

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

RENATA MARIA BIASIOLI

Diagnóstico da participação dos Servidores Técnicos-
Administrativos (TAs) das Coordenações dos Cursos de
Graduação na tomada de decisão da gestão do Centro
de Educação e Ciências Humanas da UFSCar

SÃO CARLOS -SP
2018

RENATA MARIA BIASIOLI

Diagnóstico da participação dos Servidores Técnicos-Administrativos (TAs) das
Coordenações dos Cursos de Graduação na tomada de decisão da gestão do Centro de
Educação e Ciências Humanas da UFSCar

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Gestão de
Organizações e Sistemas Públicos, da
Universidade Federal de São Carlos, para
obtenção do título de Mestre em Gestão
de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Fernando Martins

São Carlos-SP
2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Renata Maria Biasioli, realizada em 31/08/2018:

Prof. Dr. Manoel Fernando Martins
UFSCar

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
UFSCar

Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
UNIARA

AGRADECIMENTO

A Deus, “a inteligência suprema, causa primária de todas as coisas”.

A meus pais, Maria Antonia Cambi Biasioli e José Biasioli Neto que, apesar do pouco estudo formal a que tiveram acesso, sacrificaram-se para que meus irmãos e eu tivéssemos e aproveitássemos as melhores oportunidades de educação. E, muito mais do que isso, foram responsáveis por eu ter aprendido tudo que realmente importa: os valores morais que carregarei comigo para sempre.

A todos os mestres que tive e tenho na vida, seja na relação formal professor-aluno ou não, pelo exemplo, pela paciência e pelo estímulo. Por me transmitirem conhecimento e amor. Em especial ao meu orientador neste trabalho, Prof. Dr. Manoel Fernando Martins, por ter acreditado em mim, me auxiliado enormemente e me incentivado até o fim.

Às amigas e aos amigos que me acompanham nessa jornada terrena, por compartilharem o riso, o pranto, as conquistas, as frustrações e as esperanças. Pelo carinho e pela generosidade. Obrigada também por não me terem deixado desistir nos muitos momentos em que fraquejei diante dos percalços enfrentados durante esse curso de mestrado.

Às minhas gatinhas, Carol e Lili, pela alegria proporcionada todos os dias, e pela incansável companhia peluda e silenciosa durante as muitas horas de estudo e de redação do trabalho final.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo o diagnóstico da condição atual de participação dos servidores técnico-administrativos (TAs) lotados nas Coordenações dos Cursos de Graduação do Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) nos processos de tomada de decisão do referido Centro. Também se realizou um levantamento das impressões desses servidores em relação às suas competências, condições de trabalho e formação. A motivação para este estudo partiu do interesse da equipe à frente da Gestão do CECH em realizar o planejamento estratégico nessa unidade. O caráter “acadêmico” da gestão deste Centro da UFSCar, com o passar dos anos foi sendo deixado de lado em função da necessidade de realizar a gestão administrativa do mesmo. A atual gestão entende que é o momento de retomar o protagonismo acadêmico do Centro, fincado no tripé “Ensino, Pesquisa e Extensão”. Para isso é necessário que a gestão administrativa do Centro opere com eficiência e competência. Neste aspecto o papel desempenhado pelos servidores TAs passa a ser fundamental. Para delimitar o campo de estudo deste trabalho, optou-se por considerar os 11 servidores técnicos-administrativos lotados nas 11 Coordenações dos Cursos de Graduação do CECH. Trata-se de um estudo de caso descritivo e exploratório, com intuito de produzir um diagnóstico do estado da arte da participação dos TAs nos processos de tomada de decisão do CECH, criando parte das bases necessárias e das diretrizes para a futura implementação do planejamento estratégico no Centro, objetivando nortear suas ações futuras de pesquisa, ensino e extensão. Esse diagnóstico possibilitou contribuir para a tomada de ações futuras de Planejamento e Gestão Participativa no CECH.

Palavras-chave: Processo-decisório. Planejamento estratégico. Gestão Participativa.

ABSTRACT

This work aims making a diagnosis of the current condition of participation in decision-making process of technical-administrative employees (TAs) in the Coordination of Graduation Courses of the Center for Education and Human Sciences (CECH) of the Federal University of São Carlos (UFSCar). There was also a survey of the impressions of these servers in relation to their skills, working conditions and training. The motivation for this study was based on the interest of the team in charge of CECH Management in carrying out strategic planning in this unit. The "academic" character of the management of this Center of UFSCar, over the years was being left aside because of the need to carry out the administrative management of it. The current management understands that it is time to retake the academic protagonism of the Center, based on the tripod "Teaching, Research and Extension". For this, it is necessary that the administrative management of the Center operate efficiently and competently. In this aspect the role played by the TAs becomes fundamental. In order to delimit the field of study of this work, it was decided to consider the 11 technical- administrative servers working in the 11 Coordination of the Undergraduate Courses of CECH. This is a descriptive and exploratory study case with the purpose of producing a state-of-the- art diagnosis of the participation of TAs in CECH decision-making processes, creating part of the necessary bases and guidelines for the future implementation of strategic planning in the Center, aiming to guide its future actions of research, teaching and extension. This research contributes to future actions of Planning and Participatory Management in CECH.

Keyword: Decision-making process. Strategic Plannig. Participatory Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de tomada de decisão em uma organização	12
Figura 2 – Caráter multidimensional do cidadão cliente do setor público	15
Figura 3 – Organograma resumido da UFSCar	20
Figura 4 – Formação dos TAs das Coordenações de Curso do CECH	28
Figura 5 – Expectativa de permanência como servidor da UFSCar	29
Figura 6 – Postura democrática do superior direto	33
Figura 7 – Estilo decisório nas instâncias superiores	34
Figura 8 – Importância da representação TA	35
Figura 9 – Interesse em participar dos colegiados	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos no Processo Decisório	09
Quadro 2 - Tipos de Tomada de Decisão	11
Quadro 3 – Centros Acadêmicos da UFSCar, por campus	18
Quadro 4 - Embasamento teórico na formulação das questões	25
Quadro 5 – Adequação do ambiente de trabalho	30

LISTA DE SIGLAS

CCA – Centro de Ciências Agrárias
CCBS – Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
CCGT – Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia
CCHB – Centro de Ciências Humanas e Biológicas
CCN – Centro de Ciências da Natureza
CCTS – Centro de Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade
CECH – Centro de Educação e Ciências Humanas
CoACE – Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis
CoAd – Conselho de Administração
CoC-CECH – Conselho de Centro do CECH
CoEx – Conselho de Extensão
CoG – Conselho de Graduação
ConsUni – Conselho Universitário
CoPG – Conselho de Pós-Graduação
CoPq – Conselho de Pesquisa
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
LIDEPS – Laboratório Integrado de Documentação e Estatísticas Políticas e Sociais
PE – Planejamento Estratégico
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das
Universidades Federais
TA – Técnico-Administrativo (servidor)
UEIM – Unidade Especial de Informação e Memória
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	01
1.1	CONTEÚDO DO TRABALHO	04
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	05
2	REVISÃO DE LITERATURA	06
2.1	O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	06
2.1.1	Tomada de Decisão no Serviço Público	14
2.1.1.1	Tomada de Decisão na UFSCar	16
2.1.1.2	Tomada de Decisão no CECH/UFSCar	17
2.2	OS CENTROS ACADÊMICOS NA EST. ADMINISTRATIVA DA UFSCAR	18
2.3	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO CECH NA UFSCAR	19
2.3.1	Estrutura Administrativa da UFSCar	19
2.3.2	Estrutura Administrativa do CECH	20
3	METODOLOGIA	22
4	RESULTADOS	28
5	CONCLUSÕES	38
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE A – Modelo de questionário aplicado	46
	ANEXO A – Descrição dos Cargos de Caráter Administrativo atualmente existentes no Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	59
	ANEXO B – Plano de Ação “Gestão 2016-2020: Coletivação CECH”	63

1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas brasileiras historicamente não possuem uma tradição de utilização de métodos de planejamento em suas gestões, pois como outros órgãos públicos do país são sensíveis a políticas de governo. O serviço público no Brasil em geral é caracterizado por número insuficiente de servidores, o que gera acúmulo de funções e muitas vezes a improvisação de ações de gestão. Some-se a isso a rígida legislação que regula e norteia as ações do serviço público, o que fez com que a gestão universitária pública brasileira se desenvolvesse sobre a falta da caracterização de processos, e por conseguinte, pela falta de planejamento em suas ações. A gestão universitária, na maioria das vezes, caracteriza-se por ser “reativa” e não “proativa”. Está-se sempre reagindo a alguma demanda – seja esta legal ou organizacional – mas quase nunca essa demanda é oriunda de um processo de planejamento.

Foi somente a partir dos anos 2000, especialmente a partir de 2003, que mudanças de prioridade nas políticas públicas do governo federal começaram a alterar o cenário da educação superior pública, e acarretaram aumento significativo no repasse de recursos federais às universidades, fato este que, somado à legislação de 2004 – que obrigou as universidades a elaborarem um documento de planejamento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – forçou essas instituições a adotarem o hábito de planejarem melhor suas ações, para maior aproveitamento dos recursos recebidos.

Uma das ações mais marcantes do governo à época, no âmbito da educação superior, foi a instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), por meio do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. O objetivo principal desse programa, conforme divulgado pelo Governo Federal, era o de duplicar a oferta de vagas no ensino público superior no Brasil. Esse Programa audacioso, que contou com a adesão da maior parte das Universidades Federais do Brasil – inclusive a UFSCar – beneficiou sobremaneira as instituições, que viram pela primeira vez em sua história a real possibilidade de investimentos sólidos em suas estruturas até então nunca tomadas como prioritárias pelos governos anteriores. Iniciou-se a contratação de novos servidores para essas instituições, e os gestores das IFES viram delinear-se a esperança de começarem a repor as lacunas de servidores. Havia quase uma década, enfrentava-se uma complicada situação de “desmonte” da estrutura administrativa das IFES, em função da legislação oriunda do governo anterior que proibia a contratação de novos servidores para essas Instituições, mesmo em caso de necessidade de reposição de vagas por morte ou aposentadoria.

Em que pese o importante incremento no número de servidores decorrente da adesão ao programa REUNI – na UFSCar aumentou-se 42% o quadro de servidores técnicos-administrativos e 43% o quadro de servidores docentes – o expressivo aumento de atividades da instituição trazido pelo programa, como a duplicação do número de *campi*, a oferta de 32 novos cursos de graduação presenciais, a abertura de 26 novos cursos de pós-graduação, 5 novos cursos na modalidade a distância, entre outras atividades de pesquisa e extensão, fez com que a proporção do número de servidores continuasse insuficiente frente às novas necessidades. Como sempre, as soluções criativas de gestão, aliadas aos esforços individuais da comunidade acadêmica da UFSCar, têm dado conta de levar adiante as atividades da Instituição, atendendo às exigências dos órgãos de controle e mantendo a Universidade numa posição digna nos rankings das IFES.

No Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da UFSCar, que, inserido na realidade da Universidade, naturalmente vivenciou os benefícios e desafios do novo cenário pós-REUNI, logo notou-se a necessidade de enfrentar, com eficácia e eficiência, o aumento do volume de trabalho e de atribuições surgidos com a expansão, sem nunca perder de vista o foco no tripé indissociável que historicamente caracteriza a UFSCar: Ensino, Pesquisa e Extensão.

A equipe gestora do CECH, eleita para o mandato no quadriênio 2016-2020, expressou em sua carta-programa o desejo em promover uma gestão democrática e participativa do Centro. Nesse documento, propôs-se diretrizes para a construção da chamada “gestão com qualidade”, que pretende criar condições técnicas, humanas e operacionais para melhoria da eficiência e eficácia nos serviços administrativos prestados pelo Centro. O objetivo é a construção coletiva de um posicionamento estratégico do Centro para organizar de maneira excelente suas ações futuras, de modo a favorecer a comunidade do CECH e o público externo, usuário dos serviços ali prestados.

A direção assumiu o compromisso de promover uma “gestão democrática e participativa” e propôs realizar, no decorrer do quadriênio, um completo processo de Planejamento Estratégico do Centro.

O Planejamento Estratégico têm-se mostrado, no ramo da Administração, uma ferramenta eficaz para nortear as ações das organizações a médio e longo prazo. Para viabilizar sua implantação no CECH da UFSCar, será necessário o mapeamento das características das atividades de todos os atores envolvidos nas rotinas do Centro. Não somente as atividades administrativas, mas a de ensino, pesquisa e extensão, terão que ser cuidadosamente estudadas. Todos os atores envolvidos nesse complexo emaranhado de atividades terão que ser convidados a participar de

uma reflexão criteriosa do atual estado da arte do Centro, seus pontos fracos e fortes, suas metas a curto, médio e longo prazo, e as diretrizes de ação conjunta para alcançá-las. Serão colhidas informações junto às unidades do Centro (chefias, coordenações e unidades especiais) para identificar problemas, objetivos e metas comuns.

Uma pequena – mas importante – parte a ser considerada, é a atividade de rotinas administrativas do Centro. Para que a Pesquisa, o Ensino e a Extensão do CECH desenvolvam suas atividades de maneira otimizada, é essencial que toda estrutura administrativa que dá suporte a essas atividades funcione segundo o princípio de eficiência, daí a importância, em nosso entendimento, de focar cuidadosamente nas atividades dos servidores Técnicos-Administrativos (TAs) ali lotados.

Nesse sentido, a motivação do presente trabalho partiu do desejo da autora em colaborar com o diagnóstico preliminar das condições de trabalho, do perfil de competências e de formação, bem como da participação dos servidores técnicos-administrativos nas instâncias decisórias do Centro e da Universidade.

Dentre os aspectos mais importantes na Administração, está a tomada de decisão. No dia a dia de nossas vidas somos levados frequentemente a situações em que temos que analisar as informações disponíveis e optar entre uma ou outra forma de agir, arcando posteriormente com as consequências dessa escolha. Na Gestão Organizacional não é diferente. Os gestores são impelidos, todo o tempo, a decidirem e implantarem as ações decorrentes de sua decisão nas atividades da organização, com vistas a atingir as metas da empresa. As decisões tomadas geram ações que influenciam na rotina de todos trabalhadores da organização, e no funcionamento e sucesso da mesma.

Na gestão pública, em especial na gestão universitária – que é nosso foco de estudo – os gestores que ocupam os cargos decisórios mais elevados não possuem autonomia para simplesmente decidirem por si os rumos da Instituição. Eles fazem parte de uma complexa estrutura de colegiados, compostos por representantes das várias categorias da organização, a quem devem submeter, por força regimental, todas as questões importantes da organização. É nos colegiados que são debatidos os temas relevantes e esses debates subsidiam a tomada de decisão dos gestores.

Diante disso, participar ativamente das instâncias colegiadas existentes na Instituição torna-se essencial para todas as categorias que desejem realmente tomar parte da gestão universitária. Os servidores TAs estão incluídos nesse processo e portanto torna-se primordial que sejam estimulados a desempenharem esse importante papel de participação ativa nos órgãos colegiados. Em decorrência desse fato, também como foco deste estudo procurou-se verificar, junto aos TAs

consultados, a sua participação nas instâncias decisórias a que têm direito, ou seja: no Conselho do CECH e nos Conselhos Superiores da UFSCar.

Como forma de delimitar o estudo, optamos por considerar em nosso trabalho apenas os servidores técnicos-administrativos lotados nas Coordenações dos Cursos de Graduação do CECH. Em nenhum momento temos a pretensão de desconsiderar a importância de todos os demais atores do Centro no futuro processo de Planejamento Estratégico – a saber: servidores docentes e servidores TAs lotados nas Chefias dos Departamentos, nas Coordenações dos Programas de Pós-Graduação, nas instâncias administrativas vinculadas diretamente à Direção do Centro; estudantes, colaboradores terceirizados, entre outros. A delimitação do corpus considerado tem objetivo meramente de estratificar o estudo, como forma de iniciar um diagnóstico para aproveitamento futuro da Direção.

1.1 CONTEÚDO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em 5 capítulos, cujo conteúdo pode ser acessado em sua forma resumida nos próximos parágrafos.

No primeiro capítulo, “Introdução”, buscou-se apresentar um apanhado de todo o conteúdo do trabalho, bem como dos objetivos gerais e específicos que foram perseguidos.

O capítulo 2, denominado “Revisão da Literatura”, foi subdividido em três partes, nas quais buscou-se explorar os conceitos mais importantes para a compreensão do problema de pesquisa, com base na bibliografia e na documentação da universidade. Os conceitos implícitos na ideia de “tomada de decisão”, bem como a descrição da estrutura administrativa da UFSCar e do CECH foram estudados e descritos nesse capítulo.

Já no capítulo 3, intitulado “Metodologia”, procurou-se demonstrar cuidadosamente as ferramentas utilizadas para a coleta e o tratamento dos dados que foram objetos do estudo, bem como as justificativas de uso dessas ferramentas baseadas na teoria previamente pesquisada.

O capítulo 4, “Resultados” aponta os resultados obtidos após a análise dos dados.

Finalmente, o capítulo 5, denominado “Conclusões”, convida a uma reflexão acerca dos resultados obtidos, e demonstra a adequação da realização do trabalho e de sua finalização de acordo com os objetivos propostos.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivo geral realizar o Diagnóstico da participação dos Servidores Técnicos-Administrativos (TAs) das Coordenações dos Cursos de Graduação na tomada de decisão da gestão do Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), bem como de suas impressões sobre suas condições atuais de trabalho, formação e capacitação. Por meio de questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos (TAs) lotados nas secretarias das Coordenações dos Cursos de Graduação do CECH e, com base nos dados obtidos e no estudo da literatura, deu-se a análise proposta.

Como objetivos específicos, tem-se:

- Identificar diretrizes para a participação dos TAs nos processos decisórios
- Identificar pontos de interesse organizacionais e técnicos comuns entre os TAs nas Coordenações de Cursos de Graduação do CECH.

Considerando o desejo da atual gestão administrativa do CECH, expressa no documento: Plano de Ação “Gestão 2016-2020 – Coletivação CECH”, este estudo propõe-se a contribuir para a elaboração futura do processo de Planejamento Estratégico no Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo procurou-se compilar os tópicos teóricos mais importantes que embasaram o presente trabalho.

2.1 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A Administração é uma área de estudos que teve início a partir das grandes transformações nos sistemas de produção ocorridos após a revolução industrial, no final do século XIX e início do século XX. As teorias clássicas da administração surgiram e desenvolveram-se com importantes estudos de teóricos que tornaram-se grandes referências da área, sendo o mais notável de seus expoentes o americano Frederick Taylor, considerado o pai da Administração em suas bases científicas. Inicialmente as teorias administrativas eram baseadas nas técnicas mecanicistas de produção, e visavam a maximização dos resultados e/ou lucros obtidos pelas organizações, otimizados os recursos – materiais, técnicos e humanos – utilizados nos processos de produção. Isso era possível porque, no despertar do século XX, não havia, como hoje, uma rede de comunicações com capilaridade expressiva, o que minimizava o impacto das transformações sociais nos ambientes organizacionais. Em outras palavras, o ambiente organizacional na maioria das vezes podia ser considerado estável, pois as coisas demoravam para acontecer e por essa razão era possível focar nas técnicas mecanicistas, com valorização da racionalidade junto à metodologia científica, permitindo que a Teoria Administrativa fosse considerada neutra e pudesse desconsiderar o que acontecia no ambiente externo. Os fatores determinantes da tomada de decisão tomavam como base apenas a relação custo/benefício.

Com o passar dos anos, outras características foram sendo levadas em conta pelos teóricos da Administração, e cada vez mais áreas de conhecimento passaram a ser consideradas no estudo das rotinas das organizações.

Desde os primórdios dos estudos organizacionais, desde a chamada escola clássica de administração – que consistiu em um ramo de pensamento administrativo que predominou entre organizações americanas e europeias nas primeiras décadas do século XX -, a tomada de decisão – ou processo decisório – sempre foi considerada o cerne da teoria administrativa, pois, como bem definiu Chiavenato (1999), administrar significa planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma organização, a fim de alcançar seus objetivos. Diante disso, não há como não priorizar o processo decisório em qualquer estudo administrativo.

Os processos de tomada de decisão estão presentes constantemente no dia a dia das organizações. Os atores organizacionais são colocados, a todo momento, em situações em que é necessário investigar, analisar, escolher opções e tomar atitudes diante das poucas ou muitas opções que lhes estão disponíveis para decidir.

Nas teorias que ao longo dos anos têm aperfeiçoado a Administração, a importância dos processos e conceitos da “tomada de decisão” vem ganhando destaque, em especial por ter-se querido, ao longo do tempo, analisar como os gestores tomam as decisões e como deveriam fazê-lo. Estudos têm conseguido demonstrar que os sistemas de informação – ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisão, não só auxiliam o processo decisório em si, mas contribuem na análise dos riscos envolvidos durante o processo de planejamento, colaborando na análise dos problemas mais complexos¹.

A teoria do processo decisório está atrelada a abordagens que envolvem a racionalidade, porém há que se considerar que a tomada de decisão em si envolve julgamento e intuição. Acerca disso, Simon (1987) afirma que no mundo real, muito mais do que buscarem teorias e soluções comprovadas, os gerentes tomam decisões de maneira intuitiva, como consequência de sua experiência, resultando na recuperação de alguns padrões armazenados na memória de longo prazo desses gestores. Esse fenômeno, pelo qual o indivíduo usa um acontecimento passado para resolver problemas no presente, é denominado heurística da disponibilidade – segundo Bazerman e Moore (2010) – e justifica a necessidade de utilizar ferramentas de apoio à tomada de decisão para auxiliar os decisores, como é o caso das ferramentas de Tecnologia de Informação – TI, aliadas a sistemas de informação não passivos. Ao aplicar-se ferramentas dos sistemas de informação não passivos no auxílio à tomada de decisão, realiza-se um esforço para que as decisões sejam tomadas de forma menos intuitiva – quando é utilizada a emoção e a decisão é tomada de forma subjetiva e rápida -, e mais racional – quando são considerados, no processo de tomada de decisão, elementos objetivos, não emocionais, baseados em dados e informação objetivos. Nesse caso a tomada de decisão é menos rápida, porém mais ponderada e duradoura.

Observa-se que uma nova maneira de pensar em relação ao processo decisório está tomando vulto no âmbito global. Essa nova forma de pensar baseia-se em costumes e valores que têm surgido na sociedade mundial no escopo da chamada globalização. Têm-se inegavelmente um novo modo de viver, uma nova compreensão política e a consciência da necessidade de uma nova forma de pensar, incluídos

¹ Sobre esse assunto, vide o trabalho de PASSOS-SILVA (2013).

valores éticos desenvolvidos durante as mudanças da sociedade e do mundo. Atualmente, os tomadores de decisão são cada vez mais desafiados a pensar globalmente e utilizar, em larga escala, instrumentos de informação e de comunicação que possam contribuir em sua tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão tem início pela identificação das necessidades, das possibilidades de ação, da informação disponível e dos sistemas de comunicação a serem utilizados. Espera-se que, ao ordenar e sistematizar de forma lógica esses elementos, as decisões tomadas sejam melhores.

O processo decisório nas organizações na maioria das vezes é responsabilidade de indivíduos isolados, como governadores, prefeitos, ministros, presidentes de organizações, reitores de universidades privadas, membros de diretoria técnica, comercial entre outros. Nesses casos, o resultado de cada decisão tomada é fruto da interação entre os elementos envolvidos em todo o processo. No caso de algumas organizações, especialmente públicas, como é o caso de grande parte das universidades federais brasileiras – e aqui destacamos a Universidade Federal de São Carlos, foco deste trabalho – a decisão final cabe a vários colegiados, e não simplesmente ao reitor. Esses colegiados representam a comunidade universitária por meio de assembleia eleita por seus pares. Esses órgãos colegiados são denominados intervenientes, pois por meio de suas ações condicionam as decisões organizacionais em função dos interesses da coletividade que representam. O processo decisório em organizações públicas será retomado no item 2.1.1 deste trabalho.

Alguns autores utilizam a etimologia para definir o termo decisor. Dessa forma, decisor trata-se da pessoa que, entre os atores envolvidos no processo, possui poder institucional para ratificar uma decisão (MINTZBERG, 2000; GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002; MONTANA, 1999). Segundo os autores Koontz e O'Donnel (1972), pode-se também considerar que o decisor é o ator que levará a culpa no caso de a decisão tomada não surtir o resultado almejado.

Em alguns casos mais complexos, particularmente aqueles que são de interesse público, os tomadores de decisão não são tão obviamente identificáveis, nem tampouco são técnicos e transparentes os processos decisórios. Nessas situações, as decisões são mais políticas, o que quase sempre altera a racionalidade do processo de decisão.

Inegavelmente os atores influenciam os processos decisórios de acordo com seus valores – pessoais ou do coletivo que representam – e também de acordo com as alianças ou conflitos que estabelecem no meio. Quando os objetivos entre os

atores coincidem, ocorrem as alianças. Já quando os interesses não são coincidentes, ocorrem os conflitos. De acordo com Gomes, Gomes e Almeida (2002), essas relações entre os atores do processo decisório são de caráter dinâmico e instável, e podem sofrer modificações durante todo o processo, devido:

- Ao processo de aprendizagem organizacional a que são submetidos os gestores durante a elaboração do problema;
- À intervenção de um mediador, ou facilitador;
- Ao incremento do sistema de informações disponíveis e
- Às influências sofridas ao tomarem contato com valores e estratégias de outros decisores.

Evidentemente, toda decisão tomada trará em si a incorporação de características pessoais dos decisores. Isso dar-se-á em maior ou em menor grau, dependendo da habilidade que esse gestor possua em fazer uso de seus atributos para formar opinião, angariar apoio e direcionar a decisão para um rumo em que seus objetivos particulares sejam atendidos. Independentemente de o gestor possuir ou não tal habilidade, fatalmente lhe será exigido competência analítica, rapidez de ação e foco no problema a ser solucionado.

Segundo Prêve, Oliveira Moritz e Fernandes Pereira (2010) os procedimentos característicos da tomada de decisão permitem agrupá-los em modelos, os quais foram sintetizados no quadro abaixo.

Quadro 1 – Modelos no Processo Decisório

Modelo Clássico ou Burocrático	Modelo Administrativo ou de Carnige	Modelo Comportamentalista	Modelo Normativo
É firmado na suposição econômica. São enfatizados os procedimentos lógicos-formais do processo decisório. Quem toma as decisões examina primeiro	Baseado nas teorias de Herbert Simon. Considerado um modelo descritivo, explica como os gestores tomam decisões em situações complexas, ao	O comportamento dos indivíduos na organização é acentuado e abrangente. Os gestores buscam prever o comportamento dos indivíduos antes de tomar as decisões,	Nesse modelo a preocupação central é o modo como deve ser tomada a decisão. É o modelo dos grupos técnico-profissionais (colegiados).

os fins e somente depois procura os meios de alcançá-los. A eficácia do processo decisório está subordinada à escolha da decisão mais adequada aos fins.	invés de apontar como eles deveriam tomá-las, de acordo com a teoria. O modelo reconhece as limitações de ordem humana e ambiental (Racionalidade Limitada) que influem até onde os gestores podem adotar processos racionais na tomada de decisão (Decisão Satisfatória).	para evitar conflitos. A Teoria Comportamental considera a organização como um sistema constante de decisões.	
--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora com base na literatura

Frequentemente existe uma relação entre esses vários modelos e o contexto organizacional onde a decisão será tomada, devendo ser levados em conta a estrutura, a cultura e o clima organizacionais. Em alguns casos a combinação de dois ou mais desses modelos pode ser usada para descrever um processo de tomada de decisão.

Diante do exposto, torna-se relevante elencar, com base em Prêve, Oliveira Moritz e Fernandes Pereira (2010), os principais fatores contextuais em que uma decisão pode ser tomada. São eles:

- Tipo de assunto: urgente, complexo, simples, dinâmico, abrangente.
- Tipo de Ambiente: complexo, dinâmico, hostil, amigável.
- Tipo de Organização: autocrata, burocrata, adocrata; como está distribuído o poder (nível e posição); cultura organizacional (poder e papel das pessoas e das tarefas a serem realizadas)
- Tipo de tomador de decisão: proativo, intuitivo, reativo, analítico, inovador, autônomo, inseguro, disposto ou não a correr riscos

Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que, independentemente dos atores e dos modelos considerados, os processos de tomada de decisão em geral

determinam-se pelas características e contexto organizacional em que ocorrem. Já o autor Daft (1999) considera que a tomada de decisão é o processo de identificar problemas e oportunidades e, então, resolvê-los. Seguindo esse raciocínio, Prêve, Oliveira Moritz e Fernandes Pereira (2010) atestam que geralmente as decisões organizacionais podem ser inseridas em duas categorias: as decisões programadas, ou estruturadas; e as decisões não programadas, também chamadas não estruturadas. Um resumo das características desses dois tipos de tomada de decisão pode ser verificado no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Tomada de Decisão

Tipo de Decisão	Características
Decisões programadas (estruturadas)	Relativas aos problemas bem conhecidos e rotineiros, que repetem-se e prestam-se a procedimentos sistemáticos. São decisões semelhantes. Após enfrentar problemas desse tipo por mais de uma vez, a organização cria um conceito matemático aplicado à administração, gerando uma repetição estatística, na qual encontra-se a solução mais aceitável.
Decisões não programadas (não estruturadas)	Relativas a problemas pouco ou nada conhecidos e que não são rotineiros. Existem poucos precedentes para auxiliar o gestor na tomada de decisão. Nesse caso as organizações contam apenas com a habilidade de seus gestores em tomar decisões. Soluções de problemas passados podem não ser aplicáveis nos presentes, dada a especificidade de cada caso.

Fonte: elaborado pela autora com base na Literatura

Prêve, Oliveira Moritz e Fernandes Pereira (2010) ainda consideram que, como é frequente na rotina dos gestores a necessidade de tomar decisões não programadas, muitas vezes a competência e eficácia destes acaba por ser julgada de acordo com a qualidade da decisão tomada nessas situações.

Em seus estudos organizacionais, Bouyssou (1988) afirma que o apoio à tomada de decisão consiste em procurar respostas para os problemas em modelos ou ferramentas pré-existentes. Apesar de cada vez mais serem oferecidas no mercado novas ferramentas de apoio, técnicas, programas de treinamento e fórmulas para a tomada de decisão e resolução de problemas organizacionais, é preciso que os clientes, colaboradores e produtos e/ou serviços de cada organização sejam o foco dos processos de decisão, como afirmam Mickethwait e Wooldridge (1998). As novas técnicas disponíveis, dada a complexidade organizacional atual, nem sempre são eficazes e aplicáveis, podendo acarretar riscos desnecessários à organização.

Na busca por atingir suas metas, toda organização precisa traçar estratégias e, nesse escopo, é possível delimitar os diferentes níveis de tomada de decisão. Esses níveis podem ser classificados como estratégico, tático e operacional, e podem ser ilustrados conforme a Figura 1, apresentada a seguir.



Figura 1: Níveis de tomada de decisão em uma organização. Fonte: Prêve, Oliveira-Moritz e Fernandes-Pereira (2010).

Decisões estratégicas determinam os objetivos da organização em seu nível mais alto, portanto somente podem ser tomadas pela alta administração. É nesse nível que é definida a maneira que a organização se relacionará com elementos externos, e as decisões nele tomadas devem ser aplicadas em todos os âmbitos da organização.

As decisões chamadas táticas, ou administrativas, ocorrem no nível gerencial, e geralmente são traçadas com o objetivo de executar as políticas e alcançar as

metas estratégicas traçadas pela alta administração. Sua característica é de serem específicas e concretas, voltadas para a ação.

O terceiro nível decisório, denominado operacional, é composto por decisões de caráter prático e corriqueiro. Essas decisões são tomadas no nível hierárquico organizacional mais baixo, por supervisores das operações diárias. Elas determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas no dia a dia de trabalho, para atingir as metas das decisões táticas, tomadas no nível intermediário.

As situações de certeza, risco e incerteza certamente devem ser consideradas no processo de tomada de decisão. Está demonstrado na literatura que, quanto maior o nível de informação disponível aos decisores, menor será a incerteza e, portanto, a probabilidade de tomar a decisão acertadamente será maior. Cabe aos administradores buscarem por informações, a fim de reduzir o grau de incerteza no processo de tomada de decisão, o que nem sempre é fácil. Nem sempre o gestor possui clareza das alternativas e dos riscos a que está submetendo a organização diante da necessidade premente de solucionar problemas. Para aumentar as condições de certeza, há que se buscar conhecer profundamente o mercado, os concorrentes e a capacidade da organização. Quanto mais cuidadosamente estruturada e administrada a organização, maior o nível de informação e, conseqüentemente, o grau de certeza dos gestores na tomada de decisão. Isso torna o processo decisório mais ágil e permite ao decisor ganho de tempo para prospectar ações futuras, gerando vantagens competitivas da organização em relação à concorrência.

Outro aspecto relevante a ser considerado na teoria da tomada de decisão organizacional é a conceituação de pensamento linear e de pensamento sistêmico. As visões mais simplistas para a solução de problemas, em que acredita-se que para cada problema há uma única solução, é definida como pensamento linear. No entanto, ao considerar o mundo globalizado, percebe-se que as organizações contemporâneas estão se tornando cada vez mais complexas, o que torna ineficaz o pensamento linear na solução de problemas reais. As organizações atuais sofrem constantes transformações, fazendo com que as resoluções de seus problemas afetem não somente a área em que o problema ocorre, mas também a organização como um todo. Essa é a base do pensamento sistêmico, que considera a organização como um complexo sistema que não pode ter suas partes tomadas isoladamente, pois a resolução dos problemas terão resultados intencionais e resultados involuntários em todo sistema organizacional. Segundo Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995), o chamado pensador sistêmico deve considerar a inter-relação entre todos os

sistemas e processos da organização, avaliando os efeitos das decisões e retroalimentando constantemente o processo administrativo.

2.1.1 Tomada de Decisão no Serviço Público

Ao considerar as mudanças que vêm ocorrendo na administração pública ao longo do tempo, uma nova forma de gestão, calcada em mudanças estruturais e gerenciais permitiu a adoção, nas organizações públicas, de algumas práticas originadas na administração de organizações privadas.

No caso da Administração Pública, é importante considerar o fato de que a tomada de decisão não envolve somente características técnicas gerenciais, baseadas na busca por melhoria da eficiência e eficácia nos processos e racionalização de recursos da organização. Na gestão de órgãos públicos, há o envolvimento de fatores políticos, além de pouco controle, por parte dos gestores, dos colaboradores que fazem parte da equipe, que nem sempre estão afinados politicamente com seus líderes, como relatado em Sharkansky (1974).

As mudanças de gestão, que ocorrem periodicamente no serviço público, podem acarretar a quebra de continuidade em projetos de longo prazo.

Instabilidades políticas e econômicas no âmbito macro também podem influir na continuidade da implementação de políticas públicas. Especialmente na área de Educação Superior brasileira, temos assistido ao longo dos anos diversas mudanças de prioridades de investimento de recursos de acordo com as mudanças nos governos, o que gera dificuldade em planejar as ações dentro das universidades, visto que não se tem garantias do montante de recursos a serem recebidos a longo prazo.

Some-se a isso a responsabilidade imputada aos gestores públicos sobre o planejamento e implementação de políticas públicas visando promover o bem-estar público. Desses gestores espera-se que tomem decisões observando o interesse coletivo, considerando a variável social. Esse fato, segundo Passos-Silva (2013), expõe o caráter ainda mais complexo do processo de tomada de decisão em organizações públicas.

A nova caracterização da administração pública, segundo Bresser-Pereira (2006) apresenta peculiaridades, tais como a crescente descentralização administrativa, fazendo com que o administrador público desvincule-se do que anteriormente era apenas o papel de executar leis e normas e passe a tomar decisões. Segundo o mesmo autor, observa-se no setor público brasileiro cada vez mais funcionários capacitados, o incentivo à criatividade e à inovação. Também é do

mesmo autor a definição de que o usuário do serviço público é consumidor e cidadão, admitindo-o como cliente da organização pública.

Segundo Puig, Rubio e Serra (2009), o indivíduo relaciona-se com o poder público enquanto usuário dos serviços prestados, contribuinte compulsório de impostos; indivíduo obediente à legislação e eleitor. A integração dessas quatro dimensões pode nos apresentar o indivíduo multidimensional em um só ente, o cidadão cliente do setor público, conforme pode ser observado na Figura 2.

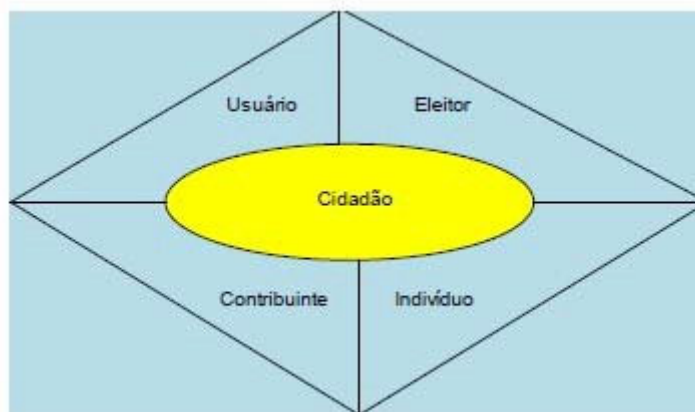


Figura 2 – Caráter multidimensional do cidadão cliente do setor público. Fonte: Passos-Silva (2013).

Também há que ser levada em conta, na administração pública moderna, a crescente valorização dos mecanismos de pressão por maior transparência, responsabilidade social e fiscal, fiscalização e divulgação por parte de órgãos regulatórios e da mídia.

Tudo isso acarretou maior flexibilidade no processo decisório das organizações públicas. Silva (2011) chama atenção para a transformação gradual do processo decisório nas instituições públicas, de formal – em que havia maior obediência à autoridade hierárquica –, para participativo, por meio do fortalecimento dos colegiados.

O orçamento e o planejamento na administração pública, como instrumentos no processo de tomada de decisão, devem ter base em informações completas e precisas, para diminuição do risco. Segundo Oliveira (2006), eles devem ainda conter visões distintas para além do espaço de negociação, visto que nele estão envolvidos interesses sociais e políticos, em que se busca implantar soluções para problemas com aceitação por parte da sociedade.

Passos-Silva (2013) afirma que a administração pública por vezes tem-se mostrado incapaz de controlar e avaliar suas ações, seja em função da falta de instrumentos de controle ou do excesso deles. A autora exemplifica a afirmação ao considerar o planejamento orçamentário dos órgãos públicos, que em geral é

realizado de forma não realista, em função da não-precisão dos recursos que realmente serão liberados. Autores como Nutt (2005) comparam o processo de tomada de decisão nos setores público e privado e afirmam que, no caso dos gestores públicos, seu poder de decisão é limitado, pelo fato de muitas vezes estarem suscetíveis aos interesses do político que o nomeou, e por não ter em seu poder informações claras ao planejar suas ações – o que reduz as alternativas de análise antes da tomada de decisão. A limitação de informações claras à disposição é apontada por Nutt (2005) como uma das principais diferenças entre os gestores públicos e privados, o que influencia sobremaneira a diferença no processo da tomada de decisão por parte desses gestores. Ainda segundo o mesmo autor, a falta de informação aos gestores de organização pública, que possibilitaria sua tomada de decisão com menor incerteza, pode ser imputada em grande parte ao reduzido orçamento que a essas organizações é destinado, o que faz com que a distribuição dos recursos raramente contemple coleta de dados organizacionais, em detrimento da prestação de serviços.

Além do resumo apresentado previamente no Quadro 1, que apresenta um conglomerado das análises de vários autores, outros teóricos sugerem modelos específicos de tomada de decisão, dadas as especificidades e complexidades de cada organização. No caso particular das universidades públicas, por exemplo, Vahl (1991) afirma que essas organizações possuem um sistema decisório bastante característico e que não se enquadra em apenas uma das categorias apresentadas no Quadro 1, devendo ser analisado sob a ótica dos modelos burocrático, comportamentalista e normativo. O autor justifica a afirmação por considerar que, nessas organizações, participam do processo decisório elementos que optam e decidem sobre alternativas mais ou menos racionais, tendo em vista que a administração de uma universidade envolve decisões sobre seus objetivos básicos e também sobre sua missão.

2.1.1.1 Tomada de Decisão na UFSCar

Atualmente, o processo decisório da UFSCar possui uma estrutura de colegiados bem definida, segundo a qual o órgão superior deliberativo máximo é o Conselho Universitário (ConsUni), do qual o(a) Reitor(a) da Instituição ocupa a presidência e o(a) vice-reitor(a) ocupa a vice-presidência.

São membros natos do Conselho Universitário da UFSCar, além do(a) Reitor(a) e do(a) vice-reitor(a), os(as) Pró-reitores(as) e os(as) Diretores(as) dos Centros Acadêmicos. Possuem representantes junto ao ConsUni, eleitos entre seus

pares para mandatos temporários, os demais Conselhos Superiores², os Conselhos de Centro³, as categorias dos servidores docentes⁴, as categorias dos discentes⁵, os servidores técnicos-administrativos e a comunidade externa ao campus⁶.

Ao ConsUni compete a tomada de decisões para a execução das políticas gerais da Instituição. Destacam-se, entre as atribuições desse Conselho, a elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação da Política Institucional de formação de recursos humanos, de captação e aplicação de recursos financeiros, de utilização da infraestrutura e de gestão da Universidade, bem como da produção e disseminação do conhecimento.

Essa definição encontra-se expressa no Estatuto da UFSCar, aprovado em 2008, e no seu Regimento Geral, aprovado em 2011.

Desde a constituição do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar em sua versão original, datada do ano de 2004 – mantendo-se até o presente momento pelas atualizações que se sucederam -, deliberou-se por fortalecer, na estrutura administrativa da UFSCar, os colegiados superiores.

A UFSCar é conhecida nacionalmente pelo fato de sua comunidade ter lutado, desde sua fundação, pelo estabelecimento e institucionalização de práticas deliberativas e decisórias de caráter democrático. Tal fato explica a preocupação em fortalecer os conselhos superiores e intermediários – onde se localizam os conselhos dos Centros. Um reflexo disso é que a comunidade fez constar, em seu Estatuto, “o princípio da gestão democrática, participativa e transparente”⁷.

2.1.1.2 Tomada de Decisão no CECH/UFSCar

O Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da UFSCar, como os demais Centros Acadêmicos da Universidade, possui instituído como órgão máximo decisório o Conselho de Centro do CECH (CoC-CECH), presidido pelo(a) Diretor(a) do Centro.

² Os conselhos superiores da UFSCar são: Conselho Universitário (ConsUni); Conselho de Administração (CoAd); Conselho de Graduação (CoG); Conselho de Pós-Graduação (CoPG); Conselho de Pesquisa (CoPq); Conselho de Extensão (CoEx) e Conselho de Assuntos Comunitários e Estudantis (CoACE).

³ CCBS; CCET; CECH; CCA; CCTS; CCHB; CCGT; CCN.

⁴ As categorias de servidores docentes da UFSCar são: Professor Titular; Professor Associado e Professor Adjunto.

⁵ As categorias discentes são: discente de graduação e discente de pós-graduação.

⁶ Os representantes da comunidade externa na UFSCar – 1 representante efetivo e 1 representante suplente, são eleitos pelo Conselho Universitário, após indicações de nomes feitas por quaisquer dos membros.

⁷ Estatuto da UFSCar, Art. 2º, item VII.

O CoC-CECH possui representantes das coordenações dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação, além dos chefes dos departamentos. Também são membros do CoC-CECH, eleitos por suas respectivas categorias para mandatos temporários, representantes da categoria dos Técnicos-Administrativos e dos Estudantes de Graduação e Pós-Graduação. Têm ainda direito a assento e voto no CoC-CECH o(a) Diretor(a) da Unidade Especial de Educação e Memória (UEIM) e o(a) Diretor (a) do Laboratório Integrado de Documentação e Estatísticas Políticas e Sociais (LIDEPS).

Dentre as atribuições do CoC-CECH, previstas em seu regimento, destacam-se a de

“Promover a supervisão didática, administrativa e organizacional do Centro, exercendo as atribuições daí decorrentes”. (Estatuto do CECH, Subseção II, das atribuições do Conselho do CECH, artigo 7º, item I).

Portanto, é no âmbito do Conselho de Centro do CECH que são tomadas e homologadas as decisões relevantes.

2.2 OS CENTROS ACADÊMICOS NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UFSCar

A UFSCar está organizada, em sua estrutura multicampi, em Centros Acadêmicos, conforme disposto no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Centros Acadêmicos da UFSCar, por campus

Campus	Centros Acadêmicos
São Carlos	<ul style="list-style-type: none"> • CCBS (Ciências Biológicas e de Saúde) • CCET (Ciências Exatas e de Tecnologia) • CECH (Educação e Ciências Humanas)
Araras	<ul style="list-style-type: none"> • CCA (Ciências Agrárias)
Sorocaba	<ul style="list-style-type: none"> • CCTS (Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade) • CCHB (Ciências Humanas e Biológicas) • CCGT (de Ciências em Gestão e Tecnologia)
Lagoa do Sino	<ul style="list-style-type: none"> • CCN (Ciências da Natureza)

Fonte: elaborado pela autora

Os Centros Acadêmicos estão vinculados hierarquicamente diretamente à Reitoria, conforme pode ser verificado no Organograma resumido da UFSCar, apresentado na Figura 3, no item 2.3.1 a seguir.

Compete ao(à) Diretor(a) do Centro a administração e representação do Centro, a convocação e presidência das reuniões do Conselho de seu Centro, e fazer cumprir, no âmbito do Centro, as decisões e deliberações dos colegiados superiores da Universidade.

Segundo o Regimento Geral da UFSCar, ao criar-se um Centro Acadêmico deverão ser atendidos os seguintes requisitos:

- Agrupamento de ao menos cinco departamentos e cinco coordenações de cursos de graduação ou de programas de pós-graduação, que abranjam ao menos uma grande área de conhecimento;
- Condições mínimas para funcionamento do referido centro, a saber: equipamentos, infraestrutura, recursos financeiros e humanos, incluindo cargos de direção e funções gratificadas;
- Número adequado de docentes para o correto desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo o número mínimo o de 80 docentes.

O Centro recebe e homologa as decisões oriundas dos Departamentos, Coordenações de Curso de Graduação e de Pós-Graduação a ele vinculados. Quando necessário, despacha os assuntos para as instâncias superiores.

2.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO CECH NA UFSCAR

Nos próximos tópicos estão resumidas as características mais relevantes da estrutura administrativa do CECH na UFSCar.

2.3.1 Estrutura Administrativa da UFSCar

A UFSCar possui, em sua estrutura atual, 4 campi localizados nos municípios paulistas de São Carlos, Araras, Sorocaba e Buri, onde estão distribuídos 8 Centros Acadêmicos.

São oferecidos um total de 66 cursos de graduação presenciais e estão instituídos 52 programas de pós-graduação.

O quadro funcional da Universidade dispõe de 2.283 servidores efetivos, sendo 1.256 docentes e 1.027 técnicos-administrativos.

Na Figura 3 abaixo está apresentado um organograma resumido da UFSCar.

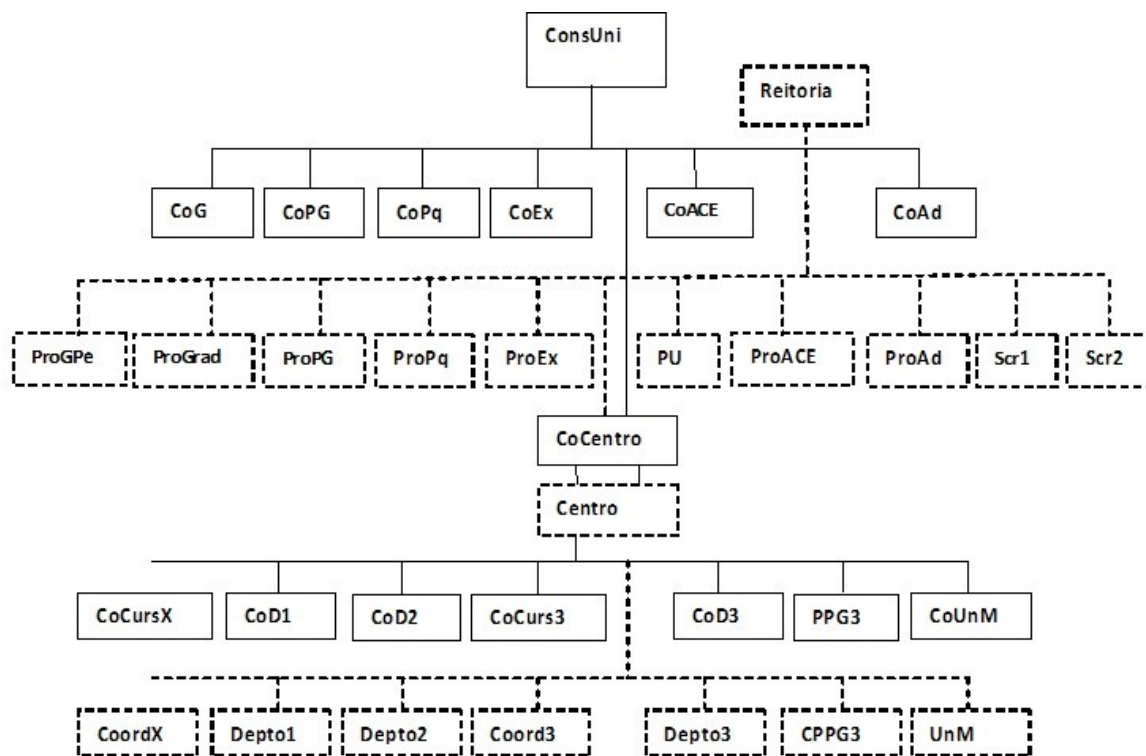


Figura 3 – Organograma resumido da UFSCar. Fonte: site da UFSCar⁹

A estrutura multicampi da UFSCar, definida a partir de amplos debates com a comunidade universitária, foi aprovada pelo Conselho Universitário após o processo de atualização do PDI original, datado de 2004. A atualização do PDI faz-se por necessidade legal, tendo em vista a exigência dessa atualização periódica, por meio de legislação específica. Diante disso, os debates para atualização do PDI UFSCar foram desencadeados a partir do ano de 2009, quando, ao ingressar no REUNI, verificou-se que parte das diretrizes aprovadas para o Plano de 2004 estavam superadas, bem como havia então a necessidade de inclusão de novos temas, ausentes no plano original, em razão das transformações pelas quais a Universidade passaria. O trabalho de atualização ocorreu nos mesmos moldes do que fora realizado no primeiro processo de construção do plano, e foi estruturado em três eixos fundamentais: Acadêmicos, Organizacionais e Físico-Ambientais.

2.3.2 Estrutura Administrativa do CECH

O CECH possui, em sua estrutura atual, 10 departamentos acadêmicos. Oferece 11 cursos de graduação presenciais e 2 na modalidade a distância. Conta ainda com 16 Programas de Pós-Graduação instituídos, 1 Unidade Especial, denominada Unidade Especial de Educação e Memória (UEIM) e o Laboratório Integrado de Documentação e Estatísticas (LIDEPS). Diretamente à Direção do

⁹ Disponível em <http://www2.ufscar.br/a-ufscar/organograma>, acesso em 20/02/2018.

Centro estão vinculadas a Secretaria Executiva (SE-CECH), a Divisão de Planejamento (DiPlan) e a Secretaria de Administração e Finanças (SAF).

No quadro funcional do CECH estão lotados 291 servidores, sendo 236 docentes e 55 técnicos-administrativos (TAs).

Dos 55 técnicos-administrativos, 1 é bibliotecário-documentalista, 2 pedagogos, 1 programador visual, 1 secretário-executivo, 1 técnico em assuntos educacionais, 33 assistentes em administração, 1 técnico de tecnologia da informação, 5 técnicos de laboratório, 3 tradutores intérpretes de linguagem de sinais, 4 auxiliares em administração, 1 contínuo e 2 serventes de limpeza.

Desse universo de cargos, há quatro cargos que representam funções de caráter administrativo. São eles os assistentes em administração, os auxiliares em administração, o secretário-executivo e o contínuo.

Nas descrições dos supra citados cargos no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), vê-se que todos os quatro cargos figuram entre os que possuem atribuições de natureza administrativa nas Instituições Públicas de Educação, sendo que dois deles possuem como requisito de qualificação para ingresso o nível de escolaridade “Fundamental Completo”, caso dos cargos de “Contínuo” e de “Auxiliar em Administração”. O cargo de “Assistente em Administração” requer para ingresso do candidato a qualificação “Médio Profissionalizante ou Médio Completo”, enquanto que o cargo de “Secretário Executivo” exige como escolaridade mínima o curso superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilingue, bem como Habilitação Profissional respectiva.¹⁰

Neste trabalho, serão considerados os 11 servidores detentores do cargo de “Assistente em Administração”, lotados nas secretarias das coordenações dos cursos de graduação do CECH.¹¹

No Anexo A são apresentadas as descrições dos cargos de caráter administrativo existentes atualmente na estrutura administrativa do CECH, segundo o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

¹⁰ Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 dispõe sobre a profissão de Secretário e dá outras providências.

¹¹ Curso de Ciências Sociais (CCCSO), Curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação (CCBCI), Curso de Licenciatura em Educação Especial (CEEspL), Curso de Filosofia (CCFil), Curso de Imagem e Som (CCIS), Curso de Licenciatura em Letras (CCLL), Curso de Linguística (CCLing), Curso de Licenciatura em Música (CCMusL), Curso de Licenciatura em Pedagogia (CCPedL), Curso de Psicologia (CCPSi), Curso de Tradução e Interpretação em Língua Brasileira de Sinais - Libras / Língua Portuguesa (CCTILSP).

3 METODOLOGIA

O trabalho aqui apresentado trata-se de um estudo de caso descritivo e exploratório. Encaixa-se na descrição de “estudo de caso” apresentada por Cruz e Ribeiro (2003, p.36) “no estudo de determinados indivíduos, profissões, instituições, condições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.”

A pesquisa é descritiva na medida em que há, por parte da pesquisadora, observações, registros e análises dos fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Segundo Cervo, Bervian, e Silva (2017, p. 32) “[...] é necessário que o resultado da observação seja cuidadosamente registrado, processo que configura a técnica científica da descrição.”

Pode ser considerado como um trabalho exploratório, uma vez que, segundo Raupp e Beuren (2006), permitiu o aprofundamento de conceitos preliminares sobre o assunto inicialmente explorado, contribuindo no esclarecimento de determinadas questões sobre o tema. Andrade (2002) considera que a principal finalidade de um estudo exploratório é descobrir novas formas para se explorar um determinado tema. O autor Gil (2009) afirma que, por meio de uma pesquisa desse tipo, pode-se compreender mais amplamente o tema objeto do estudo. A pesquisa exploratória é indicada pelos autores Aaker, Kumar e Day (2004) para casos em que se deseja compreender a natureza de um problema, de uma forma geral e, segundo Hoppen, Lapointe e Moreau (1996), quando os estudos sobre o objeto de interesse encontram-se em fases pouco avançadas, e portanto imagina-se que a nova pesquisa possa contribuir, quiçá, com achados inéditos.

Pretendeu-se mapear a real participação dos servidores TAs nos processos de tomada de decisão do Centro, de como eles próprios vêem a importância de suas atividades para o andamento do Centro e da Universidade, identificando-se os pontos fortes e fracos da estrutura hoje implementada, vislumbrando-se as eventuais sobreposições de funções e lacunas a serem corrigidas.

Para realização do trabalho, os dados foram coletados por aplicação de questionário e análise documental do Centro e da Universidade, com o intuito de descrever a realidade, não havendo intenção de alterar os fatos. Também foi considerado o Plano de Ação da atual Direção do CECH. (Anexo I)

O questionário utilizado na pesquisa foi baseado em um esboço preliminar feito pela Diretora do CECH. Esse esboço elencava uma série de informações dos servidores técnicos administrativos que seriam importantes conhecer, num futuro processo de planejamento estratégico, de acordo com levantamentos iniciais feitos

no âmbito do próprio Centro, nas várias reuniões promovidas entre os TAs e as então candidatas a Diretora e Vice-Diretora, durante o período eleitoral de sucessão da Direção, no ano de 2016. Dessa forma, as 30 primeiras questões do questionário foram baseadas nesse levantamento preliminar do Centro. As referidas questões têm o objetivo de registrar as informações do respondente, sem identifica-lo – tais como grau de formação, tempo de trabalho na UFSCar, experiências de trabalho anteriores, condições de trabalho a que está submetido, análise do perfil de competência necessário para o exercício de suas funções, processos institucionais de capacitação oferecidos pela UFSCar, dentre outros.

Somada a esse esboço da Direção, utilizou-se, na confecção da segunda parte do instrumento de pesquisa – ou, seja, da questão 31 à questão 55 -, a metodologia de uma pesquisa *Survey* desenvolvida pela professora Rosália Passos Silva que, em sua tese de doutorado – aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul -, analisou o processo decisório na administração pública, tendo como objeto uma prefeitura municipal de uma cidade na região amazônica. Nessas questões foram abordados aspectos sobre o processo de tomada de decisão na UFSCar, a compreensão do respondente sobre a importância de sua participação nesse processo, bem como o registro de sua opinião a respeito do estilo decisório de seus superiores hierárquicos.

Considerou-se o Plano de Ação “Gestão 2016-2020 – Coletivação CECH” e a documentação da universidade, para conhecer sua estrutura administrativa, bem como a do CECH, a fim de escolher as ferramentas mais adequadas para ação que será proposta.

A análise documental foi utilizada como suporte na tentativa de melhor compreensão do conteúdo de algumas respostas obtidas pela aplicação do questionário.

Para viabilizar a pesquisa, considerando-se as afirmações da autora Passos-Silva (2013), embasada em Schwenk (1985), de que “para estudar corretamente o processo decisório é necessário combinar-se diferentes fontes de informação”, buscou-se estudar a literatura disponível sobre a temática de tomada de decisão na administração pública, Gestão Participativa e sua aplicação em órgãos públicos, em especial em Universidades, bem como colher e analisar dados junto a servidores do CECH da UFSCar.

Optou-se por abordagens qualitativa e quantitativa, com o objetivo de, partindo-se da coleta de dados por meio de questionário, busca e análise de documentos e da literatura, entender e explicar a participação dos TAs na tomada de decisão do CECH da UFSCar.

A análise qualitativa, de acordo com Malhotra (2016), permite explorar profundamente um problema, com o intuito de melhor compreendê-lo. Raupp e Beuren (2006) definem a pesquisa quantitativa como o uso de instrumentos de origem estatística para coleta e tratamento de dados.

O questionário utilizado para a coleta dos dados, disponível em Apêndice A, é composto de 55 questões, distribuídas em 6 distintas seções, a saber: Seção 1 – informações do respondente, em que são registrados os dados pessoais do respondente, tais como idade, gênero, estado civil, nível de formação, capacitação e qualificação, experiência de trabalho anterior à UFSCar. A Seção 2, intitulada “condições de trabalho”, procura traçar um diagnóstico da adequação do ambiente onde o servidor está inserido, bem como a qualidade dos insumos e infraestrutura que lhe são oferecidos para realização de seu trabalho. Na seção 3, denominada “Competências (Importância e domínio)”, procurou-se registrar as reflexões do respondente quanto à importância de várias competências comuns nas rotinas das secretarias dos cursos de graduação, bem como a sua situação pessoal em relação à posse ou necessidade dessas competências. Na sequência, já na seção 4 - Processos Institucionais de Capacitação, o objetivo foi de verificar a opinião do respondente referente à importância dos processos de capacitação oferecidos pela UFSCar, bem como a prática de cada um em sua trajetória, com relação aos aprendizados tácitos e explícitos presentes nas rotinas, e os processos de capacitação que porventura tenham sido realizados por meios distintos aos institucionalmente ofertados, ou seja, cursos realizados por interesse do próprio servidor, ou durante sua experiência pregressa de trabalho. Na seção 5, denominada “Processo decisório e decisão”, procurou-se refletir sobre a tomada de decisão do respondente e de seus superiores hierárquicos no próprio ambiente de alocação, ou seja, nas coordenações dos cursos de graduação do CECH da UFSCar. Finalmente, na seção 6 - Tomada de decisão no CECH e na Administração Superior da UFSCar, buscou-se a reflexão do respondente quanto à importância de participação dos TAs da UFSCar nos processos decisórios institucionais mais elevados, ou seja, no Centro Acadêmico respectivo e na Administração Superior, regida por órgãos colegiados compostos por representantes de todas as categorias da comunidade acadêmica.

O Quadro 4, a seguir, apresenta uma correlação entre as perguntas formuladas no questionário de pesquisa e as justificativas dessa abordagem encontradas na literatura estudada e no documento “Plano de Ação Gestão 2016-2020: Coletivação CECH”.

Quadro 4 – Embasamento teórico na formulação das questões

Seções do questionário (nº e nome)	Número(s) da(s) questão(ões)	Justificativa no Plano de Ação “Coletivação CECH” [PA-CECH] e na Literatura estudada [Lit]
1 – Informações do respondente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8, 9, 10, 11 e 12	[PA-CECH]: “(...) mapeamento e coleta de informações (...) para avaliar a necessidade de capacitação dos diferentes atores da gestão para maior eficiência e eficácia(…)”
2 – Condições de trabalho	13, 14, 15, 16, 17 18, 19 e 20	<p>[PA-CECH]: “Garantir as condições para o desenvolvimento dos recursos humanos, físicos, materiais e financeiros do CECH, considerando suas atividades e especificidades de ensino, pesquisa e extensão”</p> <p>[PA-CECH]: “Garantir as condições de espaço físico para o desenvolvimento das atividades administrativas e de ensino”</p> <p>[PA-CECH]: “Avaliar as condições de equipamento e recursos para o efetivo</p>
		<p>funcionamento das unidades administrativas e laboratórios”</p> <p>[Lit]: “crescente descentralização do serviço público. (...) funcionários cada vez mais capacitados , incentivo à criatividade e inovação (...)” (cap. 2.1.1)</p>
3 – Competências (importância e domínio)	21	<p>[PA-CECH]: “garantir suporte competente, ágil e eficaz às atividades de ensino, pesquisa e extensão do CECH”</p> <p>[Lit]: “crescente descentralização do serviço público. (...) funcionários cada vez mais capacitados , incentivo à criatividade e inovação (...)” (cap. 2.1.1)</p>

4 – Processos Institucionais de Capacitação	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	<p>[PA-CECH]: “Avaliar a necessidade de capacitação dos diferentes atores da gestão para uma maior eficiência e eficácia do funcionamento administrativo”</p> <p>[Lit]: Tomada de decisão no serviço público – prioridade ou não em capacitação dos recursos humanos (Cap. 2.1.1)</p>
5 – Processo decisório e decisão	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 e 47	<p>[PA-CECH]: “Praticar a gestão democrática, transparente e participativa em todos os níveis da estrutura administrativa do CECH, promovendo a participação efetiva dos representantes de todas as categorias”;</p> <p>[PA-CECH]: “A Gestão 2016-2020 tem como fundamento de suas ações o seu compromisso com a democracia. (...) A efetiva democratização passa obrigatoriamente pela socialização das informações, pela transparência das decisões em todos os níveis”</p> <p>[PA-CECH]: “Criar e aperfeiçoar espaços e ferramentas de circulação das informações e de decisão”</p>
		<p>[PA-CECH]: “Construir coletivamente um posicionamento estratégico claro para organizar uma estrutura de atividades a serem executadas(...)”</p> <p>[Lit]: Modelos no Processo Decisório (cap. 2.1)</p> <p>[Lit]: Tomada de Decisão no Serviço Público (cap. 2.1.1)</p>

6 – Tomada de decisão no CECH e na Administração Superior da UFSCar	48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 e 55	<p>[PA-CECH]: “(...) Valorização do diálogo e a participação de toda a comunidade no processo cotidiano de gestão, na interlocução com a sociedade e em sua organização (...)”.</p> <p>[Lit]: Modelos no Processo Decisório (cap. 2.1)</p> <p>[Lit]: Tomada de decisão na UFSCar e no CECH (Cap. 2.1.1.1 e 2.1.1.2)</p>
---	---------------------------------	---

Fonte: elaborado pela autora

No final do primeiro semestre de 2018, o questionário foi enviado aos 11 servidores TAs – dos cargos “Assistente em Administração”, lotados no CECH, mais precisamente junto às Secretarias das Coordenações de Cursos de Graduação. Portanto, a unidade de pesquisa, segundo a definição da autora Passos-Silva (2013) foi o servidor público técnico-administrativo lotado na função de secretário de coordenação de curso de graduação, que são de um mesmo nível hierárquico, mas que possuem entre si diferentes trajetórias profissionais e distintos tempos de serviço na organização, o que torna diferentes suas percepções sobre decisão, sobre o impacto das decisões em seu trabalho e em sua carreira, bem como sobre o valor de sua participação nos processos decisórios instituídos.

Concluída a etapa de coleta dos dados, foi feita a análise dos resultados, frente à estrutura administrativa e funcional formais da UFSCar e do CECH.

Posteriormente, analisando-se a carta programa da gestão do Centro e os modelos apresentados na Literatura, pretende-se apresentar um diagnóstico do estado da arte da participação dos TAs nos processos de tomada de decisão do CECH, o potencial interesse em sua maior participação nos meios instituídos de decisão, tais como conselho de Centro e conselhos superiores da UFSCar, com vistas a subsidiar as ações futuras de planejamento a serem realizadas pela equipe gestora à frente do CECH, otimizando-se o tempo e o recurso a serem empregados para tal fim.

4 RESULTADOS

O questionário de pesquisa foi endereçado diretamente aos 11 servidores técnicos administrativos lotados nas coordenações dos 11 cursos de graduação do Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Transcorrido metade do prazo estipulado, ou seja, transcorrida uma semana do prazo total estipulado de duas semanas, apenas 2 questionários haviam sido respondidos e devolvidos à autora, o que acarretou a necessidade de dirigir-se pessoalmente a cada um dos colegas, explicando a importância de sua colaboração. Nesse contato pessoal também foi assegurado, a cada respondente, o compromisso da autora em manter sua identificação sob sigilo, para evitar eventuais constrangimentos junto aos superiores com a publicização de suas respostas, e também a possibilidade de que ignorassem alguma questão, no caso de não se sentirem à vontade para respondê-la.

Após essa segunda tentativa, retornaram à pesquisadora um total de 9 questionários respondidos, totalizando 81,8% do corpus inicialmente almejado.

Ao analisar os dados obtidos na primeira seção do questionário, destinada a obter informações pessoais e de formação dos respondentes, chamou logo a atenção positivamente o fato de que, embora a escolaridade exigida para o cargo em que foram contratados pela UFSCar seja a de nível médio completo, apenas um respondente (11,1% do total) afirmou possuir como maior nível de formação o nível técnico (médio). Todos os demais possuem graduação completa (88,8%), e 44,4% do total – 4 respondentes – possuem pós-graduação concluída. Esses resultados podem ser visualizados na Figura 4, abaixo.

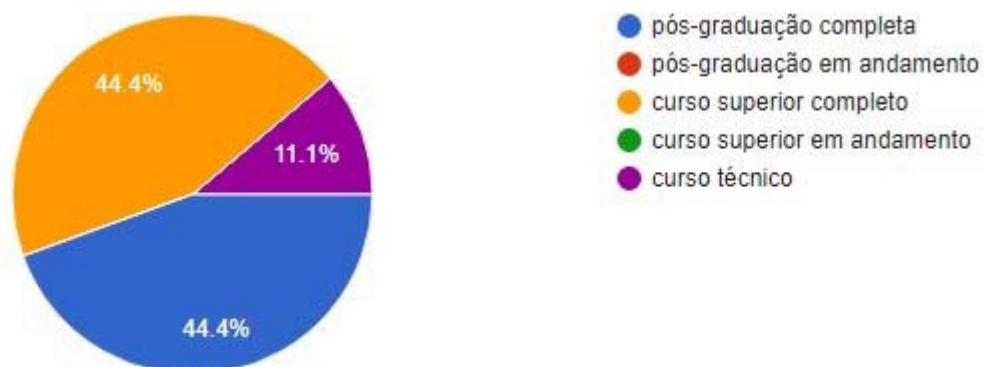


Figura 4 – Formação dos TAs das Coordenações de Curso de Graduação do CECH. Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem indagados sobre quanto tempo pretendem continuar trabalhando na UFSCar, numa escala de 1 a 5, onde 1 representava “pouco tempo” e 5 representava “muito tempo (até a aposentadoria)”, a grande maioria dos respondentes assinalou 3, 4 ou 5, o que nos leva a concluir que pretendem seguir carreira por longo tempo na Instituição. Vale ressaltar que o único respondente que assinalou 2 já trabalha na UFSCar há mais de 30 anos, o que denota que ele não pretende deixar a instituição, mas, como não demorará a se aposentar, o tempo que continuará trabalhando foi considerado por ele como menor. A síntese das respostas a esta questão pode ser verificada na Figura 5 abaixo.

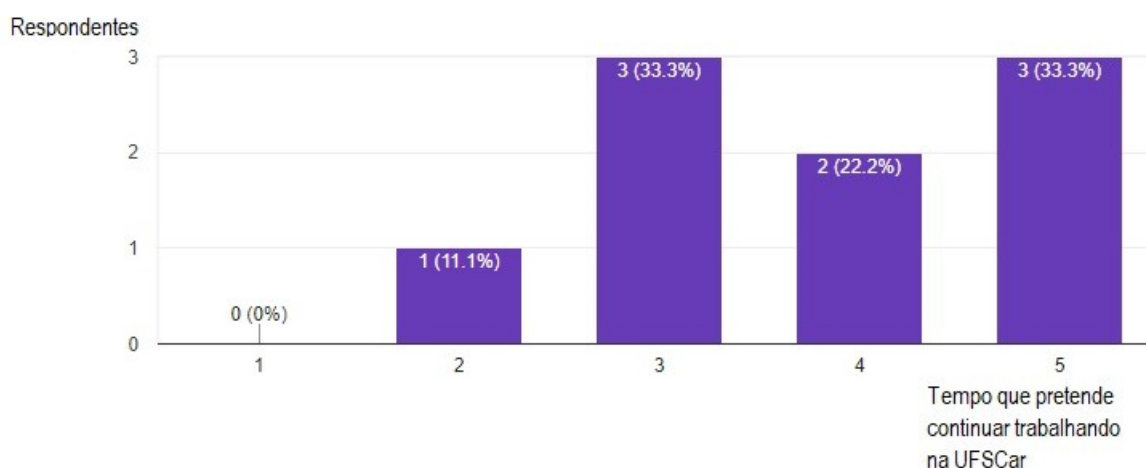


Figura 5 – Expectativa de permanência como servidor da UFSCar. Fonte: elaborado pela autora.

No que concerne às condições do ambiente de trabalho, aspectos explorados na seção 2 do questionário, indagou-se aos servidores respondentes sobre a adequação ou não dos seguintes quesitos: tamanho do ambiente de trabalho, luminosidade, temperatura / umidade do ambiente, condições sonoras, equipamento atualizado e adequado para as funções, rede de internet, rede de telefonia. As respostas eram coletadas numa escala de 0 a 5, onde 0 era considerado “totalmente inadequado” e 5 era considerado “perfeitamente adequado”. Também foi oferecida a oportunidade, ao final da lista de quesitos, de que o respondente elencasse mais aspectos que porventura estivessem inadequados em seu ambiente de trabalho e que não estivessem arrolados na questão. Para efeitos de avaliação quanto à adequação ou não das condições de trabalho, considerou-se o referencial de no mínimo 50% de respostas nos graus 3, 4 e 5 da escala (adequado, bastante adequado, perfeitamente adequado, respectivamente).

Como resultado nessa seção, o item “Temperatura/Umidade” apresentou a maior inadequação, com um índice de 55,5% de respostas nos graus 1 e 2 da escala. Também devem ser levados em consideração os resultados dos itens “Luminosidade (excesso ou falta)”, com 44,4% de inadequação, e “Condições Sonoras”, com 33,3% de inadequação. Não foram citados, pelos respondentes, outros aspectos que pudessem denotar inadequação quanto ao ambiente de trabalho.

Todos os demais quesitos elencados no questionário foram considerados, pelos respondentes, como “adequados”.

No Quadro 5, a seguir, estão apresentados os índices de satisfação dos respondentes às condições de trabalho oferecidas.

Quadro 5 – Adequação do ambiente de trabalho

Quesito	Adequação (% de respostas)	Inadequação (% de respostas)
Tamanho do Ambiente	88,8	11,1
Luminosidade (excesso ou falta)	55,5	44,4
Temperatura / Umidade	44,4	55,5
Condições sonoras	66,6	33,3
Equipamento adequado	88,8	11,1
Rede de Internet	77,7	22,2
Rede de Telefonia	77,7	22,2

Fonte: elaborado pela autora

A terceira seção do questionário buscou saber sobre a importância e o domínio de competências no exercício das funções de secretário da coordenação de um curso de graduação do CECH, segundo a opinião dos servidores consultados.

Elaboração, tramitação, recebimento e despacho de documentos, atendimento ao público, domínio de idiomas estrangeiros e da língua brasileira de sinais (LIBRAS), mediação de conflitos, organização de rotinas da secretaria, relacionamento interpessoal com o público e com a chefia, entre outras competências foram abordadas.

Perguntou-se aos respondentes qual a importância de cada competência para o desempenho de suas funções, e qual o seu domínio sobre essa mesma

competência. Há que se considerar que muitas vezes o servidor possui uma determinada competência, mas não necessariamente ela é importante na realização de suas funções. A situação contrária também pode ser comum. Por exemplo, pode haver um servidor que seja fluente no idioma francês, mas no exercício de suas funções junto à secretaria da coordenação do curso essa competência não é relevante. Da mesma forma, pode ocorrer de a secretaria necessitar de um servidor que seja hábil operando softwares de banco de dados, mas o TA que ali está alocado não possui essa competência.

Os itens em que a maior parte dos respondentes consideraram que a competência em questão é mais importante do que o domínio que possuem sobre ela, ou seja, as competências que, na opinião deles, precisariam ser mais desenvolvidas a fim de contribuir com o aperfeiçoamento de seu trabalho junto ao seu setor foram o domínio oral e escrito de algum idioma estrangeiro.

Para todas as outras competências elencadas, o resultado do questionário demonstra que, mesmo que eventualmente não tenham domínio absoluto sobre a mesma, o que sabem é o suficiente para cumprir com eficácia as tarefas que lhes são demandadas.

Na seção 4 do questionário, os servidores foram indagados quanto à importância, para o desempenho de suas funções atuais, dos processos institucionais de capacitação no período inicial em que passaram a trabalhar na UFSCar, ou seja, durante o período em que cumpriram seu estágio probatório. A análise das respostas apresentadas mostrou que, muito mais que os escassos cursos e treinamentos formais oferecidos pela UFSCar, tiveram um papel significativo para os TAs o aprendizado que ocorreu tacitamente por meio do convívio com seus superiores e com os colegas de mesmo nível hierárquico. A experiência profissional pregressa à UFSCar também ocupou papel importante no desenvolvimento de suas competências funcionais – e aqui é válido considerar que apenas 11,1% dos consultados afirmaram não terem tido experiências de trabalho anteriormente à sua contratação na UFSCar. Muitos também realizaram cursos e formações por sua própria conta, o que segundo sua opinião contribuiu para a melhoria de seu desempenho no trabalho. Foi apontada, ainda, a importância dos manuais e procedimentos registrados nos setores, frutos de iniciativas de colegas que os antecederam na função.

Na quinta e na sexta seções do instrumento de pesquisa, abordou-se o processo de tomada de decisão, tanto dos próprios servidores nas rotinas de trabalho a que estão submetidos, quanto sua participação nos processos decisórios do Centro e da Universidade como um todo.

Segundo as respostas obtidas, em suas rotinas diárias os servidores buscam

sempre que possível tomar decisões baseadas em informações, ou seja, evitam ao máximo a tomada de decisões intuitivas e rápidas, que eventualmente gerem consequências indesejadas. Assim, pode-se concluir que as decisões tomadas pelos próprios servidores são, em sua grande maioria, programadas ou estruturadas.

Isso só é possível, como pode ser comprovado ao confrontar-se as respostas obtidas com a teoria estudada, porque o nível de atuação dos servidores consultados é operacional, ou seja, os assuntos com os quais lidam e sobre os quais lhes é possível ter alguma decisão podem ser dispostos em rotinas relativamente padronizadas, burocráticas, gerando a possibilidade de estabelecer critérios duráveis de resolução de problemas, que podem ser repetidos ao longo do tempo, e geralmente o são.

Nota-se que os servidores em questão gostariam de possuir autonomia para decidir quanto à organização e funcionamento do setor onde estão alocados, mas encontram-se impossibilitados, visto que a rotina dos procedimentos, em si, é estabelecida por instâncias decisórias superiores à sua faixa hierárquica.

Ao serem questionados sobre “Que tipo de decisão você não toma e gostaria de tomar em seu ambiente de trabalho?” um(a) servidor(a) apresentou a seguinte resposta:

“Gostaria de garantir uma distribuição igualitária do trabalho entre a equipe técnica. Sentir que as chefias atentam para isto, buscando uma organização que favoreça a todos.”

Outra resposta à mesma questão diz:

“Mudanças que poderiam otimizar o trabalho, mas que dependem de entraves burocráticos (sic) e regimentais.”

Quanto ao processo de tomada de decisão de seus superiores imediatos, ou seja, os(as) coordenadores(as) e vice-coordenadores(as) de cursos, os servidores consideram que tratam-se de decisores com características democráticas, pois costumam ouvir a opinião da equipe antes de tomarem uma decisão. A questão apresentada era “Antes de tomar uma decisão, o seu superior direto considera a opinião de sua equipe...” e a resposta era dada em uma escala de 1 a 5, onde 1 representava “raramente” e 5 representava “frequentemente”. Assumiu-se, para efeito de análise, que para respostas a partir do nível 3 o gestor pode ser considerado democrático. O resumo dos resultados dessa questão estão apresentados na Figura 6, abaixo.

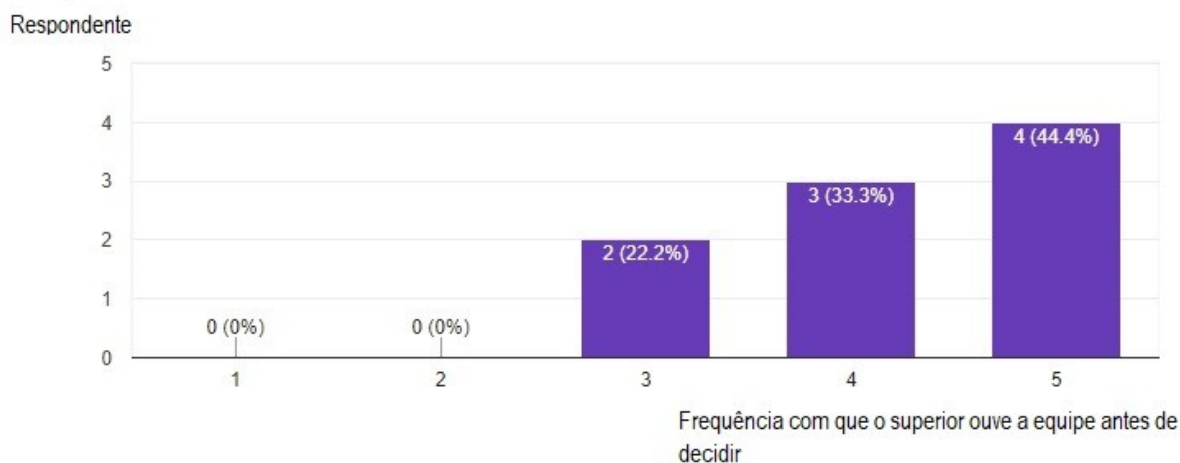


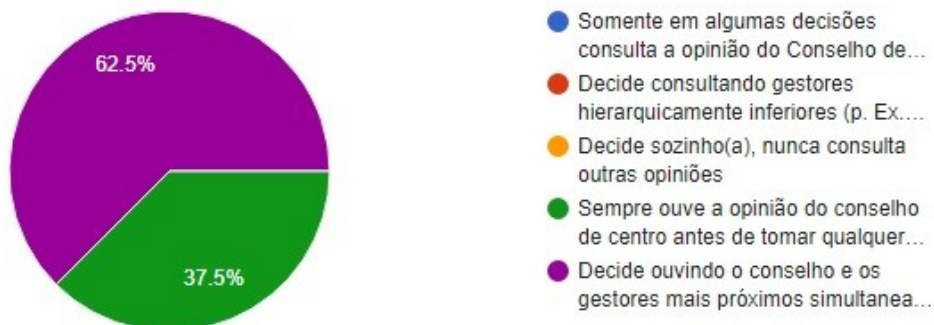
Figura 6 – Postura democrática do superior direto. Fonte: elaborado pela autora.

Ao serem convidados, pelo questionário, a refletirem sobre o processo de tomada de decisão nas instâncias superiores ao seu nível de atuação, ou seja, no âmbito da direção do centro e dos conselhos superiores da universidade, os servidores demonstraram consciência da importância da participação de sua categoria nos processos decisórios.

Corroboram essa avaliação de relevância dos conselhos a opinião dos consultados relativamente à forma que a Direção do Centro e a Administração Superior tomam decisões na Universidade. Segundo as respostas, os gestores têm por hábito ouvir a opinião dos conselhos antes de tomarem suas decisões, embora no caso da Direção de Centro, segundo opinião dos respondentes, essa prática seja mais notada. A opinião dos servidores a esse respeito pode ser verificada na Figura 7, a seguir.

No CECH, como as decisões são tomadas pelo(a) Diretor(a) do Centro?

8 responses



Na UFSCar, como as decisões são tomadas pelo(a) Reitor(a)?

8 responses

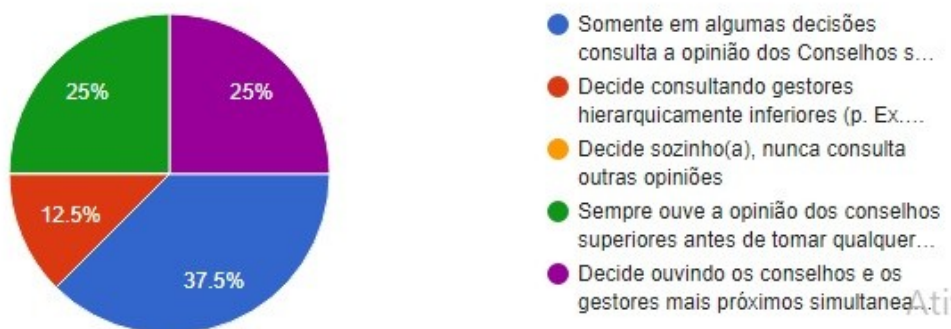


Figura 7 – Estilo decisório nas instâncias superiores. Fonte: Elaborado pela autora.

Provavelmente com base nessa percepção do estilo decisório dos gestores superiores, e também embasados no conhecimento do regimento da Universidade e do modo de funcionamento da Instituição, para a questão “Qual sua opinião com relação à afirmação: “É importante que a categoria dos TAs esteja bem representada, com membros atuantes, nos conselhos superiores e conselho de Centro”?”, em uma escala de 1 a 5, onde “1” representava “discordo totalmente” e “5” representava “concordo totalmente”, 100% dos consultados concordaram quanto a essa importância dessa representação da categoria junto aos colegiados, conforme pode ser verificado na Figura 8, a seguir.

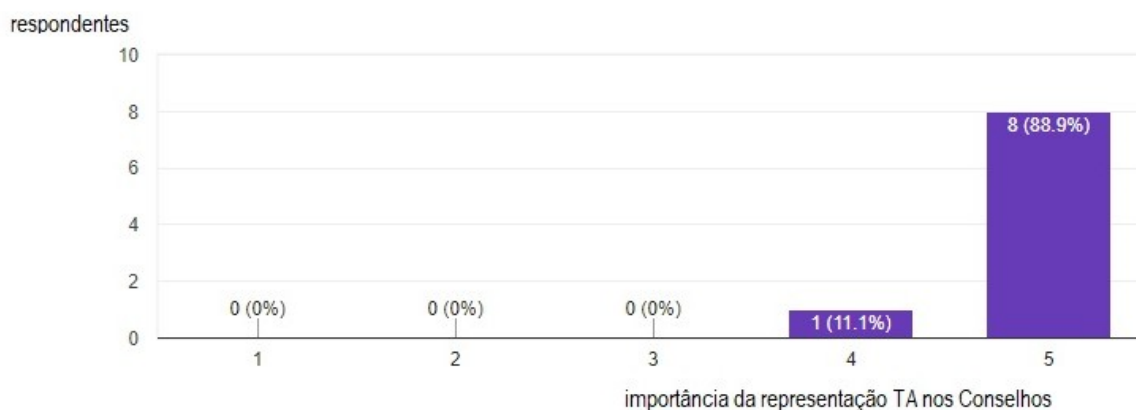


Figura 8 – Importância da representação TA. Fonte: elaborado pela autora.

Algumas respostas dos servidores às perguntas relativas à importância da participação da categoria nos colegiados superiores, explicitam a consciência dos mesmos sobre essa representação. Pode-se destacar as respostas a seguir.

Pergunta: “Qual a importância de participar, como técnico-administrativo, dos Conselhos superiores (e/ou) conselho de centro?”

Resposta 1: “nesses conselhos podem ser levados as dificuldades (SIC) encontradas pelos TA’s em vários aspectos de sua vida profissional e também contribuições vivenciadas na prática pelos TA’s adquiridas diariamente.”

Resposta 2: “Todas as categorias da UFSCar devem ser representadas. Importante também redefinir a palavra representante. Um representante, em qualquer categoria, representa um grupo de pessoas. A decisão não é do representante-pessoa. É do grupo que ele representa.”

Resposta 3: “A importância se dá no sentido de que muitas decisões tomadas nos Conselhos superiores refletem no dia a dia a na atuação dos TAs.”

Resposta 4: “Tomar partido e conhecimento de como funciona a UFSCar e proporcionar o diálogo entre o conselho e seus colegas TAs que contam com você como representante.”

Resposta 5: “por ora, apenas, para ter informações sobre o que acontece na universidade, pois a maioria não é disseminada para a comunidade”

Resposta 6: “Fazer com que os anseios de sua categoria sejam plenamente reconhecidos, fazer valer a voz da categoria e compartilhar os assuntos ali discutidos com os demais servidores da mesma categoria.”

Resposta 7: “opinar, ajudar a decidir nas questões ligadas aos TAs.”

Não obstante a clara convicção, entre os respondentes, de que os servidores TAs devam estar bem representados junto ao Conselho de Centro e aos Conselhos Superiores, poucos mostraram-se dispostos ou motivados a participarem, eles

próprios, desses colegiados. Isso pode ser verificado ao analisar-se a resposta à questão “Qual sua opinião com relação à afirmação: "Eu gostaria de participar, como membro, dos conselhos superiores e conselho de Centro"?” em uma escala de 1 a 5, onde “1” representava “discordo totalmente” e “5” representava “concordo totalmente”. O resumo da posição dos TAs quanto a essa questão pode ser conferido na Figura 9, a seguir.

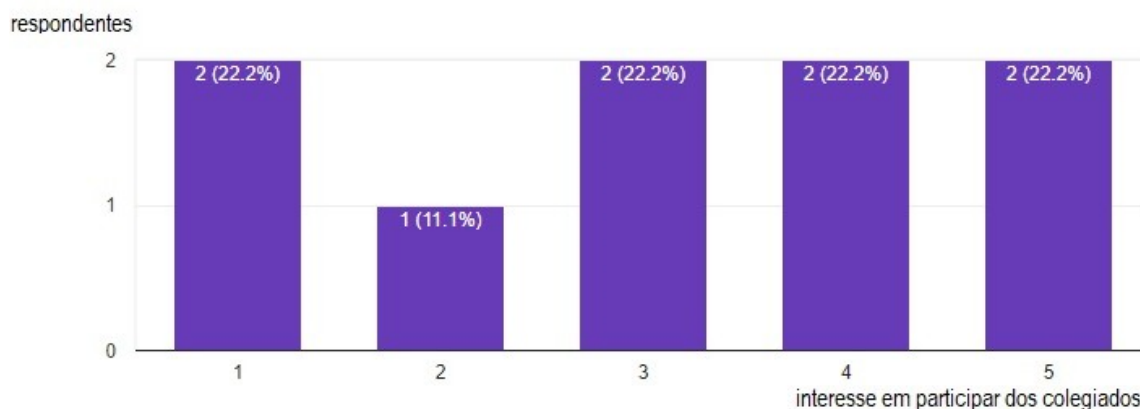


Figura 9 – Interesse em participar dos colegiados. Fonte: elaborado pela autora.

Ao serem questionados sobre o que desmotiva a sua participação como representantes de sua categoria nos conselhos superiores, os servidores alegaram motivos diversos, tais como falta do que consideram “perfil adequado” ou de “vocação” para participar dos colegiados; falta de tempo devido ao grande volume de atribuições em seus setores; pouco peso de representatividade – enquanto categoria – das decisões finais, em caso de votação; e até mesmo o temor de sofrerem perseguição política, por parte dos gestores, no caso de eventualmente posicionarem-se contrariamente aos interesses dos mesmos.

A seguir transcrevemos algumas respostas   questão “O que desmotiva ou impede sua participação, enquanto servidor TA, dos conselhos superiores (e/ou) conselho de centro?”, que exemplificam as preocupações demonstradas pelos respondentes.

“Neste momento, perseguição política. Qualquer um que discorde do ponto de vista   punido sendo confinado em funções meramente ilustrativas, mesmo que seja um TA altamente capacitado e que outrora ocupava cargos que exigiam bastante conhecimento em sua área de atuação.”

“Nossa representação em porcentagem é muito pequena. Acabamos por não ter forç a nas votações. Além disso, a categoria não é unida.”

“Não me sinto plenamente preparado para representar minha categoria.”

Diante de todos os dados analisados, com base nos indicadores da Universidade e no Plano de Ação da atual gestão do CECH, verifica-se que o

participação efetiva dos servidores TAs nas instâncias decisórias do CECH e da UFSCar, no que tange ao modesto recorte escolhido para o presente estudo, carece de maior estímulo, por parte dos gestores, para que se tenha um incremento quantitativo e qualitativo da presença dos TAs junto às instâncias de decisão.

5 CONCLUSÕES

A UFSCar, especialmente no decorrer da última década, em virtude de sua adesão ao Programa REUNI do Governo Federal em 2007, apresentou uma expansão nunca antes vista de suas atividades, com implantação de novos campi, novos cursos de graduação e pós-graduação, e incremento de suas atividades de pesquisa e extensão. Nesse processo de expansão, houve o aumento, da ordem de mais de 40%, em seu quadro de servidores efetivos, docentes e técnicos-administrativos. Como não poderia ser diferente, essa expansão ocorreu também no âmbito do Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH). Isso gerou a necessidade de dar suporte administrativamente, no Centro, com eficácia e eficiência, ao aumento do volume de trabalho e de atribuições surgidos com a expansão, sem nunca perder o foco no tripé indissociável que historicamente caracteriza a UFSCar: Ensino, Pesquisa e Extensão. Esse desafio é auspicioso, visto que o aumento da contratação de novos servidores em função da adesão ao REUNI infelizmente não supriu a demanda que já existia na Universidade e do Centro por mais trabalhadores, que vinha de uma política dos governos anteriores em que não era permitido contratar servidores sequer para reporem as vacâncias decorrentes de aposentadoria ou morte.

Mesmo diante do quadro desafiador, a UFSCar sempre contou com servidores que demonstram apreço pela Universidade, e desdobram-se em contribuir para vê-la crescer e desempenhar papel de destaque no cenário do Ensino Público e de Desenvolvimento de Ciência do país. Não é incomum verificar os servidores realizarem atividades além de suas funções, além do horário de expediente, qualificarem-se voluntariamente acima do nível exigido para o cargo que ocupam, e não medirem esforços em colaborar com o que for necessário para manter a UFSCar entre as instituições-referência brasileiras.

Partindo do desejo expresso em promover uma gestão democrática e participativa do Centro, a direção eleita para o quadriênio 2016-2020 propôs diretrizes para a construção da chamada “gestão com qualidade”, que pretende criar condições técnicas, humanas e operacionais para melhoria da eficiência e eficácia nos serviços administrativos prestados pelo Centro. Em seu plano de ação para o quadriênio, a direção assumiu o compromisso de promover uma “gestão democrática e participativa” e propôs, como ação inicial, o mapeamento e coleta de informações junto às unidades do Centro (chefias, coordenações e unidades especiais) para identificar problemas, objetivos e metas comuns, pontos fortes e fracos dos setores e

do Centro como um todo. O objetivo desse diagnóstico é a construção coletiva de um posicionamento estratégico do Centro para organizar de maneira excelente suas ações futuras, de maneira a favorecer a comunidade do CECH e o público externo, público este que o autor Bresser-Pereira (2006) denominou “cliente-cidadão” dos serviços ali prestados.

Nesse sentido, a motivação desse trabalho partiu do desejo da autora em colaborar com o diagnóstico preliminar das condições de trabalho, do perfil de competências e de formação, bem como da participação dos servidores técnicos-administrativos nas instâncias decisórias do Centro e da Universidade. Para isso, com intuito simplesmente de delimitação do corpus, devido à escassez de tempo disponível para a realização do trabalho, tomou-se como objeto de estudo parte dos servidores técnicos-administrativos do CECH, a saber, os servidores lotados nas secretarias das coordenações dos cursos de graduação deste Centro.

Por meio da aplicação de um questionário, que contou com a participação e colaboração de 82% dos consultados, obteve-se respostas importantes de como os servidores veem não somente as suas condições de trabalho atualmente, mas também o seu papel diante das atividades de seus setores, do Centro Acadêmico de que fazem parte, e da Universidade como um todo.

Procurou-se diagnosticar insatisfações e inadequações do ambiente e das condições laborais, necessidade ou não de capacitação e aperfeiçoamento desses TAs em suas carreiras na UFSCar.

Também focalizou-se a questão da tomada de decisão em todos os âmbitos em que esses TAs estão inseridos.

O levantamento permitiu verificar que, embora as condições de trabalho não possam ser consideradas ideais, pois algumas vezes faltam insumos básicos no dia a dia do trabalho, falham as redes lógica e de comunicação entre outros problemas, os servidores consultados não consideram que estejam sendo impossibilitados de realizar – por esses problemas oriundos de escassez de recursos ou de falhas/atrasos na execução dos processos de compra e contratação de serviços –, da melhor maneira possível, os trabalhos que lhes são atribuídos.

Verificou-se também que os servidores consultados possuem em comum um alto grau de capacitação e qualificação, muito acima do nível exigido para a contratação no seu cargo. Sua qualificação e capacitação ocorreram, na maioria dos casos, de forma voluntária, em geral às suas próprias custas. Muitos também trouxeram consigo uma bagagem técnica acumulada durante suas experiências profissionais anteriores.

O apreço pela Universidade e sua satisfação em fazerem parte da comunidade UFSCar ficam claramente demonstrados no interesse em seguir carreira na Instituição por muito tempo, conforme também relatado no questionário aplicado por esta pesquisa. Os servidores expressaram ainda, em suas respostas, o conhecimento das normas que regem o funcionamento da Universidade e do Centro Acadêmico a que estão vinculados, fato que denota o interesse em realizar o seu trabalho com foco em toda a instituição, e não apenas a preocupação em realizar tarefas mecanicamente, focando somente nas atividades da coordenação do curso em que estão alocados.

Ao serem convidados a uma reflexão sobre a sua participação nos colegiados e demais instâncias decisórias da instituição, chegou-se ao resultado de que, embora sejam conscientes da importância da participação de sua categoria nos processos de decisão, a grande maioria dos servidores não se propõe a participar diretamente. Os motivos alegados para essa não participação são os mais diversos e aparecem muito bem fundamentados nas respostas. Eles alegam não se disporem a representar sua categoria nos colegiados ou no conselho de centro seja por indisponibilidade de tempo – dadas as muitas responsabilidades que possuem e o já notório baixo número de servidores que os setores possuem -, seja por receio de retaliações políticas – no caso de eventuais discordâncias no processo de deliberação e tomada de decisão -, ou ainda simplesmente por não se considerarem aptos a representarem toda uma categoria. A maioria dos TAs, mesmo sabendo da importância do envolvimento da categoria nas decisões institucionais, prefere não se envolver pessoalmente, mas esperam que outros colegas o façam. Isso indica que a instituição não oferece propriamente condições para garantir o engajamento dos servidores TAs na participação do processo decisório.

Uma alternativa para fortalecer a participação dos TAs na tomada de decisão dos vários âmbitos da Universidade seria que a própria categoria se conscientizasse da necessidade de se unir e dividir papéis na representação junto aos colegiados, pois muitas decisões tomadas nesses conselhos acarretam consequências diretas nas rotinas de trabalho de todos, como é o caso da abertura de novos cursos – que geram aumento no trabalho muitas vezes sem aumento no número de servidores, implementação de novos sistemas ou alteração dos sistemas já existentes para gestão de dados, recursos e rotinas administrativas, entre outros.

A visão da Direção do Centro sobre esse aspecto, com real interesse político em estimular e garantir condições para a efetiva participação dos TAs nesses processos, poderia contribuir para alterar esse estado de coisas.

Ações da Direção do Centro e da Administração Superior da UFSCar, no

sentido de fomentar uma maior integração entre os próprios servidores TAs e entre estes e os membros das demais categorias talvez trouxessem mais naturalidade ao desejo dos servidores técnicos por participação nos colegiados. Pode-se inferir que a categoria TA considera-se alijada de algumas discussões que muitas vezes integram discentes e servidores docentes, principalmente as de caráter acadêmico e científico, por eventualmente possuírem a falsa ideia de que a si, servidores técnicos, só são importantes os assuntos de ordem administrativa.

Espera-se que esse trabalho possa contribuir para lançar alguma luz sobre os desafios a serem enfrentados pela comunidade do CECH – em especial aos gestores que possuem maior autonomia decisória junto às instâncias adequadas, no almejado processo de planejamento estratégico do referido Centro.

E que estudos mais aprofundados nessa área possam seguir pavimentando o caminho em direção à administração competente, eficaz, ágil e comprometida socialmente do CECH, que necessariamente passará pelo maior engajamento de seus técnicos-administrativos nos processos de decisão.

REFERÊNCIAS

AAKER, R. L.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004. P. 746.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo decisório**. São Paulo: Elsevier, 2010.

BOUYSSOU, D. Modelling inaccurate determination, uncertainty, imprecision using multiple criteria. In: LOCKET, A.G e ISLEI, G. **Improving Decision Making in Organizations**. Heidelberg, Spring Verlag, 1988, p. 78-87.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006.

BRASIL. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007.

BRASIL. Plano Nacional da Educação – **Lei 13.005 de 25 de junho de 2014**. MEC. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acessado em: 21 de novembro de 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. P. 237-270.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição Compacta. São Paulo: Makron Books, 1999.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DAFT, Richard I. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez. **Gestão do conhecimento: uma análise do setor automobilístico a partir de fatores contextuais da organização**. São Carlos: UFSCar, 2011. Tese de doutorado.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, ed. 3, v.2, n.2, Nov. 1996.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1972.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEHRICH, Heins. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. Pioneira: São Paulo, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada: 4. Ed.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick S.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NUTT, Paul C. Comparing public and private sector decision-making practices. **Journal of Public Administration Research and Theory**. Volume 16, edição 2. 2005. Disponível em <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/16/2/289/908278?redirectedFrom=fulltext>. Acessado em 19 de junho de 2018.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim. Desafio do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n.2, Rio de Janeiro, 2006. P. 273-288.

PAULA, Vérica Marconi Freitas de. **O gerenciamento por processos na administração pública: o caso da UFSCar**. São Carlos: UFSCar, 2008. Dissertação de mestrado.

PASSOS-SILVA, Rosália M. **Análise do processo decisório e sistema de informação: contradições e paradoxos da realidade organizacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Tese de Doutorado.

PRÉVE, Altamiro Damian; OLIVEIRA MORITZ, Gilberto de; FERNANDES PEREIRA, Maurício. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

PUIG, Toni; RUBIO, Loreto; SERRA, Albert. O marketing, o marketing de serviços e a gestão pública. In: LOSADA, Carlos. **De burocratas a gerentes? As ciências da gestão aplicadas na Administração do Estado**. Marrodán, editor. Vitória: Esesp, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHWENK, C. R. The use of participant recollection in the modeling of organizational decision process. **Academy of Management Review**. v. 10, n.3, 1985, p.496-503.

SHARKANSKY, Ira. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Florianópolis, p. 269-287, set. 2013. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/30647>>. Acesso em: 06 out. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p269>.

SILVA, Miriam Soares. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal (RN). **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 5, 2011, p. 1327-1361.

SIMON, H. Making management decisions: The role of intuition and emotion. **Academy of Management Executive**. February, 1987, p. 57-64.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Plano de desenvolvimento institucional**. São Carlos: UFSCar, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Estatuto**. São Carlos: UFSCar. Disponível em <<http://www.cgfls.ufscar.br/gestao-01-08-2011-a-30-09-2016/arquivos/documentos/estatuto>>. Acesso em 24/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Indicadores: UFSCar em números**. Disponível em: <<http://www.spdi.ufscar.br/documentos/arquivos/ufscar-em-numeros/ufscar-em-numeros-2017-dados-2016>>. Acesso em 24/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Regimento do Centro de Educação e Ciências Humanas – CECH**. São Carlos: UFSCar. Disponível em: <<http://www.cech.ufscar.br/diretoria/regimento-do-cech#subsec2>>. Acesso em 24/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Regimento Geral**. São Carlos: UFSCar. Disponível em <<http://www.cgfls.ufscar.br/gestao-01-08-2011-a-30-09-2016/arquivos/documentos/regimento-geral>>. Acesso em 24/08/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Resolução ConsUni nº 795**, de 12 de dezembro de 2014: Dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho Universitário da UFSCar. Disponível em <http://www.soc.ufscar.br/consuni/regimento_consuni.pdf>. Acesso em 24/08/2018.

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: NUPEAU (Org.). **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.

A tomada de decisão no CECH

Prezado(a) respondente,

Esse questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica do curso de Mestrado em Gestão das Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, e tem como objetivo verificar a participação dos servidores TAs na tomada de decisão do CECH.

Não é necessário identificar-se. Sua resposta é anônima, mas é essencial que reflita exatamente o seu modo de pensar. Os resultados individuais não serão divulgados.

Não existem respostas certas ou erradas. Tudo que desejamos é conhecer a sua opinião.

Sua participação é muito importante!

* Required

1. Email address *

Informações do(a) respondente

2. Gênero *

Mark only one oval.

Feminino

Masculino

3. Idade *

Mark only one oval.

18 a 20 anos

21 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 59 anos

60 anos ou mais

4. Estado civil

Mark only one oval.

solteiro

casado

união estável

separado

viúvo

5. Qual a sua principal formação de nível superior ou técnico realizada ou em realização? *

Formação básica na graduação ou no curso técnico. Exemplo: Administração, Direito, Técnico em Informática etc.

6. Grau de formação **Mark only one oval.*

- pós-graduação completa
- pós-graduação em andamento
- curso superior completo
- curso superior em andamento
- curso técnico

7. Tempo de trabalho como concursado na UFSCar*Mark only one oval.*

- até 3 anos (estágio probatório em andamento)
- 3 anos (estágio probatório concluído) a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 anos ou mais

8. Quanto tempo pretende continuar trabalhando na UFSCar?*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Pouco tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito tempo (até a aposentadoria)

9. Trabalhou antes de ingressar na UFSCar? **Mark only one oval.*

- Sim
- Não

10. Quanto tempo trabalhou antes de iniciar na UFSCar?

11. Qual sua idade quando começou a trabalhar?

Considere qualquer experiência de trabalho formal ou informal

12. Se teve experiência profissional antes da UFSCar, indique a natureza da(s) organização(ões).

48

Assinale uma ou mais alternativas
Check all that apply.

- Outra instituição federal
- Instituição estadual
- Instituição municipal
- Comércio / Indústria privada
- Atividade informal

Condições de trabalho

Avalie as condições de trabalho, numa escala de 0 a 5, onde
0 denota "totalmente inadequado",
5 denota "perfeitamente adequado"

Deixe em branco para NA (não se aplica), caso o aspecto explorado não diga respeito à realização das suas funções

13. Tamanho do ambiente de trabalho

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente Inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perfeitamente Adequado

14. Luminosidade

Falta ou excesso de iluminação no período de trabalho

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente Inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perfeitamente Adequado

15. Temperatura / Umidade

Sensação térmica de frio ou calor

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente Inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perfeitamente Adequado

16. Condições sonoras

Ex. Conversas, trânsito etc

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente Inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perfeitamente Adequado

17. Equipamento atualizado e adequado para o uso

Ex. Computador, impressora, equipamentos de laboratório etc
Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente Inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perfeitamente Adequado

18. Disponibilidade e funcionamento da rede de internet

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Totalmente Inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perfeitamente Adequado

19. Funcionamento da rede de telefonia

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5
Totalmente Inadequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Outros

Especifique

Competências (Importância e domínio)

Examine as descrições de competências apresentadas a seguir. Você deve indicar se cada competência é importante e se você tem ao menos algum domínio sobre ela. Para isso, utilize as colunas da direita.

Por exemplo: falo idioma francês fluentemente, mas essa competência não é nada relevante para o desempenho de minhas funções. Neste caso eu marcaria "nenhuma importância" e "tenho ao menos algum domínio" nas colunas correspondentes.

Check all that apply.

	Nenhuma Importância	Tem Importância	Nenhum Domínio	Tenho ao Menos Algum Domínio
Elaborar documentos no formato administrativamente adequado, inclusive normas de redação oficial, quando necessário (ex. Ofícios, declarações, , entre outros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tramitar documentação produzida utilizando os sistemas disponíveis na Instituição (ex. SAGUi, Trâmite etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecer informações ao público usuário do setor (docentes, discentes, outros TAs, público externo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atender eficientemente usuários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizar o arquivo de documentação do setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicar-se na forma oral e escrita com clareza, correção e objetividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediar conflitos com imparcialidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domínio oral de alguma língua estrangeira (Inglês, espanhol etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domínio auditivo de alguma língua estrangeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domínio de escrita de alguma língua estrangeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domínio de leitura de alguma língua estrangeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso da língua brasileira de sinais no atendimento ao público, se necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizar rotinas de funcionamento do setor (horários de atendimento ao público, horários de atividades gerais etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelecer agenda que atenda aos prazos das rotinas institucionais (ex. ofertas de disciplinas, marcar reuniões, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lidar de forma assertiva e construtiva com a chefia imediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nenhuma Importância	Tem Importância	Nenhum Domínio	Tenho ao Menos Algum Domínio
Identificar e divulgar informações críticas para o funcionamento da unidade (ex. prazos, cronogramas, convocatórias, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ler e responder eficientemente correspondência por meio eletrônico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSCar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer o Regimento Interno da Unidade em que está alocado(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecer o Regimento da UFSCar e de seus Conselhos Superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trocar experiências sobre o funcionamento e tarefas com colegas de outras unidades do Centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manter atualizadas as informações dos meios de divulgação da unidade (ex. site, facebook, blogs etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizar com eficiência o computador e outros equipamentos da unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizar com eficiência softwares de editor de texto, planilha eletrônica e banco de dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Processos Institucionais de Capacitação

Pensando nos primeiros anos de sua atividade como servidor(a) da UFSCar (todo o período do estágio probatório, por exemplo), indique o quanto os processos de formação listados abaixo contribuíram para que você fosse capaz de exercer suas funções atuais.

24. Falta de material de consumo *

cartucho ou tonner para impressora, material de escritório, outros itens de almoxarifado etc
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum prejuízo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito prejuízo

25. Má qualidade ou indisponibilidade de rede de internet *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum prejuízo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito prejuízo

26. Atividades não planejadas demandadas ao longo do dia *

atender emergências, fazer favores, "apagar incêndios"
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum prejuízo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito prejuízo

27. Falta de organização pessoal *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum prejuízo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito prejuízo

28. Falta de organização de colegas, incluindo os superiores *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum prejuízo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito prejuízo

29. Dificuldade de relacionamento interpessoal *

Com a chefia, público interno e externo
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum prejuízo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito prejuízo

30. Falta de informação completa e imediata para conclusão da tarefa *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
nenhum prejuízo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito prejuízo

Processo decisório e decisão

Nessa seção estão algumas questões sobre o processo decisório e decisão.
Responda de acordo com a escala

31. Suas decisões são tomadas:

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Individualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Coletivamente

32. Suas considerações ao tomar uma decisão são:

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Orientadas para o presente (curto prazo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Orientadas para o futuro (longo prazo)

33. As decisões que você toma no dia-a-dia são de natureza:

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Operacionais (rotineiras, programadas, com impacto a curto prazo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Táticas / estratégicas (não programadas, com impacto a longo prazo)

34. Você considera o SEU estilo decisório como sendo:

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Autocrático (autoritário)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Democrático (consultivo)

35. Suas decisões são tomadas:

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Lentamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rapidamente

36. Suas decisões são:

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Racionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Emocionais

37. Ao tomar decisões, você busca alternativas:*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Seguras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Arriscadas

38. Você considera o estilo decisório de seu superior direto como sendo:

Considere como superior direto o(a) coordenador(a) ou vice-coordenador(a) do curso

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Autocrático (identifica o problema, considera as alternativas e toma decisão)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Democrático (identifica o problema, mostra as alternativas e pede opiniões e contribuições)

39. As consequências das suas decisões são conhecidas antecipadamente*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

40. Você analisa cuidadosamente as alternativas identificadas quando precisa tomar decisão*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

41. As suas decisões são tomadas com base em informações*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

42. Que tipo de decisão você toma e não gostaria de tomar em seu ambiente de trabalho?

43. Que tipo de decisão você não toma e gostaria de tomar em seu ambiente de trabalho?

44. Quais os fatores que, em sua opinião, estão condicionando a forma como você decide?

45. Antes de tomar uma decisão, o seu superior direto considera a opinião de sua equipe:

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

46. As decisões de seu superior direto são tomadas com base em informações

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Raramente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

47. Qual a natureza das informações necessárias para tomar decisões, no seu nível de atuação?

Entende-se por "natureza da informação" a área organizacional à qual está relacionada, por exemplo: recursos humanos, orçamento, finanças, controladoria etc.

Tomada de decisão no CECH e na Administração Superior da UFSCar

Ao responder às questões dessa seção, considere o nível organizacional acima do seu curso e departamento, ou seja, considere o CECH e/ou Administração Superior da UFSCar. É um diagnóstico da sua percepção pessoal em relação ao que ocorre.

48. No CECH, como as decisões são tomadas pelo(a) Diretor(a) do Centro?

Mark only one oval.

- Somente em algumas decisões consulta a opinião do Conselho de Centro
- Decide consultando gestores hierarquicamente inferiores (p. Ex. Coordenadores e chefes) mais próximos, com quem possui mais afinidade
- Decide sozinho(a), nunca consulta outras opiniões
- Sempre ouve a opinião do conselho de centro antes de tomar qualquer decisão
- Decide ouvindo o conselho e os gestores mais próximos simultaneamente

49. Na UFSCar, como as decisões são tomadas pelo(a) Reitor(a)?

Mark only one oval.

- Somente em algumas decisões consulta a opinião dos Conselhos superiores
- Decide consultando gestores hierarquicamente inferiores (p. Ex. Pró-reitores, Secretários Gerais) mais próximos, com quem possui mais afinidade
- Decide sozinho(a), nunca consulta outras opiniões
- Sempre ouve a opinião dos conselhos superiores antes de tomar qualquer decisão
- Decide ouvindo os conselhos e os gestores mais próximos simultaneamente

50. Qual sua opinião com relação à afirmação: "Eu gostaria de participar, como membro, dos conselhos superiores e conselho de Centro"

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51. Qual sua opinião com relação à afirmação: "É importante que a categoria dos TAs esteja bem representada, com membros atuantes, nos conselhos superiores e conselho de Centro"

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

52. Qual a importância de participar, como técnico -administrativo, dos Conselhos superiores (e/ou) conselho de centro

53. Você já participou, como membro, de alguma instância colegiada no seu Centro ou nos conselhos superiores?

Mark only one oval.

- Não
- Sim

54. O que desmotiva ou impede sua participação, enquanto servidor TA, dos conselhos superiores (e/ou) conselho de centro?

55. Em que as decisões tomadas nos Conselhos Superiores e no Conselho de Centro podem influir, positiva ou negativamente nas suas rotinas de trabalho?

Agradeço imensamente por sua participação! Espero que os resultados dessa pesquisa possam beneficiar a todos nós na UFSCar!

Send me a copy of my responses.

**ANEXO A - Descrição dos Cargos de Caráter Administrativo atualmente existentes
no Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) da Universidade Federal de
São Carlos (UFSCar), segundo o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-
Administrativos em Educação (PCCTAE)**

**PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
DESCRIÇÃO DE CARGOS**

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: C

DENOMINAÇÃO DO CARGO: CONTÍNUO

CÓDIGO CBO: 3.99.70

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

ESCOLARIDADE: Fundamental Completo

OUTROS: Experiência de 12 meses

HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Executar trabalhos de coleta e de entrega de documentos e outros, para atender às solicitações e necessidades administrativas da unidade.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO:

Coletar e entregar documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, internamente e externamente.

Coletar assinaturas em documentos diversos de acordo com a necessidade da unidade.

Auxiliar nos serviços simples de apoio administrativo tais como: atender telefone, operar máquinas simples de reprodução, anotar recados abrir pastas e outros.

Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

**PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
DESCRIÇÃO DE CARGOS**

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: C

DENOMINAÇÃO DO CARGO: AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO

CÓDIGO CBO: 3.93.10

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- ESCOLARIDADE: Fundamental Completo
- OUTROS: Experiência de 12 meses
- HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Executar sob avaliação e supervisão, serviços de apoio à administração.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO:

- Datilografar os serviços necessários à unidade administrativa.
- Preencher requisições e formulários.
- Emitir as guias de tramitação de processos e documentos.
- Ordenar e arquivar documentos da unidade seguindo critérios pré-estabelecidos.

- Receber e distribuir correspondências.
- Dar informações de rotina.
- Receber e transmitir mensagens telefônicas.
- Coletar dados referentes a atividades mensuráveis.
- Efetuar cálculos simples.
- Controlar as requisições de xerox, correios, telégrafos, telex, reprografia e outras.
- Executar a distribuição de material requisitado.
- Controlar outras tarefas de mesma natureza e nível de dificuldade.

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D

DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

CÓDIGO CBO: 4110-10

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- **Tratar documentos:** Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.
- **Preparar relatórios, formulários e planilhas:** Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- **Acompanhar processos administrativos:** Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
- **Atender usuários no local ou à distância:** Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.
- **Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos:** Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.
- **Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística:** Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância);

- pesquisar preços.
- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
 - Participar da elaboração de projetos referentes à melhoria dos serviços da instituição.
 - Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
 - Secretariar reuniões e outros eventos:
 - Redigir documentos utilizando redação oficial.
 - Digitar documentos.
 - Utilizar recursos de informática.
 - Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: E

DENOMINAÇÃO DO CARGO: SECRETÁRIO EXECUTIVO

CÓDIGO CBO: 2523-05

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- **ESCOLARIDADE:** Curso Superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilingüe
- **OUTROS:**
- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:** Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 dispõe sobre a profissão de Secretário e dá outras providências. (A redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inc. VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º foram alterados pela Lei nº 9261, de 10-01-1996).

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- **Assessorar direções:** Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
- **Atender pessoas:** Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
- **Gerenciar informações:** Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.
- **Elaborar documentos:** Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos,

conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.

- Controlar correspondência: Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.
- Organizar eventos e viagens: Estruturar o evento; fazer check-list; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaporte, vistos).
- Supervisionar equipes de trabalho: Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
- Arquivar documentos: Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

ANEXO B - Plano de Ação “Gestão 2016-2020: Coletivação CECH”

PLANO DE AÇÃO
GESTÃO 2016-2020

COLETIVAÇÃO CECH

Dra. Maria de Jesus Dutra dos Reis

Direção

Dra. Ana Cristina Juvenal da Cruz Vice-

Direção

Proposta de Diretrizes para o CECH.

A Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) vivenciou um aumento histórico em suas atividades nos últimos 10 anos. Analisando os indicadores institucionais apresentados em seus relatórios de atividades, particularmente considerando o período desde a implantação do REUNI (2007) e até o final de 2015, observamos que a instituição implantou 32 cursos de graduação presenciais, ofertou 26 novas formações em pós-graduação, formou profissionais em pelo menos cinco cursos de graduação de ensino a distância, entre outros. O número de docentes na instituição saltou de 694 para 1219, representando um aumento de 42% em seu quadro efetivo; a ampliação do quadro de técnicos-administrativos foi de 519 novos profissionais, representando um aumento de 43% do seu quadro. Uma parte representativa deste crescimento foi implementada em Unidades do *Centro de Educação e Ciências Humanas* (CECH). Este crescimento levou inexoravelmente a novas demandas de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, colocou exigências novas para as condições de gestão administrativas de seus recursos humanos, físicos e financeiros.

Nesse cenário, a *Direção do CECH* entende que uma tarefa importante de sua gestão será promover ações que avaliem o impacto desta expansão, buscando criar condições para a consolidação das atividades no CECH, garantindo a qualidade acadêmica e o comprometimento social. Naturalmente, todas as ações de gestão deverão ser pautadas considerando os princípios defendidos pela instituição, sendo alguns deles: 1) Excelência acadêmica; 2) Gestão democrática, participativa e transparente; 3) Universidade comprometida com a sociedade; 4) defesa da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; 5) manutenção e defesa da gratuidade do ensino de público de qualidade; e, 6) universidade com valores republicanos e democráticos.

A atuação e a construção das *Humanidades* deve necessariamente passar pelo favorecimento e pelo estímulo ao pensamento crítico, à criatividade e à inovação em todas as suas áreas; procurando convergência e articulação de esforços intelectuais, científicos, artísticos, estéticos e culturais. Uma diretriz geral defendida por esta gestão será multiplicar os instrumentos de apoio que permitam consolidar um CECH ativo, inclusivo, plural e responsável com seu compromisso de defesa da universidade ***pública, gratuita, responsável*** e de ***qualidade***.

Para tanto, diretrizes específicas, alinhadas com as diretrizes institucionais, nos parecem extremamente importantes como cenário de construção das ações da gestão. Destacamos particularmente:

- 1) Praticar a gestão democrática, transparente e participativa em todos os níveis da estrutura administrativa do CECH, promovendo a participação efetiva dos representantes de todas as categorias;

- 2) Fortalecer o debate político e público das questões prementes do cenário nacional, internacional e local;
- 3) Garantir as condições para o desenvolvimento dos recursos humanos, físicos, materiais e financeiros do CECH, considerando suas atividades e especificidades de ensino, pesquisa e extensão;
- 4) Garantir suporte competente, ágil e eficaz às atividades de ensino, pesquisa e extensão do CECH;
- 5) Ampliar e criar processos que garantam a flexibilidade e a agilidade na resposta a novos contextos, demandas e desafios;
- 6) Construir e ampliar estruturas integradas de informação e comunicação para tornar mais eficiente e eficaz a relação entre: 1) as diversas unidades acadêmicas e administrativas do CECH; 2) o Centro e as diferentes unidades acadêmicas e administrativas externas a ele, no *campus* de São Carlos; 3) atividades com participação do CECH desenvolvidas nos diferentes *campi*; e, 4) as atividades do CECH e organizações externas à instituição (ex., instituições governamentais, empresas, agências de fomento, entre outros).

No processo de discussão para a construção deste programa de gestão, algumas ações foram inicialmente apontadas como urgentes e essenciais para a consolidação e a promoção nos diferentes âmbitos de atuação institucional, a saber: administração, ensino, pesquisa e extensão. Vamos apresentar, em diferentes textos, quais são estas propostas. Embora tratadas separadamente nesta apresentação, entendemos que a atuação se dará de forma integrada; estratégias de melhoria e aprimoramento em cada uma dessas áreas de atuação que terão impacto sobre as demais, favorecendo o crescimento e a consolidação institucional. Naturalmente, a efetiva implementação dessas propostas passará por um processo democrático e participativo de discussão, buscando identificar as ações entendidas como prioritárias para o coletivo do CECH.

Administração: gestão com qualidade

A **Gestão 2016-2020** tem como fundamento de suas ações o seu *compromisso com a democracia*. Dessa forma, nossa proposta de gestão defende a valorização do diálogo e a participação de toda a comunidade no processo cotidiano de gestão, na interlocução com a sociedade e em sua organização na luta pela garantia das instituições republicanas e democráticas nacionais. A efetiva democratização passa obrigatoriamente pela *socialização das informações*, pela *transparência das decisões* em todos os níveis, pela *perspectiva de garantir espaços e mecanismos de crescimento de todos* os segmentos, atores, cursos e modalidades de ações existentes no CECH.

Dessa forma, uma primeira ação de nossa gestão será iniciar um processo de mapeamento e coleta de informações que terão como meta:

- 1) Promover estratégias de avaliação da situação atual nas diferentes unidades (chefias, coordenações e unidades especiais) visando identificar: pontos fortes; problemas administrativos envolvendo recurso humano, físico, material e financeiro; objetivos e metas comuns a todo o centro e específicos das diferentes unidades;
- 2) Construir coletivamente um posicionamento estratégico claro para organizar uma estrutura de atividades a serem executadas para a promoção dos objetivos traçados.

A ações administrativas visarão aumentar a eficácia e a eficiência do funcionamento das diferentes unidades do Centro. Embora as atividades a serem desenvolvidas dependam dessa avaliação inicial, algumas ações têm sido referidas como importantes e, possivelmente, prioritárias:

- ✓ **Criar e aperfeiçoar espaços e ferramentas de circulação das informações e de decisão** (ex. valorizar a página do CECH; desenvolver blogs ou redes de grupos entre os diversos atores do CECH; criar uma linha de informação e comunicação direta e institucional entre a comunidade do CECH e a Direção; fortalecer o CoC-CECH com a participação efetiva das diversas categorias, entre outras).
- ✓ **Garantir as condições de espaço físico para o desenvolvimento das atividades administrativas e de ensino**

(ex., acompanhar a conclusão de obras já iniciadas – DAC, NAPs e Carolina Bori – e de projetos de edificação já negociados – prédios do DTPP, DME e TILSP; estudar

reformas e reorganização de espaços institucionais para uma melhor utilização das áreas de uso coletivos; avaliar e intermediar as negociações com a instituição das condições de funcionamento dos CAs dos cursos de graduação do CECH, entre outras);

✓ **Avaliar as condições de equipamento e recursos para o efetivo funcionamento das unidades administrativas e laboratórios** (ex., desenvolver um banco de dados para facilitar a construção dos relatórios institucionais; atualizar os recursos de informática das diferentes unidades administrativas; avaliar as condições dos diferentes laboratórios e unidades de atendimento à população)

✓ **Avaliar a necessidade de capacitação dos diferentes atores da gestão para uma maior eficiência e eficácia do funcionamento administrativo** (ex., ampliar e tornar mais eficiente a capacitação para a função de chefes de departamento e coordenadores de curso; identificar a necessidade de capacitação dos técnicos-administrativos, negociando institucionalmente as condições para a sua formação efetiva, nos mais diferentes níveis; entre outras).

✓ **Avaliar, aperfeiçoar e implementar estratégias coletivas para uma política de investimento dos recursos alocados no CECH** (ex. o CECH tem uma fórmula para a distribuição de recursos que foi construída com o coletivo, por isso, a proposta é reavaliar as políticas de investimento, buscando tornar cada vez mais efetiva e eficaz a utilização dos recursos disponibilizados; fortalecer a SAF nas suas estratégias educativas e gestoras dos recursos das unidades).

Administração: consolidar com compromisso social

Em todas as suas ações, a UFSCar tem como princípio seu compromisso com a sociedade. Nesse sentido, a gestão de seus recursos físicos, materiais e humanos também deve trazer esta marca. O uso dos recursos físicos e materiais de forma responsável e sustentável deve ser objeto constante de avaliação e medidas de cuidado por parte do CECH. Além disto, fortalecer e criar políticas de saúde, física e mental nos parece ser um dos caminhos para termos uma instituição mais comprometida com o desenvolvimento social.

Algumas ações importantes nessa direção são:

- ✓ **Divulgar, socializar e educar para o uso de recursos materiais e ambientais de forma responsável e sustentável** (ex. divulgar amplamente a política de reutilização e reciclagem da instituição e de seus parceiros; considerar condições de gastos em energia no planejamento de prédios novos ou reformas; negociar formas de ocupação da área construída do CECH, sem prejudicar seu espaço verde e de convívio social, entre outros);
- ✓ **Negociar com diferentes unidades institucionais a criação e/ou ampliação de uma política educativa de capacitação dos docentes, técnicos-administrativos e estagiários de apoio, para uma atuação efetiva, ética e culturalmente sensível** (ex., solicitar a criação ou a ampliação de programas de capacitação institucionais do seu recurso humano, com o objetivo de favorecer a identificação e o respeito às diferenças culturais, sociais, religiosas, sexuais, entre outras; solicitar a oferta ou ampliação de estratégias de capacitação para a utilização de estratégias de gestão para resolução de problemas e de conflitos; entre outras);
- ✓ **Negociar institucionalmente o desenvolvimento ou a ampliação de ações para a promoção da qualidade de vida, saúde física e mental.** (ex. promover atividades voltadas para o controle e prevenção do *stress*, assim como campanha institucional de cuidado para a prevenção das lesões por movimento repetitivo – LER; apoiar campanhas em educação para saúde que visem a prevenção e o cuidado de doenças crônicas como diabetes, hipertensão, dores crônicas, etc; promover atividades para a preparação de seus recursos humanos para a aposentadoria – ou não aposentadoria; entre outros)
- ✓ **Ampliação das políticas de acessibilidade, assegurando direitos e cidadania aos servidores (docentes ou técnicos-administrativos) com necessidades especiais** (ex. identificar no CECH a necessidade de adaptação física ou de equipamentos para os servidores com necessidades especiais; promover cursos a distância ou presencias para o ensino de LIBRAS voltado para os docentes e técnicos-

administrativos da UFSCar; entre outros)

- ✓ **Fortalecer as estruturas de coibição as práticas de assédio e discriminação de qualquer natureza entre os estudantes e servidores da instituição** (ex. fortalecer as vias e unidades protegidas de denúncia para acolhimento das demandas de docentes, técnicos-administrativos e estudantes; negociar com a instituição a ampliação de uma equipe multiprofissional que integre apoio jurídico e psicológico para acolher e encaminhar denúncias; promover campanhas e capacitar para o reconhecimento do que se configura como práticas de assédio, racismo institucional, discriminação de gênero, entre outras).

- ✓ **Fortalecer e ampliar os mecanismos institucionais que fiscalizam os serviços terceirizados na instituição.** (ex. ampliar e fortalecer as estruturas institucionais que fiscalizam a qualidade do serviço prestado; estabelecer e fortalecer os canais de denúncia e investigação de práticas desumanas ou antiéticas observadas pelas empresas contratadas; sugerir medidas que melhorem a condição de trabalho dos serviços terceirizados, entre outras).

Ensino com qualidade acadêmica

O Centro de Educação em Ciências Humanas oferece atualmente onze cursos de graduação presenciais e dois à distância. O aumento das atividades de ensino, em todos os níveis de formação, estabeleceu alguns desafios que deverão ser endereçados obrigatoriamente na gestão do CECH, para garantir a sua consolidação com qualidade. Algumas ações parecem fundamentais:

Graduação

- ✓ Discutir a importância da participação nas licenciaturas, de maneira a valorizar nosso papel na formação dos futuros profissionais, construindo coletivamente estratégias para aperfeiçoamento deste processo formativo;
- ✓ Desenvolver uma política de estágio tornando mais ágil e efetiva a formação dos estudantes e criando condições para o trabalho docente nessas atividades formativas;
- ✓ Fortalecer e ampliar políticas de atendimento educacional aos estudantes, em particular as/os que ingressam pelo Programa de Ações Afirmativas;
- ✓ Fomentar institucionalmente as políticas de inclusão socioinstitucionais, favorecendo ações voltadas à expansão e à qualificação da atenção aos diversos coletivos de discentes com histórico de exclusão e de discriminação;
- ✓ Avaliar e fortalecer os instrumentos de avaliação da qualidade de ensino;
- ✓ Criar e fortalecer grupos institucionalizados de apoio a políticas de prevenção e coibição de práticas de assédio e discriminação de qualquer natureza, garantindo a proteção e qualidade de vida da comunidade estudantil;
- ✓ Favorecer a manifestação cultural, religiosa e social em sua diversidade como uma prática acadêmica formativa fundamental para o desenvolvimento do respeito as diferenças e construção do pensamento crítico;
- ✓ Promover a discussão entre diferentes unidades institucionais para a garantia da qualidade de ensino e apoio administrativo das atividades de ensino a distância (ex. identificar docentes e alunos de pós-graduação interessados em desenvolver atividades de ensinamentos nos dois cursos a distância do centro; negociar formas de acesso mais direto a documentação para os alunos; emissão ágil das segundas vias de documentação comprobatória etc.)
- ✓ Apoiar as políticas de acessibilidade, numa parceria estreita com a Secretaria de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade (SAADE), buscando assegurando direitos

e cidadania aos indivíduos com necessidades especiais;

- ✓ Apoiar as políticas para promoção da equidade de gênero, racial e a igualdade social em sua totalidade.
- ✓ Ampliar as relações de promoção de equidade e acessibilidade com a SAADE e o INCLUIR.
- ✓ Apoiar e ampliar a política de compras de acervo na forma de livros para a biblioteca comunitária, favorecendo o acesso a informação para todos os alunos;
- ✓ Discutir as condições de acesso a biblioteca para os estudantes matriculados em cursos noturnos, avaliando as condições exigidas para a constituição de acervos bibliográficos setoriais, como laboratório de pesquisa.
- ✓ Negociar institucionalmente o desenvolvimento ou ampliação de ações para a promoção da qualidade de vida, saúde física e mental dos estudantes de graduação (presenciais ou a distância).

Pós-Graduação

- ✓ Implementar uma política de ampliação dos espaços físicos para o melhor funcionamento das atividades de administrativas e de ensino dos programas de pós-graduação;
- ✓ Implementar uma política de criação de espaços/estruturas tecnológicas coletivas para realização de bancas, seminários e eventos virtuais;
- ✓ Fortalecer e ampliar as relações com o *Instituto de Línguas* para construir estratégias que permitam a disseminação do conhecimento em línguas que favoreça os processos de produção de textos acadêmico-científicos em português e em línguas estrangeiras;
- ✓ Apoiar as políticas de acessibilidade, numa parceria estreita com a SAADE, buscando assegurar direitos e cidadania aos indivíduos com necessidades especiais matriculados em programas de pós-graduação;
- ✓ Apoiar as políticas para promoção da equidade de gênero, racial e a igualdade social nas relações entre os diversos atores institucionais envolvidos na formação em pós-graduação;
- ✓ Negociar institucionalmente o desenvolvimento ou a ampliação de ações para a promoção da qualidade de vida, saúde física e mental dos estudantes de pós-

graduação.

- ✓ Discutir institucionalmente as condições de acompanhamento das atividades de pós-graduação *Lato Sensu*, procurando ampliar o apoio institucional a sua realização e buscando garantir a qualidade das atividades desenvolvidas.

Pesquisa e disseminação do conhecimento

A produção do conhecimento por meio da pesquisa encontra-se, na instituição, indissociavelmente relacionada às atividades de ensino e extensão. A UFSCar apresentava, em junho de 2015, um total de 110 grupos de pesquisas certificados na *área de Humanas* e 33 na *área de Linguística, Letras e Artes*. Dos treze programas de pós-graduação *stricto sensu* implementados no centro, seis apresentam nota igual ou superior a 5 (cinco) na avaliação da CAPES.

Desta forma, uma política de apoio às atividades desses programas deve ser pensada para aumentar a nota da avaliação dos cursos já estabelecidos e daqueles em consolidação. Os órgãos de fomento e de avaliação têm enfatizado a importância do aumento nos indicadores de publicação, internacionalização das relações de pesquisa e ampliação dos recursos para a produção conhecimento científico com qualidade e expressão no cenário internacional. Para que isto aconteça, parece essencial que algumas condições sejam institucionalmente organizadas:

- ✓ Desenvolver estratégias de apoio aos periódicos do CECH, socializando experiências acumuladas pelas revistas já existentes, otimizando seus recursos humanos e de infraestrutura;
- ✓ Estabelecer e fortalecer políticas de apoio institucional à publicação de livros (produzidos por docente, técnicos-administrativos e estudantes da instituição);
- ✓ Incentivar a ampliação de parcerias com o *Instituto de Línguas* para o apoio tanto à produção de textos em diferentes línguas quanto à preparação editorial de publicações;
- ✓ Favorecer a discussão e a construção de políticas institucionais que possibilitem o planejamento efetivo das condições de afastamento de docentes e técnicos-administrativos para capacitação;
- ✓ Criar instrumentos de apoio à divulgação e participação em editais;
- ✓ Estabelecer uma estratégia de incentivo aos docentes novos, construída com a orientação do *Escritório de Apoio Institucional ao Pesquisador*, para a submissão de projetos de pesquisa às agências de fomento.
- ✓ Apoiar e incentivar políticas de ampliação de bolsas de IC, PIBID, entre outras.
- ✓ Apoiar e incentivar iniciativas para a produção e divulgação da produção artística/cultural do Centro.

Extensão: socializando o saber

O *Centro de Educação e Ciências Humanas* apresenta historicamente uma forte vocação para a extensão. Nas dez unidades departamentais que compõem o centro encontram-se aprovados e em execução 42 programas de extensão. As ACIEPEs fazem parte constante das ofertas semestrais e um número significativo de eventos são organizados e implementados semestralmente.

Algumas ações institucionais para a ampliação e fortalecimento dessas atividades nos parecem fundamentais:

- ✓ Negociar institucionalmente uma ampliação do apoio da FAI para a realização de eventos;
- ✓ Institucionalizar procedimentos de atribuição de ISBN para publicações de anais completos relativos a eventos realizados.
- ✓ Discutir políticas de apoio e de divulgação na comunidade das propostas de ACIEPEs, para um maior aproveitamento dos recursos investidos nestas atividades;
- ✓ Incentivar o desenvolvimento de atividades de extensão com a inserção da comunidade externa.
- ✓ Promover e divulgar atividades de extensão que integre as ações de ensino e pesquisa relativas a produção artística/cultural do Centro;
- Promover e fortalecer atividades envolvendo diferentes unidades do CECH e da UFSCar, atendendo necessidades das comunidades internas e externas.