



Revista Gestão Universitária na América  
Latina - GUAL

E-ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Sasaki Vasques Pacheco, Andressa; Rissi, Maurício; Sasaki Vasques Pacheco, Anderson; Stelzer,  
Joana; de Souza Almeida, Mário

PROPOSTA DE MELHORIA NO DESEMPENHO NAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS EM UMA  
UNIVERSIDADE FEDERAL

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 6, núm. 1, enero, 2013, pp. 42-59  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327518004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **PROPOSTA DE MELHORIA NO DESEMPENHO NAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

### **A PROPOSAL TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE MANAGEMENT FUNCTIONS IN A FEDERAL UNIVERSITY**

**Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Doutora**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[andressa.ufsc@gmail.com](mailto:andressa.ufsc@gmail.com)

**Maurício Rissi, Doutor**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[mauricio.rissi@ufsc.br](mailto:mauricio.rissi@ufsc.br)

**Anderson Sasaki Vasques Pacheco, Mestre**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[sasaki.anderson@gmail.com](mailto:sasaki.anderson@gmail.com)

**Joana Stelzer, Doutora**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[contatojoana@yahoo.com.br](mailto:contatojoana@yahoo.com.br)

**Mário de Souza Almeida, Doutor**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[almeida@cse.ufsc.br](mailto:almeida@cse.ufsc.br)

Recebido em 04/outubro/2012  
Aprovado em 15/janeiro/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## **RESUMO**

Este artigo trata-se de uma proposta aos Reitores de Instituições Federais de Ensino Superior e de suas equipes, abordando aspectos fundamentais da administração, em especial as funções administrativas que devem ser adotadas para zelar pelo princípio da eficiência ao qual o serviço público federal deve cumprir. Para realizar tal proposta, foram debatidas teorias da administração quanto às funções administrativas, assim como o histórico e estrutura das universidades. Como método para alcançar o objetivo, trata-se esse trabalho como uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada através de uma análise de conteúdo de seis entrevistas semi-estruturadas com os servidores técnicos administrativos de uma Universidade Federal. Através das informações (críticas e sugestões) coletadas dos entrevistados, verificou-se que todas as funções administrativas apresentavam melhorias a serem implantadas. Nesse sentido, desenvolveu-se uma proposta com cinco sugestões de ordem temporal para a melhoria dos processos administrativos de uma Universidade Federal, concluindo que essas poderiam ser acatadas em futuros projetos de gestão da Instituição.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Administradores. Processo.

## **ABSTRACT**

This article is about a proposal to the rectors of the Federal Institutions of Education and their team, dealing core aspects in management, specially the management functions which need to be taken to satisfy the principle of efficiency which the public service need perform. To achieve such proposal, it was debated business theories about the management functions, as the historical events and structures of the universities. As the methods to achieve the goals, this work is defined as a qualitative and descriptive research, conducted by an analysis of content within six semi-structured interviews with the administrative technicians servers of and Federal University. Thought the information (critics and suggestions) collect from respondents, it was found that all the management functions had enhancements to be done. In this sense, it was developed and propose with five suggestions, in temporal order, to improve the management process of these Federal University, concluding that these could be complied in futures projects in the Institution.

**Keywords:** University Management. Managers. Process.

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao estudar instituições federais, deve-se analisar o princípio da eficiência em relação aos órgãos públicos. Costódio Filho (1999, apud VETTORATO, 2011) afirma que a Administração Pública deve atender o cidadão com agilidade, mediante adequada organização interna e ótimo aproveitamento dos recursos disponíveis. Neste contexto o princípio da eficiência administrativa, deve ser interpretado de forma utilizar melhor os inputs administrativos (recursos, meios e esforços) como os outputs (resultados)

Entretanto, a comunidade acadêmica tem oferecido forte resistência à utilização do critério da eficiência na avaliação de universidades, mesmo que essa seja uma condição necessária para que a qualidade institucional possa ser alcançada (BELLONI, 2000).

Outro ponto a destacar vem de encontro sua origem, nas teorias das ciências administrativas. Vettorato (2011) reconhece que a eficiência se trata de “gestão”, intrínseco ou atribuição de “gerentes” e que para seja alcançada, devem ser trabalhadas as funções administrativas clássicas propostas por Fayol.

Atualmente a universidade está passando por mudanças, fazendo com que essa assuma um papel administrativo distinto ao tradicional (MONÇÃO, 2000). Nesse sentido, esse artigo busca aprimorar o princípio da eficiência em uma Universidade analisando entrevistas com servidores públicos administrativos, sobre as funções clássicas da administração.

Desta forma, apresenta-se no capítulo a seguir a fundamentação sobre a Universidade e as funções administrativas.

## **2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL**

As Universidades Federais por se tratarem de Administração Pública indireta, devem buscar sua inspiração principalmente na forma da Lei. Também já visto que o princípio da eficiência, o qual deve ser cumprido pela Administração Pública direta e indireta, trata eminentemente de gestão. E, seguramente, pode-se resumir a gestão como “as funções desempenhadas pelos gestores”, dito de outra forma, gestão é levar a cabo as “funções administrativas”.

As funções administrativas têm origem em 1916, sintetizado por Fayol o qual afirmava que a atividade da administração era caracterizada por cinco funções específicas. Essas funções definiam o gerente e, juntas, significavam uma definição funcional de administração (MONTANA; CHARNOV, 2006).

Rumble (2003) destaca que a gestão é uma atividade de qualquer organização, independente de sua finalidade, seu tamanho ou qualquer outra característica. Assim, isso se aplica à esfera educacional, sendo essencial, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente e eficaz.

Para abranger as funções administrativas das universidades, cabe entender também seu histórico, que de acordo com Melo (2002) necessita-se de certa cautela, devido a grandiosidade e a importância que essa instituição adquiriu perante a sociedade, ao longo dos séculos. Assim, para o autor a seleção de determinados recortes da história da universidade não é tarefa fácil, porquanto, ao se escolher uma ou outra instituição universitária como caso, pode-se contrapor outro.

Segundo Schlemper Júnior (1989) a origem da universidade ocidental tem seus alicerces no final do século XI e XII, na Europa. Bolonha e Salerno, na Itália, e Paris, na França costumam ser referenciadas como as primeiras universidades, apesar deste conceito ter surgido somente no início do século XIII. Nessas instituições pioneiras, reuniam-se sábios e discípulos dedicados ao culto do saber universal, para discutir livremente novas e antigas formas de conhecimento.

Entretanto, para Charle e Verger (1996), as Universidades de Bolonha, Paris e Oxford são denominadas contemporâneas, não sendo as pioneiras. Nesse sentido, Pessoa (2000, p.18) coloca que a origem da universidade situa-se na Idade Média em decorrência da evolução e organização das Escolas Catedrálcias que, por sua vez, estavam ligadas à Igreja Católica.

Para Melo (2002) a organização das atividades universidades desse período era marcada pela renovação dos saberes ocidentais que ocorreram a partir do entendimento da Igreja, quanto à necessidade de contar com letrados competentes egressos das escolas, assim como na gestão de seus negócios tanto privados como públicos.

O segundo modelo de Universidade, apontado por Pessoa (2002) surge com os movimentos renascentistas. A universidade medieval passou a ser vista como uma organização inconsistente com a nova realidade por não acompanhar o progresso das ciências e das letras, que se fez, em maior parte, fora dos seus quadros. Com o movimento iluminista o tipo de saber fundamentado pela universidade medieval foi questionado fazendo com que as universidades decaíssem em seu prestígio. Somente a partir do século XIX, em consequência das transformações impostas pela industrialização, a universidade medieval é suplantada pela

universidade napoleônica, caracterizada pela progressiva perda do sentido unitário da alta cultura e a crescente aquisição do caráter profissionalizante.

Essa evolução também citada por Charle e Verger (1996) aconteceu em 1190 onde os alunos passaram a se reagrupar de acordo com suas origens (ingleses, alemães, provençais, lombardos, toscanos, etc.). Pouco a pouco essas nações estudantis reagruparam-se, transformando-se em universidades surgindo o papel do Reitor da Universidade, a constituição dos direitos Civil e Canônico, e a criação de estatutos das Universidades Modernas.

Entretanto para Pessoa (2000) mesmo com essa evolução fica evidente que a organização do ensino era tida como a função essencial das universidades. Função essa que, apesar de ter mudado radicalmente ao longo dos anos, ainda apresenta resquícios dos protótipos medievais.

Nesse contexto, as universidades acabaram se expandindo ao longo dos tempos. (CHARLE; VERGER, 1996). Na Europa, a Espanha já possuía oito universidades de renome, enquanto que em Portugal apenas Coimbra era destaque. Esta maior tradição universitária traduziu-se numa circunstância histórica que diferenciou bastante a implantação de universidades nas colônias espanholas da América e no Brasil, com a implementação de universidades em São Domingos, na República Dominicana (1538), em Cuba, a de Lima (1551) e a do México (1551), sendo que o Brasil ficou de fora deste processo (MELO, 2002).

Percebe-se assim que a história da criação de universidades no Brasil se comparada à origem medieval, é um fenômeno histórico recente que tiveram início ainda no período colonial, em que as primeiras tentativas dos jesuítas encontraram resistência tanto por parte de Portugal, como um reflexo de sua política de colonização. (PESSOA, 2000, p.23). Entretanto, de certa forma o contexto atual das Universidades Brasileiras seguem o modelo mundial, fazendo com que a história nacional faça parte do entendimento das instituições de hoje em dia.

Pode-se dizer que somente a partir da Reforma Maximiliano, em 1915, que as escolas isoladas, localizadas no Rio de Janeiro se aglutinaram em torno de um órgão de administração central, surgindo assim, em 1920, a primeira universidade brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro, sendo agrupadas a Faculdade de Medicina, a escola Politécnica do Rio de Janeiro, e a Faculdade Livre de Direito. Esta conjugação veio mais tarde a se denominar Universidade do Brasil (MELO, 2002).

No período de 1920 a 1950 foram criadas várias universidades brasileiras, entre elas pode-se citar a USP (1934), tornando-se oficialmente a primeira universidade brasileira a atender as normas estabelecidas pelo Estatuto das Universidades. Em 1935, foi criada a Universidade do Distrito Federal, à época no Rio de Janeiro. Entretanto, funcionou apenas até 1939, sendo incorporada à Universidade do Brasil (ROMANELLI, 1978).

De início, essas universidades seguiam o padrão europeu, mas a partir da reforma de 1968, passaram a se organizar segundo o modelo americano apresentando algumas inovações como: a abolição da cátedra, a instituição dos departamentos como unidades mínimas de ensino e pesquisa implantou o sistema de institutos básicos, a organização do currículo nas etapas básico e de formação profissionalizante, a flexibilidade curricular com o sistema de créditos, a semestralidade, o estabelecimento do duplo sistema de organização, um vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria, outro horizontal, com a criação de colegiados de curso, que deveriam reunir os docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo (CUNHA, DURHAM, BUARQUE, MACIEL, ROMANELLI; apud PESSOA, 2000, p.26).

Assim, tem-se hoje uma universidade que preserva o saber filosófico devidamente distanciado da realidade que o cerca, mas em oposição tem-se a formação profissional que deve estar conectada aos anseios do mercado. Este é um dos muitos contrapontos que vive uma universidade, dois tipos de cursos tão distintos em objetivos, métodos de ensino, formas de ver o mundo, tendo que conviver num mesmo espaço e ser “atendido” pela mesma estrutura administrativa. Dois mundos diferentes em termos de “acreditar ser o melhor para a sociedade” compartilhando a mesma equipe de apoio administrativo.

Além dessas duas realidades retratadas vivendo no mesmo espaço, ressalta-se que a universidade é mais complexa. Outro ponto a ser considerado é da herança de dois mundos. Originalmente as universidades brasileiras descendem das européias em forma, objetivos e organização, mas após a reforma de 68, muito foi incorporado do padrão americano como já mencionado. Mas os vestígios da organização anterior não foram abandonados por completo, restando sempre alguma interferência que o novo padrão terá de conviver (BALDRIDGE et al. apud REBELO, 2004).

Por último, retratando a complexidade da universidade, deve-se considerar a inércia dessas instituições. Para explicar a inércia será retratada nas próximas linhas, essencialmente a inércia quanto ao aperfeiçoamento das estruturas normativas. Dentro de uma universidade



pública brasileira, tudo deve estar devidamente normatizado, para que haja um bom funcionamento. Porém, as normas que devem regular um determinado assunto são perecíveis, e se tornam obsoletas na medida em que os assuntos aos quais pretendem regular sofrem alteração, evolução ou mesmo perdem o sentido de existir.

Neste cenário de inércia, múltiplos objetivos, origem histórica difusa, que certamente confere às instituições federais de ensino um alto grau de complexidade, se insere os gestores que devem desempenhar as funções administrativas nesse contexto para atender os múltiplos objetivos dessas instituições.

## 2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DA UNIVERSIDADE

Funções administrativas são atividades que devem ser desempenhadas com o objetivo de melhor administrar uma organização. São as atividades que possibilitam o desempenho das atividades fins. Inicialmente Fayol compilou o que chamou de funções administrativas em cinco atividades sendo elas: Previsão; Organização; Comando; Coordenação; e Controle. Mais tarde o termo previsão caiu em desuso ficando em seu lugar o termo planejamento. No entanto, há distinção entre os termos, veja a frase “Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; desde logo, agir” (FAYOL, 2007, p. 65).

Segundo Mintzberg (2004) planejar é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Em complemento, Maximiano (2007) conceitua o planejamento como o processo de olhar o futuro e preparar a organização para enfrentá-lo, ainda acrescenta que esse processo, envolve três níveis de abrangência – estratégia, integração e operações, isto posto, entende-se que dentro do conceito de preparação para o futuro, há três finalidades principais do processo de planejamento organizacional: antecipação a situações previsíveis, predeterminação de acontecimentos e preservação da lógica entre eventos.

Para Robbins (2005) a função do planejamento engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto de planos para integrar e coordenar as atividades. Percebe-se nesta definição a relação entre todas funções administrativas.

Após a discussão de planejamento, passa-se a conceituação de outra função administrativa: organização. Para Montana e Chanov (2006) organização é a função que consiste em como a estrutura organizacional está estabelecida e em como a autoridade e a



responsabilidade são passadas para os gerentes. Nesta definição percebe-se então importantes conceitos, como autoridade, responsabilidade, estrutura e delegação, que serão discutidos posteriormente.

O precursor Fayol (2007) coloca que organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capital e pessoal. Podem-se fazer nesse conjunto duas grandes divisões: o organismo material e o organismo social. Assim, provido dos recursos materiais necessários, o pessoal, ou o corpo social, deve ser capaz de executar todas as operações que a empresa comporta.

Complementando Maximiano (2007), coloca que organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos (ou conjunto de partes) em uma estrutura, classificação ou ordem, sendo que um conjunto de partes ordenadas ou classificadas é um conjunto organizado. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério definido.

Portanto, para organizar, assim como todas as funções da administração, é necessário um processo de tomar decisões. As principais etapas no processo de organizar são descritas como:

a) Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados; b) Dividir o trabalho de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos; c) Definir as responsabilidades pela realização do trabalho; d) Definir os níveis de autoridade; e e) Desenhar a estrutura organizacional. A estrutura organizacional é a síntese do processo de organizar (MAXIMIANO, 2007, p146).

A terceira função administrativa a ser tratada é o Comando, função essa, que está relacionada à maneira como os gerentes administram os funcionários. Dentre suas atividades destaca-se comunicação eficaz, comportamentos gerenciais e uso de recompensas e de punições na discussão sobre como um gerente deveria comandar os funcionários (MONTANA; CHARNOV, 2006,).

O artifício de comandar repousa sobre certas qualidades pessoais e sobre o conhecimento dos princípios gerais de administração. Manifesta-se tanto nas pequenas como nas grandes empresas. Ela tem suas gradações como todas as outras artes. A grande unidade que funciona bem e dá seu máximo de rendimento suscita a administração pública. Em todos os domínios, na indústria, no exército, na política ou alhures, o comando de uma grande unidade exige raras qualidades (FAYOL, 2007, p.120).

Alguns autores, como Maximiano (2007) denominam comando como sinônimo de liderança. Segundo o autor, a pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder influencia o

comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo. A motivação dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder (MAXIMIANO, 2007, p.215).

A quarta função administrativa a ser trabalhada é a coordenação. Para Fayol (2007, p.126), “coordenar é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso.” O autor complementa ainda que ao coordenar, é possível dar ao organismo material e social de cada função as proporções convenientes para que ele possa desempenhar seu papel segura e economicamente.

Montana e Chanov (2006) complementam que a coordenação é função referente às atividades destinadas a criar uma relação entre todos os esforços da organização (tarefas individuais) para realizar um objetivo comum.

Jacobsen, Cruz Junior e Moretto Neto (2006) destacam que a coordenação acontece quando existe uma cultura interna de forte articulação, cooperação e troca complementar. Ou seja, a palavra que está relacionada com a coordenação é a harmonização dos interesses coletivos em detrimento de interesses pontuais ou mesmos setoriais. Comentam ainda que na coordenação a manutenção de canais regulares e fluidos de comunicação entre as partes envolvidas é instrumento eficiente e eficaz à gestão das organizações.

O último aspecto a ser analisado aqui, o controle é o elo final na cadeia funcional de administração. Entretanto, o valor da função controle está predominantemente na sua relação com as outras funções como o planejamento e a delegação das atividades (ROBBINS; DECENZO, 2004). Este é essencial para verificar se o que foi previsto está sendo executado de forma correta. “Numa empresa, o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos” (FAYOL, p.130).

O controle envolve o processo de monitoramento das atividades para se ter certeza de que elas estão sendo realizadas como planejado e para corrigir qualquer desvio significativo. Um sistema de controle eficaz dá a certeza de que as atividades são completadas de maneira que conduzam aos objetivos da organização (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Além disso, a função controle está relacionada ao modo como os gerentes avaliam o desempenho dentro da organização com relação aos planos e às metas dessa organização

(MONTANA; CHARNOV, 2006). “Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição” (FAYOL, p.130).

Fayol (2007) destaca ainda a aplicabilidade do controle. Para o autor, aplica-se controle a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos. Sob o ponto de vista administrativo, é preciso assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, os quadros sinópticos do pessoal são usados, o comando é exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realizam. Além disso, para que se eficaz, deve ele ser realizado em tempo útil e acompanhado de sanções.

Maximiano (2007) traz ainda uma importante discussão acerca do controle. Para o autor um dos fenômenos mais importantes do comportamento humano, que afeta a maneira como as organizações são administradas, é a resistência ao controle. O principal motivo para a resistência ao controle é o sentimento de perda da liberdade, um dos valores centrais da existência humana. No entanto, objetivos e padrões de controle são parte do processo de administração. Para serem eficazes, precisam ser compatíveis com as pessoas.

Robbins e Decenzo (2004) relacionam as etapas do processo de controle: (1) medir o desempenho real, (2) comparar o desempenho real com o padrão e (3) tomar medidas administrativas para corrigir os desvios ou padrões inadequados.

Os autores destacam ainda que é necessário a ciência de que o processo de controle presume que os padrões de desempenho já existem, tendo sido criados na função de planejamento. Se os gerentes usarem algumas variações do estabelecimento mútuo de objetivos, então os objetivos estabelecidos serão, por definição, tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Nessas condições, tais objetivos são os padrões contra os quais o progresso é medido e comparado. Se o estabelecimento de objetivos não for praticado, então os padrões serão os indicadores específicos do desempenho. Ou seja, esses padrões são desenvolvidos na função de planejamento e este precisa preceder o controle (ROBBINS; DECENZO, 2004).

### **3 METODOLOGIA**

Tendo em vista a caracterização e o objetivo da pesquisa, anteriormente expostos, o método utilizado é foi de estudo de caso, com caráter qualitativo, orientação descritiva e perspectiva espaço-temporal localizada. Empreendeu-se uma investigação acerca de um fenômeno contemporâneo dentro de dado contexto real (YIN, 2005) – propondo caminhos através de críticas e sugestões de servidores da universidade.

Nesse sentido, com a proposta de buscar conhecedores das funções administrativas, foram feitas seis entrevistas semi-estruturadas com bacharéis em administração, com vivência como servidores em uma Universidade Federal, objetivando compreender como estão sendo executadas as funções administrativas e o que poderia ser feito numa próxima gestão a fim de melhorar o desempenho da instituição no que tange a execução das funções administrativas. As entrevistas duraram cerca de uma (1) hora cada aproximadamente.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com a proposta de propor e compreender os cinco processos administrativos das Universidades analisou-se através das entrevistas cada categoria, essas percorridas a seguir. O primeiro critério verificado, o planejamento, revelou-se de certa forma frágil e longe dos aspectos centrais que as teorias administrativas denotam por um processo ideal.

Nesse sentido, o Entrevistado 1 tece uma crítica ao modelo de planejamento da universidade, assim como a falta de importância que as pessoas dão a previsão conforme: “as pessoas que de fato participam do planejamento não o levam a sério, por se tratar de pessoas muito ocupadas, para elas as reuniões e seminários de planejamento é só mais uma obrigação, e o fazem por ter que fazer, não podem se empenhar como deveriam”.

Essa opinião é complementada pelo Entrevistado 2 (2011) que afirma que o planejamento não ocorre com a participação das pessoas, havendo pouco envolvimento, ocorrendo um preenchimento errado de um documento já esquematizado, onde as pessoas preenchem sem entender de fato o que está sendo feito.

Além disso, verificou-se também a resistência ao ato de planejar, ou seja, uma aversão ao processo, conforme o entrevistado 5: “Não existe planejamento, e quando se faz uma movimentação para instituição do planejamento, tem uma resistência muito grande”.

Essa resistência traz a tona sobre quem deve participar realmente do planejamento. Para o entrevistado 1 os chefes, coordenadores e diretores deveriam abrir a participação para quem tem tempo e interesse em participar, delegando a essas pessoas a competência necessária para tratar daquele assunto. Isso corrobora com a afirmação do entrevistado 2 no qual deveria haver um maior envolvimento das pessoas de toda a instituição para a questão do planejamento.

Para que isso aconteça o Entrevistado 1 sugere melhorias na divulgação em todos os níveis do “porque” se faz o planejamento e o que significa, fazendo uma conscientização com

os participantes. Assim como, é necessário haver o desdobramento do Planejamento estratégico em planejamento tático e planejamento operacional, cabendo ao Dirigente máximo acompanhar esses desdobramentos para que esteja ciente do que acontece através de indicadores. (ENTREVISTADO 2, 2011).

Corroborando com a institucionalização do planejamento adequado o entrevistado 4 coloca um exemplo ocorrido, devida a atual configuração organizacional das Universidades Federais Brasileiras:

Nós tivemos um planejamento estratégico, mas não conseguimos fazer o planejamento tático, exatamente porque quando nós mandamos para os Departamentos, os departamentos não responderam, não entenderam. Responderam fazendo outro planejamento. Não houve um alinhamento (ENTREVISTADO 4, 2011).

O segundo aspecto analisado, a organização, constata-se dificuldades, principalmente quanto ao que tange a organização da gestão de pessoas na Universidade, conforme citado pelos entrevistados 2 e 3.

“Se cria chefia, mas não se tem claro quais atribuições dessas chefias” (ENTREVISTADO 3, 2011). “O principal da organização, deve ser em termos de pessoas, colocar as pessoas certas nos lugares certos, envolvendo as pessoas nos planejamentos e desenvolvimento das atividades. Buscar as opiniões das pessoas que trabalham no dia a dia, sobre as coisas que lhe afetam diretamente”. (ENTREVISTADO 2, 2011).

Devido ao problema de organização de pessoas, identificou-se outra dificuldade encontrada na universidade. O entrevistado 3 comenta que as comissões para discutir assuntos administrativos se abstém de Gestores. Para ele existem muitos administradores sendo subaproveitados na organização.

Como sugestão a esse embate o Entrevistado 4 sugere que a partir do mapeamento de processos, faça um dimensionamento de necessidades de pessoas por área. “A distribuição de pessoal na universidade hoje é muito mais por critério político do que por questões técnicas, mas o porquê que ocorre isso? Porque não existe um dimensionamento” (ENTREVISTADO 4, 2011).

Nesse sentido, quanto a organização, essa pode melhorar se vinculada a gestão por processos em detrimento a gestão por hierarquia como acontece hoje. O ideal é trabalhar com o conceito de processo. (ENTREVISTADOS 1 e 4 respectivamente).

Com problemas semelhantes aos processos anteriores o controle apresenta desvios ao processo proposto pelos teóricos em decorrência de muitos fatores, dentre esses o entrevistado 1 comenta sobre a situação conjuncional do controle : “Para existir a função controle, ela deve existir desde o planejamento. O controle é consequência se as demais funções administrativas forem bem executadas”

Indo nessa direção o Entrevistado 6 também coloca a necessidade de planejamento para se haver o controle: “Para se ter controle é necessário parâmetro, que deverão ser discutidos na etapa de planejamento. Caso isso não aconteça, vários problemas ocorrerão como os exemplos citados pelos entrevistados. Hoje compra-se a ponto de a pessoa não ter espaço para receber o que está comprando”. Além disso, como coloca o entrevistado 5: “na medida em que você planeja e lá na frente vai verificar se você alcançou o que foi planejado, começam aparecer as pessoas que fazem e as que não fazem, começa a aparecer o resultado de todo o trabalho. E a gente sabe que na universidade é muito cômodo está na situação que eu estou, porque se eu não planejo, não organizo, não controlo. Isso se percebe também nos critérios para diárias e passagens. Hoje se libera para quem pede, independente se há mérito ou não.”

A dificuldade da função controle, como discutido anteriormente, não envolve somente o aspecto do planejamento. O Entrevistado 4 ressalta a problemática falando que: “A função do controle é, talvez, a mais crítica da instituição, porque é política. E como é política não se consegue cobrar”.

Neste ponto, o Entrevistado 1 (2011) apresenta como sugestão que se tenha sistemas e relatórios com propósito. Hoje muito se faz, mas os propósitos não estão claros, ou bem definidos. E quando o propósito é evidente, falta pessoal para dar suporte, exemplo da implantação dessas impressoras ou do SPA que são boas coisas, mas não deslancham, pois falta equipe de apoio e capacitação desses temas.

As duas últimas funções analisadas a coordenação e comando apresentam aspectos semelhantes, principalmente no que tange o papel da liderança para se comandar e coordenar. A fala do Entrevistado 2 mostra a realidade de um diretor ideal: “Para exercer a função de direção deve se ter um perfil desejado, que aqui na instituição necessita se ter um pulso firme, mas também certa diplomacia por se tratar de uma organização altamente política.”

Em ambos os processos verificou-se mais sugestões do que críticas como se coloca: uma atitude empreendedora, que faça funcionar do gestor; o alto compromisso para coordenar

as pessoas. (ENTREVISTADO 4, 2011). Outra sugestão é a divisão do chefe de departamento em duas funções distintas a de presidente do colegiado e a segunda a de executor das demandas dos departamentos. Nesse sentido, o Entrevistado 4 sugere a criação de um cargo para se gerir essas demandas.

Visando mostrar resumidamente as críticas e sugestões de cada processo, desenvolveu-se o quadro 1, o qual compila cada um dos aspectos apresentados anteriormente.

Processo	Críticas	Sugestões
Planejamento	Resistência; Pouco envolvimento; Falta de conscientização.	Delegação de responsabilidade; Maior envolvimento e consciência do que é planejar; Desdobramento com o controle através de indicadores.
Organização	Gestão de pessoas; Gestores subaproveitados	Dimensionamento através de um mapeamento de processos Conceito de processo
Controle	Em decorrência do planejamento, existe a falta o controle; Aspecto político do controle; Falta de meritocracia.	Sistema de relatórios; Pessoas para suporte técnico de sistemas.
Coordenação	Emanar gestores de perfil desejado	Criação de um cargo para trabalhar em conjunto com o chefe de departamento;
Comando		

**Quadro 1** Os processos, as críticas e as sugestões verificadas das entrevistas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com isso, pode-se dizer que, como destacado pelo Entrevistado 4 a principal recomendação para melhoria da gestão na universidade certamente passa pela profissionalização dessa gestão. Mesmo havendo os cargos eletivos, eles seriam mais políticos e as funções mais operacionais deveria ficar a cargo de profissionais. “Poderíamos chamar de cargos institucionais e cargos de gestão. Onde os institucionais seriam esses com caráter mais político e os de gestão seriam cargos permanentes por pessoas com formação em gestão, qualificados e com ferramentas disponíveis”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo procurou tratar do desempenho das funções administrativas numa Universidade Federal, para isso, buscou-se embasamento teórico do histórico e estruturas das universidades, assim como das funções de gestão correlacionado-as com as entrevistas dos servidores técnico com formação teórica em administração e vivência prática na instituição.



Diversos foram os problemas apontados, e em algumas entrevistas, o entrevistado pareceu ‘desabafar’, feliz de estar sendo ouvido em algo que para ele é natural, ou ainda, simples de se fazer, e a instituição sofre tanto para desempenhar. Dos problemas apontados, a questão do planejamento evidenciou-se que a função foi desempenhada pela metade, realizando o estratégico e faltou o desdobramento em tático e operacional.

Assim como o anterior, na organização diversos problemas foram relatados. Os dois essenciais verificados, o mapeamento de processos e a falta de organização na gestão de pessoas, ficou evidente na fala de praticamente todos os entrevistados.

O Controle na esfera pública cabe um paralelo importante, pois, devido a natureza da instituição o controle deve emanar de leis, normas, regulamentos, resoluções. Dessa forma, para garantir a obrigatoriedade de sua aplicação deve ser preferivelmente, transformado em regulamento. Aqui, convém destacar dois riscos importantes: (1) obsolescência; (2) mal planejado. Quanto ao primeiro corre-se o risco, com o passar do tempo, da perda de significado. Já o segundo, relatado também pelos entrevistados, o fato de não levar em consideração variáveis importantes, como o tempo de acréscimo na tarefa em função daquele controle, ou os custos de controle envolvido, pode levar um mal planejamento ocasionando em um controle inexistente.

Em relação a função direção, aqui agrupado por coordenação e comando, numa instituição desse tipo já parte em desvantagem em relação ao setor privado devido a sua natureza política. Porém, é resguardada à instituição sua autonomia administrativa, podendo ela criar instrumentos necessários ao bom desempenho na maioria desses cargos de direção. Uma boa sugestão foi dada pelo entrevistado 4, que sugere a divisão dos cargos eletivos em dois, o primeiro permanecendo eletivo e como presidente de um colegiado, com sua natureza política e o segundo sendo cargo estabilizado de natureza administrativa responsável pelas atribuições eminentemente administrativas e para tal com formação exigida na área.

Nesse sentido, foram elaboradas algumas recomendações com base nas sugestões e críticas colocadas pelos entrevistados: (1) Diagnóstico organizacional; (2) Mapeamento completo de processos; (3) Definição de requisitos para desempenho de cargos e funções (4) Redesenho do programa de capacitação; (5) Desenvolvimento de uma intranet, inclusive sistema de apoio a tomada de decisão.

Com essas recomendações, pode-se salientar e alertar alguns aspectos, primeiro a existência de uma ordem temporal entre elas, algumas não podem ser simultâneas, pois os

resultados de umas são matérias-prima de outras. Segundo, haveria um melhor aproveitamento se as equipes de cada tarefa interagissem umas com as outras, pois, há momentos de sobreposição. Terceiro, cuidar das especificidades dos conceitos para transpor à organização em questão, por exemplo, o diagnóstico organizacional, recomenda-se fazer uma análise do ambiente externo, elencando fornecedores e concorrentes e suas características, no caso da Universidade Federal, essas questões são pouco relevantes e quase nada pode-se fazer a respeito.

Concluindo, ressalta-se que a organização é complexa, os problemas são muitos, uma mudança radical e necessária provavelmente não se faz em quatro anos, mas em quatro anos é possível estabelecer os pilares estruturais da mudança. Como recomendações de trabalhos futuros, sugere-se uma análise temporal dessas entrevistas, verificando se tais processos sugeridos foram implantados ou não.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n.º 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2011.

BELLONI, José Angelo. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. Monografia (Mestrado em Pós Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.

CONCURSO PÚBLICO. **Estruturação da máquina administrativa no Brasil desde 1930: Dimensões estruturais e culturais**. Disponível em: <<http://www.concursopublico.trix.net/page%20concursos4.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HABERMAS, Jürgen. **A ética da discussão e a questão da verdade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Entre naturalismo e religião:** estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2007b.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamin; MORETTO NETO, Luis. **Administração: introdução e teorias.** Florianópolis: Sead/UFSC, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração:** Manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração de projetos:** como transformar idéias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras.** 2002. 330 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MEYER JR., V. Planejamento universitário - ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. In: **XXVIII EnANPAD**, Curitiba, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MONÇÃO NETO, J. R. Atividades administrativas, serviços de apoio, produção acadêmica: um diálogo necessário na reformulação estrutural da universidade, 2000.

MUSON, Howard. **As PMEs também planejam.** HSM Management, São Paulo, n.8, p. 80-83, nov/dez. 2004.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro; SELIG, Paulo Mauricio. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. **Gestão das universidades federais brasileiras um modelo fundamentado no balanced scorecard /**. Florianópolis, 2000. 343 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade.** 2004. 275 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO David A. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. **História da Educação do Brasil**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

SCHLEMPER JÚNIOR, Bruno Rodolfo. **Universidade e sociedade**. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (orgs.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

VETTORATO, Gustavo. **O conceito jurídico do princípio da eficiência da Administração Pública. Diferenças com os princípios do bom administrador, razoabilidade e moralidade**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 176, 29 dez. 2003. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/4369>>. Acesso em: 1 jul. 2011.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.