEETEPS, publicado em 15/12/2006, que vigorou até 16 de janeiro de 2017, em seu artigo 10, constata-se que poderão compor a lista tríplice para escolha do Diretor Geral, Professores Associados ou Plenos com o título de Doutor (em qualquer área do conhecimento), obtido em programas reconhecidos ou recomendados na forma da lei, que sejam contratados por prazo indeterminado, que desempenhem ou aceitem desempenhar 40 horas semanais e com pelo menos 3 anos de atividade docente no CEETEPS.

O Vice-Diretor substituirá o Diretor em seus impedimentos ou faltas, e na falta ou impedimentos eventuais do Diretor e do Vice-Diretor, a substituição far-se-á pelo membro da Congregação com o título de Doutor (em qualquer área do conhecimento), e que tenha mais tempo de atividades docentes no CEETEPS.

Nas unidades que não oferecem mais de 2 cursos de graduação, a Vice-Diretoria será exercida pelo Coordenador de Curso com maior tempo de CEETEPS, desde que o mesmo tenha o título de Doutor. Caso contrário, a Congregação indicará um docente titulado para exercer a função. Evidenciava-se, portanto, a necessidade do título de doutor para assumir a função gestora.

O novo Regimento Comum das Faculdades de Tecnologia, publicado em 17/01/2017 pela Deliberação CEETEPS 31, em seus artigos 14 e 15, evidencia que a Diretoria, órgão executivo encarregado de dirigir e coordenar as atividades de cada Faculdade, é exercida pelo Diretor, auxiliado pelo Vice-Diretor, quando houver, e composta pelas Diretorias de Serviços Administrativos e Acadêmicos, compondo-se assim a equipe gestora da Faculdade de Tecnologia, diferente do Regimento anterior que contemplava na gestão somente o Diretor e o Vice Diretor.

O novo Regimento Comum das Faculdades de Tecnologia mostra a importância da experiência gestora para o Diretor quando, em seu artigo 15 define que, para desempenhar a função citada é necessário para o candidato:

I - Ser portador de Título de Doutor, obtido em programas reconhecidos ou recomendados na forma da lei e ter, pelo menos, 3 (três) anos de atividade docente em Faculdade de Tecnologia do CEETEPS, além de comprovar 2 (dois) anos de experiência relevante em gestão, em Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas; ou

II - Ser portador de Título de Mestre, obtido em programas reconhecidos ou recomendados na forma da lei e ter, pelo menos, 5 (cinco) anos de atividade docente em Faculdade de Tecnologia do CEETEPS, além de comprovar 4 (quatro) anos de experiência relevante em gestão, em Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas.

Nota-se que no Regimento anterior, a ênfase era dada ao título de Doutor, não importando em que área, e no Novo Regimento, a ênfase está na experiência gestora relevante, houve a abertura para os Mestres e o reconhecimento na força do trabalho de uma equipe gestora, reconhecendo os Diretores de Serviços Administrativos e Acadêmicos como parte desta equipe. A mudança no enfoque justifica-se pelas atribuições exigidas dos Gestores, citadas no Regimento das Faculdades de Tecnologia.

Apesar de reconhecer a evolução de um regimento para o outro, ainda não há exigência de formação dos gestores das Faculdades de Tecnologia na área gestora ou administrativa, sendo assim, faz-se, importante que o CEETEPS ofereça sistematicamente

capacitações que contemplem a formação continuada desses gestores para que, instrumentalizados pelas formações e fundamentados pelas teorias, possam cumprir seu papel social de oferecer processos burocráticos eficientes que levem à uma educação de qualidade. De acordo com Peterossi e Menino (2008, p.1):

Se, nos anos 80, o estudo das questões vinculadas à avaliação, teve como foco a reprovação escolar e a exclusão, com destaque para os aspectos ligados ao sucesso ou ao fracasso escolar, a partir do final dos anos 90, a avaliação ganha uma nova amplitude e passa a constituir-se em referência para as políticas públicas em educação. O foco desloca-se do rendimento do aluno para centrar-se na qualidade e no desempenho das instituições e do sistema. Este trabalho resgata e analisa a proposta de criação e de implantação de um modelo de avaliação institucional em uma instituição pública de educação profissional – o Centro Paula Souza. (PETEROSSO E MENINO, 2008, p.1)

O conceito de gestão é bastante estudado pela ciência da administração. Não há uma definição única, o conceito está em constante adaptação às novas realidades sociais. A gestão tem várias vertentes, pois trata de pessoas, recursos estruturais, procedimentos e formas de controle. Na Administração Pública, são gestores os que exercem algum tipo de poder decisório, em qualquer das vertentes necessárias ao alcance dos objetivos do órgão ou mesmo do setor em que atuam.

Portanto, é necessário considerar que para o desempenho enquanto gestor, se considera: tanto as competências técnicas administrativas quanto as competências em se articular com a comunidade. O primeiro item aborda as primeiras táticas adotadas pelas lideranças e o segundo item aborda aspectos quanto ao desenvolvimento do potencial do gestor.

Vivemos em uma era onde os problemas apresentados não podem ser resolvidos com a maneira de pensar tradicional. Segundo Kanaane (2010a, p.46), “saber gerenciar o conhecimento existente nos espectros organizacionais vem sendo um motivo cada vez mais determinante na sobrevivência, manutenção e desenvolvimento organizacional”.

Saber gerenciar não é necessariamente um atributo nato, precisa-se desenvolver habilidades e competências gestoras com base em uma fundamentação teórica consistente antes de se lançar a experiências práticas desafiadoras e complexas como a gestão de uma Faculdade de Tecnologia.

Supõe-se que os cursos superiores em Pedagogia e em Administração sejam os mais indicados, pois são cursos que contemplam currículos aderentes ao tema em questão, e seria desejável que fosse exigido formação gestora, para aqueles que almejam ser diretores de

Faculdades de Tecnologia, e o posterior investimento na formação em serviço, uma vez que resultaria em melhoria e aperfeiçoamento da prática.

Segundo Foster (1988, p.142), “o que vale numa companhia, não importa o vulto de seu patrimônio, é a qualificação de seu pessoal”.

Para que os gestores possam realizar uma gestão eficiente, faz-se necessária uma formação gestora adequada, seja em nível de formação inicial ou continuada. A formação continuada dos gestores deve permitir o crescente desenvolvimento e conhecimento de competências que lhe possibilitem “enfrentar de forma original e criativa as mudanças educacionais.” (GOMES e MARINS, 2003, p.98).

O estudo sobre o campo da gestão implica no reconhecimento da complexidade que envolve os processos administrativos e de gestão no interior das instituições de ensino público. A dimensão técnica da gestão, relacionada à utilização dos recursos aplicada ao campo educacional, deve estar de acordo com propósitos educativos, porém, a administração no campo educacional não se resume na dimensão técnica, envolve também o caráter político de mediação de relações. Além disso, a escola como instituição social está atrelada ao contexto social mais amplo, nesse sentido, “a administração escolar está, assim organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce a sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes e os condicionantes” (PARO, 2002, p. 17).

A educação profissional de modo geral é sempre lembrada quando se trata de desenvolvimento de qualquer nação, sempre apontada como fator primordial para qualquer país. Pelo fato de ser uma modalidade de ensino que se destina à formação para o mercado de trabalho, a formação do docente que nela atua é tratada de maneira diferenciada para integrar a prática profissional às metodologias de ensino consagradas pela pedagogia.

Desta forma, é importante destacar que a educação profissional deve ter uma identidade própria, pois o ensino está voltado para um público específico e diferenciado dos demais. No mercado de trabalho são esperados profissionais que atendam as exigências da sociedade globalizada.

Leva-se em conta um perfil profissional inovador, competitivo, atualizado, empreendedor, entre outros aspectos.

O principal objetivo da educação profissional é a criação de cursos voltados para o acesso ao mercado de trabalho, tanto para estudantes quanto para profissionais que buscam ampliar suas qualificações. Segundo Freitas e Peterossi (2010, p.3):

É evidente a alteração de público após o Decreto 2208. A predominância da clientela dos cursos técnicos estava concentrada em jovens entre 14 e 17 anos, e passou a abranger os trabalhadores adultos para a recolocação no mercado de trabalho. As mudanças feitas pela legislação, a fim de permitir a efetiva inclusão de jovens e adultos na educação profissional, levou a modificação de público que procura esta modalidade de ensino. É possível encontrar na mesma sala de aula pais e filhos. Os pais buscando uma nova qualificação em outra área e os jovens querendo a formação inicial para ingressar no mercado de trabalho. (FREITAS E PETEROSI, 2010, p.3).

Segundo Gadotti (1990, p.160), na sociedade contemporânea foi instaurado um modelo extremamente rigoroso quanto ao bem mais valorizado, o conhecimento. As fontes de obtenção das informações são infinitas. Entretanto, não basta conseguir os meios, é importante saber transformar em conhecimento e saber como utilizar em benefício próprio, contribuindo para a evolução da sociedade. Na medida em que a sociedade do conhecimento se desenvolve, requerendo maior competência científica e técnica; a educação profissional está em contínuo crescimento, sobretudo para o desempenho de tarefas especializadas.

Em relação ao papel dos gestores, Vieira (2005, p.18) afirma que estes “passam a ter um poderoso instrumento de gestão de resultados ao seu alcance. Cada escola vai assumindo responsabilidade na promoção do êxito de seus alunos”. Neste sentido, pode-se perceber como a autora responsabiliza os gestores escolares a reverterem o fracasso escolar, numa clara alusão aos princípios gerenciais da nova gestão pública.

Nesta perspectiva, o trabalho do gestor pode levar a escola a atuar com predomínio do quantitativo em detrimento do qualitativo na orientação político-educacional, uma vez que a escola, e, por conseguinte, quem está à frente dela, está coagida a alcançar melhores índices. Ademais, nesta perspectiva, o gestor assume um papel estratégico uma vez que maior responsabilidade será delegada às esferas locais.

Cabe ao gestor mobilizar e sensibilizar a comunidade para alcançar melhores resultados, influenciando diretamente as pessoas para que estas tenham mais iniciativa e autonomia. Ao compartilhar responsabilidades, o gestor torna a administração escolar mais “democrática” e “participativa”. “Portanto, mais democrática e eficiente será considerada [a gestão], seja na conquista e atendimento ao cliente e às demandas do mercado, seja na articulação de soluções e na aquisição de fontes suplementares de recursos” (CARVALHO, 2009, p. 1156).

Nesta lógica, quando se afirma que o trabalho do gestor induz a participação e democracia na gestão escolar, entende-se que este deve impulsionar a comunidade a resolver seus próprios problemas de maneira autônoma, ou seja, por conta própria.



Além disso, a análise do texto de Vieira (2005, p.18) deixa a impressão de que a autora busca relativizar as dificuldades e problemas concernentes à realidade educacional atual, ou seja, busca “transformar questões políticas e sociais em questões técnicas” de “eficácia/ineficácia, na gerência e administração de recursos humanos e materiais” (SILVA, 1995, pg. 18).

Assim, Vieira (2005, p.18) limita os problemas educacionais, esquecendo que a precariedade da educação se justifica por um direcionamento na política educacional nacional que, historicamente, focaliza suas ações em programas pontuais de governo. Contudo, mesmo com o debate sobre a qualidade da educação no Brasil vir alcançando maior destaque nos últimos anos e tomando lugar na agenda política nacional, configurando-se como um dos maiores desafios a serem enfrentados pela sociedade, trata-se, na verdade, de uma educação que pode ser “medida” através de índices, da busca por maior produtividade da escola, por maior eficiência e eficácia do sistema e das unidades escolares.

Ou seja, a educação tem sido vista como meio de impetrar a competitividade e a formação necessárias para atuar no mundo globalizado, por meio de uma articulação direta entre o sistema educativo e sistema produtivo, com custos reduzidos e resultados ampliados.

Neste caso, com um sistema de avaliação que se fundamenta, sobretudo, em índices de desempenho “é até possível que se aumentem assim a produtividade e a eficiência, mas é ainda preciso perguntar a quem essa produtividade e eficiência mais uma vez estarão servindo” (SILVA, 1995, pg. 24).

Nesse modelo, a preocupação está centrada no produto final e não no processo; está focada na competitividade e na adequação à racionalidade econômica e mercadológica. Assim, medir a qualidade da educação utilizando meros indicadores de desempenho revela uma visão restrita da educação, centrada em conteúdos e avaliações escritas e orais.

Como analisa Torres (2003, p. 142), “a estreita visão da educação como conteúdo (o ensino como informação a ser transmitida e a aprendizagem como informação a ser assimilada) é a que subjaz à concepção tradicional, transmissora e ‘bancária’ da educação, e é coerente com a noção de ‘qualidade da educação’ como ‘rendimento escolar’.” Essa visão corresponde a uma estratégia da gestão pública centrada na lógica mercantilista, cujo objetivo é responsabilizar os gestores e docentes pelos resultados de suas escolas, desresponsabilizando o Estado.



A Fundação Vitor Civita realizou em 2009 duas pesquisas sobre o papel do Diretor Escolar. Intitulada “Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública”, a primeira delas traz dados sobre a formação desses profissionais e o que eles pensam sobre a profissão e a educação no país (400 diretores de 13 capitais responderam a um questionário aplicado pelo IBOPE). Os resultados revelam que apenas 51% dos diretores participam das reuniões de formação continuada. Os resultados revelam ainda que, apesar de 93% dos diretores avaliarem a própria formação inicial como tendo sido boa, apenas 36% acha que ela os preparou para o cargo. (ABRÚCIO, 2012, p.1).

O estudo “Prática Comum dos Diretores Eficazes”, coordenada por Fernando Abrúcio, cientista político e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), visitou dez escolas em quatro municípios paulistas ao longo de três meses. Os resultados revelam que as escolas que se sobressaem, são aquelas cujos gestores tem uma formação mais especializada. (ABRÚCIO, 2012, p.1).

Segundo Gatti, (2010, p.1355), os diretores que acompanharam o curso mudaram a concepção de gestão escolar, abandonando uma prática burocrática e centralizadora e assumindo o papel de líderes da comunidade interna e externa.

Na ânsia de melhorar a formação dos gestores, as redes acabam optando por programas focados somente em questões administrativas. "Esses conteúdos não são suficientes para o manejo de uma escola", afirma Gatti (2010).

Kanaane (2010b) alerta para o fato de que paradigmas estão sendo transformados a todo momento, portanto precisa ser considerada a democratização das informações, transformando-as em ferramentas de treinamento e educação, em busca da melhoria contínua.

Tendo o primeiro capítulo deste trabalho concluído que, apesar de suas disfunções terem contribuído para as críticas relacionadas aos seus princípios, a burocracia possibilitou o desenvolvimento de teorias organizacionais e ainda hoje faz parte do contexto das organizações, este segundo capítulo amplia a compreensão dos processos burocráticos no contexto da Gestão de instituições públicas de ensino superior.

A Gestão Pública contemporânea e o modelo de gestão orientada para resultados, têm influenciado a administração pública, no entendimento de que assim se alcançará a eficácia e o fortalecimento da administração pública e será garantido melhores resultados para as ações do Estado.

Estas diretrizes chegam à gestão das Instituições de Ensino Superior acompanhadas do discurso ideológico de que é preciso modernizá-la, de modo a se alcançar uma educação de qualidade, a qual, sob a ótica e a lógica mercantilista, pode ser aferida por meio de resultados e indicadores de desempenho.

Nessa perspectiva, a formação gestora inicial e/ou em continuidade na área da gestão torna-se indispensável para a garantia de uma Educação Pública de qualidade, considerando-se que um bom resultado deve ser precedido por um bom processo. Desta forma, o presente capítulo retratou além dos pressupostos da gestão pública, a caracterização da gestão das Faculdades de Tecnologia.

### **CAPÍTULO 3 - MÉTODO**

Após os capítulos referentes à Burocracia e à Gestão Pública, tem-se como propósito apresentar a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho. Do ponto de vista de sua natureza, trata-se de Pesquisa Aplicada.

De acordo com Sampieri (2013, p.208), do ponto de vista da forma de abordagem do problema, o método de pesquisa é misto, qualitativo e quantitativo. Do ponto de vista dos objetivos, este estudo tem caráter descritivo, pois visou descrever as características da amostra, com a observação dos registros e não havendo a interferência do pesquisador.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa foi exploratória, pois teve como objetivos fornecer critérios e compreensão sobre o problema que foi abordado, com o objetivo de identificar a concepção dos gestores com relação a burocracia presente nas práticas administrativas e pedagógicas da Instituição de Ensino Superior, analisando a gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização, e caracterizando o processo de formação profissional dos gestores e seus impactos na gestão.

Para o levantamento das informações, o instrumento definido foi um questionário semiestruturado por meio de formulário do Google Docs, contendo perguntas abertas e fechadas. Os sujeitos da pesquisa foram os Gestores das 66 Faculdades de Tecnologia do CEETEPS, contemplando os Diretores Gerais, os Diretores de Serviços Administrativos e os Diretores de Serviços Acadêmicos, totalizando 198 sujeitos de pesquisa. A equipe gestora passa a ser constituída desta forma a partir da Deliberação CEETEPS 31, de 27-09-2016, publicada no DOE de 17 de janeiro de 2017, pág.127, em seu CAPÍTULO IV - DA DIRETORIA DA FACULDADE, Artigo 14 - A Diretoria, órgão executivo encarregado de dirigir e coordenar as atividades de cada Faculdade, é exercida pelo Diretor, auxiliado pelo Vice-Diretor, quando houver, e composta pelas Diretorias de Serviços Administrativos e Acadêmicos.

Os Gestores das Faculdades de Tecnologia foram escolhidos como sujeitos da pesquisa, por apresentarem uma visão específica pautada na experiência sobre o tema pesquisado. Os questionários foram encaminhados para a população de 198 gestores das Faculdades de Tecnologia, obteve-se 51 respondentes, correspondendo a 25,75% da população finita. Segundo a definição de Vergara (2012) o tipo de amostra utilizado foi a não probabilística, selecionada pelo critério da tipicidade, a qual é “constituída pela seleção de

elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo” (VERGARA, 2012, p.51).

As respostas foram divididas em subgrupos: Informações básicas; Formação; Gestão Pública; Gestão de Faculdades de Tecnologia e Burocracia. A informação dos resultados deu-se separadamente para cada subgrupo. As perguntas abertas foram analisadas buscando extrair as ideias associadas ao tema da dissertação.

Quanto aos resultados, utilizou-se o formulário do Google Docs, que apresentou um resumo em gráficos das respostas dos gestores; estas foram analisadas com fundamento na base teórica.

Este estudo não se limitou ao desenvolvimento das questões, mas também a realização de pré-testes, determinação da população alvo e da amostra, e análise dos dados.

## CAPÍTULO 4 - PESQUISA EMPÍRICA

Encaminhou-se para os sujeitos da Pesquisa um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), convidando-os a participar desta pesquisa para o Mestrado em Educação Profissional e informando que a seleção foi feita por eles fazerem parte da equipe gestora de uma das Faculdades de Tecnologia do CEETEPS.

Informou-se no TCLE que a participação não era obrigatória. Informou-se ainda que os dados obtidos por meio desta pesquisa são confidenciais e foi assegurado o sigilo da participação.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram tabulados e calculado o percentual. As questões abertas foram submetidas à análise interpretativa.

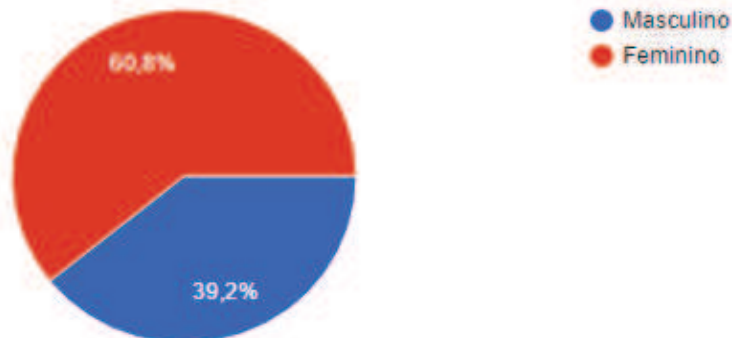
### 4.1 Gráficos

#### INFORMAÇÕES BÁSICAS

O primeiro bloco de perguntas teve como propósito coletar informações básicas sobre os sujeitos da pesquisa, pesquisando dados como gênero, idade, outras atividades profissionais e tempo no cargo/função.

Gráfico 1

Título: Questão 1 - Gênero

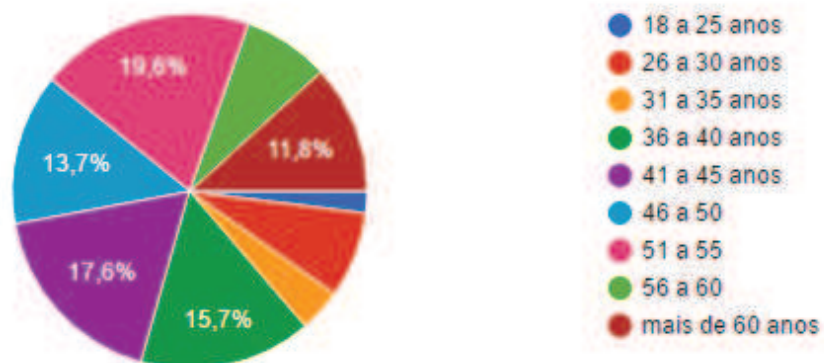


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico demonstra a predominância de gestoras mulheres no Ensino Superior Tecnológico nas Faculdades de Tecnologia pesquisadas, 60,8% de mulheres e 39,2% de homens, pois a pesquisa foi realizada com os Diretores Gerais, Diretores de Serviços Acadêmicos e Diretores de Serviços Administrativos. A pesquisa documental realizada com dados coletados diretamente na Coordenação do Ensino Superior (CESU) revela que, entre os Diretores Gerais das Faculdades de Tecnologia, da população de 66 Diretores somente 25 são mulheres, totalizando 37,87% de Diretoras Gerais de Faculdades de Tecnologia. Conclui-se que se a pesquisa fosse realizada somente com os Diretores Gerais, predominariam os gestores homens, quando a pesquisa é ampliada para toda a equipe gestora, incluindo os Diretores de Serviços Acadêmicos e os Administrativos, a predominância é das mulheres, como demonstra o gráfico.

Gráfico 2

Título: Questão 2 - Idade

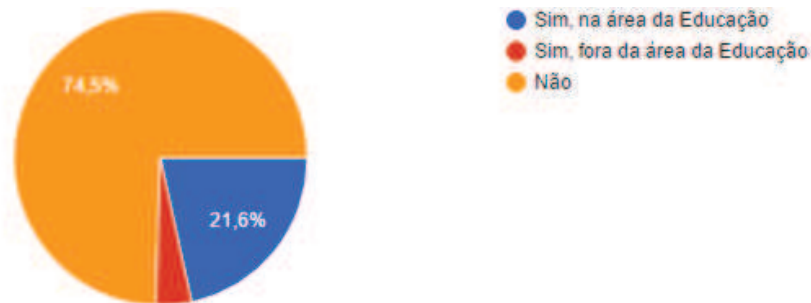


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 2 evidencia que 19,6% dos gestores apresentam idades entre 51 e 55 anos, embora a pesquisa tenha revelado que as Faculdades de Tecnologia contam com gestores das diversas faixas etárias, em fases distintas de suas trajetórias profissionais, sendo 17,6% de gestores entre 41 a 45 anos, 15,7% de gestores entre 36 e 40 anos, 13,7% de gestores entre 45 a 50 anos, 11,8% de gestores com mais de 60 anos, 7,8% de gestores entre 56 a 60 anos, 7,8% de gestores entre 26 a 30 anos, 3,9% de gestores entre 31 a 35 anos e 2% de gestores entre 18 a 25 anos.

Gráfico 3

Título: Questão 3 – Além de fazer parte da Equipe Gestora desta FATEC, você exerce outra atividade que contribui para sua renda pessoal?

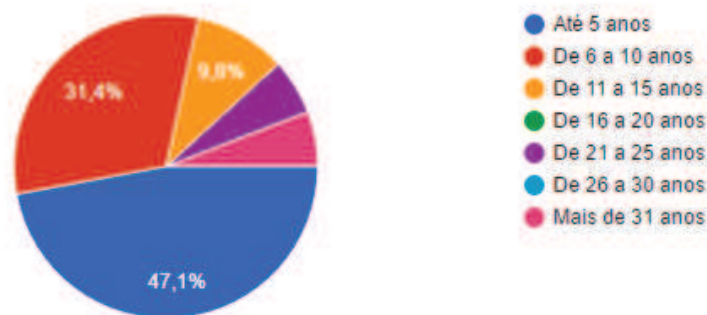


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 3 revela que 74,5% dos gestores, dedicam-se profissionalmente aos trabalhos de gestão nas Faculdades de Tecnologia, de forma exclusiva. Do total de respondentes, 21,5% acumulam cargos na área educacional e 3,9% dos Gestores dedicam-se à outras atividades fora da área da Educação.

Gráfico 4

Título: Questão 4 – Tempo no cargo/função



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

A pesquisa revelou que 47,1% dos Gestores respondentes, estão no cargo/função há no máximo 5 anos, 31,4% estão no cargo/função há no máximo 10 anos, 9,8% estão no cargo/função há no máximo 15 anos, 5,9% estão no cargo/função há no máximo 25 anos e 5,9% estão no cargo/função há mais de 31 anos. Observa-se, portanto, a predominância de gestores em início de carreira nas Faculdades de Tecnologia.

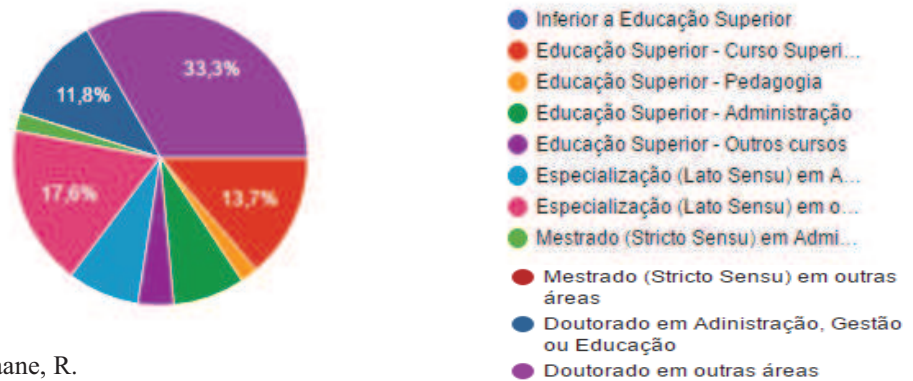
## FORMAÇÃO

O segundo bloco de perguntas teve como propósito coletar informações sobre a formação dos sujeitos da pesquisa, pesquisando dados como educação formal, tempo de

formação, formação continuada, tipos de aperfeiçoamentos e relevância da formação inicial para a função de Gestor.

Gráfico 5

Título: Questão 5 – Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu?



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

Do total de gestores respondentes, 11,8% possuem doutorado nas áreas de administração, gestão ou educação e 33,3% dos gestores de Faculdades de Tecnologia possuem doutorado em outras áreas de formação.

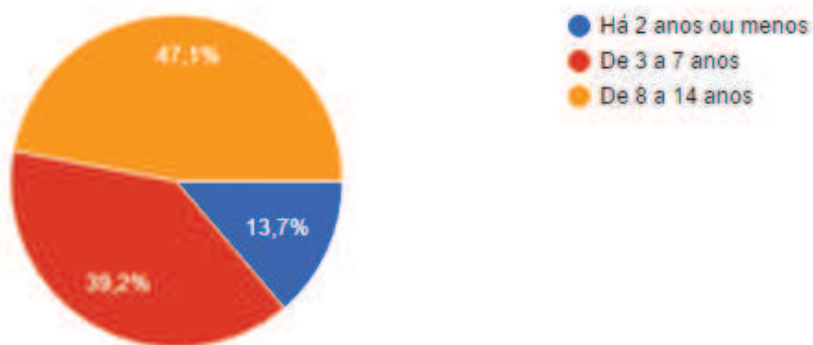
Quanto ao mestrado, 2% dos gestores respondentes apresentam mestrado na área de administração, gestão ou educação.

Gestores com especialização nas áreas de administração ou educação são 7,8% e os gestores com especialização em outras áreas de formação são 17,6%.

Observou-se que 13,7% dos gestores são Tecnólogos, 7,8% apresentam Graduação em Administração, 2% em Pedagogia e 4% em outros cursos.

Gráfico 6

Título: Questão 6 – Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente?



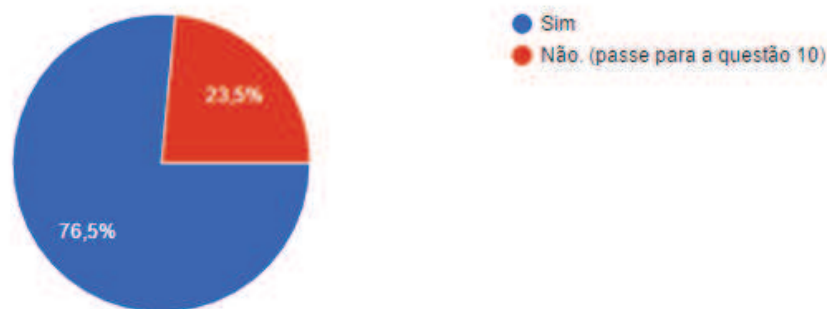
Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.



O gráfico 6 revela que 47.1% dos gestores respondentes obtiveram o nível de escolaridade declarado na questão anterior há no mínimo 8 anos, 39,2% há no mínimo 3 anos e 13,7% há 2 anos ou menos.

Gráfico 7

Título: Questão 7 – Você participou de alguma atividade de formação continuada (Atualização, treinamento, capacitação, etc.) nos últimos dois anos?



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 7 revela que 76,5% dos gestores respondentes participaram de atividades de formação continuada nos últimos dois anos e 23,5% dos respondentes, não participaram.

A questão 8 foi um complemento da questão 7, quando foi perguntado quais os cursos de capacitação/ aprofundamento/aperfeiçoamento que os gestores fizeram. As respostas foram separadas em categorias: cursos para docência, cursos para gestão e cursos para formação acadêmica. Os resultados foram:

- 2,85% dos gestores respondentes procuraram cursos de capacitação docente.

- 14,3% dos gestores respondentes procuraram cursos para formação acadêmica:

Pós-graduação de Gestão de EAD;

Pós-doutorado em 1990 e Especializações em 2001 e 2004;

Complementação Pedagógica; Especialização e Técnico em administração.

- 82,85% dos gestores respondentes procuraram cursos para gestão:

Gestão de pessoas;

Curso de servidores oferecido pelo CEETEPS em agosto de 2016;

Vários cursos do CEETEPS EAD;

Sobre relacionamento profissional;

Capacitação para gestores da CESU;

Treinamento URH CEETEPEPS;

Recursos Humanos, Pregoeiro, Negociação, Gestão de Conflitos;

Departamento Pessoal;

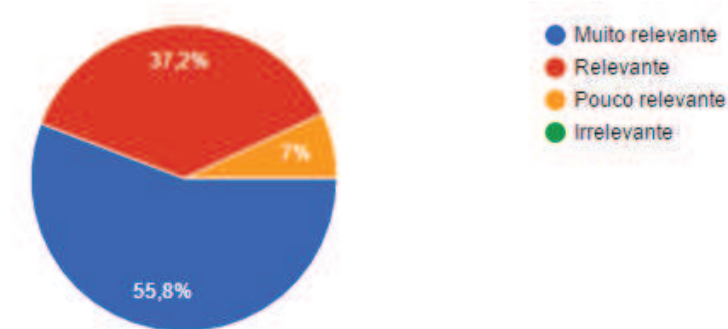
Mais de 15 cursos na área de Educação, Gestão e Direito; 03 participações como ouvinte em congressos de RH, Especialização em RH, Cursos de Gestão do tempo, gestão de desempenho, gestão de pessoas, administração pública, direito das pessoas com deficiência, orçamento público;

- Cursos de gestores e eventos oferecidos pelo CEETEPEPS;
- Cursos de gestores e demais eventos oferecidos pelo CEETEPEPS;
- Capacitações Várias da CETEC e da CESU;
- Curso para Gestores 2009;
- Curso de chefia e liderança em maio de 2016;
- 3º congresso sobre gestão de pessoas no setor público em novembro de 2014;
- II Workshop de Educação Tecnológica Faculdades de Tecnologia Gestão em Foco em setembro de 2014;
- Curso de Diretor de Serviço Administrativo em 2014;
- Treinamento SPPREVCOM/URH CEETEPEPS em 2016;
- Curso de inglês Universia Brasil AS – Inglês A1 em 2016;
- Capacitação para gestores, aprofundamento em Metodologias Ativas, Especializações em áreas da Tecnologia e inovação;
- Curso de formação de diretores CEETEPEPS;
- Gestão de RH; Cursos promovidos pela CESU para diretores de Faculdades de Tecnologia em 2016;
- Capacitação em avaliação, metodologias ativas, desenvolvimento de projeto de gestão baseado em PBL, gestão e ambientes de aprendizagem;
- Cursos de capacitação de 4 horas e workshops de 8 horas oferecidos pelo CEETEPEPS;
- Treinamento para gestores do CEETEPEPS;

- Curso de aprimoramento de Diretores de Serviços Acadêmicos e realizo diversas capacitações EAD da minha área, disponíveis no CEETEPS;
- Personal e Profissional Coach;
- Treinamento de procedimentos e estratégias – ciclo I - Diplomas em 2016;
- Programa de Desenvolvimento de pessoas ciclo diretoria acadêmica em 2014;
- Capacitação para diretores das secretarias acadêmicas das Faculdades de Tecnologia em 2013;
- Treinamento do CENSO 2013/2014/2015;
- IV encontro nacional do Censo da Educação Superior INEP/Brasília em 2014;
- Gestão de conflitos em 2014; curso de negociação em 2013;
- Curso e produtividade pessoal em 2013;
- Curso de reuniões produtivas em 2013;
- Gestão de pessoas/planejamento estratégico em 2015 e 2016.

Gráfico 8

Título: Questão 9 – A sua formação inicial foi relevante para a sua atuação como Gestor?



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

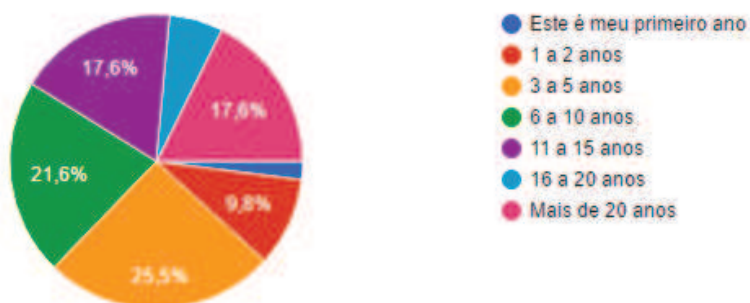
O gráfico 8 evidencia que 55,8% consideram sua formação inicial muito relevante para a atuação como Gestor, 37,2% consideram que a formação foi relevante e 7% consideram pouco relevante.

## GESTÃO PÚBLICA

O terceiro bloco de perguntas teve como propósito coletar informações sobre a formação dos sujeitos da pesquisa, pesquisando dados como educação formal, tempo de formação, formação continuada, tipos de aperfeiçoamentos e relevância da formação inicial para a função de Gestor.

Gráfico 9

Título: Questão 10 – Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Gestor?



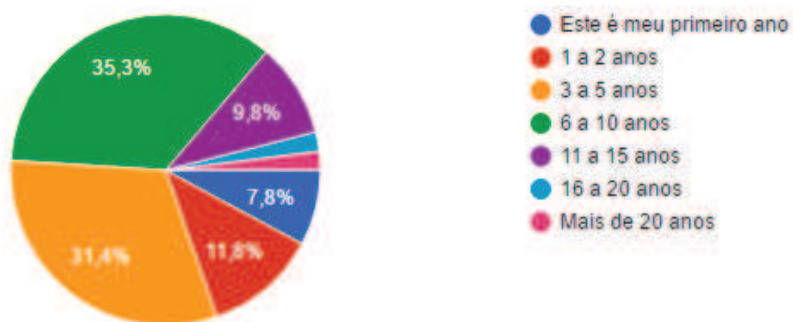
Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 9 revela que 2% dos gestores respondentes não tem experiência gestora; 9,8% apresentam de 1 a 2 anos de experiência gestora; 25,5% apresentam experiência de 3 a 5 anos; 21,6% apresentam experiência de 6 a 10 anos; 17,6% dos gestores apresentam de 11 a 15 anos de experiência gestora; 5,9% apresentam de 16 a 20 anos de experiência gestora e 17,6% dos gestores respondentes apresentam mais de 20 anos de experiência gestora.

Percebe-se que 35,3% dos gestores respondentes possuem até 5 anos de experiência gestora.

Gráfico 10

Título: Questão 11 – Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Gestor nesta FATEC?



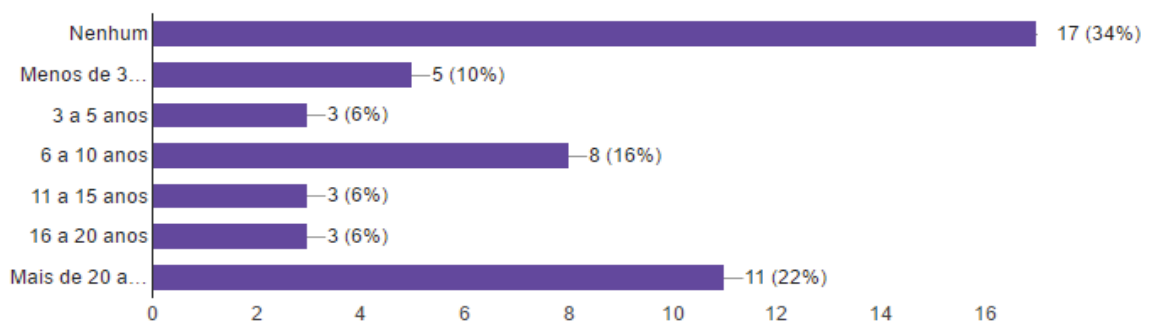
Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 10 revela que 35,3% dos gestores respondentes alegam ter de 6 a 10 anos de experiência como gestores na Faculdade de Tecnologia atual; 31,4% dos gestores respondentes alegam ter de 3 a 5 anos de experiência como gestores na Faculdade de Tecnologia atual; 11,8% dos gestores respondentes alegam ter de 1 a 2 anos de experiência como gestores na Faculdade de Tecnologia atual; 9,8% dos gestores respondentes alegam ter de 11 a 15 anos de experiência como gestores na Faculdade de Tecnologia atual; 2% dos gestores respondentes alegam ter de 15 a 20 anos de experiência como gestores na Faculdade de Tecnologia atual e 2% dos gestores respondentes alegam ter mais de 20 anos de experiência como gestores na Faculdade de Tecnologia atual.

Percebe-se que 51% dos gestores respondentes possuem até 5 anos de experiência gestora na Faculdade de Tecnologia atual.

Gráfico 11

Título: Questão 12 – Quantos anos você trabalhou como docente de uma disciplina/turma antes de exercer a função de Gestor?

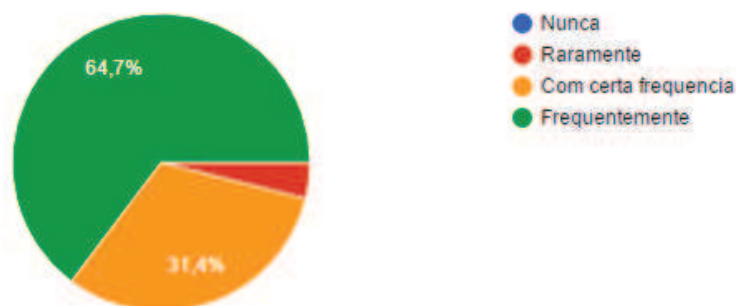


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

Consultando o gráfico 11, nota-se que 34% dos gestores respondentes nunca trabalharam como docentes antes de assumir a gestão da Faculdade de Tecnologia; 10% dos gestores respondentes trabalharam menos de 3 anos como docentes antes de assumir a gestão da Faculdade de Tecnologia; 6% dos gestores respondentes trabalharam de 3 a 5 anos como docentes antes de assumir a gestão da Faculdade de Tecnologia; 16% dos gestores respondentes trabalharam de 6 a 10 anos como docentes antes de assumir a gestão da Faculdade de Tecnologia; 6% dos gestores respondentes trabalharam de 11 a 15 anos como docentes antes de assumir a gestão da Faculdade de Tecnologia; 6% dos gestores respondentes trabalharam de 16 a 20 anos como docentes antes de assumir a gestão da Faculdade de Tecnologia e 22% dos gestores respondentes trabalharam mais de 20 anos como docentes antes de assumir a gestão da Faculdade de Tecnologia;

Gráfico 12

Título: Questão 13 – A capacitação é um pré-requisito para o bom desempenho gestor?



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

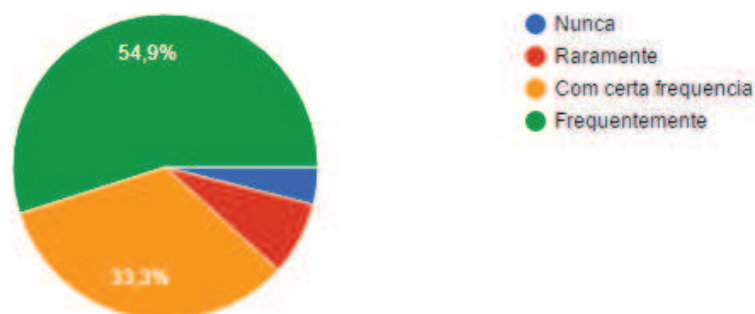
O gráfico 12 revela que 64,7% dos gestores respondentes consideram que, frequentemente a capacitação é um pré-requisito para o bom desempenho gestor; 31,4% responderam com certa frequência e 3,9% consideram que raramente a capacitação é um pré-requisito para o bom desempenho gestor.

## GESTÃO DE FACULDADE DE TECNOLOGIA

O quarto bloco de perguntas teve como propósito coletar informações sobre as atribuições dos Gestores de Faculdade de Tecnologia, pesquisando dados como desenvolvimento profissional, metas educacionais, mobilização de docentes, solução de problemas acadêmicos, abordagens e metodologias de ensino, clima institucional, órgãos colegiados, decisões administrativas e pedagógicas.

Gráfico 13

Título: Questão 14 – Certifico-me de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da FATEC.

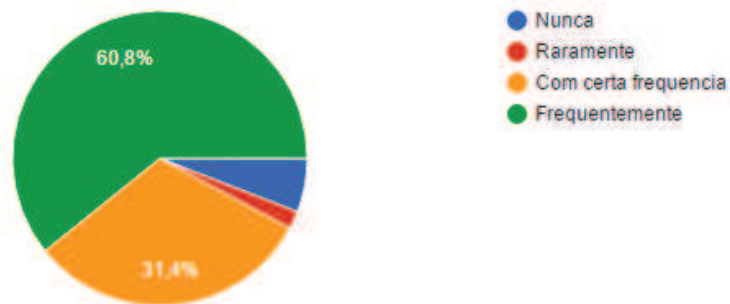


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 13 sinaliza que 54,9% dos gestores respondentes certificam-se frequentemente de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da Faculdade de Tecnologia. Outros 33,3% dos gestores respondentes certificam-se com certa frequência, 7,8% dos gestores respondentes certificam-se raramente e 4% dos gestores respondentes nunca se certificam se as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estão de acordo com as metas educacionais da Faculdade de Tecnologia.

Gráfico 14

Título: Questão 15 – Certifico-me de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da FATEC.

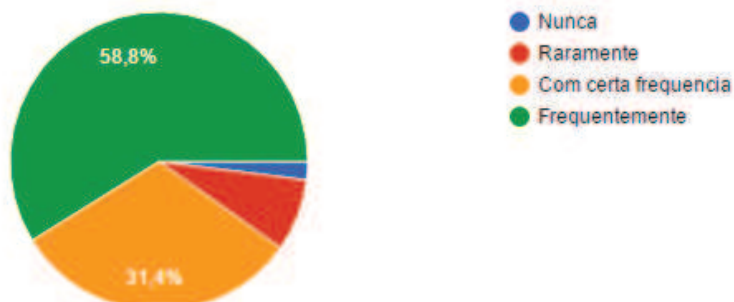


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 14 destaca que 60,8% dos gestores respondentes certificam-se frequentemente de que os professores trabalham de acordo com as metas educacionais da Faculdade de Tecnologia. Outros 31,4% dos gestores respondentes certificam-se com certa frequência, 2% dos gestores respondentes certificam-se raramente e 5,9% dos gestores respondentes nunca se certificam se os professores trabalham de acordo com as metas educacionais da Faculdade de Tecnologia.

Gráfico 15

Título: Questão 16 – Os professores são mobilizados para atualizar os seus conhecimentos?

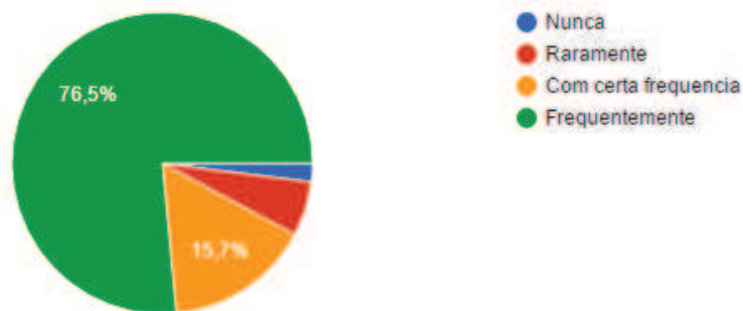


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 15 revela que 58,8% dos gestores respondentes frequentemente mobilizam seus professores para atualizar os seus conhecimentos, 31,4% dos gestores respondentes mobilizam seus professores com certa frequência, 7,8% dos gestores respondentes mobilizam raramente e 2% dos gestores respondentes não mobilizam seus professores.

Gráfico 16

Título: Questão 17 – Quando um professor apresenta um problema ocorrido em sala de aula, solucionamos o problema conjuntamente com a equipe gestora.

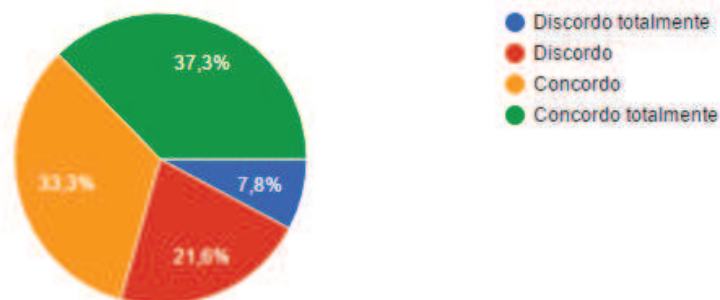


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 16 revela que 76,5% dos gestores respondentes frequentemente solucionam os problemas ocorridos com professores conjuntamente com a equipe gestora, 15,7% dos gestores responderam “com certa frequência”, 5,9% dos gestores responderam “raramente” e 2% dos gestores respondentes nunca solucionam conjuntamente com a equipe gestora os problemas ocorridos com os docentes.

Gráfico 17

Título: Questão 18 – Uma das atribuições do meu trabalho é assegurar que novos professores recebam explicações sobre as abordagens de ensino aprovadas pelo CEETEPS e que os professores estejam utilizando essas abordagens.



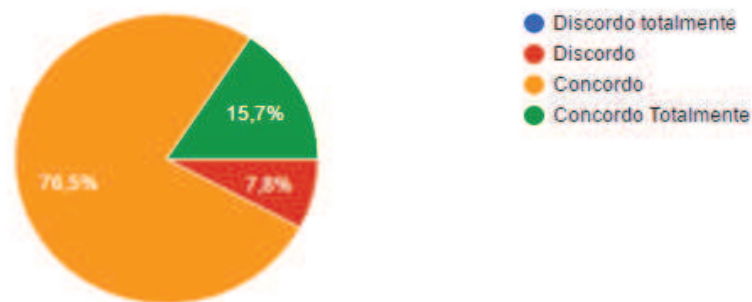
Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.



O gráfico 17 revela que, 37,3% dos gestores respondentes concordam totalmente que orientam os professores sobre as abordagens de ensino aprovadas pelo CEETEPS e asseguram que os mesmos estejam utilizando essas abordagens. Outros 33,3% concordam com a afirmativa, 21,6% discordam e 7,8% discordam totalmente.

Gráfico 18

Título: Questão 19 – Os professores da FATEC têm liberdade para escolher suas metodologias de ensino.

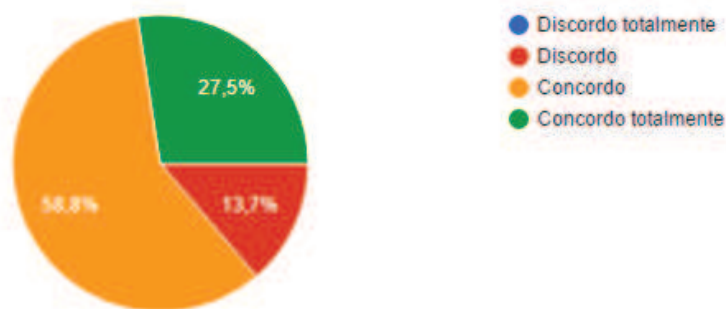


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 18 apresenta que, 76,5% dos gestores respondentes concordam que os professores da Faculdade de Tecnologia têm liberdade para escolher suas metodologias de ensino. Outros 17,7% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa, porém, 7,8% dos respondentes discordam.

Gráfico 19

Título: Questão 20 – Os professores são considerados como responsáveis pelo alcance das metas da FATEC.

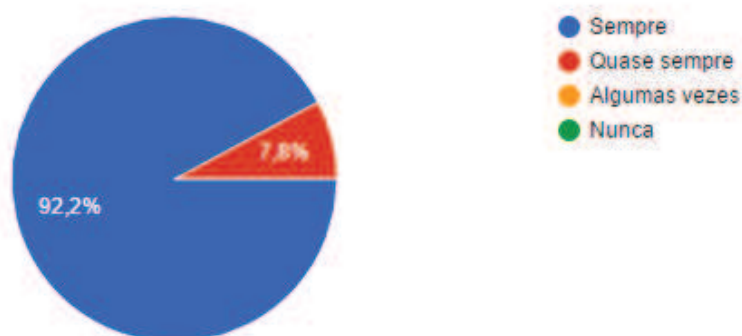


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 19 evidencia que, 58,8% dos gestores respondentes concordam que os professores são considerados responsáveis pelo alcance das metas nas Faculdade de Tecnologia. Outros 27,5% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa, enquanto 13,7% dos respondentes discordam.

Gráfico 20

Título: Questão 21 – Contribuo para criar um clima institucional satisfatório para a aprendizagem dos alunos.

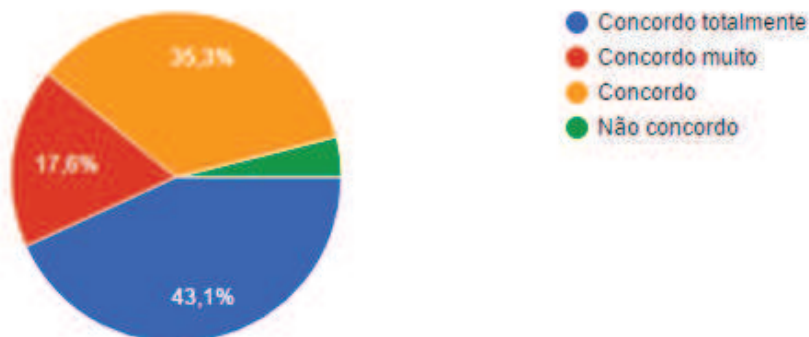


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 20 revela que, 92,2% dos gestores respondentes alegam contribuir sempre para criar um clima institucional satisfatório para a aprendizagem dos alunos e 7,8% responderam “quase sempre”.

Gráfico 21

Título: Questão 22 – Os órgãos colegiados são participativos e atuantes.

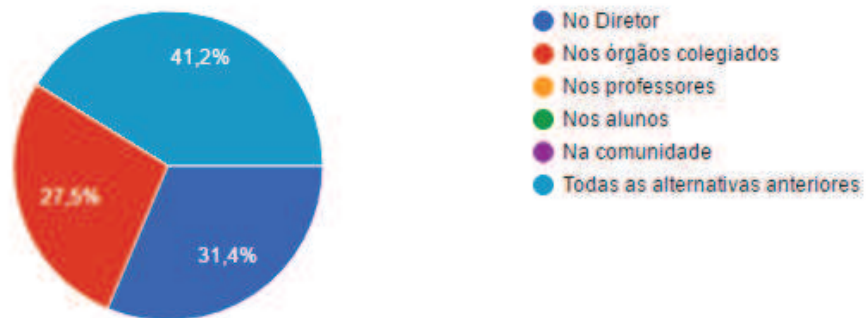


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 21 revela que, 43,1% dos gestores respondentes concordam totalmente que os órgãos colegiados são participativos e atuantes. Outros 35,3% dos respondentes concordam com a afirmativa, 17,5% dos respondentes concordam muito e 4,1% dos respondentes não concordam com a afirmativa.

Gráfico 22

Título: Questão 23 – As decisões administrativas na Faculdade de Tecnologia concentram-se:

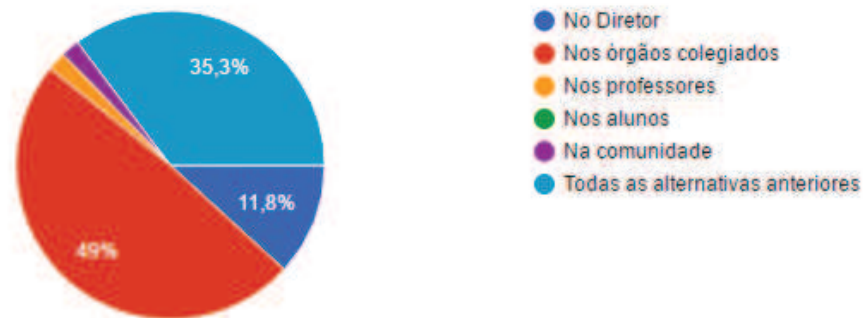


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 22 revela que, 41,2% dos gestores respondentes alegam que as decisões administrativas na Faculdade de Tecnologia concentram-se nos segmentos envolvidos com a instituição. Outros 31,4% dos respondentes alegam que as decisões administrativas concentram-se no diretor da Instituição e 27,5% alegam que as decisões administrativas concentram-se nos órgãos colegiados.

Gráfico 23

Título: Questão 24 – As decisões pedagógicas na Faculdade de Tecnologia concentram-se:



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 23 contempla que, 49% dos gestores respondentes alegam que as decisões pedagógicas na Faculdade de Tecnologia concentra-se em nos órgãos colegiados. Outros 35,3% dos respondentes alegam que as decisões administrativas concentram-se nos segmentos envolvidos com a instituição, 11,8% alegam que as decisões administrativas concentram-se no Diretor da Instituição, 2% responderam que as decisões concentram-se nos professores e 2% responderam que as decisões concentram-se na comunidade.

## BUROCRACIA

O quinto bloco de perguntas teve como propósito coletar informações sobre as concepções dos Gestores de Faculdades de Tecnologia sobre a burocracia presente nos processos institucionais, pesquisando dados como a burocracia no contexto acadêmico, a influência da burocracia, estilo de gestão de pessoas e serviços, impessoalidade na administração, cumprimento das regras, controle institucional, organização do trabalho e controle de qualidade dos serviços prestados.

Na questão 25 foi perguntado aos gestores o que eles entendem por burocracia no contexto acadêmico universitário. As respostas foram separadas em categorias, de acordo com os tipos de burocracia de Weber, citados por Richard Hall (1978, p.29): escassez de burocratização (desordem); tipo ideal (eficiência); excesso de burocratização (rigidez). Os resultados foram: 5% dos gestores respondentes têm como concepção de burocracia, a escassez de burocratização (desordem); 34% dos gestores respondentes tem como concepção de burocracia, o tipo ideal (eficiência); 61% dos gestores respondentes, tem como concepção de burocracia, o excesso de burocratização (rigidez).

Quadro 2

Título: Tipos de burocracia de acordo com a concepção dos gestores das Faculdades de Tecnologia

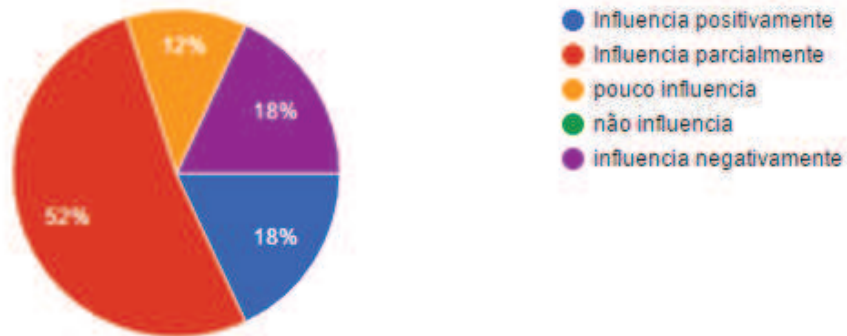
<b>Escassez de burocratização</b>	<b>Tipo ideal</b>	<b>Excesso de burocratização</b>
Regras desnecessárias	Sistema administrativo para executar ações destinadas ao desenvolvimento da sociedade como um todo através do ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica.	O número excessivo de processos administrativos.
Falta de uma legislação clara	Etapas para a finalização ou aprovação de um processo	Exigências de documentações e processos desnecessários ou que podem ser simplificados.
	A burocracia constitui estrutura formal e racionalmente organizada, onde todas as atividades estão funcionalmente relacionadas aos propósitos gerais da organização	Observâncias em Leis, Decretos, Portarias ensoberbecido o Regimento Unificado do CEETEPS.
	A burocracia é muito bem-vinda, segundo Max Weber. Tanto no contexto acadêmico como em corporações o problema não é a burocracia e sim o excesso de burocracia. A burocracia por si só é ótima para controles. O diploma é um instrumento burocrático e nem por isso é ruim.	São todas as etapas que devem ser aprovadas e discutidas para aplicação de projetos de melhorias que poderiam ser mais agilizadas.
	As rotinas administrativas de lançamento de presenças, notas, organização de conteúdo, impressão e datas das avaliações, participação nos processos da unidade (BR, websai)	Limitações que impedem o desenvolvimento acadêmico
	Burocracia está ligada ao bom funcionamento	A dificuldade de alinhar as informações e processos entre docentes, professores, alunos e sistemas.

	A burocracia está relacionada aos procedimentos documentais que certificam os processos, portanto, no cenário atual ainda é necessária	Possíveis entraves que podem engessar determinadas etapas do processo
	Creio que a definição proposta por Max Weber seja a mais aplicada	Caso haja excesso de diretrizes que reduzam o grau de liberdade para decisões
	É um instrumento necessário para que haja igualdade de atendimento às demandas da comunidade acadêmica. A burocracia permite que se exerça os mínimos princípios de gestão e se estabeleça clareza nos seus processos.	Normas que possam criar entraves ao desenvolvimento de projetos que sejam relevantes para o ensino, a pesquisa e a extensão. Procedimentos acadêmicos que venham a dificultar a vida de alunos e docentes.
	É uma forma organizada de executar as tarefas	Atraso
	Burocracia é um conjunto de procedimentos aplicados a processos administrativos públicos que tem por objetivo garantir a sua idoneidade	Um entrave
	Entendo que toda a burocracia é indispensável para a diretoria de serviços administrativos	A quantidade de papéis a serem apresentados e arquivados
	Documentação das ações para a execução das tarefas envolvidas no contexto acadêmico universitário	Regras estabelecidas para o tratamento isonômico
	Os trâmites de escrituração acadêmica para atingir a eficiência em nível acadêmico	Organização das regras e dos procedimentos na secretaria acadêmica
	Trâmites e padrões necessários para a boa execução dos trabalhos e a organização dos procedimentos	As documentações, prazo, regras e normas a serem seguidas
		Documentação e normatização
		Entendo com o quadro de servidores acadêmico-administrativo
		Burocracia no sentido do cumprimento das normas e regras institucionais são fundamentais a organização de um todo, pois temos nossos deveres e direitos também no que diz respeito o âmbito profissional. O cumprimento efetivo da burocracia administrativa quando percebido pelos alunos e pela comunidade pode ser positivo para que a instituição receba deles também o devido respeito e, até mesmo, a imagem real de uma instituição transparente em suas ações, organizada e justa. Por outro lado, há inflexibilidade diante das regras.
		Regras, padrões de horários, local fixo para as aulas, metodologias antigas, avaliações padronizadas
		Procedimentos a serem seguidos.
		Documentos, normas e regulamentos do CEETEPS
		Registros dos documentos, e cumprimento dos regulamentos
		Organização administrativa de uma instituição
		Os trâmites administrativos têm caráter burocrático para determinados processos
<b>Desordem</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Rigidez</b>

Fonte: Adaptado pela pesquisadora tendo como base Richard Hall (1978, p.29)

Gráfico 24

Título: Questão 26– A burocracia influencia no ambiente acadêmico universitário?



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

O gráfico 24 especifica que 18% dos gestores respondentes entendem que a burocracia influencia positivamente no ambiente acadêmico universitário; 52% dos gestores respondentes entendem que a burocracia influencia parcialmente no ambiente acadêmico universitário; 12% entendem que a burocracia pouco influencia no ambiente acadêmico universitário e 18% entendem que a burocracia influencia negativamente no ambiente acadêmico universitário.

Na questão 27 solicitou-se aos gestores respondentes que justificassem a resposta da questão anterior. Os resultados foram:

Quadro 3

Título: Influência da burocracia no ambiente universitário

Influencia positivamente	Influencia parcialmente	Pouco influencia	Não influencia	Influencia negativamente
A burocracia pode ser positiva quando tem objetivo de orientar e padronizar	Alguns docentes e alunos não concordam com as regras que o Regulamento Geral dos Cursos de Graduação das Faculdades de Tecnologia do <i>CEETEPS</i> possui referente a matrícula.	Os processos são simples e bem elaborados, há dificuldade de participação por que grande parte dos professores, que não veem os benefícios que o acompanhamento, através desses procedimentos, proporciona.	Não atuou na diretoria acadêmica	Muitas vezes o tempo poderia ser mais produtivo se não fosse gasto com tanta burocracia
O ambiente burocrático no meio acadêmico universitário, em suas disfunções de poder na estrutura do sistema e da	Em alguns momentos, o excesso de procedimentos atrasa as atividades	Algumas ações podem acontecer dissociadas de questões burocráticas	A responsabilidade e a autoridade de cada funcionário são	Os aspectos jurídicos profundamente restritivos, a falta de autonomia financeira, restrições elevadíssimas quanto a contratação de colaboradores, limitações

<p>multiplicidade dos meios e poio à atividade fim, colocam questões que contribuem qualitativamente no desempenho da atividade fim, facilitando as tomadas de decisões</p>			<p>partes de uma hierarquia</p>	<p>orçamentárias para instalações físicas e pedagógicas e sistema de contratação de professores por hora aula.</p>
<p>Influencia positivamente, pois as normas padronizam o processo e dão igualdade a todos</p>	<p>Influencia na medida em que determina regras como horários de início e fim de cada aula, local onde devem ser cumpridas, formas de avaliação pré-definidas deixando pouco espaço para a isenção de metodologias mais modernas de aprendizado. No entanto quando há o desejo, e iniciativa de se implantar metodologias novas visando uma troca de conhecimentos que visem melhor aprendizado, é possível fazê-lo adequando os resultados padrões aos estabelecidos</p>	<p>Acredito que a burocracia seja utilizada mais como uma segurança dos gestores em caso de reclamação do aluno, portanto a influência desta no contexto acadêmico é limitada</p>	<p>Não sabemos como agir por falta</p>	<p>Acredito que o excesso de etapas pode desestimular.</p>
<p>A burocracia favorece ao bom desempenho.</p>	<p>Burocracia no sentido do cumprimento das normas e regras institucionais são fundamentais à organização de um todo, pois temos nossos deveres e direitos também no que diz respeito ao âmbito profissional. O cumprimento efetivo da burocracia administrativa quando percebido pelo aluno e pela comunidade pode ser positivo para que a instituição receba deles também o devido respeito e, até mesmo, a imagem real de uma instituição transparente em suas ações, organizada e justa. Por um lado, há a inflexibilidade diante das regras.</p>	<p>Alguns professores não gostam da parte burocrática</p>		<p>Num contexto atual onde a geração possui um diferencial, não podemos limitar as ferramentas de trabalho, pois assim geramos a desmotivação dos alunos</p>
<p>Os procedimentos devem ser certificados, pois influenciam na vida acadêmica</p>	<p>Julgo que a burocracia influencia o ambiente universitário de modo parcial pois colide, em diversos momentos,</p>			<p>Entraves que podem ser criados</p>

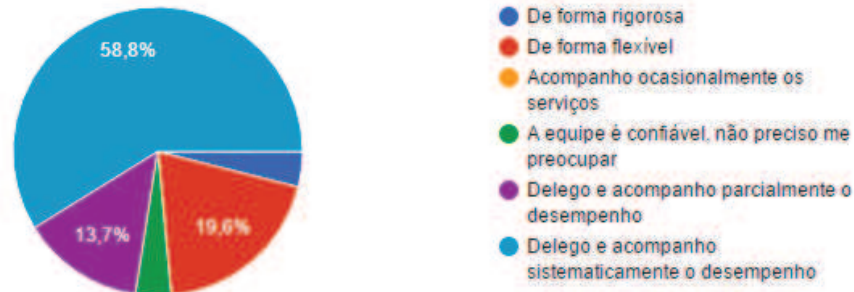
dos discentes, portanto necessitam ser documentados	com a autonomia do docente em sala de aula. Não há instrumentos adequados para avaliar a adesão dos que o docente pratica em sala de aula ao que se deseja que fosse feito.			
Sem burocracia não há possibilidade da manutenção das relações entre os membros de comunidade acadêmica nem há possibilidade de implementação de processos claros.	As vezes demora o trabalho			Podem ocorrer determinados atrasos
O trabalho administrativo serve como elo entre as atividades acadêmicas e as diretrizes institucionais	Onde há regras, o trabalho flui melhor, porém algumas normas poderiam ser revistas			Sim, influencia, se ela for excessiva
Sem a burocracia, muitas vezes taxada maldosamente, os resultados não seriam eficientes	Quando os procedimentos burocráticos são executados de maneira satisfatória conseguimos obter melhores resultados, o que traz benefícios a toda comunidade universitária.			Burocracia engessa o sistema
				Burocracia dentro da concepção cotidiana, a meu ver sempre atrapalha
				Influencia na agilidade das decisões
				Alguns procedimentos públicos são altamente burocráticos e influenciam no ambiente acadêmico
				Principalmente em relação a contratação de professores
				Prejudica o bom andamento dos trabalhos
				Poderia influenciar positivamente se tudo estivesse regulamentado, mas perderia-se a pouca autonomia e flexibilidade
Tipo ideal	...	..	...	<b>Engessamento</b>

Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.



Gráfico 25

Título: Questão 28 – Como você gerencia os serviços prestados pelos servidores que estão sob sua responsabilidade?

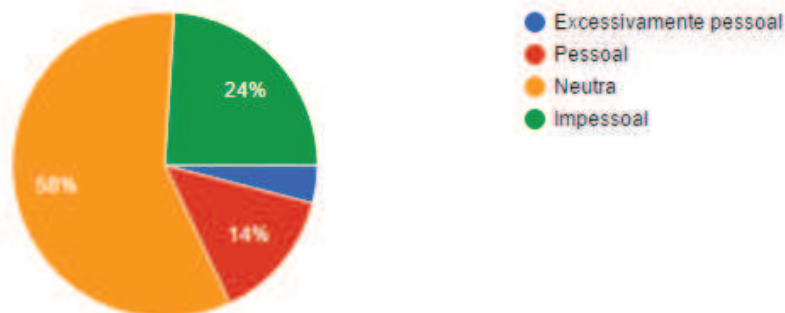


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

No gráfico 25 observa-se que 4% dos gestores respondentes afirmam gerenciar os serviços prestados pelos servidores de forma rigorosa; 19,6% afirmam gerenciar de forma flexível; 3,9% afirmam que não precisam se preocupar, pois a equipe é confiável; 13,7% delegam e acompanham parcialmente o desempenho dos funcionários e 58,8% delegam e acompanham sistematicamente o desempenho.

Gráfico 26

Título: Questão 29 – Você considera a administração burocrática da Fatec onde você trabalha:

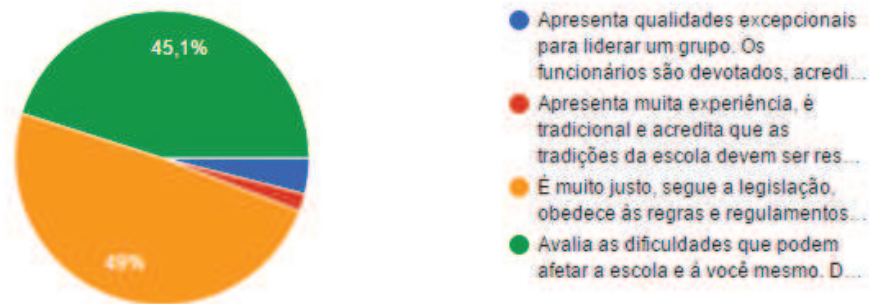


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

No gráfico 26 observa-se que 82% dos gestores respondentes consideram a administração burocrática das Faculdades de Tecnologia, neutra ou impessoal; 14% a consideram pessoal e 4% excessivamente pessoal.

Gráfico 27

Título: Questão 30– Assinale a afirmação que mais corresponde à sua atuação como gestor:

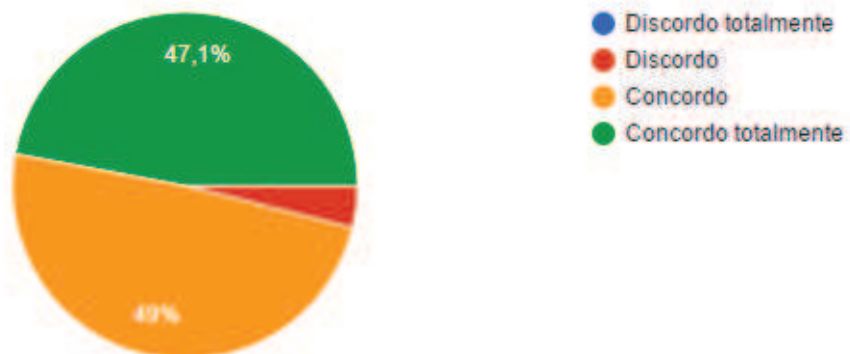


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

No gráfico 27 observa-se que 49% dos gestores respondentes afirmam que são muito justos, seguem a legislação, obedecem às regras e regulamentos legais e valorizam a disciplina organizacional. Observa-se ainda que 45,1% dos gestores respondentes afirmam que avaliam as dificuldades que podem afetar a Faculdade de Tecnologia e a ele mesmo, definem o meio mais eficiente de atingir as metas. Já 3,9% dos gestores respondentes alegam apresentar qualidades excepcionais para liderar um grupo, e que os funcionários são “devotados”, isto é, acreditam nas suas ideias e no seu trabalho. Por fim, 2% dos gestores respondentes dizem apresentar muita experiência, são tradicionais e acreditam que as tradições da escola devem ser respeitadas, além de afirmarem beneficiar os funcionários mais dedicados.

Gráfico 28

Título: Questão 31– Na Fatec é verificado o cumprimento das regras.

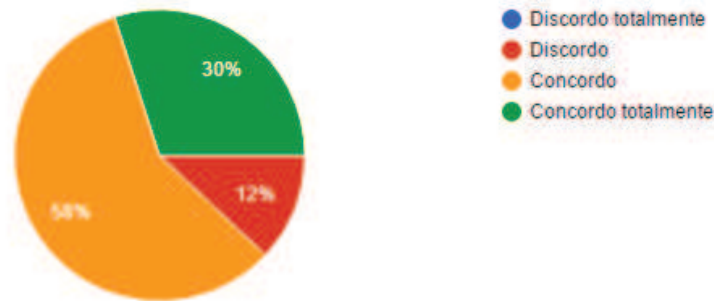


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

No gráfico 28 observa-se que 49% dos gestores respondentes concordam que na Faculdade de Tecnologia é observado o cumprimento das regras; 47,1% dos gestores respondentes concordam totalmente com a afirmação e 3,9% dos gestores respondentes discordam.

Gráfico 29

Título: Questão 32– A direção da Fatec se vê envolvida na solução de problemas referentes a horários e/ou planejamento das aulas.

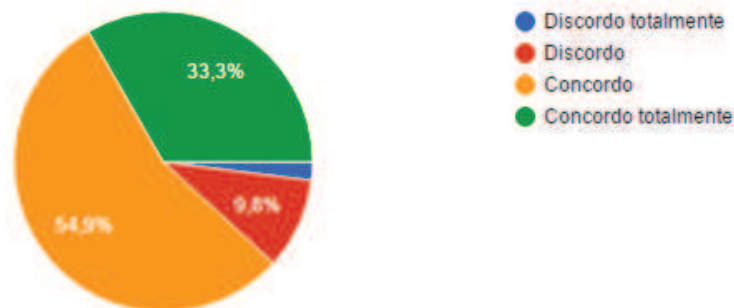


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

No gráfico 29 observa-se que 58% dos gestores respondentes concordam que a direção da Faculdade de Tecnologia se vê envolvida na solução de problemas referentes a horários e/ou planejamento das aulas dos docentes; 30% dos gestores respondentes concordam totalmente com a afirmação e 12% deles, discordam.

Gráfico 30

Título: Questão 33– Há ênfase de que a organização do trabalho, voltada para tarefas, seja estimulada na Fatec.

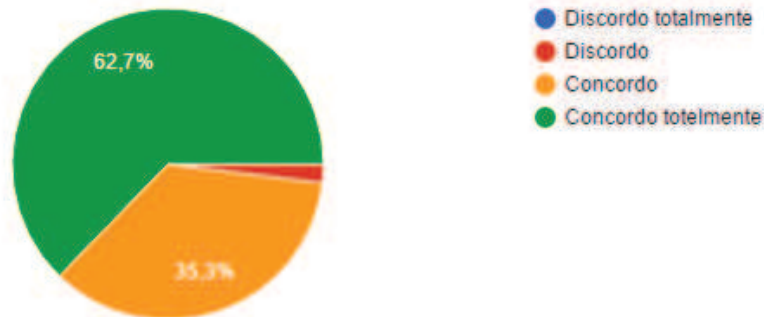


Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

No gráfico 30 observa-se que 54,9% dos gestores respondentes concordam que a organização do trabalho voltada para tarefas seja estimulada na Faculdade de Tecnologia; 33,3% dos gestores respondentes concordam totalmente com a afirmação; 9,8% dos gestores respondentes discordam e 2% deles discordam totalmente.

Gráfico 31

Título: Questão 34– É importante, para a Faculdade de Tecnologia, que haja a verificação da existência de falhas e erros nos procedimentos administrativos e pedagógicos.



Fonte: Tramonte, A. Kanaane, R.

No gráfico 31 observa-se que 62,7% dos gestores respondentes concordam totalmente que é importante para a Faculdade de Tecnologia, que haja a verificação da existência de falhas e erros nos procedimentos administrativos e pedagógicos

. Outros 35,3% dos gestores respondentes concordam com a afirmação e 2% deles, discordam.

Na questão 35 deixou-se aberto o espaço para as considerações que os gestores julgassem necessárias, seguem comentários dos respondentes:

*Faço somente a observação de que, ao meu ver, o questionário foi elaborado do ponto de vista de uma unidade de Faculdade de Tecnologia com toda infraestrutura montada, seja de recursos materiais e/ou humanos, o que não é a realidade de muitas unidades.*

*O gestor tem que ser flexível e ao mesmo tempo atender todas as normas e procedimentos, mas precisa de ferramentas e recursos humanos e financeiros para que possa atender a demanda escolar.*

*É complicado trabalhar em uma instituição, digo neste caso o CEETEPS, pois não há treinamentos, muitas vezes nos deparamos com situações em que o procedimento realizado estava incorreto, e temos que entrar em contato com a CESU para fazer os questionamentos, principalmente os DSAs com pouco tempo no cargo. E acredito também que muitos assuntos nas Faculdades de Tecnologia sejam concentrados na Secretaria Acadêmica, e temos que ficar fiscalizando se outro profissional realizou corretamente o seu trabalho, sendo que a responsabilidade é do mesmo. Deveria ter cursos de reciclagem para coordenadores de cursos, coordenadores de estágio, para que os mesmos entendam um pouco dessa burocracia necessária e que a secretaria não deve carregar nas costas a Faculdade de Tecnologia.*

*A Gestão Administrativa em órgãos públicos possui normativas e regras específicas que devem ser seguidas para a legitimidade dos processos. A informatização de alguns processos vem aos poucos agilizando e tornando o serviço mais produtivo e eficiente.*

*A verificação de falhas frequentemente se dá para punição e não para a melhoria do processo.*

*Não me acho com qualidade excepcional para liderar um grupo, mas a comunidade acredita nas nossas ideias e em nosso trabalho. Acredito na tradição da instituição e não acredito que isso se relacione com beneficiar funcionários mais dedicados.*

*As Faculdades de Tecnologia atuam isoladamente, cada uma com suas características e diversidades próprias, no entanto, atendem a um único sistema.*

*Desde meados do século XX, acentua-se a necessidade de se pensar a burocracia para além dos modelos ideais weberianos, dada a constatação de que as demandas sociais, em contextos cada vez mais complexos, exigem dos gestores a capacidade de promover diálogo com a comunidade externa à empresa ou instituição. Dessa forma, espera-se que os procedimentos administrativos se atualizem em função de metas que surgem ou se modificam de modo acelerado. Propõe-se o que alguns estudiosos chamam de modelos pós-burocráticos. No caso das instituições de ensino, faz-se particularmente sensível a urgência da atenção às condições apresentadas pela chamada “modernidade líquida”.*

Do exposto tem-se que os gestores respondentes consideram que a eficiência dos serviços prestados pelas Faculdades de Tecnologia, passa pela infraestrutura da mesma nas questões materiais e humanas, destacando as restrições das ações gestoras pela gestão pública estabelecida, dificultando assim, a adoção de uma gestão dinâmica e desenvolvedora.

Destaca-se ainda a observação de que algumas Faculdades de Tecnologia não possuem ainda uma infraestrutura adequada para atender com excelência as suas demandas, portanto, as ações gestoras muitas vezes não conseguem atender as expectativas do CEETEPS.

Percebe-se na fala dos gestores que a flexibilidade exigida na condução da Faculdade de Tecnologia colide com a burocratização posta pelo sistema e se agrava pela falta de recursos humanos e financeiros para o atendimento da demanda.

O monitoramento dos serviços, aos olhos de alguns gestores, acontece com a finalidade de punição e não para a melhoria do processo, ficando a proposta de que os modelos ideais weberianos deveriam ser substituídos por modelos pós burocráticos apresentados por Baumann.

## **CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O objetivo geral desta dissertação em identificar a concepção dos gestores com relação à burocracia presente nas práticas administrativas e pedagógicas da Instituição de Ensino Superior foi atendido, em função do levantamento efetuado que caracterizou a visão gestora com relação a burocracia. Os objetivos específicos desta pesquisa serão discutidos nos itens 5.1, 5.2 e 5.3.

A análise das informações básicas resultou no que segue:

Com o objetivo primeiro de traçar o perfil dos gestores respondentes, observa-se com a pesquisa que predominam nas Faculdades de Tecnologia, gestores entre 51 a 55 anos e que estão no cargo/função gestora há menos de 5 anos. A idade dos gestores com relação à experiência explica-se pelo fato de que o regimento das Faculdades de Tecnologia, que fundamentou o ingresso dos gestores respondentes, não exigiu formação gestora e nem experiência gestora para o provimento da função.

### **5.1 A concepção dos gestores com relação à burocracia**

Os resultados da pesquisa revelam que 49% dos gestores respondentes, aproximam-se do caráter racional-legal de Max Weber (2003), ou seja, quando um indivíduo baseia-se na crença da justiça da lei, na legitimidade das ordens estabelecidas em estatutos, códigos e regulamentos e no direito de mando daqueles que estão nomeados para exercer tal mando.

Tem-se também que 41,1% dos respondentes aproximam-se da Racionalidade Instrumental proposta por Max Weber, ou seja, quando um indivíduo baseia-se no cálculo da relação meio-fim, ou na relação custo-benefício.

Segundo Kanaane (2010A, p.46), vivemos em uma era onde os problemas apresentados não podem ser resolvidos com a maneira de pensar tradicional, portanto “saber gerenciar o conhecimento existente nos espectros organizacionais vem sendo um motivo cada vez mais determinante na sobrevivência, manutenção e desenvolvimento organizacional”.

Quanto a impessoalidade na gestão pública, constatou-se que 82% dos gestores concebem a neutralidade/impessoalidade, um estilo de gerir os processos burocráticos da instituição, o que aproxima a gestão do princípio da impessoalidade, referido na Constituição Federal de 1988 (art. 37, caput), na qual impõe-se ao administrador público que só pratique

o ato para o seu fim legal, que é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal (MEIRELLES, 2013, p.95).

Portanto, o servidor público que está ocupando seu posto para servir às instituições, seja ele eleito, concursado ou indicado, necessita ter como finalidade o interesse público, ou seja, deve ser impessoal.

## **5.2 A gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização**

Com a análise da gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização, o que se pode depreender, a partir da pesquisa realizada, confirma que 55% dos gestores respondentes tem como concepção de burocracia, o engessamento dos processos. Este engessamento, ou rigidez é citada por Richard Hall (1978, p.29) como:

Disfunções da burocracia que consiste no apego as regras; excesso de formalidade; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; processo decisório categorizado; superconformidade à rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade; dificuldade de atendimento a clientes e conflito com o público. (HALL, 1978, p.29).

Outra realidade visualizada na pesquisa com as Faculdades de Tecnologia focalizou que, na análise dos questionários a influência da burocracia na condução dos processos administrativos e pedagógicos foi considerada parcial por 52% dos gestores respondentes e negativa por 18% dos gestores.

Max Weber (1974, p.8) cunhou a expressão “burocrática” para representar o tipo ideal de organização, porém, para conseguir eficiência, faz-se necessário cuidar dos processos burocráticos, não esquecendo dos aspectos variáveis que, se negligenciados, incorrem nas disfunções na realização de ações específicas, como as citadas pelos gestores respondentes.

Esta dissertação revela ainda que, embora 58,8% dos gestores respondentes afirmem delegar responsabilidades e acompanhar sistematicamente as tarefas executadas pela sua equipe, nota-se que os mesmos gestores destacam os elevados níveis de burocratização dos processos pedagógicos e administrativos das Faculdades de Tecnologia em outras questões levantadas no questionário.

Como afirma Max Weber, o sistema burocrático proporciona vantagens e desvantagens (disfunções), influenciando diretamente nas vidas dos indivíduos. Os processos



precisam ser regulados para que sejam efetivos para a organização, e a burocracia ideal proposta por Weber tenta garantir etapas dos processos que são fundamentais para a saúde da organização.

A conjuntura econômica coloca a Educação Profissional na ordem do dia e os avanços nesse sentido são fundamentais. Porém, os níveis de engessamento dos processos pela visão dos gestores se impõem como uma realidade que precisa ser transformada para que a expansão da educação profissional ocorra com qualidade social e pedagógica, impactando nos processos sócios culturais.

### **5.3 O processo de formação acadêmica dos gestores e seus impactos na gestão**

Quanto à caracterização do processo de formação acadêmica dos gestores das Faculdades de Tecnologia, nota-se que 38% dos gestores são doutores em outras áreas de formação, não abrangendo a formação gestora. Estes obtiveram o título de doutor entre 8 a 14 anos. Tem-se que 76,5%, procuraram cursos de gestão após o ingresso na função, a fim de buscar subsídios para o exercício de suas atividades. Os gestores consideram que sua formação inicial foi relevante para a sua atuação gestora, embora essa formação tenha sido em outras áreas do conhecimento. Estes dados sugerem que a formação acadêmica dos gestores impacta na gestão exercida.

Reforça-se, portanto, a necessidade de exigência de formação gestora como pré-requisito para o ingresso nessa função, para que essa formação não ocorra somente com a prática da função, a fim de não comprometer a qualidade dos processos administrativos e pedagógicos da instituição superior.

Quanto ao nível de experiência gestora dos respondentes, constatou-se que 47,1% dos gestores são inexperientes na função ou apresentam experiência gestora de até 5 anos.

Brooke (2002, p.509) considera que “a atuação gestora determina de forma positiva ou negativa o sucesso da escola”. Diante disso, acredita-se que a exigência de experiência gestora como pré-requisito para o ingresso dos gestores de Faculdades de Tecnologia pelo novo Regimento foi fundamental para garantir a eficiência dos processos administrativos e pedagógicos da instituição.



Constatou-se que 54,9% dos gestores afirmam exercer uma supervisão junto aos docentes e 37,3% dos gestores afirmam exercer o controle do cumprimento das diretrizes estabelecidas.

Sabe-se que sem um instrumento de controle não é possível assegurar que os docentes estejam trabalhando os conteúdos que levem os alunos a um bom desempenho profissional, pois, é preciso garantir a qualidade oferecida e a garantia sugere controle. Peterossi e Menino (2008, p.1) afirmam o “deslocamento do foco do rendimento do aluno para a qualidade e desempenho das instituições e do sistema, com a implantação da avaliação institucional no CEETEPS”, que configura-se em um instrumento de controle da qualidade dos serviços prestados.

A alteração do Regimento das Faculdades de Tecnologia em janeiro de 2017 veio ao encontro da questão inicial desta dissertação, quanto à necessidade de que os gestores das Faculdades de Tecnologia ingressem com experiência gestora relevante, para garantir uma gestão de qualidade às instituições superiores, embora o novo regimento não contemple a necessidade de formação acadêmica gestora para os Diretores de Faculdades de Tecnologia.

Outro aspecto do novo regimento foi o entendimento da ideia de gestão compartilhada e participativa, quando reconhece os Diretores de Serviços Administrativo e Acadêmicos como membros da equipe gestora, juntamente com o Diretor e o Vice Diretor. De acordo com Lück (1998, p. 15): "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto".

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho, de identificar a concepção dos gestores com relação a burocracia presente nas práticas administrativas e pedagógicas da Instituição de Ensino Superior foi atendido em função do levantamento efetuado que caracterizou a visão gestora com relação a burocracia, que levou ao entendimento de que os problemas da educação nas Faculdades de Tecnologia não podem ser sanados apenas por um único viés, com melhoria na gestão, como se dependesse, apenas, do dispêndio de esforços de gestores e professores em melhorar o gerenciamento dos recursos e dos processos institucionais.

A situação da educação no Brasil e seus pífios resultados, segundo Silva (1995 pg. 19), não podem ser discutidos “fora de um contexto de falta total de recursos e de poder”. A diversidade de situações e processos são distintos nas diversas instituições escolares do país. As Faculdades de Tecnologia, embora regidas pela mesma legislação e pertencentes a um mesmo sistema, atuam isoladamente, cada uma com suas características e diversidades próprias.

Quanto ao objetivo específico desta dissertação, de analisar a gestão sob o prisma dos processos de burocracia e burocratização, a Instituição Superior aparece como uma instituição burocrática em seu funcionamento, que acaba gerando impactos não previstos nos sujeitos nela envolvidos. Tanto o trabalho do gestor, do professor, quanto a conduta de vida do aluno são afetados pelos efeitos da racionalização.

Observa-se que as Faculdades de Tecnologia não apresentam infraestrutura equivalentes, seja de recursos materiais e/ou humanos, o que traz diferenças nos padrões e processos adotados, segundo a visão de um dos gestores respondentes. Weber (1982), abre novas portas às reflexões:

O destino de nossos tempos é caracterizado pela racionalização e intelectualização e, acima de tudo, pelo “desencantamento do mundo”. Precisamente os valores últimos e mais sublimes retiraram-se da vida pública, seja para o reino transcendental da vida mística, seja para a fraternidade das relações humanas diretas e pessoais. (WEBER, 1982, p.182).

O processo de aprendizagem se transforma em burocratização, ou seja, um processo de renúncia de suas habilidades e competências atuais para a ascensão a outro nível ou patamar profissional, regido por regras que ultrapassam muitas vezes os próprios limites humanos, o que remete a atenção do gestor à epígrafe desta dissertação, onde Bauman (2001, p.1) descreve que “as pessoas seguem a correnteza, obedecendo às suas rotinas diárias e

antecipadamente resignadas diante da impossibilidade de mudá-la, e acima de tudo convencidas da irrelevância e ineficácia de suas ações ou de sua recusa em agir”.

Outro gestor respondente faz uma ponte entre Bauman e Weber quando afirma que, o gestor tem que ser flexível e ao mesmo tempo atender todas as normas e procedimentos, mas precisa de ferramentas e recursos humanos e financeiros para que possa atender a demanda escolar.

Bauman, na década de 1990, quando forjou o termo “modernidade líquida”, descrevia um mundo em que os indivíduos, para seguir o fluxo das demandas cotidianas, são deixados sem raízes, desamparados de parâmetros possíveis. Bauman se focou nos excluídos e marginalizados, descrevendo a quantidade de pessoas que viram suas chances de uma vida digna destruídas por um novo mundo sem fronteiras.

Os gestores respondentes enfatizam os processos burocráticos e burocratizados que precisam enfrentar na gestão, focalizando a necessidade de atualização da burocracia praticada nos modelos weberianos, para atender aos modelos pós burocráticos destacados pelas concepções propostas a partir da “Modernidade Líquida” de Bauman (2001).

Quanto a caracterização do processo de formação profissional dos gestores e seus impactos na gestão, esta pesquisa destacou a necessidade de treinamentos para a garantia de que procedimentos corretos sejam aplicados. A verificação de falhas, sob o olhar dos gestores respondentes, frequentemente se dá para punição e não para a melhoria do processo. Acreditam que embora não tenham qualidades excepcionais para liderar grupos, a comunidade acredita em suas ideias e em seu trabalho.

Considerou-se como relevante a exigência de experiência gestora antes do provimento da respectiva função, definida pelo Novo Regimento do Centro Paula Souza, porém detectou-se que o documento ainda não contempla a necessidade de formação gestora para o candidato. Tem-se que a experiência docente não seja suficiente para a atuação eficiente de um gestor, pois os conhecimentos adquiridos são distintos. Ótimos professores não serão, necessariamente, bons gestores.

As questões levantadas nesta pesquisa nos convidam a renovar a forma como observamos a nossa vida e precisamos refazer o sentido de muitos conceitos e crenças pré-estabelecidas, como a burocracia, conferindo às investigações científicas outras possibilidades de pesquisa e aprofundamento.

A pesquisa realizada junto aos gestores provocou novas reflexões e construção de conhecimento colaborativo. Entre elas, a referência sobre a Gestão Administrativa em órgãos públicos, que possui normativas e regras específicas que devem ser seguidas para a legitimidade dos processos. A informatização de alguns processos vem aos poucos agilizando e tornando o serviço mais produtivo e eficiente.

Esta pesquisa sobre a concepção dos gestores de Faculdades de Tecnologia frente a burocracia não esgota o assunto tendo em vista que, gerir pessoas em um tipo de sociedade em que as relações se tornam cada vez mais complexas é um desafio que implica em níveis de insegurança mais acentuados.

Sugere-se que estudos posteriores sejam realizados com o intuito de caracterizar estilos comportamentais de gestores vinculados ao sistema de ensino e aprendizagem, destacando os padrões, as competências, que conduzam a eficiência e eficácia no âmbito da gestão universitária em instituições públicas.

A gestão acadêmica contempla aspectos administrativos relacionados a burocracia, bem como ao processo de ensino aprendizagem. Entretanto, supõe-se que em função das mudanças políticas, econômicas, culturais, haja a perspectiva em repensar as diretrizes de práticas do Ensino Superior no tocante aos paradigmas vigentes em nossa sociedade.

Vê-se, portanto, a necessidade em dinamizar o processo de gestão institucional abrindo alternativas para o direcionamento estratégico, tático e operacional com foco nas competências administrativas, e interpessoais, contribuindo para o repensar do cenário sócio cultural e os impactos na estrutura, diretrizes e no funcionamento de instituições de ensino superior.

## REFERÊNCIAS

- ABRÚCIO, Fernando L. **Prática comum dos Diretores eficazes**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Revista Nova Escola, 2012
- AMBONI, Giovani. **Estudo para o planejamento ambiental da costeira do Pirajubaé**. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental). UFSC. Florianópolis – SC, 2001.
- ARAÚJO, Maria A. D. **Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público**. Coletânea de textos da Escola de Governo do RN –Natal, 2010.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- \_\_\_\_\_. **Arte da vida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.
- \_\_\_\_\_. **O legado é sólido**. Pernambuco: Jornal Diário de Pernambuco, 2017. Disponível em [http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/cadernos/viver/2017/01/10/inter\\_na\\_viver,161182/o-legado-e-solido.shtml](http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/cadernos/viver/2017/01/10/inter_na_viver,161182/o-legado-e-solido.shtml). Acesso em 19 fev 2017
- \_\_\_\_\_. **Análise: Zygmunt Bauman representava algum conforto em um mundo cada vez mais cinzento**. São Paulo. Jornal Estadão Cultura. 2017. Disponível em: <http://cultura.estadao.com.br/noticias/literatura,analise-zygmunt-bauman-representava-algum-conforto-em-um-mundo-cada-vez-mais-cinzento,10000099041>. Acesso em 19 fev 2017.
- BENDIX, R.; FISHER, L. **As perspectivas de Elton Mayo**. Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1971.
- BENNIS, Warren. GOLDSMITH, Joan. **Learning to lead: a workbook on becoming a leader**. Fourth Edition. Perseus Book Group. 2010
- BLAU, Peter. **Exchange and Power in Social Life**. ISBN 978-0-88738-628-2. New Brunswick, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 1964 p. 17.
- BRASIL. **Constituição Federal**. Art. 37, caput, art. 205. Brasília: Ed. Senado, 1988.
- BROOKE, Nigel Marcos. **Históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço Editora, 2012.
- CABRAL NETO, Antônio (A). **Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias**. Brasília: Liber Livro, 2009. 10.
- \_\_\_\_\_. (B). **Responsabilização na Administração Pública: notas para uma discussão no campo da educação**. Brasília: Liber Livro, 2009.
- CARVALHO, Elma J. G. **Reestruturação produtiva, reforma administrativa do Estado e gestão da educação**. In: Educação & Sociedade. Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 29 jan 2017.

CEETEPS - **Site oficial**. 2016. Disponível em: <<http://www.cps.sp.gov.br>> Acesso em 03 set 2016.

CEETEPS – **Deliberação CEETEPS 31**, de 27-09-2016, publicada no DOE de 17 de janeiro de 2017, pág.127. Disponível em: <http://www.cps.sp.gov.br/quem-somos/departamentos/cesu/regimento-geral.pdf>. Acesso em 25 jan 2017.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora SENAC, 2003

CIVITA, Fundação Vitor. **Perfil dos Diretores de Escola da Rede Pública**. IBOPE. 2009. Disponível em: [http://acervo.novaescola.org.br/gestao-escolar/diretor\\_escolar.pdf](http://acervo.novaescola.org.br/gestao-escolar/diretor_escolar.pdf). Acesso em 03 set 2016.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: UNB, 1981. P.261.

DRUCKER, Peter F. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

DURKHEIM, Émile. **Educação e Sociologia**. Lisboa: Edições 70. 2009

EISENTADT. **Burocracia, a burocratização e a desburocratização**. Buenos Aires: Abeledo-Perrot, 1961. 333 p.

ESTRADA, Guilherme D. **É preciso desburocratizar as leis**. O Estado de São Paulo. Instituto Hélio Beltrão. Brasília. 2004. Disponível em: [http://www.desburocratizar.org.br/ihb/biblioteca/biblioteca.asp?Cod\\_Canal=21&Cod\\_Publicacao=455](http://www.desburocratizar.org.br/ihb/biblioteca/biblioteca.asp?Cod_Canal=21&Cod_Publicacao=455)>. Acesso em 03 set 2016.

ETZIONI, Amitai. **Análise Comparativa de Organizações Complexas**. Rio de Janeiro, Zahar Editores. 1984

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

FONSECA, Celso S. **História do Ensino Industrial no Brasil**. Rio de Janeiro: Escola Técnica, 1961.

FOSTER, Richard. **Inovação: a vantagem do atacante**. San Francisco: Best Seller, 1988, p.142

FREITAS, Adriana de; PETEROSSO, Helena G. **A Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a Formação de Professores**: A atuação do Centro Paula Souza nos Programas de Formação CEETEPS – São Paulo – Brasil. Disponível em: <http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2010/trabalhos/gestao-e-desenvolvimento-da-formacao-tecnologica/trabalhos-completos/freitas-adriana-de.pdf>. Acesso em 29 jan 2017.

GADOTTI, Moacyr. **Uma só escola para todos**: caminhos da autonomia escolar. Petrópolis: Vozes, 1990. P.160.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre, Ed. Artes Médicas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Escola Cidadã.** São Paulo: Cortez, 2004. P.9.

GATTI, Bernadete A. **Formação de Professores no Brasil:** características e problemas. Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 113, p. 1355-1379, out.-dez. 2010 1359 Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v31n113/16.pdf>. Acesso em 03 set 2016.

GOMES, H. M. e MARINS, H. O. **A ação docente na educação profissional.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. P.98

GOULDNER, Alvin. **Patterns of industrial bureaucracy.** Glencoe, Illinois, Free Press, 1954.

HALL, Richard. **O conceito de burocracia:** uma contribuição empírica. In: WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. Zahar Editores, 1978. P. 14-124

INEP/MEC. **Diretores das Escolas Públicas Brasileiras:** quem são esses sujeitos? Prova Brasil. Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2007.

KANAANE, Roberto (A). **Manual de treinamento e desenvolvimento humano.** Editora Atlas, 2ª ed, São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. (B). **Gestão Pública Estratégica e a Visão do Futuro** in Gestão Pública. Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas. org. KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Humano nas Organizações:** O homem rumo ao século XXI. Editora Atlas, São Paulo, 2015. P.36

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração:** um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976.

KATZ, Daniel. KAHN, Robert L. **Common Characteristics of open systems.** Systems Thinking. Pequim Books Ltda, 1969.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Social das Organizações.** Editora Atlas S.A. São Paulo, 1978. P. 248.

LIBÂNIO, José C. **O sistema de organização e gestão da escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, p.85-101. 2001.

LIMA, Blanca O. de. **La nueva gestión pública.** Madrid: Pearson Educación S.A., 2001

LIPSET, Seymour Martin. **Political man.** London: Mercury Books, 1963.

LÜCK et al, Heloisa. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP & A, 1998. p.15. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-diretor-na-gestao-democratica/68903/#ixzz4JDCyoRyM>. Acesso em 03 set 2016.

LÜCK, Heloísa. **Em aberto:** gestão escolar e formação de gestores. ISSN 0104-1037,



Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev/jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Educacional.** In LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Série cadernos de gestão, vol.II, 3ª edição. Editora Vozes. 2010.

MARIN, Andréa C. **Cursos Tecnológicos no Brasil:** um relato histórico e apontamentos de sua importância na formação de profissionais no Brasil. Revista Fatec Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios Vol. 3 | Nº. 5 | Ano 2016 | ISSN: 2358-9817. Disponível em [http://www.revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em\\_debate/article/view/73/117](http://www.revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em_debate/article/view/73/117). Acesso em 05 mar 2017.

MARTINS, Fernando. **Burocracia empobrece o Brasil mas não entra na agenda de prioridades.** Jornal A gazeta do Povo. São Paulo. 2017. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/burocracia-empobrece-o-brasil-mas-nao-entra-na-agenda-de-prioridades-7mm4bkci97smapazuqk5en2gr>. Acesso em 19 fev 2017.

MEDEIROS, M. L.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. **Gestão e Complexidade na Escola Pública.** 1. ed. São Paulo: Annablume / CAPES, 2013

MERTON, Robert K. **Sociologia:** Teoria e Estrutura. Editora Mestre Jou. SP, 1968. P. 8 – 151.

MICHELS, Robert. **Political Parties:** A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy. Traduzido para o Inglês por Eden Paul e Cedar Paul. New York: The Free Press. 1991

MINTZBERG, Henry.; MCHUGH Alexandra. **Strategy Formation in an Adhocracy.** Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 2. p. 160-197, Jun. 1985.

MISES, Ludwig Von. **Bureaucracy.** Editora: Liberty Fund, Inc. Ano de Edição: 2007. Páginas: 120

PARO, Vítor H. **Administração escolar:** uma introdução crítica. 8ª ed. São Paulo: Cortez. 2002. P.13-18.

\_\_\_\_\_. **A educação, a política e a administração:** reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Sociedade. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778 set/dez 2010.

PARSONS, Talcott. **La estructura de la acción social.** Madri. Guadarrama. 1968

PERROW, Charles. **Sociologia das Organizações.** Ed. McGraw-Hill. 3ª edição. 1971. P. 1 - 15.

PETEROSI, H.G; MENINO, S. E. **Trajetória de implantação de um modelo de avaliação institucional.** Disponível em: <http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/trajetoria-de-implantacao.pdf>. Acesso em: 23/09/2016.

QIANWEI, Zhu. **Burocratização, desburocratização e equilíbrio entre elas:** uma interpretação sobre as reformas da administração pública no Ocidente. Revista Administração, [S.l.], n. 90, v. XXIII, p. 1115-1127, 2010



RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983, p. 192.

BANCO MUNDIAL. **Relatório Doing Business Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies**. Infografia. Curitiba – PR. Gazeta do Povo. 2017.

RIGGS, Fred W. (1962). **Trends in the Comparative Study of Public Administration**. *International Review of Administrative Sciences*. 1962 V. 28, pp.9-15.

\_\_\_\_\_. **Administração nos Países em Desenvolvimento: A Teoria da Sociedade Prismática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1968.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LÚCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. 2013. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01376, México D.F. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736, Editora Penso, México, 2006.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber, 2007.

SEBRAE. **Manual de Desburocratização e Desregulamentação**. Série Políticas Públicas. Vol 3. SEBRAE MG. 2008, p.9

SELZNICK, Philip. **An Approach to a Theory of Bureaucracy**. *American Sociological Review*: 47–54. 1943

SILVA, José A. da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 17. ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2000. p. 479

SILVA, Rosana M.C. **A ação gestora e a responsabilização na Educação Pública: um estudo de caso em uma escola do estado do Mato Grosso – Dissertação**. 2014

SILVA, Tomaz T. da. **A “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia**. 3ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1965. P.311.

\_\_\_\_\_. **The shape of automation: a psychological analysis of conflict, choice and commitment**. New York: Macmillan. 1977. P.111.

\_\_\_\_\_. **Decision making and problem solving**. *Interfaces*, v.17, n.5, p.11-31, sep./oct. 1987.

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. Petrópolis. Editora Vozes, 2014

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, Anísio et al. **Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova**. Revista HISTEDBR

On-line, Campinas, n. especial, p.188–204, ago. 2006 - ISSN: 1676-2584. Disponível em: [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/doc1\\_22e.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/revista/edicoes/22e/doc1_22e.pdf). Acesso em 03/09/2016.

TERTO, Daniela C.; PEREIRA, Raphael L.A. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte Disponível em : <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/posters/0041.pdf>. Acesso em 25 jan 2017.

TOFLER, Alvin. **Future Shock**. New York: Bantan Books, 1970.

\_\_\_\_\_. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TORRES, Rosa M. **Melhorar a qualidade da educação básica?** As estratégias do Banco Mundial. In: TOMASSI, Livia de; WARDE, Mirian J; HADDAD, Sérgio. (Orgs.). O Banco Mundial e as políticas educacionais. 4ed. São Paulo: Cortez, 2003.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administración participativa en Brasil**: Lages y Boa Esperança. Revista Interamericana de Planificación, n. 63/64, p. 245-258, sep./dic. 1982.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, Sofia L. **Gestão para uma comunidade de aprendizes**. Gestão escolar e qualidade da educação. Fortaleza: SEDUC, 2005.

WATERMAN, Robert. **Adhocracia**: o poder para mudar. Coleção Novos Umbrais. Editora Biblioteca Pioneira. 1992.

WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva**. 2.ª ed. Ciudad del Mexico-DF: Fondo de Cultura Económica, 2v.,1974.

\_\_\_\_\_. **A objetividade do conhecimento nas Ciências Sociais**. Ed. Atlas, São Paulo, 1979.

\_\_\_\_\_. **Burocracia**. In: GERTH, H. H.; MILLS, W. (Org.) Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro, 1982. p. 229-282.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da Sociologia**, Ed. Rés, Porto. 1983

\_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia**. Editora LTC, Rio de Janeiro. 2002. p. 229-282.

\_\_\_\_\_. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2003.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito capitalista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ZANELA, Maria S. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas1999. 674p.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO À PESQUISA

Nome: \_\_\_\_\_

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa para o Mestrado em Educação Profissional e sua seleção foi por fazer parte da equipe gestora de uma das Faculdades de Tecnologia do Centro Paula Souza.

Sua contribuição muito engrandecerá nosso trabalho pois participando desta pesquisa você nos trará uma visão específica pautada na sua experiência sobre o assunto. Esclarecemos, contudo, que sua participação não é obrigatória. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição proponente.

Os objetivos deste estudo são identificar a concepção dos gestores frente a Educação Profissional, analisando a gestão sob o prisma dos processos administrativos e caracterizar o processo de formação acadêmica dos gestores das Faculdades de Tecnologia e os impactos na gestão.

As informações obtidas por meio desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação, protegendo e assegurando sua privacidade.

A qualquer momento você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação.

Ao final desta pesquisa, o trabalho completo será disponibilizado no site do Programa de Mestrado.

### INFORMAÇÕES BÁSICAS

1. Gênero  
 Masculino  
 Feminino
  
2. Idade  
 18 a 25 anos  
 26 a 30 anos  
 31 a 35 anos  
 36 a 40 anos

- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 55 anos
- 56 a 60 anos
- mais de 60 anos

3. Além de fazer parte da Equipe Gestora desta Fatec, você exerce outra atividade que contribui para sua renda pessoal?

- Sim, na área de Educação.
- Sim, fora da área de Educação.
- Não.

4. Tempo no cargo/função

- Até 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- Mais de 31 anos

## **FORMAÇÃO**

5. Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu? Por favor, marque apenas uma alternativa.

- Inferior à educação superior
- Educação superior - Curso Superior de Tecnologia
- Educação Superior – Pedagogia
- Educação Superior – Administração
- Educação Superior – Outros cursos.
- Especialização (Lato Sensu) em Administração Escolar ou Educação
- Especialização(Lato Sensu) em outras áreas.
- Mestrado (Stricto Sensu) em Administração, Gestão ou Educação
- Doutorado em Administração, Gestão ou Educação
- Doutorado em outras áreas

6. Há quantos anos você obteve o nível de escolaridade assinalado anteriormente?

- Há 2 anos ou menos.
- De 3 a 7 anos.
- De 8 a 14 anos.
- De 15 a 20 anos.
- Há mais de 20 anos.

7. Você participou de alguma atividade de formação continuada (Atualização, treinamento, capacitação, etc.) nos últimos dois anos?

- Sim.
- Não. (Passe para a questão 10)

8. Quais os cursos de capacitação/aprofundamento/aperfeiçoamento que você fez? Quando?

---

---

---

---

---

9. A sua formação inicial foi relevante para a sua atuação como Gestor?

- Muito relevante.
- Relevante.
- Pouco relevante.
- Irrelevante.

## **GESTÃO PÚBLICA**

10. Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Gestor?

- Este é meu primeiro ano
- 1-2 anos
- 3-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- Mais de 20 anos

11. Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Gestor nesta Fatec?

- Este é meu primeiro ano
- 1-2 anos
- 3-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- Mais de 20 anos

12. Quantos anos você trabalhou como docente de uma disciplina / turma antes de exercer a função de Diretor?

- Nenhum
- Menos de 3 anos
- 3-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- Mais de 20 anos

13 – A capacitação é um pré-requisito para o bom desempenho gestor?

- Nunca
- Raramente
- Com certa frequência
- Frequentemente

**GESTÃO DE FATEC**

14 – Certifico-me de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da Fatec.

- Nunca
- Raramente
- Com certa frequência
- Frequentemente

15 - Certifico-me de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da Fatec.

- Nunca
- Raramente
- Com certa frequência
- Frequentemente

16 – Os professores são mobilizados para atualizar os seus conhecimentos?

- Nunca
- Raramente
- Com certa frequência
- Frequentemente

17 - Quando um professor apresenta um problema ocorrido em sala de aula, solucionamos o problema conjuntamente com a equipe gestora.

- Nunca
- Raramente
- Com certa frequência
- Frequentemente

18 - Uma das atribuições do meu trabalho é assegurar que novos professores recebam explicações sobre as abordagens de ensino aprovadas pelo Centro Pala Souza e que os professores estejam utilizando essas abordagens.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19 – Os professores da Fatec têm liberdade para escolher suas metodologias de ensino.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20 – Os professores são considerados como responsáveis pelo alcance das metas da Fatec.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21 – Contribuo para criar um clima institucional satisfatório para a aprendizagem dos alunos.  
 Sempre  
 Quase sempre  
 Algumas vezes  
 Nunca

22 – Os órgãos colegiados são participativos e atuantes.  
 Concordo totalmente  
 Concordo muito  
 Concordo  
 Não concordo

23 – As decisões administrativas na Fatec concentram-se  
 No Diretor  
 Nos órgãos colegiados  
 Nos professores  
 Nos alunos  
 Na comunidade  
 Todas as alternativas anteriores

24 – As decisões pedagógicas na Fatec concentram-se  
 No Diretor  
 Nos órgãos colegiados  
 Nos professores  
 Nos alunos  
 Na comunidade  
 Todas as alternativas anteriores

## **BUROCRACIA**

25 – O que você entende por burocracia no contexto acadêmico universitário?

---



---



---

26 – A burocracia influencia no ambiente acadêmico universitário?

- influencia positivamente  
 influencia parcialmente  
 pouco influencia  
 não influencia  
 influencia negativamente

27 - Justifique a resposta anterior:

---



---



---



---

28 – Como você gerencia os serviços prestados pelos servidores que estão sob sua responsabilidade?

- De forma rigorosa
- De forma flexível
- Acompanho ocasionalmente os serviços
- A equipe é confiável, não preciso me preocupar
- Delego e acompanho parcialmente o desempenho
- Delego e acompanho sistematicamente o desempenho

29 – Você considera a administração burocrática da ETEC onde você trabalha:

- Excessivamente pessoal
- Pessoal
- Neutra
- Impessoal

30 - Assinale a afirmação que mais corresponde à sua atuação como gestor:

- Apresenta qualidades excepcionais para liderar um grupo. Os funcionários são devotados, acreditam nas suas ideias e no seu trabalho
- Apresenta muita experiência, é tradicional e acredita que as tradições da escola devem ser respeitadas. Beneficia os funcionários mais dedicados.
- É muito justo, segue a legislação, obedece às regras e regulamentos legais. Valoriza a disciplina organizacional.
- Avalia as dificuldades que podem afetar a escola e à você mesmo. Define o meio mais eficiente de atingir as metas da escola.

31 – Na Fatec é verificado o cumprimento das regras.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

32 – A direção da Fatec se vê envolvida na solução de problemas referentes a horários e/ou planejamento das aulas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

33 – Há ênfase de que a organização do trabalho, voltada para tarefas, seja estimulada na Fatec.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente



34 – É importante, para a Fatec, que haja a verificação da existência de falhas e erros nos procedimentos administrativos e relatórios.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

35 – Outras considerações que julgar necessário:

---

---

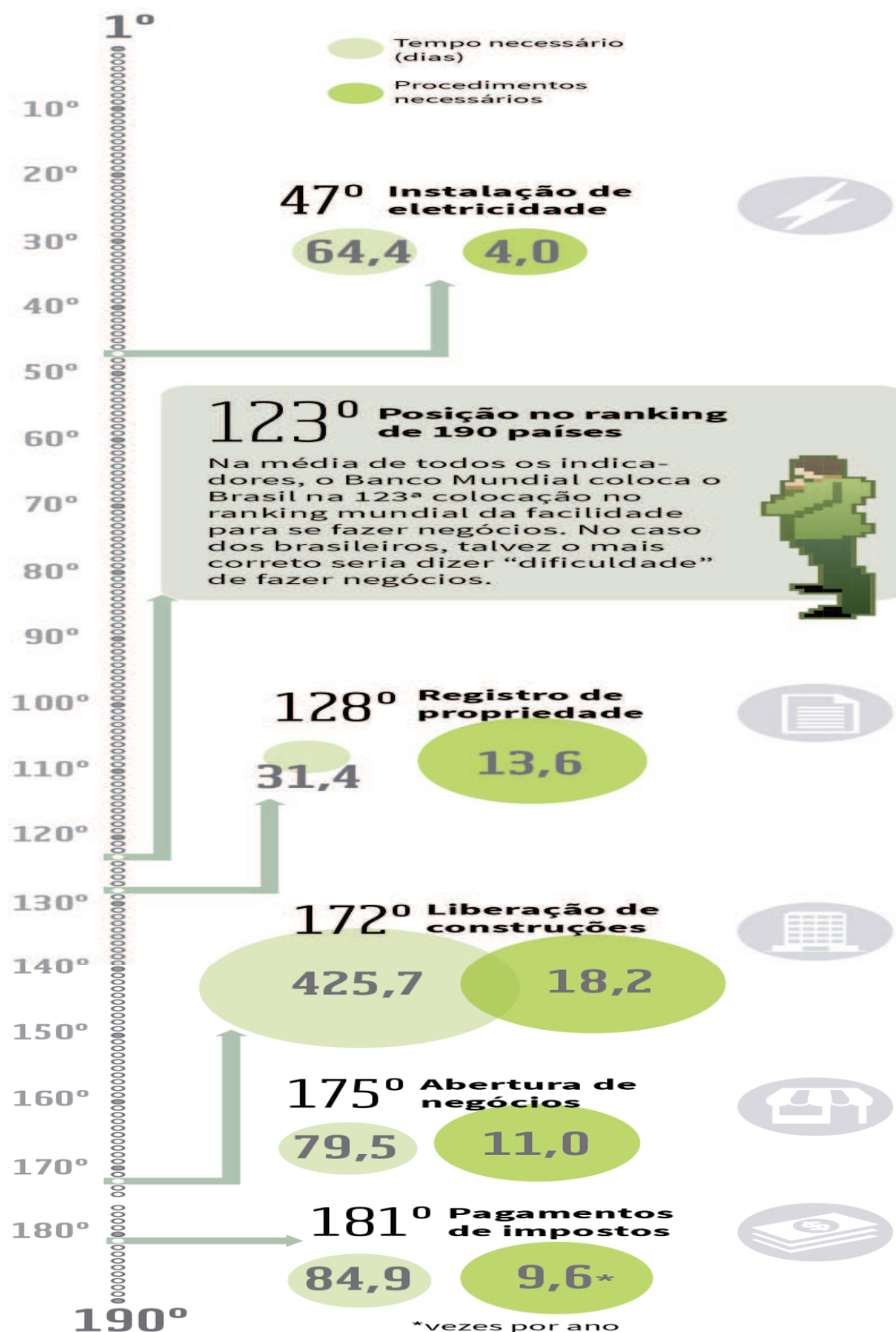
---

---

## ANEXO 1 – INFOGRÁFICO

### Infográfico 1

Título: Dificuldades da burocracia nos países



Fonte: Relatório *Doing Business Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies 2017*, do Banco Mundial. Infografia: Gazeta do Povo.