



Produto & Produção, vol. 16 n.2, p. 81-92, jun. 2015

RECEBIDO EM 29/06/2011. ACEITO EM 29/05/2015.

Aplicação do diagnóstico organizacional como ferramenta de melhoria para o setor de frota e logística e coordenadoria de material e patrimônio de uma universidade pública federal.

Aline Soares Pereira

Centro das Engenharias da Universidade Federal de Pelotas - UFPel.
pereira.asp@gmail.com

Claudio Sonaglio Albano

Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA
claudio.albano@unipampa.edu.br

Marcelo Xavier Guterres

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA
marcelo.guterres@unipampa.edu.br

Rafael Lipinski Paes

Universidade Federal de Rio Grande – FURG
rafael.lipinski.paes@gmail.com

RESUMO

Um dos desafios do setor público brasileiro está relacionado ao aspecto gerencial. A importância da melhoria da gestão neste setor aponta para uma busca de excelência e eficiência. O presente artigo teve como objetivo realizar um Diagnóstico Organizacional em uma Universidade Pública. Foi possível detectar e analisar as dificuldades que impedem que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados. A partir do estudo foram elaborados programas na tentativa de eliminar as anomalias presentes nos setores, otimizando dessa forma todos os procedimentos de trabalho. Para atingir o objetivo foi utilizado um modelo que propõe a estruturação desse diagnóstico em três etapas: descrição, análise e interpretação dos dados. A coleta das informações aconteceu através das entrevistas junto às áreas gerenciais, setores táticos e com os coordenadores acadêmicos. As informações levantadas foram importantes para a administração gerenciar seus processos e buscar atender as necessidades dos usuários da organização.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional, gestão pública, processos.

ABSTRACT

One of the challenges of the Brazilian public sector is related to the management aspect. The importance of improving the public management shows a trend to look forward management efficiency and excellence. This article aims at an Organizational Diagnosis in a University created by the Program to Support Restructuring Plan and Expansion of Federal Universities. This diagnosis has

identified the difficulties which prevent the goals set by the managers from being attained. By this study, programs were developed trying to eliminate anomalies present in different fields, thereby optimizing all work procedures. To achieve this goal, a model that proposes the structure of the diagnosis was used in three steps: description, analysis and interpretation of the data. The information was collected from interviews in the managerial areas, the tactical sectors and academic coordinators. The information collected was important for the administration to manage the processes and seek to meet the collective needs of organization users.

Key-words: organizational diagnosis, public management, processes.

1. Introdução

É através da gestão que conseguimos obter resultados e atingir níveis de melhorias nas organizações. As organizações públicas e privadas operam em ambientes diferentes em termos de competitividade e mercado, mas por outro lado devem ser geridas da mesma forma através do uso de metodologias e ferramentas científicas e empresariais. Não há empecilho que inviabilize a gestão de excelência em um órgão/entidade pelo fato de ser público. A construção do Modelo Referencial da Gestão Pública levou em consideração essas premissas, mantendo o alinhamento – não a cópia – dos fundamentos e respeitando a singularidade de ser gestão pública. Há muita semelhança entre gestão pública e gestão privada, mas todas essas semelhanças recaem sobre aspectos pouco importantes, quando se trata de gestão pública de excelência (GESPÚBLICA, 2014).

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) é uma instituição multicampi, com unidades acadêmicas em 10 municípios do Rio Grande do Sul. Sua área de atuação concentra-se na metade sul do Rio Grande do Sul, com uma população de aproximadamente 2,6 milhões de pessoas, distribuída por mais de 100 municípios. A UNIPAMPA faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil, e foi criada pelo governo federal com o propósito de minimizar o processo de estagnação econômico da metade sul do Rio Grande do Sul, e desta forma, ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do estado.

Começou a ser implantada em 2006, após assinatura de um acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação (MEC), a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel), que previu que estas universidades seriam responsáveis pela mesma, até a constituição legal da UNIPAMPA. Fato que ocorreu em janeiro de 2008, através da aprovação pelo Congresso Nacional do projeto de lei Nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008, que instituiu a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências.

No período que antecedeu a aprovação da lei, a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) assumiu a responsabilidade de instalar cursos em Bagé, Jaguarão, Santana do Livramento, Caçapava do Sul e Dom Pedrito. Os outros campi: Uruguaiana, São Gabriel, São Borja, Itaqui e Alegrete, ficaram sob responsabilidade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). No primeiro semestre de 2006, foram realizados, sob a coordenação da UFPel e UFSM, concursos para docentes e servidores técnicos administrativos, assim como os respectivos processos seletivos de discentes (vestibular). O primeiro concurso para servidores técnico-administrativos foi em 2006, depois deste, até a realização deste trabalho, no segundo semestre de 2009, ainda não havia sido realizado outro concurso para estes cargos, em paralelo, aconteceram dois novos concursos para docentes e mais quatro ingressos de discentes.

Desta forma é possível perceber a defasagem em quantidade destes servidores para a demanda da instituição. Como resultado de toda a trajetória descrita acima, existia uma precariedade de servidores (quantitativamente) em todos os campi e na reitoria, onde se concentram todas as demandas a nível institucional. Soma-se a esta deficiência quantitativa de técnico-administrativos (TA), o fato de a imensa maioria dos mesmos ser novato no serviço público, embora muitos com experiências na iniciativa privada.

Todos estes fatores: universidade em implantação, sendo estruturada paralelamente ao funcionamento dos cursos de graduação e pela forma como foi formada a estrutura acadêmica e administrativa dos campi que permanecia com dois modelos de gestão, um oriundo da UFPel e outro

da UFSM, promoveram algumas ações para criar uma identidade própria. Durante o ano de 2008, diversos grupos de trabalho (GTs) com representação de todos os campi, foram instituídos para desenvolver: regimento da instituição, planos de pessoal (avaliação), normas acadêmicas, entre outros. Ao final do ano de 2008, foram realizadas eleições gerais em todos os campi, com normas e estruturas próprias da instituição. Assim, foram eleitos diretores, coordenadores acadêmicos, coordenadores de curso e coordenadores administrativos. A Figura 1 apresenta a localização geográfica da UNIPAMPA e seus campi.



Figura 1 – Localização Geográfica da UNIPAMPA – Fonte: <http://www.unipampa.edu.br/>

Desta forma a partir de 2009, eventuais necessidades de estruturação ou reestruturação acadêmico-administrativa começaram a ser atendidas, surgindo então a necessidade deste trabalho nos setores de matérias, logística e patrimônio. Assim tornam-se necessárias ações que promovam o eficiente uso do patrimônio de uma instituição pública, tanto no aspecto legal (atender as normatizações vigentes), mas também com relação à eficiência na utilização destes recursos. Como a Instituição é multicampi há necessidade de otimizar os recursos financeiros e humanos dentro da Universidade. O planejamento para aquisição de novas frotas de veículos e a aquisição de materiais permanentes e de consumo fazem com que a coordenação de compras e patrimônio seja um setor estratégico para a Instituição.

A partir do exposto acima o objetivo deste trabalho é o de contribuir com uma melhor gestão da instituição, propondo melhorias para o setor de frota e logística e para a coordenação de material e patrimônio. As melhorias foram propostas após um estudo que teve como base teórica aplicação do diagnóstico organizacional nos setores acima citados, nas seguintes dimensões: estratégia, estrutura organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, informações gerenciais e de infraestrutura. A partir da análise destas dimensões foram identificados pontos críticos e propostas oportunidades de melhoria.

2. Administração pública

A administração pública é o centro de todos os governos, é um instrumento institucional que permite que o crescimento sócio-econômico nacional e do desenvolvimento seja facilitado Zhou (2012). O mesmo autor cita a definição de administração pública segundo Moyo (2011) que diz que é a "essência de qualquer sociedade moderna, é a resposta estruturada e organizada para problemas públicos". Administração pública – é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, judiciário e legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal) (BRASIL, 2008).

Oliveira (2009) diz que a administração na esfera pública tem sua trajetória marcada por poucos momentos importantes no Brasil, desde seu descobrimento o país sempre teve seu setor público marcado por práticas patrimonialistas. Apesar das últimas décadas serem apontadas como um período de grande avanço pode-se constatar que há uma cultura marcada pelo jogo de poder, sejam elas, em nível federal, estadual ou municipal. A esse respeito, a mesma autora diz que a administração pública que predomina em nosso contexto ainda é a gerencial que foi instituída no governo Fernando Henrique Cardoso em conseqüências das discussões que ocorriam no mundo sobre as reformas do Estado Moderno. A Nova Administração Pública, como é chamada, defende os princípios predominantes no setor privado enfatizando a adaptação para o setor público. O que se pode notar na atualidade, por meio de trabalhos acadêmicos, é um consenso sobre o fato de que a administração gerencialista não tem dado conta de suprir as necessidades da sociedade no contexto contemporâneo nem tão pouco superar todos os desafios que surgem em um ambiente que tem como característica mudanças rápidas e demandas de uma sociedade cada vez mais exigente.

Assim, o instrumento para avaliação da gestão pública ciclo 2008/2009, Gespública (2009) define que a administração pública é, em sentido formal, o “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. “Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. A gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente.

Neste sentido Carvalho e Quelhas (2009) comentam que a exemplo do setor privado, as organizações públicas vêm aplicando cada vez mais técnicas modernas de gestão voltadas ao aprimoramento da qualidade e ao aumento da produtividade. Para Fernandes (2009) o desenvolvimento de um modelo de gestão dedicado às organizações públicas nasceu da compreensão de que havia a necessidade de se traduzir as tecnologias de gestão segundo a concepção do foco do aparelho estatal, onde as questões são empreendidas para atender a população, considerando todos os extratos e todas as classes sociais.

Vieira & Vieira (2003) realizaram um estudo sobre estrutura e desempenho nas universidades brasileiras, nesse estudo constataram que os modelos de gestão de desempenho têm uma característica comum: a burocratização e a conseqüente aplicação disfuncional de uma racionalidade formal instituída e ampliada constantemente pelas próprias unidades. Comentam que essa forma de gerir as Instituições faz crescer, o aparato-meio e com ele um poder que quase sempre se contrapõe e compromete a qualidade dos resultados da atividade-fim. Além disso, relatam que a gestão do desempenho pelas formas tradicionais, baseadas na hierarquização verticalizada, nos planos de carreira e na isonomia salarial, compromete, muitas vezes, a identificação das instituições com a qualidade expressa na excelência acadêmica. “A multiplicação das atividades meio e o excesso de normalização nos serviços conduzem à formação de nichos corporativos e poderes paralelos, origem da cultura burocrática nas organizações universitárias federais”.

Os mesmos autores explicam que as organizações, com estruturas acadêmicas particularmente, devem estar preparadas para a liderança e o acompanhamento das profundas e densas transformações que serão induzidas pelo avanço tecnológico e pelas novas concepções de vida dele emergentes. São novas hierarquias sociais, econômicas e culturais que se fundamentam nas revoluções tecnológicas, cada vez mais projetadas em menores decorrências de tempo. Além disso, é importante destacar que modelos de gestão aplicados ao setor público tendem a promover a inovação nos processos tornando-os mais eficientes.

No artigo intitulado “Modelo para a prestação de serviços eficientes no Serviço Público” Khalil (2012) comenta que há vários modelos para alavancar a eficiência e eficácia que estão sendo utilizados na prestação de serviços públicos. Os governos das economias emergentes e em desenvolvimento ainda estão procurando novas maneiras de melhorar esses resultados no setor público, a fim de abordar a questão da prestação de serviços para atender as necessidades da maioria dos cidadãos. Cita o modelo de Savoie (1992) que argumentou sobre as novas habilidades e conhecimentos que os gestores públicos precisam ter para implementar sistemas eficazes, de forma a garantir o desenvolvimento de infraestruturas e serviços/assistência social. Lembrou sobre Smith (1996) ao dizer que os gestores tiveram que desenvolver novos conceitos, valores, competências e

novas formas de pensar sobre o serviço público; ainda destacou que os gestores precisam desenvolver seus funcionários e envolvê-los nos processos de mudança, a fim de prestar serviços sociais / bem-estar eficientes e eficazes para o público.

Hope (2012) apresentou um estudo sobre as estratégias de gestão no governo do Quênia, o objetivo é, através de uma agenda de reformas chamada de Visão 2030, remodelar o Serviço Público através de um processo dinâmico e focado no desenvolvimento da capacidade de governança e definição de valores do serviço público e da ética para a transformação nacional. A transparência, responsabilidade, participação e o Estado de Direito devem constituir uma parte integrante da agenda de reformas Hope (2012) apud (República do Quênia, de 2008, de 2011). O autor apresenta três atributos que são fundamentais para os serviços públicos: o envolvimento com os serviços públicos voltados para os cidadãos do país gerando confiança e respeito; a máquina do governo deve funcionar sem problemas, de forma coordenada e eficiente para responder às necessidades dos quenianos e para atingir metas compartilhadas sem barreiras organizacionais e interesses próprios; todos os ministérios, departamentos e agências do setor público devem ser orientados para atingir metas e operar através de sistemas, ferramentas, cultura organizacional e práticas de gestão em vigor para entregar benefício demonstrável para os cidadãos do país, agora e no futuro.

3. Diagnóstico organizacional

No processo do diagnóstico organizacional é possível detectar e analisar com mais cuidado as dificuldades e as falhas, que impedem que os objetivos traçados pelos gestores sejam alcançados. A partir do diagnóstico podem ser elaborados programas na tentativa de eliminar as dificuldades presentes nas áreas distintas da organização, otimizando dessa forma todos os procedimentos de trabalho. De acordo com Newman e Warren (1980), o diagnóstico organizacional é um processo de verificação temporal e espacial que visa analisar a empresa ou determinado processo como um todo; especificar desvios de desempenho; analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com as necessidades da organização.

No diagnóstico organizacional a cooperação de todos os setores que fazem parte do processo sistêmico é de suma importância para o planejamento de revitalização da organização. De acordo com os resultados do diagnóstico são feitos ajustes ou mudanças radicais na estrutura da instituição com o objetivo de adaptá-la à realidade atual das melhores técnicas de gestão. O diagnóstico organizacional auxilia os gestores em seu processo decisório e minimiza os riscos. Ele permite compreender a organização por meio da análise de seguintes dimensões: estratégia, estrutura organizacional, tecnologia da informação, processos, recursos humanos, informações gerenciais e infraestrutura. A partir do exame dessas variáveis será possível identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria.

A análise de cada uma dessas dimensões proporcionará um conjunto de informações que retratará o contexto em que a organização está inserida. As questões são: como estão organizados os principais processos; quanto à tecnologia da informação está facilitando as operações; como estão agrupadas e lideradas as pessoas que colaboram com a empresa, como é a sistemática de informações gerenciais, seus conteúdos, seus públicos e grau de efetividade; quais aspectos de infraestrutura que não estão condizentes com a cultura e perfil da organização e como podem ser otimizados.

Ao final do trabalho o gestor passa a ter uma visão do ambiente interno da organização e tem a possibilidade de direcionar seus recursos para os projetos que realmente são necessários e que poderão acarretar melhorias. O diagnóstico organizacional poderá apontar a necessidade do desenho de uma nova estrutura organizacional; da implantação de um sistema automatizado de gestão que integre processos-chave; de uma revisão na estratégia corporativa; ou da implantação de uma sistemática de informações gerenciais, só para citar alguns exemplos.

O passo seguinte é organizar todas as oportunidades de melhoria apontadas, em uma matriz de prioridades de intervenção e monitorar seu desenvolvimento em um painel de controle que indique sua evolução. O diagnóstico organizacional é uma prática de gestão que tem se revelado eficiente para o mapeamento da instituição e para a abertura de novas perspectivas e soluções.

4. Metodologia

O presente trabalho é de natureza qualitativa, o método de pesquisa utilizado foi o diagnóstico organizacional construído a partir da metodologia sugerida por Ribeiro (2001), a qual propõe a estruturação do mesmo em três etapas: descrição, análise e interpretação dos dados. Assim, o mesmo autor define que:

“A descrição busca responder a questão “o que está acontecendo aqui?” “Os dados consistem de observações feitas pelo investigador ou passadas para este por terceiros”.

“A análise busca responder a questão “que padrões podem ser identificados, que comparações podem ser feitas pelo pesquisador, quais são as coisas mais significativas?””.

“A interpretação busca responder a questão o que isso tudo significa? O que pode ser feito disso tudo? Como isso se relaciona com todo o resto?”

Para contemplar os objetivos foi desenvolvido um instrumento para coleta de dados, este instrumento deveria conter questões que abordassem tanto o aspecto organizacional, como o aspecto legal, por se tratar de uma instituição pública. Segundo Trivinos (1992) o conteúdo do instrumento deve representar o que o investigador pretende esclarecer, orientando seu trabalho.

O instrumento foi adaptado do Modelo de Excelência em Gestão Pública, Gespública (2009), tem como base os princípios constitucionais da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial. O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

O primeiro bloco – Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade - pode ser denominado de planejamento. O segundo bloco – Pessoas e Processos - representa a execução do planejamento. O terceiro bloco – Resultados – representa o controle, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais. O quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a inteligência da organização. Para nosso diagnóstico três foram retirados: cidadãos, sociedade e processos por não se aplicar aos setores em estudo.

Tabela 1 – Descrição do instrumento, critérios, aspectos e objetivos.

CRITÉRIO	ASPECTOS ABORDADOS	OBJETIVOS
Liderança	Governança pública e governabilidade	Verificar como são identificados os riscos organizacionais, prestação de contas para a sociedade, como a administração planeja promover o comprometimento e identificar e desenvolver habilidades de liderança. Como a organização estabelece critérios para análise de desempenho e como envolve as partes interessadas.
	Sistema de liderança	
	Análise do desempenho da organização	
Estratégias e Planos	Formulação de estratégias	Examinar como a organização formula e implementa suas estratégias.
	Implementação das estratégias	
Informações e Conhecimento	Informações da organização	Verificar como a organização seleciona seus sistemas de informação, parâmetros comparativos na utilização deste, bem como políticas de gestão do conhecimento.
	Informações comparativas	
	Gestão do conhecimento	
Pessoas	Sistemas de trabalho	Examinar os sistemas de trabalho, envolvimento das pessoas, bem como a capacitação dos integrantes da organização.
	Estrutura Organizacional	
	Capacitação e desenvolvimento	
Indicadores	Indicadores patrimônio	Identificar quais indicadores estão

Indicadores frota e logística	estabelecidos para os respectivos setores.
-------------------------------	--

Fonte: Elaborada pelos autores.

Justifica-se a retirada dos dois primeiros, pois o principal objetivo de seus aspectos é o de averiguar as relações da instituição com a sociedade de uma forma geral, como o trabalho está focado nas ações internas da organização, estes critérios não foram contemplados em nosso instrumento. Quanto ao terceiro critério retirado do instrumento original, este abordava os processos de forma generalizada na organização, no instrumento de trabalho desenvolvido a abordagem dos processos foi feita de forma direcionada aos setores de patrimônio, frotas e logística. Ainda, foi acrescentado um quinto critério, chamado de indicadores, que representa os resultados da Instituição. O objetivo geral dos critérios utilizados no instrumento era abordar os dirigentes da Universidade com relação ao seu posicionamento atual e políticas futuras. Esta abordagem permitiu que estas informações fossem confrontadas com a estrutura atual da organização. Na Tabela 1 apresentam-se os critérios utilizados para elaborar o instrumento para a coleta de dados.

O instrumento para abordagem dos processos, específicos para os setores abordados no trabalho, foi construído considerando os aspectos legais que devem ser observados em todo o processo de patrimônio e frotas, quando da aquisição, recebimento, guarda, uso e descarte de materiais e/ou veículos. Para esta finalidade foram utilizadas às informações constantes da instrução normativa número três de 15/05/2008 (Normativa, 2008a), instrução normativa número duzentos e cinco de 08/04/1998 (Normativa, 2008b).

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturadas e qualitativas, respondida pelo responsável pela administração dos setores que foram avaliados. Na oportunidade também foram analisados documentos disponibilizados pela instituição e o processo sistêmico de gestão que a organização adota e aplica no ambiente interno da Universidade. Para Gil (1993), esta técnica de coleta de dados deve ser guiada por uma relação de questões de interesse do investigador e que durante a entrevista podem surgir outras interrogações por parte do investigador, conforme as respostas do entrevistado. Para Selltiz *et al.* (1974), o papel do entrevistador na entrevista semiestruturada é centrar a atenção em determinados tópicos, quanto aos entrevistados todos devem estar envolvidos em situações inerentes a investigação. A entrevista semiestruturada valoriza não somente a presença do investigador, como também oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Os autores, já citados, ainda comentam que alguns cuidados devem ser tomados para que a postura do investigador não prejudique a expressão dos entrevistados, tais como: ser bom ouvinte, manter neutralidade durante a entrevista, não emitir suas opiniões, entre outras.

A coleta de dados ocorreu nos meses de julho e agosto de 2009 e a conclusão do projeto contou com a apresentação de um relatório e uma apresentação para os dirigentes no mês de setembro de 2009.

A seleção dos entrevistados foi realizada visando identificar posições estratégicas dentro da organização e também posições mais vinculadas às atividades operacionais, podemos definir esta amostragem como intencional.

De caráter estratégico, denominados no instrumento de alta administração, os entrevistados da reitora, vice-reitor, pró-reitor de administração, o coordenador de TIC (tecnologia da informação e comunicação) e o pró-reitor de planejamento. Para estes o instrumento aplicado foi o descrito na Tabela 1, sendo que o direcionamento das questões foi de caráter específico para os setores alvos do trabalho e também de forma genérica para o presente e futuro da organização.

Para os demais entrevistados, responsáveis pelos setores de: patrimônio (compras), patrimônio (manutenção), almoxarifado e setor de frota e logística. O instrumento descrito na Tabela 1 foi aplicado de forma específica para o respectivo setor, e as questões referentes aos processos específicos (retirados das instruções normativas comentadas anteriormente) também foram aplicadas conforme suas rotinas operacionais. Do mesmo modo, foram entrevistados cinco coordenadores administrativos dos campi. Todos os relatos foram registrados, em anotações, algumas diretamente em formato eletrônico, outras foram anotadas e depois transcritas para este formato.

Além das informações internas das áreas citadas anteriormente fez-se uma coleta de dados junto a outras Universidades com objetivo de verificar a aderência do sistema de informática utilizados

por essas instituições. Desta forma podemos comparar/visualizar a disposição de um sistema maduro de gerenciamento de logística. Foi realizado contato através de correio eletrônico com profissionais da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) e UNIJUI (Universidade Regional de Ijuí). Estes foram indicados pelo coordenador de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), pelas instituições serem usuárias do SIE (sistema de informação utilizado pela UNIPAMPA).

Foi realizada uma visita a FURG (Fundação Universidade de Rio Grande), visando verificar os sistemas utilizados por esta instituição, de patrimônio, frotas e logística. Esta visita foi realizada por indicação pessoal de um dos membros da comissão, em virtude de seu relacionamento junto a esta instituição.

5. Resultados e análises

Nesta seção é apresentado o resultado e a análise das entrevistas, agrupando-se os dados sob o enfoque das percepções semelhantes e diferentes entre os níveis gerencial, tático e operacional. De acordo com a estrutura do instrumento foram selecionados os critérios: liderança; estratégias e planos; sistemas de informação e conhecimento; pessoas; processos e indicadores. Para Ribeiro (2001, p. 10): “a análise busca responder a questão: que padrões podem ser identificados, que comparações podem ser feitas pelo pesquisador, quais são as coisas mais significativas?”.

Para tanto a análise dos relatos foi estruturada de maneira que inicialmente foram resumidas as principais percepções por critérios e entrevistado, seguindo uma análise comparativa entre os entrevistados e por fim uma análise elaborada por critério que permitira a interpretação dos resultados. Apresenta-se na Tabela 2 as percepções dos entrevistados nos níveis gerenciais da organização.

Tabela 2 – Percepções dos níveis gerenciais.

CRITÉRIOS	PERCEPÇÕES DO ENTREVISTADOS
Liderança	<p>Não há clareza sobre a estrutura organizacional vigente.</p> <p>Falta de experiência dos gestores.</p> <p>Há necessidade de desenvolver lideranças.</p> <p>Falta de comunicação interna.</p> <p>Estrutura Organizacional (multicampi) dificulta comunicação e operacionalização.</p> <p>Descentralização das lideranças dificulta comunicação.</p>
Estratégias e Planos	<p>Há PDI - Plano Desenvolvimento Institucional.</p> <p>Não há clareza de como os dirigentes selecionam as estratégias, e como promovem estes desdobramentos, bem como realiza o monitoramento dessas estratégias.</p> <p>Destacaram a importância de fazer <i>benchmarking</i> com outras Universidades.</p>
Informações e conhecimentos	<p>Os sistemas de informação não são centralizados.</p> <p>Falta de comunicação entre os responsáveis da reitoria e o campus.</p> <p>Os sistemas de informação para os campi estão deficitários.</p> <p>Desconhecem o módulo do sistema de informações (SIE) sobre frota e logística.</p> <p>Falta implementar alguns módulos do sistema.</p> <p>SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.</p> <p>Sistemas de informação integrados.</p> <p>Sentem a falta de um sistema gerencial.</p> <p>Não há relatórios gerenciais.</p>
Pessoas	<p>Necessita promover estratégias para capacitação.</p> <p>Atualmente há um NUDEPE (núcleo de desenvolvimento e capacitação) que encontra-se na fase de planejamento.</p> <p>Necessita desenvolver competências, habilidades, responsabilidades e atitudes.</p> <p>Necessita incentivar a busca pela inovação e pelo empreendedorismo.</p> <p>Faltam pessoas e experiências.</p> <p>Falta visão sistêmica.</p>

	Há necessidade de comprometimento de todos na Instituição.
Indicadores	Falta controles e <i>feedback</i> . Falta um sistema de indicadores
Processos	Há necessidade de redesenho dos processos Buscar a prática do bom uso dos veículos Falta uma matriz de materiais críticos para estoque Não há planejamento para compras e estoque Não há manutenção corretiva Falta organizar atividades e fluxos de trabalho

A Tabela 3 apresenta as percepções dos entrevistados nos níveis táticos e operacionais da organização.

Tabela 3 – Percepções dos níveis táticos e operacionais.

CRITÉRIOS	PERCEPÇÕES DO ENTREVISTADOS
Liderança	Não há uma definição de estrutura organizacional. Falta de um sistema gerencial e relatórios. Há necessidade de utilizar alguns módulos do SIE (Sistema informática) que não estão disponíveis.
Informações e conhecimentos	Não utilizam de forma eficaz o sistema informações gerenciais (SIE), tem dificuldade de operacionalizar o sistema.
Pessoas	Faltam pessoas, ressalta-se o comprometimento e entusiasmo das pessoas alocadas no almoxarifado mesmo diante das dificuldades enfrentadas, pessoas precisam de maior autonomia, não há sistema de capacitação e o operacional sente carência de encontros profissionais.
Processos	Há um processo estruturado, mas não há procedimentos específicos para o setor, não há política de gestão de estoques, controle de estoques é feito pelo volume visual, não há previsão de compras nos campi, não há inventário. Outro fator que dificulta o serviço é a distribuição multicampi (aspectos relativos a comunicação entre os campi), pessoas não conhecem o processo de compras, falta de comunicação e de controles nos campi em relação a materias e consumos (gestão de estoques). Quando perguntado sobre os pontos críticos para o setor de frota e logística foi comentado os seguintes tópicos: Estrutura (física e pessoas); Logística: programação; Normatização (já tem uma proposta do documento); Sistemas de Informação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das percepções elencadas nas tabelas acima foram identificados alguns pontos que deveriam merecer uma atenção maior por parte dos gestores da organização, como resultado foram elaborados alguns planos de ação que estão apresentados de forma resumida abaixo, conforme critério de análise:

Liderança: No critério liderança observou-se a necessidade de identificar e desenvolver habilidades de liderança a partir da definição da estrutura organizacional da instituição. Aspectos referentes à autonomia e a comunicação precisam ser reforçados pelos integrantes de cargos gerenciais.

Estratégias e Planos: O processo institucional de formulação das estratégias está definido no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, mas o *desdobramento* para os níveis táticos e operacionais deverá ser efetivado e comunicado na instituição.

Informações e conhecimento: A concepção do Sistema de Informações Gerenciais está baseada no atendimento das necessidades específicas dos usuários e da Instituição, mas precisa ser difundido e disponibilizado para todas as pessoas como ferramenta à tomada de decisão em todos os níveis funcionais, atualmente não há essa disseminação em todas as áreas e níveis hierárquicos.

Pessoas: A atual estrutura organizacional no aspecto pessoas está deficitária, não há uma definição clara de cargos, faltam pessoas para exercer as atividades e algumas das que atualmente executam as rotinas não tem experiência, uma característica que ocorre com frequência em órgãos

públicos. A Instituição deverá focar suas ações em estabelecer políticas para dispor de um sistema de gestão de pessoas capaz de desenvolver competências e habilidades, desta forma, irá assegurar o aprendizado, a inovação, a fixação e satisfação das pessoas na Instituição. É fundamental realizar ações para prover capacitações e aperfeiçoamento das pessoas.

Indicadores: A instituição deverá montar um sistema de indicadores capaz de suportar a tomada de decisão baseada em fatos e dados. O sistema atual não apresenta informações suficientes para promover melhorias nos processos diários.

Processos: O gerenciamento dos processos institucionais não está claro, não há definição processos fins e de apoio. Não há fluxogramas, rotinas e racional distribuição de tarefas, nas quais os responsáveis pelos processos são claramente identificados, sendo assim, não permite o acompanhamento dos níveis de qualidade e produtividade dos serviços.

Conseqüentemente a comunicação entre as pessoas na Instituição fica prejudicada e gera conflitos internos.

6. Conclusão

O processo de criação e implementação de uma universidade pública, difere radicalmente de uma instituição privada, na segunda, podemos assegurar um contexto que permita: primeiro oferecer a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades sem uma participação democrática da comunidade acadêmica e externa; segundo arregimentar recursos posteriores conforme a estrutura desejada e construída. Na universidade pública, pelas exigências de participação democrática, construção coletiva do ambiente e aspectos legais, estes processos normalmente são realizados concomitantemente. Esta construção traz uma riqueza maior, seguramente a médio e longo prazo, pois a universidade gerida, não é de um ou de poucos, mas sim de todo o contexto com a qual ela se relaciona e está inserida, mas provoca alguns percalços durante sua construção. Este fato agrava-se quando está é originária de duas instituições com culturas (humanas e administrativas) diversas, como no caso da UNIPAMPA, que foi oriunda de gestões da UFSM e UFPEL.

O presente diagnóstico teve como principal objetivo buscar informações sobre a estrutura organizacional do setor de Frota e Logística e da Coordenadoria de Material e Patrimônio por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. O presente trabalho analisou como os processos estão sendo desenvolvidos em alguns setores da instituição, de forma a prover a mesma de padronização, normatização e eficiência, tanto de gestão, a nível operacional e legal. Foram observados aspectos para promover melhorias relacionadas à gestão da Instituição que tem o foco em desenvolver as seguintes questões: Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional; Cultura da inovação; Liderança e constância de propósitos; Orientação por processos e informações; Visão de futuro; Geração de valor; Comprometimento das pessoas; Desenvolvimento de parcerias e Gestão participativa.

Nesse sentido, a análise dessas entrevistas possibilitou verificar que à curto prazo as ações devem-se concentrar na definição de estratégias e no planejamento estrutural dos setores estudados. De outro modo, quando considerado um horizonte de médio - longo prazo os esforços da instituição devem prover a melhoria substancial dos processos de gestão principalmente através da padronização, normatização, controle e desenvolvimento da eficiência dos setores, tanto em nível de gestão quanto operacional e legal de acordo com dimensões como planejamento, controle, operação, infraestrutura e pessoas.

Além disso, vale ressaltar que a implementação desses programas deverá ser rigorosamente, desenvolvida com o apoio e suporte de áreas como capacitação, melhoria da estrutura organizacional, sistema de informação, padronização e normatização de processos e plano de comunicação eficiente. Este processo deverá ser descentralizado com apoio da reitoria e dos campi e a sua coordenação deverá ser centralizada de forma a possibilitar a compreensão e gestão do inter-relacionamento dos programas.

Referências

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 2/2008. Disponível em <<https://www.gespublica.gov.br>>; Consulta realizada em julho de 2014.**

CARVALHO, M.; QUELHAS, O. **Processo de Mudança Organizacional em Instituição Pública Brasileira. A Opinião dos Funcionários e as Ações Decorrentes.** V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009.

FERNANDES, D. **O Modelo de Excelência em Gestão Pública: Uma Ferramenta do Privado para Bem Administrar o P.** V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009.

GESPÚBLICA. Disponível em <<https://www.gespublica.gov.br>>; Consulta realizada em julho de 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas. 1993.

HOPE, K. R. *Managing the Public Sector in Kenya: Reform and Transformation for Improved Performance.* **Journal of Public Administration and Governance.** ISSN 2161-7104 2012, Vol. 2, No. 4. Disponível em <<http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag>>; Consulta realizada em julho de 2014.

KHALIL, S. *Model for Efficient Service Delivery in Public Service.* **Journal of Public Administration and Governance.** ISSN 2161-7104 2012, Vol. 2, No. 3. Disponível em <<http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag>>; Consulta realizada em julho de 2014.

NEWMAN, W. H.; WARREN, K. **Administração Avançada.** São Paulo. Editora Atlas. 1992.

NORMATIVA 2008a. **Instrução Normativa Número Três de 15/05/1998.** Disponível em <www.comprasnet.gov.br>; Acessada em Julho de 2009.

NORMATIVA 2008b. **Instrução Normativa Número Cinco 08/04/1998.** Disponível em <www.comprasnet.gov.br>; Acessada em Julho de 2009.

OLIVEIRA, V. A. R. de. **Administração Pública Contemporânea: A Busca por um Caminho Efetivo de Participação.** XXXIII Encontro da ANPAD, 2009.

RIBEIRO, J. L. D.; NODARI, C. T. **Tratamento de dados Qualitativos: Técnicas e Aplicações.** Porto Alegre. FEENG/UFRGS. 2001.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos em Pesquisas Sociais.** São Paulo. Editora Atlas, 1974.

TRIVINOS, A. **Introdução a Ciências Sociais.** São Paulo. Editora Atlas. 1992.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública (RAP).** Rio de Janeiro 37 (4):899-920, Jul./Ago. 2003. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>>; Consulta realizada em agosto de 2014.

ZHOU, G. *Public Administration in Zimbabwe a Framework Approach*. ***Journal of Public Administration and Governance***. ISSN 2161-7104 2012, Vol. 2, No. 2. Disponível em <<http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag>>; Consulta realizada em julho de 2014.