

## **Gestão Compartilhada do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo: Instrumento de gestão democrática**

FONSECA, Adriano Luis \_ Mestre<sup>1</sup>  
GARCIA, Rita Elvira \_ Doutora<sup>2</sup>  
GARRIDO, Susane M. Lopes \_ Doutora<sup>3</sup>  
KASSAB, Yara \_ Doutora<sup>4</sup>  
SOARES, Douglas \_ PHD<sup>5</sup>  
SUGAHARA, Claudemir Ramos da Silva \_ Mestre<sup>6</sup>

[arakassab@usp.br](mailto:arakassab@usp.br)

[yara.kassab@live.estacio.br](mailto:yara.kassab@live.estacio.br)

### **Resumo**

Integrar estratégias à gestão compartilhada é um desafio complexo, por tratar-se de um fenômeno contemporâneo de bastante interesse, tanto no meio acadêmico quanto no mundo corporativo. Partindo da premissa de que as pessoas constituem-se como os ativos mais importantes e fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações, este estudo objetiva a reflexão sobre o papel crítico da gestão compartilhada para a continuidade das instituições de ensino superior.

Experiências bem sucedidas em gestão de pessoas nem sempre podem ser simplesmente replicadas, pois a reprodução desses modelos por si só não garantem o mesmo sucesso, dado que os resultados não são generalizáveis devido à complexidade peculiar da constituição de cada organização. No entanto, torna-se possível abstrair alguns aspectos que ampliam a discussão do inter-relacionamento entre a teoria e a prática efetiva, ao aproximar pesquisas exploratórias com a investigação contextualizada numa realidade institucional, investigação esta, ora pautada na visão, missão e valores que alicerçam o modelo de gestão compartilhada em curso no Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

Esta nova orientação organizacional pode ser considerada uma ação pedagógica por estabelecer relações sociais democráticas, incluindo-se, de fato, os atores com poder de decisão em processos organizacionais relevantes e estruturantes à coletividade

---

<sup>1</sup> Adriano Luis Fonseca Reitor do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

<sup>2</sup> Rita Elvira García é professora doutora membro da Reitoria - Regulação e Avaliação do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

<sup>3</sup> Susane M. Lopes professora doutora membro da Área de Desenvolvimento da Qualidade de Ensino do Grupo Estácio.

<sup>4</sup> Yara Kassab professora doutora pesquisadora, membro do Conselho Acadêmico do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo; professora pesquisadora do Centro Universitário Ítalo Brasileiro; membro da Associação Nacional de História.

<sup>5</sup> Douglas Soares professor pesquisador, mestre PHD, membro do conselho Acadêmico da Estácio Radial São Paulo.

<sup>6</sup> Claudemir Ramos da Silva Sugahara professor mestre pesquisador da Universidade Nove de Julho, das Faculdades Sumaré e do centro de Pesquisa 28 de agosto. Professor convidado pelo Conselho Acadêmico da Estácio Radial São Paulo, para compor o “Núcleo de Estudos Sistemico e Pesquisas em Educação” – NESPE.

acadêmica. Ao criar canais de participação real para docentes, discentes e demais colaboradores do meio universitário, cultiva-se a motivação participativa em detrimento das aspirações meramente técnicas, esvaziadas de sentido histórico de criação, reprodução e apropriação do conhecimento.

Aproximar pessoas, estratégias e performance organizacional constitui-se em um novo paradigma de gestão educacional, sobretudo por romper com modelos arcaicos alicerçados na centralização de poderes.

Palavras-chave: Gestão Compartilhada, Educação Superior, Estratégia Educacional.

## **Introdução**

O novo estilo de gestão, no contexto escolar do século XXI, exige que se forme uma verdadeira cultura organizacional com visão estratégica na inovação, focando o conhecimento coletivo, em busca de uma gestão compartilhada do conhecimento.

Nessa perspectiva o Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo (Estácio Uniradial) alicerçar-se em uma proposta de gestão compartilhada, implementando um Conselho Acadêmico (C.A), caracterizado pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano.

Cabe ao C A do Estácio Uniradial a importante função de humanizar, dar transparência e qualificação ao processo pedagógico. Não podemos deixar de lado a consciência de que nas Instituições de Ensino Superior (IES) a presença de um C.A e a ênfase na gestão compartilhada são assuntos contemporâneos, presente no discurso de muitas organizações, porém incipiente na prática.

Tendo por base tais pressupostos, o grupo de pesquisadores, desenvolveu o presente estudo, cujos objetivos são: descrever o processo de implementação do C A do Estácio Uniradial; analisar e compreender a percepção dos membros do C A e dos coordenadores pedagógicos de curso sobre C A.

Para a consecução dos objetivos propostos, metodologicamente a pesquisa contemplou um estudo de caso, foi realizada pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário com análise qualitativa dos dados.

Os resultados obtidos permitiram uma melhor compreensão das dimensões da influência da participação na gestão compartilhada a partir da implementação do C A; as principais características percebidas com relação ao C A e seu desempenho como suporte estratégico para o desenvolvimento de uma gestão compartilhada.

O contemporâneo conceito de gestão compartilhada tem como objetivo integrar os diversos níveis nas organizações para que as sua estrutura se torne mais produtiva. Autores como Mintzberg (2001), McLagan (2000) e Kliksberg (1999) já trataram e

defendem que as práticas participativas de gestão tendem a melhorar devido ao compartilhamento das atividades e a redistribuição do poder nas organizações, uma vez que alinha e legitima os propósitos com a efetivação da satisfação das aspirações individuais com o grupo com propósitos e objetivos compartilhados.

Podemos salientar que tanto as organizações industriais, comerciais e de serviços, convivem com as exigências do mercado (concorrência e consumidores) no que tange as novas tecnologias e modelos de gestão, tais como: atitude empreendedora, certificação de qualidade, gestão de custos, gerenciamento de projetos e gestão do conhecimento, entre outras, podemos salientar a importância do compartilhamento não só das informações, mas também de como implementá-la de forma habilidosa pelos membros participantes do modelo de gestão compartilhada. Entre essas habilidades podemos destacar: visão estratégica, propensão a mudanças, alinhamento e a potencialização das habilidades individuais e do grupo. Neste contexto apresentamos dois pontos:

### **A influência da participação na gestão das organizações**

De acordo com Bobbio (1992), o modelo participativo é um conjunto de regras e ou procedimentos para a tomada de decisões coletivas, onde são criadas oportunidades e discussões para o envolvimento dos atores. A participação pode ser encaminhada como uma alternativa para o delineamento de oportunidades e de objetivos competitivos que nem sempre são desenvolvidos nos modelos tradicionais de gestão. Cabe ressaltar que a participação de todos os envolvidos é fundamental para o efetivo cumprimento das metas estabelecidas pelos membros tanto no que tange a redução de custos como também no aumento da criatividade nas ações.

O exercício da gestão por parte dos envolvidos no compartilhamento das decisões, para que todos assumam maiores responsabilidades tem sido uma iniciativa promovida por algumas organizações. A discussão e a divisão de responsabilidades entre os diversos agentes, para a tomada de decisão, exerce uma significativa influência em direção a uma nova concepção de organização e do papel dos gestores, (Maximiniano, 2000).

Com o advento das novas tecnologias e da globalização do conhecimento, a sociedade impõe novos desafios, seja por meio de pesquisa, do ensino e até mesmo do convívio social. Assim, como a aquisição do conhecimento tornou-se simplificada e multifatorial, cada indivíduo é detentor de conhecimento múltiplo e com perspectivas irrestritas. As organizações formam verdadeiras redes sociais do conhecimento, cujos indivíduos compõem uma estrutura neural importante para o delineamento cinético da estrutura

organizacional, proporcionando movimento uniforme e direcionado. Corrobora o exposto Peter Drucker (1997) ao afirmar que,

A sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado. O Conhecimento difere de todos os outros meios de produção, [...] uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem que ser adquirido por cada indivíduo, e todos começam com a mesma e total ignorância.

Nesse sentido, cabe ao gestor promover o compartilhamento dos múltiplos saberes e converter as habilidades e competências para o resultado almejado pela organização, permeando a sua visão, missão e valores. Gerenciar o conhecimento proporcionará à organização uma das suas mais valiosas ferramentas de construção: a propriedade intelectual. Para Tom Davenport (1998), a gestão do conhecimento é a coleção de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Para Suchodolski (2000)

O desenvolvimento do homem se opera através de sua atividade, a qual está sujeita a leis objetivas de diferentes tipos: a atividade científica, aos imperativos da verdade; atividade técnica, aos imperativos da ciência; a atividade artística, aos imperativos do aperfeiçoamento, enquanto a atividade econômica está sujeita aos imperativos das forças produtivas e das relações sociais. Nada pode ser discricionário, nada pode resultar da arbitrariedade humana.

Considerando que a gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar e resultante do processo democrático de discussões e apresentações das idéias provenientes dos atores envolvidos, Terra e Angeloni (2002) postulam que é mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos indivíduos organizacionais do que aumentar a quantidade de informações disponíveis. Ressaltam, ainda, que não é possível pensar em gestão do conhecimento sem uma grande atenção às diferenças entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e, também, as multifaces e teorias relacionadas aos atos humanos de criar, aprender, intuir, decidir, codificar, compartilhar e agir.

Nos processos de gestão do conhecimento, dois tipos de estratégias se destacam: estratégias de sobrevivência e de avanço. As estratégias de sobrevivência asseguram a rentabilidade da organização no presente. Elas identificam os pontos fortes, melhoram e diminuem os pontos fracos da atual base de recursos. Já as estratégias de avanço constroem a rentabilidade da organização no futuro, reforçando, dessa forma, os pontos fortes e minimizando os pontos fracos no intuito de neutralizá-los.

O papel do conhecimento nas organizações é fundamental, mas nem sempre tem sido percebido pelos gestores. Entretanto, cabe a eles iniciar, apoiar e sustentar processos, promover o aprendizado organizacional, utilizar o uso das melhores tecnologias,

incentivar as melhores práticas e aplicá-las, aproveitar e promover o capital humano, gerir o capital estrutural, disseminar a cultura organizacional e promover a favorabilidade do clima organizacional.

A gestão do conhecimento deve ser implantada de forma gradual, persistente e direcionada, no intuito que esta rotina seja aculturada pelos colaboradores para que os resultados esperados se transformem em realizações objetivas, estruturadas e duradouras propiciando ações eficazes que possam direcionar a organização resultados objetivados. No que tange às Instituições do Ensino Superior, a gestão compartilhada constitui um valor em desenvolvimento. É irrefragável que o conhecimento, por todos os envolvidos, dos processos gerenciais de uma gestão compartilhada trará eficiência e qualidade as ações a serem implantadas, além de proporcionar uma gestão mais justa, humana, democrática e igualitária. Ampliando a cultura organizacional, tornando os colaboradores responsáveis pela implantação, gerenciamento e acompanhamento das ações e dos resultados obtidos, espelhando desta forma o sucesso e competência do corpo organizacional.

A cultura organizacional amplia suas perspectivas ao contar com colaboradores responsáveis pela implantação, gerenciamento e acompanhamento das ações e dos resultados obtidos, espelhando assim o sucesso e competência do corpo organizacional. Dourado (1998) corrobora quando:

[...] convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (quantidade total) até perspectivas de participação efetiva.

Quando voltamos o olhar para as Instituições de Ensino Superior no Brasil, percebemos que, embora seja um espaço propício para as discussões sobre a democratização do conhecimento, muito se tem ainda que construir para que esta forma de gestão possa se tornar uma realidade.

O campo da administração da educação, principalmente o das IES, tende a ser apresentado, em torno de três estruturas conceituais: (1) o modelo clássico hierárquico, (2) o modelo de sistemas sociais, e (3) o modelo de sistema aberto. Estes três modelos dizem muito sobre a forma como uma organização funciona, mas ao certo, a gestão democrática e a gestão do conhecimento devem permear a Instituição de Ensino Superior (IES).

Neste contexto cabe se atentar aos fatos sociais e às mudanças do ambiente externo que ocorrem freqüente e rapidamente, assim nesse novo cenário de volatilidade do ambiente externo, cabe as IES promoverem mudanças em consonância com sua missão, visão e valores.

São os gestores, professores, discentes e colaboradores técnicos administrativos, responsáveis pelo processo de transformação social e administrativa de uma IES, cabem à estes atores a responsabilidade de administrar adequadamente a instituição e garantir a sustentabilidade administrativa financeira, preservando o clima organizacional, a satisfação docente e garantindo em patamares de excelência a formação dos discentes. A relação entre a qualidade do ensino e a sustentabilidade financeira, deve ser observada por todos os atores envolvidos e entendida como direcionalmente proporcional, desta forma quanto melhor a qualidade do ensino, melhor a sustentabilidade financeira e, igualmente, a manutenção do clima organizacional e do índice de satisfação do discente.

Para atingir estes objetivos e atender na íntegra sua missão, visão e seus valores, as Instituições de Ensino Superior devem olhar para dentro das suas organizações, garantindo que a gestão seja democrática e compartilhada, desta forma, idealizando, implementando ações que garantam com eficiência as metas estabelecidas, garantindo a sustentabilidade financeira e a qualidade de ensino.

Como já descrito não é simples promover mudança cultural, mesmo em um ambiente tão propício para a gestão do conhecimento, mas, modificar o estado inerte dos fatos é necessário e possível, mediante a participação coletiva da comunidade envolvida, assim compartilhando habilidades, competências, conhecimentos e melhores práticas em prol ao melhor desempenho organizacional.

Nesse contexto, a Reitoria do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo propõe a criação de um conselho onde os fatos possam ser discutidos, ambientados e compartilhados com todos os atores envolvidos. Desta forma o *lócus* deve garantir a efetivação da práxis e a participação de todos no movimento de reestruturação acadêmica e administrativa da Instituição, pensando em uma gestão eficaz para atingir a qualidade no seu crescimento organizacional. Nesta perspectiva as dimensões abaixo citadas constituem prioridade desta gestão compartilhada:

Orientar os coordenadores, corpo docente e o Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos cursos a atuarem como responsáveis pelo desenvolvimento do aluno, tornando-o um

cidadão crítico, reflexivo e transformador, capaz de interferir socialmente em sua comunidade;

Garantir que as ações determinadas no Conselho Acadêmico sejam implementadas no âmbito do ensino e da administração atendendo as demandas institucionais;

Orientar os professores quanto à legislação educacional e aos resultados obtidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e ao desenvolvimento de planos de ação visando melhorias nas fragilidades detectadas.

Essas ações devem ser planejadas e desenvolvidas em processos categorizados por eventos divididos em períodos: de entendimento, de orientação, de reflexão e retenção de ações, envolvendo a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Gerências Acadêmicas, o Conselho Acadêmico, os gestores de *campus*, as Coordenações dos cursos, a CPA e os professores, os colaboradores técnicos administrativos e os representantes discentes.

O Conselho estipulou um protocolo na abordagem das informações relevantes quanto à legislação, políticas educacionais da instituição e desempenho dos cursos.

Essas informações são apresentadas pelo Conselho Acadêmico aos atores, liderados pelo seu respectivo presidente; um membro do C.A, com aderência e titulação, é designado para ser o relator e orientador dos processos a serem desenvolvidos.

O Coordenador do curso tem a incumbência de apresentar ao C A e aos seus pares, professores, o Projeto Pedagógico do Curso, apontando pontos significativos, tais como: relevância social do curso (continuidade da oferta do curso na cidade/região, atenção às políticas públicas e engajamento social), missão, objetivos do curso, perfil do aluno egresso, eixo de disciplinas que garantam a desejada formação, ações em atenção à comunidade (garantia de atenção social, atividades de extensão) e ações de nivelamento.

O Coordenador do curso apresentará as qualificações do corpo docente, a saber: titulação, regime de trabalho, publicações e experiência profissional, bem como as condições estruturais do ambiente de oferta do curso (salas e laboratórios). Caberá aos membros do C.A apontar as fragilidades dos cursos e indicar a necessidade de saneamento. Essas indicações serão acompanhadas por um relator designado pelos seus pares, o qual determinará reuniões semanais com o NDE, discentes e professores do curso e apresentará quinzenalmente ao C A as ações implantadas e o desenvolvimento destas, visando sempre a qualidade do curso e a sustentabilidade financeira.

Será de responsabilidade do coordenador do curso e do relator motivar o corpo docente, corpo técnico administrativo e discente a participarem efetivamente da criação de planos de ação, bem como da execução das ações planejadas. Por sua vez, caberá ao C

A julgar os resultados obtidos, apontar novas ações, a manutenção das ações saneadoras.

### **Procedimentos Metodológicos e Comentários Analíticos**

Esta pesquisa tem como objetivo aprofundar o conhecimento das formas de trabalho que emergem do C A do Estácio Radial e a relação deste trabalho no Processo Pedagógico ao que tange as coordenações de curso e membros do próprio C A. A metodologia utilizada neste estudo de caso contempla a pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas com análise qualitativa dos dados.

A pesquisa bibliográfica fundamentada em autores tais como Becker, Huselid, Bosquetti, Motta, Tratenberg, entre outros, possibilitou um olhar reflexivo sobre o processo de gestão compartilhada e ofereceu um referencial teórico significativo para a compreensão do objeto de estudo e para atingir os objetivos propostos: a compreensão das dimensões da influência da participação na gestão compartilhada; a identificação das principais características que emergem da atuação do CA e o desempenho do CA como suporte estratégico para o desenvolvimento da gestão compartilhada.

A aplicação do questionário tinha como objetivo obter dados que possibilitassem compreender a percepção dos envolvidos no processo com relação ao C A, ou seja, dos 39 coordenadores, 26 participaram e dos 18 conselheiros, 13 participaram o que garantiu uma significativa representatividade, 67% de coordenadores e 72% de conselheiros.

O grupo de coordenadores foi escolhido para participar desta pesquisa porque, neste momento, são os que vivenciam de forma mais direta as ações e propostas desenvolvidas pelo C A. Na primeira parte do questionário foi aplicada uma questão projetiva, como forma de compreender a percepção do grupo com relação ao C A. Esse método constitui, segundo autores como MELENDES, ALVES, MACONI, LAKATOS, uma alternativa promissora nas pesquisas de cunho social, ao permitir que o indivíduo entrevistado expresse a sua opinião sobre determinado tema, sem muita elaboração, ou seja de forma espontânea, como bem expressam MELENDES & ALVES:

A técnica projetiva parte de um princípio bastante simples: por meio de um estímulo o indivíduo projeta seus aspectos subjetivos, atitudes, comportamento, opiniões entre outros, o que por alguma razão não faria espontaneamente. É uma forma não estruturada e indireta de perguntar que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações subjacentes sobre os problemas em estudo. in [HTTP://www.tapioca.adm.br](http://www.tapioca.adm.br) Acessado em 12 de agosto de 2012 .



Os sujeitos entrevistados foram solicitados a responder por escrito à seguinte questão: Se o C A fosse um animal, que animal seria? Logo após, o grupo devia responder sobre o motivo da escolha desse animal.

Os resultados desta questão, por meio de análise de conteúdo, foram agrupados, num primeiro momento, em função da conotação positiva ou negativa da justificativa formulada. Conforme afirma Bardin (1977, p.38), “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistêmicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Desta forma, para análise dos dados foi elaborada uma tabela de frequência que permitiu formular um corpus com os atributos predominantes atribuídos ao C A, e realizar uma análise comparativa das respostas obtidas pelo grupo de coordenadores e pelo grupo de Conselheiros.

A segunda parte do questionário buscava identificar, de forma mais específica, se os sujeitos reconheciam mudanças em aspectos do cotidiano da vida acadêmica, e se relacionavam essa situação como decorrência da atuação do C A. Os aspectos versavam sobre: clima organizacional; desenvolvimento do trabalho pedagógico do coordenador com os professores, com o diretor do campus e com o Gerente Acadêmico; processos pedagógicos (elaboração do Projeto Pedagógico do Curso e execução do Plano de Ação) e parceria do coordenador de curso com o C. A.

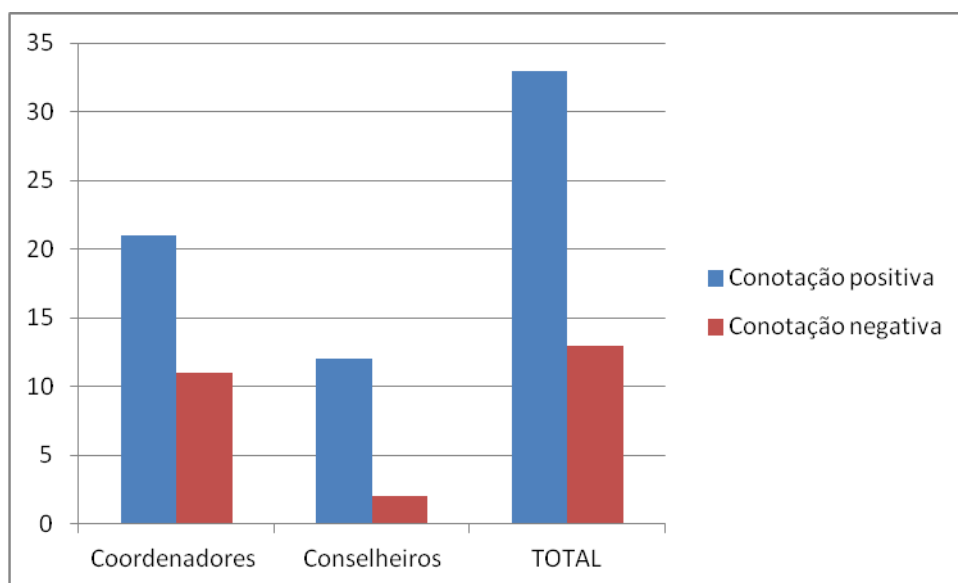
As opções para essas questões foram: Melhorou pouco, Melhorou muito, Permanece igual, Piorou pouco ou Piorou muito. Para sinalizar o grau de interferência do C A em cada um dos aspectos avaliados, os sujeitos deviam utilizar uma escala de 0 a 5, (sendo 0 para “nenhuma interferência” e 5 para “relevante interferência”) ou a letra D, em caso de desconhecimento. Esta parte do questionário constitui a etapa inicial do acompanhamento da fase de implantação do C. A e será aplicado novamente após seis meses.

Os dados dessa pesquisa sinalizam que, na maioria dos aspectos avaliados, os coordenadores não identificam mudanças significativas como decorrência das ações do C. A. Porém cabe destacar que no que tange aos processos pedagógicos (elaboração do PPC e a execução do plano de ação) a maioria, 58%, reconhece que houve melhorias. Cabe ressaltar que as respostas dos coordenadores retratam a situação vivenciada no primeiro semestre de 2012 após a implementação do C A, uma vez que, o foco do

trabalho neste período foi uma ação conjunta entre Conselheiros e coordenadores para a análise e releitura dos Projetos Pedagógicos dos Cursos e a elaboração do plano de ação. Por outro lado, a análise da resposta dos Conselheiros denota uma visão diferente do grupo de coordenadores, ao sinalizar que houve melhorias na maioria dos aspectos avaliados, sendo que, em todas as questões, 57% ou mais dos conselheiros ressaltam essas melhorias. Porém há consenso, no que diz respeito à melhoria identificada na questão referente aos processos pedagógicos onde ambos os grupos reconhecem a melhoria.

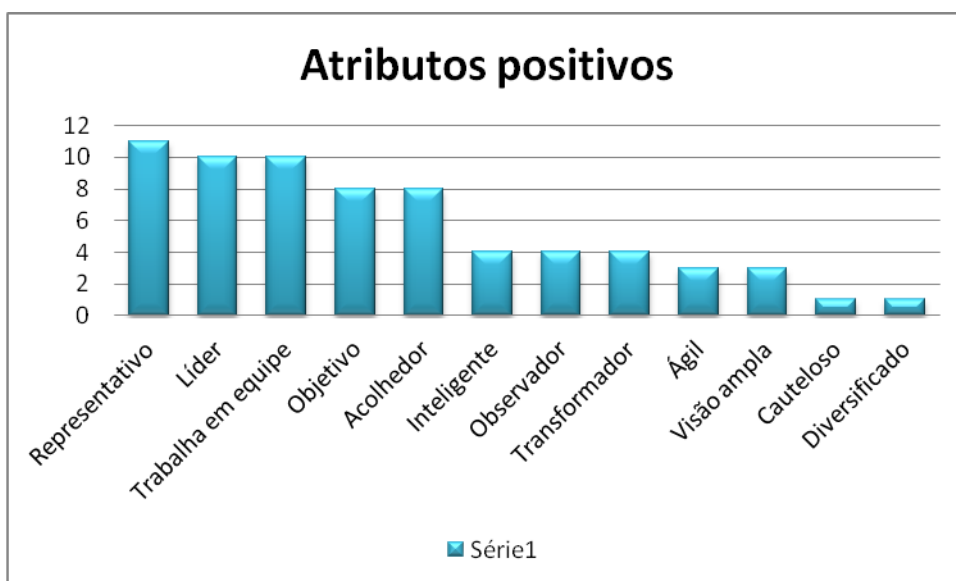
Na análise da questão projetiva, as justificativas atribuídas pelos sujeitos à escolha do animal que representava o C A, interpretadas por meio de análise de conteúdo permitiram identificar a predominância da conotação positiva (72%) sobre a negativa (28%). No grupo de Conselheiros a visão positiva sobre o C A, constitui quase unanimidade, 86% e apenas 2 conselheiros (14%) citam aspectos que podem ser considerados negativos: a agressão, como meio de defesa do espaço e a prepotência como forma de destaque entre os outros.

No grupo de coordenadores, embora não tão acentuada, a predominância também é da visão positiva (66%) sobre a negativa (34%). Estes dados podem ser observados no gráfico abaixo.

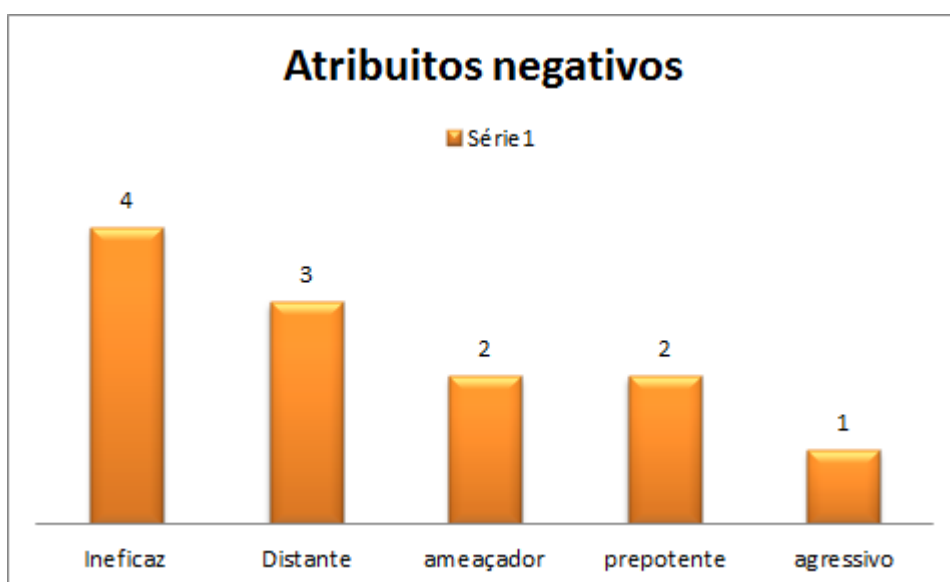


A relação dos atributos positivos atribuídos ao C A fica assim distribuída: representativo (16%); líder e trabalho em equipe (15%); objetivo, acolhedor (12%); inteligente, observador e transformador (com 6% em cada um desses atributos); ágil e

visão ampla (4%) e finalmente cauteloso e diversificado (1,5%). Estes dados podem ser observados no gráfico abaixo:



Com relação aos atributos negativos, a maior incidência recai para ineficácia, 20%; distante, 15%; ameaçador e prepotente 10% e por último agressivo com 5%. Como pode ser observado no gráfico abaixo:



### Considerações Finais

Cabe à Instituição de Ensino Superior, pela sua função e objetivo de existência, a modificação da própria cultura que ela transmite, bem como de todos aqueles que dela fazem parte.

Partindo da premissa que cada Instituição de Ensino possui uma especificidade que constitui sua cultura traduzida em diversas manifestações simbólicas tais como: linguagem, metáforas mitos, rituais, valores e um conjunto de pressupostos tomados como verdadeiros, invisíveis e interiorizados nos indivíduos, entendemos que o fazer escolar de cada IES se configura na relação dinâmica entre o gestor e as comunidades interna e externa.

As escolas bem sucedidas, conforme pontua Costa (2003) são aquelas em que predomina uma cultura entre os seus membros, isto é, uma cultura compartilhada.

A Gestão compartilhada implica compreensão das várias dimensões da cultura da IES tais como: conhecimentos da missão, das finalidades e dos objetivos da instituição escolar, a medida que certos valores são compartilhados pelo grupo, eles determinam os comportamentos adequados para o andamento da instituição. A participação direta, do gestor, no processo educacional da IES é fundamental para a execução do projeto político pedagógico, fortalecendo o comprometimento do corpo docente, discente, funcionários e comunidade.

Portanto a atuação do gestor não se restringe às dimensões administrativas e pedagógicas, pois implica também compreensão e gestão dos aspectos simbólicos.

## **Referências Bibliográficas**

BARDIM, L. **Análise de Conteúdos**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: edições 70, 1977.

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Natura S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, São Paulo: Cortes, 1998.

DRUCKER, P. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

MELENDES, D. M.; ALVES J.R.F. **Ferramentas para coletas de dados nº 4- as técnicas projetivas** in [HTTP://www.tapioca.adm.br](http://www.tapioca.adm.br) Acessado em 12 de agosto de 2012 .