



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

BENEFÍCIOS DAS REDES DE TRABALHO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO

Glener Alvarenga Mizael - UFLA
Flávio Monteiro de Oliveira - UFLA
Ana Alice Vilas Boas - UFLA
José Roberto Pereira - UFLA

Resumo: A estratégia em rede vem sendo amplamente adotada nas organizações como recurso de melhoria do desempenho organizacional. Nisto, esta pesquisa teve por objetivo apresentar as principais propostas criadas por uma rede de trabalho colaborativa de administradores de departamentos didático-científicos em uma instituição de ensino superior. O recurso metodológico adotado foi a análise documental das atas das assembleias dos administradores, no período de 2009 a 2011. A análise documental, segundo Cellard (2008), contribuiu para o acompanhamento do processo de maturação ou de evolução do grupo, nos quesitos de compartilhamento e criação de: informação, conhecimentos, experiências, práticas, entre outros. As redes de trabalho são consideradas um recurso gerencial capaz de produzir esforços e prover informação crítica aos seus colaboradores, de forma prospectiva, proativa e empreendedora. Pelo estudo, observou-se que as redes de trabalho colaborativas contribuem para a melhoria do desempenho organizacional. Da mesma forma, promove a eficiência e eficácia dos processos que impactam diretamente na qualidade do ensino, haja vista que essas atividades administrativas são consideradas atividades que dão suporte à docência. O desafio para os dirigentes e gestores é fomentar essas redes no âmbito do serviço público.

Palavras-chave: redes de trabalho; ensino; Nova Gestão Pública; administradores; administração pública.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. Introdução

As redes sociais e de trabalho no mundo atual são essenciais para promover a gestão do conhecimento, informações e novas experiências de trabalho. Nas organizações, as redes sociais contribuem para elevar o desempenho organizacional e promover a disseminação de conhecimento entre os membros. O trabalho em rede proporciona o compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências, interesses e esforços em busca de objetivos comuns. As redes sociais são consideradas uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos.

As redes de trabalho nas organizações, especialmente nas instituições públicas de ensino são fundamentais para promover a elevação do desempenho organizacional e a melhoria da qualidade do ensino, haja vista que esta estratégia visa agregar novos conhecimentos e gerar novos resultados que impactam na melhoria do ensino.

Logo, este trabalho visa explorar as propostas criadas pela rede de trabalho entre os administradores de departamento didático-científico para a melhoria da qualidade do ensino em uma instituição federal de ensino superior.

Inicialmente a proposta de alocação de 10 administradores nos departamentos didático-científicos da universidade em 2009 partiu da diretoria executiva da instituição, com o objetivo de promover a gestão dos departamentos, nos critérios de compras de materiais para as aulas práticas de graduação, gestão da matriz orçamentária, gestão financeira e gestão patrimonial. A prioridade do foco dos trabalhos dos administradores nos departamentos era o ensino de graduação, como forma de elevar a qualidade do ensino mediante a prática planejada das atividades.

A estrutura departamental da instituição possui um chefe por departamento, que antes da alocação do profissional de administração, era responsável pela gestão acadêmica e administrativa. Marra e Melo (2005) destacam que as funções dos chefes de departamento e coordenadores da universidade pesquisada extrapolam as atividades relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. O acúmulo de responsabilidades atribuídas aos chefes contribuía para a gerência do dia-a-dia ou para o método de "apagar incêndios", o que dificultava um planejamento das atividades e dos trabalhos realizados.

A proposta inovadora desta instituição de profissionalização criou um desafio para os profissionais formados em administração com foco empresarial na condução dos trabalhos, pois os processos da administração pública são regidos por leis, normas e regulamentos, o que a caracteriza e ao mesmo tempo a distingue das organizações privadas. Neste sentido, os administradores de departamento observaram a necessidade de formar uma rede colaborativa de trabalho, haja vista que todos estavam enfrentando os mesmos problemas. Dessa



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

perspectiva, esses profissionais começaram a se reunir de forma organizada, mediante assembleias, com elaboração de atas e formulação de propostas de trabalho.

Ao pensar nas redes trabalho, este estudo tem por objetivo responder a seguinte pergunta: quais benefícios e as propostas criadas pela rede de trabalho dos administradores de departamento didático-científico de uma universidade, que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino?

Destaca-se que o presente trabalho não tem por objetivo avaliar a eficiência das propostas criadas pela rede, mas apresentar as principais estratégias ou ações criadas pela rede de trabalho e ao mesmo tempo acompanhar o processo de maturação dos envolvidos.

2. Redes no contexto do ambiente de trabalho

O estudo das estruturas organizacionais teve o seu apogeu nos anos 60 e 70, do século XX, privilegiando nessa fase a visão piramidal e burocrática, possivelmente como resultado de um ambiente organizacional estático ou passivo às transformações do mundo moderno. Durante muitos anos nas organizações, estas crenças foram inquestionáveis. As mudanças organizacionais antes da década de 70 ocorriam apenas nos aspectos periféricos, ou como era comum, buscava-se a adaptação do mercado aos processos ou estruturas existentes. Foram poucos os empresários ou estudiosos que ousaram questionar os mecanismos ou técnicas tradicionais com base nos paradigmas weberianos ou taylorista. Num espectro evolucionário, os dirigentes organizacionais tiveram que se adaptar às respostas que o ambiente demandava e, hoje as estruturas organizacionais passaram a ser vistas, não só como estruturas burocráticas para viabilizar os resultados esperados, mas também como estruturas dinâmicas, capazes de constantes mudanças, priorizando os aspectos comportamentais, ambientais, estratégicos e organizacionais, dentre outros. Nesse contexto, surgem novos conceitos organizacionais, entendidos como uma rede de estruturas e pessoas, que se propõem a flexibilizar a estrutura organizacional tradicional.

Castells (1999) esclarece que a própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica; ainda que a principal mudança possa ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal, com níveis hierárquicos enxutos e flexíveis e, a ascendência vertical substituída pelo relacionamento horizontal em que a tendência é utilizar equipes funcionais cruzadas. Segundo Cândido e Abreu (2000), a aplicação dos conceitos de redes no contexto do ambiente de negócios decorre de duas premissas básicas, a primeira refere-se ao constante e crescente aumento da concorrência e competitividade empresarial e, a outra ao fato de que as empresas atuando de forma isolada não têm condições de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Cândido e Abreu (2000) argumentam ainda que, os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes nas organizações são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. Pode-se afirmar, portanto, que a teoria de redes está diretamente relacionada com o reconhecimento da importância do ambiente organizacional e das contingências vividas e, principalmente com a importância e necessidade das pessoas e suas diversas formas de interação e integração social para a consecução dos objetivos organizacionais e individuais. Em conformidade com as discussões anteriores, e de que o conhecimento organizacional é criado a partir da interação entre indivíduos e seu contexto, busca-se nesta construção teórica, extrapolar o conceito de redes organizacionais para redes intra-organizacionais, onde as pessoas e equipes de trabalho podem ser consideradas como nós de uma rede que provém informação e conhecimento aos seus colaboradores. Nesse sentido, uma rede de trabalho colaborativa de administradores de Departamentos Didático-Científico, deve ser entendida como um conjunto de profissionais, que se relacionam e se comunicam de forma integrada, com a finalidade de trocar experiências, disseminar informações, conhecimentos, estratégias, táticas e ferramentas em prol de uma tomada de decisão não apenas eficiente, mas sobretudo gerencial e efetiva.

3. Nova Gestão Pública

Nos últimos anos as organizações públicas vivenciam a transição do modelo de administração burocrática para o modelo híbrido de burocracia flexível, ou administração gerencial, com ênfase no alcance dos resultados, nas metas e objetivos pactuados. Nesse contexto, as redes de trabalho podem ser compreendidas como táticas que potencializam a comunicação interna dos colaboradores e, num sentido mais amplo, como estratégias que contribuem com a disseminação do conhecimento institucional e profissional de seus atores.

A Nova Gestão Pública ou também conhecida como “gerencialismo” surgiu a partir da crise econômica vivida pelos países ocidentais, sobretudo no Reino Unido. A necessidade pela redução dos custos e a busca pela eficácia e eficiência organizacional contribuíram para que o gerencialismo surgisse como um tipo de gestão a ser adotado pelas organizações.

New e Clarke (2012, p. 7) esclarecem que o gerencialismo “é uma ideologia que legitimava direitos ao poder, especialmente ao direito de gerir, construídos como necessários para alcançar maior eficiência na busca de objetivos organizacionais e sociais”. E que a gerencialização “é um processo de estabelecimento de autoridade gerencial sobre recursos corporativos (materiais, humanos ou simbólicos) e processo de tomada de decisão corporativa”.

A nova gestão pública com foco na gestão orientada por resultados tem se tornado um tipo de gestão a ser adotado para promover a eficiência do serviço público, de modo que haja melhoria nas qualidades dos serviços prestados e que os resultados sejam orientados para o cliente/cidadão.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Terto e Pereira (2011), em sua pesquisa sobre as principais tendências da gestão educacional brasileira, observaram que a nova gestão pública orientada por resultados tem como requisito a descentralização das ações e na responsabilização dos agentes. Entretanto, o autor destaca que no atual modelo a ser adotado é impossível responsabilizar os agentes da comunidade escolar sem a destinação de recursos suficientes e de apoio técnico administrativo e pedagógico. Logo, observa-se que os limites da nova gestão pública ultrapassa a barreira de impor metas e indicadores de desempenho. A perspectiva vai além dos fatores de performatividade¹, mas de vários fatores que permitam o alcance dos objetivos estabelecidos.

Segundo Araújo (2010, p. 145) constituem ideias centrais da Nova Gestão Pública:

“ [...] um Estado administrativo ao estilo da iniciativa privada; contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; **redução do poder da burocracia**; focalização na eficiência; **busca de mecanismos regulatórios**; introdução sistemática de conceitos de produtividade; flexibilidade; competitividade administrada; **participação dos agentes sociais e controle dos resultados**; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e performance; **fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia**; **descentralização** na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras” (grifo nosso).

Ou seja, a Nova Gestão Pública consiste em um conjunto de orientações, métodos e técnicas que buscam alcançar os resultados pretendidos. Entretanto, a gestão orientada por resultados requer alguns recursos fundamentais como: pactuação de objetivos e metas a serem alcançados; flexibilidade e autonomia de gestão para os dirigentes e servidores. Sem esses requisitos básicos se torna impossível implementar a nova gestão pública.

Para obter sucesso e qualidade do ensino é necessário focar a gestão educacional nos resultados por meio de indicadores de desempenho e, além disto, responsabilizar os gestores e docentes pelos resultados. (TERTO E PEREIRA, 2011). No mesmo sentido, Cabral Neto (2009, p. 197) diz que um novo modelo baseado nos princípios da Nova Gestão Pública busca estabelecer para a gestão educacional: “[...] uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade com vistas a promover a racionalização, a eficiência e a eficácia dos sistemas de ensino”.

Um ensino de qualidade não pode ser pautado apenas nos critérios de indicadores de desempenho e responsabilização, mas baseada por uma cultura de avaliação. Na visão de Vieira (2005) não basta apenas obter resultados, mas é preciso interpretá-los e transformá-los, aliando ao planejamento à implementação de políticas públicas que visem melhorar os índices

¹ performatividade é: “uma tecnologia, uma cultura e um método de regulamentação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle, atrito e mudança”. (BALL, 2005)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de desempenho. Na visão de Carvalho (2009, p. 1151) os mecanismos de avaliação na perspectiva neoliberal dariam:

“[...] vozes e ouvidos aos clientes no controle dos serviços públicos, revitalizando a participação da comunidade; ao mesmo tempo, divulgando os resultados e premiando com maiores verbas e recursos as instituições que apresentassem melhor desempenho na escala avaliativa, estimulariam a responsabilização pelos resultados escolares e a competição entre as instituições”.

Terto e Pereira (2011, p. 8) destacam que os mecanismos de avaliação apontados por Carvalho (2009) levam “os gestores e docentes à busca obcecada por resultados, evidenciados por *rankings* nacionais e internacionais, independente das condições de trabalho às quais estes profissionais estão submetidos”. Desta forma, ocorre a intensificação do trabalho destes profissionais, haja vista que pela lógica meritocrática o recebimento de recursos está condicionado à gestão de resultados alcançados pela instituição.

Além da busca por resultados, deve-se levar em questão outro fator dentro da perspectiva da Nova Gestão Pública: o papel dos gestores nas organizações. Cabe aos dirigentes e o gestor mobilizar e sensibilizar a comunidade para atingir os resultados, motivando as pessoas para o trabalho, de forma que tenham iniciativa e autonomia no desempenho das funções. Quando essas condições não são realizadas, ocorre o sentimento de frustração e de culpabilização pelos resultados alcançados, quando estes não são satisfatórios.

3. Metodologia

A pesquisa é de abordagem qualitativa que segundo Minayo (2001) consiste no aprofundamento no mundo dos significados das ações e relações humanas e ao mesmo tempo se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Na sua visão ela trabalha com o "universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis" (p. 21 e 22).

3.1 Técnica de coleta de dados

Para esta pesquisa adotou-se a técnica de análise documental das atas das assembleias dos administradores de departamento didático-científico no período de 2009 à 2011. O grupo realizava assembleias mensais e, quando necessário, assembleias extraordinárias. Um dos motivos para a adoção desta técnica é que segundo Cellard (2008), a análise documental contribui para o acompanhamento do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

3.2 Técnica de análise dos dados

Para analisar os dados adotou-se a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2006, p. 38) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para Minayo (2001) a análise de conteúdo compreende muito mais que um conjunto de técnicas. Considera-se uma análise de informações que retratam sobre o comportamento humano. A técnica trabalha com duas abordagens: a verificação de hipóteses e/ou questões e a compreensão do que está por trás dos conteúdos.

Os documentos escritos ou materiais textuais são considerados como os mais tradicionais/clássicos na técnica de análise de conteúdo (BAUER E GASKELL, 2008; FLICK, 2009). Esses materiais podem ser manipulados pelo pesquisador em busca de resposta ao problema de pesquisa, não importando a origem do material, segundo Flick (2009).

Para uma boa análise de conteúdo é importante uma pré-análise do material, que consiste na fase de organização do documento a ser analisado, sistematizando as ideias com o objetivo de torná-lo operacional.

3.3 Organização do material

Para uma boa análise documental é fundamental a organização do material para realizar as análises. Desta forma, o quadro abaixo tem por objetivo organizar as atas de acordo com a pauta ou assunto em questão:

Quadro 1 – Organização do material a ser analisado

Ata nº.	Objetivo	Pontos discutidos
01/2009	Discutir sobre as atribuições e atuações dos administradores nos departamentos.	- autonomia de trabalho; - novas rotinas instauradas (Matriz de departamento); - participação dos administradores nas assembleias departamentais; - falta de informações; - falta de integração dos serviços de prefeitura; - necessidade de criar projetos e propostas consistentes; - melhoria no processo de gestão de compras; - necessidade do desenho de cargo do administrador de departamento
02/2009	Definir as atribuições e funções dos administradores	- desenho de cargos; - autonomia para propor melhorias e tomar



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

	de departamento.	decisões; - adoção de formulários na resolução de problemas; - relevância de compartilhamento de experiência entre os pares; - criação de fluxo de processos para melhorar a comunicação; - relatório de gestão para apresentar os resultados; - dificuldade de assumir as novas funções devido ao cargo anteriormente ocupado;
03/2010	Aprovar o desenho de cargos e levantar as dificuldades do processo de compras	- a troca de experiências contribui para o amadurecimento do cargo; - desvio de função; - cargo comparado com um síndico
04/2010	Criar propostas e encaminhar para as unidades administrativas correlacionadas.	- importância estratégica dos administradores lotados nas unidades ligadas a reitoria; - propostas relacionadas a gestão de compras como: calendário, contratos vigentes, prazos de entrega; - gestão financeira dos departamentos.
05/2010	Encaminhar a proposta de desenho de cargos	- finalização dos trabalhos e envio do documento a pró-reitoria.
06/2010	fechar o fluxo de informações do processo de compras	- criação do fluxo de processo de compras; - próximas ações prioritárias com as seguintes unidades: fundação de apoio; almoxarifado e patrimônio; prefeitura de campus; gestão de pessoas; transporte e segurança do trabalho. - participação dos eventos ligados à Administração Pública
07/2010	apresentar o fluxo de informação de compras, versão final.	- fechamento do fluxo de informação de compras; - a importância de se adotar a rede de informações para trocar ideias, informações e experiências que podem ser úteis a todos e reduzir o “retrabalho”.
08/2010	Reunião com a fundação de apoio	- envio de extratos e relatórios; - processo de lançamento de gastos;



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

		<ul style="list-style-type: none">- taxas administrativas;- porcentagens sobre NFs;- regras de ressarcimento;- tipos de convênio.
10/2010	Discussão das diretrizes da reunião dos administradores	<ul style="list-style-type: none">- eleição do novo presidente das assembleias;- sessões públicas para apresentar, debater e discutir o novo Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.
01/2011	Diretrizes para a reunião dos administradores no exercício de 2011	<ul style="list-style-type: none">- elaboração de propostas objetivas;- discussões acerca do PDI.
02/2011; 03/2011; 04/2011	Reunião com a diretoria de compras da instituição	<ul style="list-style-type: none">- direcionamento da reunião com a diretoria de compras;- ações de prevenção de endemias no campus.
05/2011	Exposição e discussão das ideias formulados pelo grupos nos níveis de gestão estratégica, gerencial, operacional e tecnologia da informação.	<ul style="list-style-type: none">- necessidade de elaboração de um documento apontando as principais dificuldades enfrentadas pelos administradores no desempenho da função;- documento estruturado apontando os gargalos, causas, consequências e propostas de melhoria.

Fonte: elaborado pelos autores mediante as atas das assembleias.

4. Resultados e Discussão

A iniciativa do grupo de formar de realizar assembleias/reuniões para discutir propostas de trabalho pode ser considerada uma rede de trabalho colaborativa, haja vista que essa ação promoveu interações, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento de conhecimento, informações e experiências (CÂNDIDO E ABREU, 2000). Nas atas das assembleias pôde-se observar a importância de se adotar a rede de informações para trocar ideias, informações e experiências que podem ser úteis a todos e reduzir o “retrabalho” (ATA 07/2010).

Antes de destacar os principais benefícios das redes de trabalho é importante apresentar algumas considerações sobre o contexto em questão. A proposta da instituição de alocação dos administradores nos departamentos didáticos compreende as características da Nova Gestão Pública, haja vista que houve uma descentralização da matriz orçamentária para



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

os departamentos juntamente com um profissional da área. Entretanto, pela rede de trabalho colaborativa constatou-se que apenas a descentralização do orçamento não garante a autonomia de trabalho para os administradores no seu ambiente de trabalho (ATA 01/2009). A Nova Gestão Pública pressupõe uma gestão com autonomia de trabalho (ou direito de gerir) e capacidade de iniciativa (NEW E CLARK, 2012).

Mediante a rede de trabalho os membros chegaram a conclusão de que as atribuições e funções dos cargos não estavam bem delimitados e claros para a comunidade acadêmica. Tal fato, contribuía para o desvio de função e o risco de associar o cargo a uma atribuição meramente operacional. O profissional de administração deve ter habilidades para planejar, organizar, liderar e avaliar os recursos, sejam eles de ordem material ou de gestão de pessoas.

A primeira proposta que partiu do grupo foi submeter um documento que apresentava um desenho do cargo de administrador nos departamentos didáticos. A proposta discutida inicialmente com os chefes de departamento seria encaminhada posteriormente para apreciação dos conselhos. O objetivo da proposta era conferir autonomia para os administradores no seu ambiente de trabalho, haja vista que numa perspectiva gerencial não é suficiente estabelecer os objetivos e os resultados a serem alcançados, posto que também, há a necessidade de condicionar os recursos necessários para se alcançar os objetivos, conforme apontado na ata 05/2011. Juntamente com o aporte de recursos necessários, é fundamental o processo de avaliação, de modo que a mesma possa subsidiar o novo planejamento para novos projetos (TERTO E PEREIRA, 2011).

Ao passar da discussão ideológica à prática, as reuniões dos administradores fomentaram o debate, os argumentos e contra-argumentos, possibilitando o desdobramento das demandas e pressões internas em ações proativas, interligando os pressupostos institucionais aos processos de trabalho nas unidades administrativas da universidade.

Nessa perspectiva, pode-se inferir que as redes de trabalho se transformaram em manobras gerenciais de convergência de esforços, para minimizar o esquema burocrático da organização estudada e otimizar o fluxo de informações; em outras palavras, as redes podem ser percebidas como instrumentos de apoio para a Nova Administração Pública, porque facilita a gestão voltada para os resultados, a participação, o envolvimento e compartilhamento do conhecimento profissional, assim como, o alinhamento das estratégias institucionais aos objetivos departamentais ou setoriais.

Ao realizar a análise documental das atas das reuniões dos administradores, pode-se constatar que a formalização de atas foi um importante artifício para materializar e registrar historicamente o estudo de situações administrativas complexas, as decisões e os desdobramentos das ações planejadas por esses profissionais num determinado período de tempo. A análise do material permitiu observar o amadurecimento dos administradores no seu ambiente de trabalho, na medida em que houve trocas de experiências, conhecimento, informações e elaboração de propostas (ATA 03/2010).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Do mesmo modo, o amadurecimento do grupo partiu da iniciativa dos mesmos de flexibilizar a burocracia e antecipar as condições de imprevisibilidade mediante a adoção do planejamento e elaboração de propostas (CASTELLS, 1999). Propostas estas que conferem a organização agilidade nos processos e melhoria da qualidade do ensino, haja vista que as ações e as atividades desenvolvidas estão voltadas para o ensino da graduação. Essas vantagens contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e conseqüentemente eleva o desempenho organizacional mediante os indicadores de desempenho.

Dentre as principais propostas que foram criadas pela rede de trabalho colaborativa de administradores têm-se:

1. Desenho de cargos: a proposta de desenho de cargos teve por objetivo conferir autonomia e legalidade para os administradores no desempenho da função. Para a carreira as funções do administrador estão bem delimitadas. Entretanto, a realidade e as demandas do departamento didático são bem distintas, segregando em: processos, tarefas e atividades a serem desempenhadas. No desempenho das funções observou-se a necessidade de fazer o desenho de cargos não apenas dos administradores, mas de todos os cargos da instituição. Desta forma, o desenho de cargos permite a legitimidade das ações e ao mesmo tempo responsabilização dos servidores pelas ações. Do mesmo modo, a proposta tinha por objetivo coibir casos em que havia a dificuldade de assumir as novas funções devido ao cargo anteriormente ocupado (ATA 02/2010). Neste mesmo sentido, coibir a prática de desvio de função no serviço público e evitar comparações do cargo de administrador a um síndico (ATA 03/2010). A proposta de desenho do cargo de administrador englobava funções de elaborar, planejar, controlar e acompanhar atividades como: matriz orçamentária e distribuição de recursos no âmbito dos departamentos; gestão financeira por meio da guia de recolhimento da união; gestão patrimonial; gestão de compras; controlar o estoque de materiais; apoio e infraestrutura para aulas didáticas e práticas; serviços de prefeitura; assessoria ao chefe do departamento; entre outros.

2. Fluxo de informações: observou-se que havia falha na comunicação, as informações não chegavam aos seus destinos. Ao mesmo tempo não havia padronização das informações. A falta de um fluxo de informação impedia o andamento dos trabalhos, haja vista que as atividades de desenvolvidas nos departamentos didáticos dependiam de outras diretorias, setores e até mesmo pró-reitorias. O fluxo de informação elaborado permitia verificar o sequenciamento das tarefas e atividades necessárias para aquele processo, bem como identificar os responsáveis pelas ações, tarefas e atividades do processo (ATA 02/2009). O fluxo de informação visava a melhoria na comunicação e a eficiência nos seguintes processos: ordem de serviços da prefeitura de campus (obras, reparos); agendamento de veículos para visitas técnicas e aulas práticas de campo; tombamento de bens; acompanhamento dos pedidos de compras de material para as aulas práticas; manutenção e assistência técnica em equipamentos de laboratório; entre outros processos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

3. Mapeamento do processo de compras: nas atas 04, 06 e 07/2010 ficou apontado a dificuldade no processo de gestão de compras dos departamentos, devido ao fluxo de informações que era ineficiente e a falta de integração entre setores/unidades administrativas. Com o mapeamento do processo de compras observou-se os pontos críticos e os principais obstáculos que impediam a eficiência do processo, de forma a evitar transtornos para os docentes quanto a falta de material para as aulas práticas de graduação. O mapeamento de processo conferi agilidade nos procedimentos e conseqüentemente reflete no resultado final - qualidade do ensino. O mapeamento possibilitou o detalhamento das ações, tarefas e atividades envolvidas, bem como os principais agentes envolvidos. O mapa também possibilitou compreender de forma detalhada todas as etapas do processo, que parte desde a solicitação do pedido até a entrega do produto para o solicitante.

4. Propostas de melhoria: com o período de dois anos de trabalho efetivo dos administradores nos departamentos os mesmos criaram um documento apontando os principais gargalos que dificultavam o andamento dos trabalhos, bem como as causas, os impactos e conseqüências, e as soluções de melhoria. A proposta teve por objetivo apontar os principais pontos fracos e fortes da instituição, bem com as ameaças e as oportunidades (ATA 05/2011).

5. Considerações Finais

O ambiente de trabalho do administrador em uma universidade federal é complexo, pois por se tratar de atividade especializada, sua execução se baseará em uma concepção sistêmica, com métodos, procedimentos e ferramentas adequadas às exigências da administração gerencial. Adicionalmente, é esperado que o administrador tenha consciência situacional e empregue a informação para produzir conhecimento, que servirá para levá-lo a tomar decisões acertadas.

Dentro desse contexto, as redes de trabalho podem ser consideradas como recurso gerencial capaz de produzir esforços e prover informação crítica aos seus colaboradores, de forma prospectiva, proativa e empreendedora. Pelo estudo observou-se que as redes de trabalho colaborativas contribuem para a melhoria do desempenho organizacional. Da mesma forma, promove a eficiência e eficácia dos processos que impactam diretamente na qualidade do ensino, haja vista que essas atividades administrativas são consideradas atividades que dão suporte para o ensino. Observou-se que as propostas (mapeamento de processos, planejamento das ações, gestão de compras, financeiro e orçamentário) criadas pelos administradores teve por objetivo conferir agilidade nos processos que dão suporte para a atividade docente.

A rede de trabalho colaborativa dos administradores de departamento promoveu o compartilhamento de informações, experiências, conhecimento e informações relevantes para



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

o desempenho da função. Da mesma forma, a análise documental segundo Cellard (2008), proporcionou verificar o amadurecimento do grupo quanto a criação de propostas e melhorias de processos.

Para futuros estudos é importante avaliar o sucesso da implementação das propostas e avaliar a eficiência dos trabalhos desta rede de trabalho, haja vista que esta pesquisa teve por objetivo de apenas identificar as principais propostas criadas pela rede.

Os objetivos claros e comuns desta rede de trabalho colaborativa entre os administradores proporcionou uma solidificação das atribuições do cargo e ao mesmo tempo uma cooperação mútua entre os mesmos. Entretanto, é importante destacar o desafio dos dirigentes e gestores de fomentar a formação de redes de trabalho no serviço público, haja vista que a administração pública pretende flexibilizar a burocracia, implementando técnicas ou ferramentas segundo os princípios da Nova Gestão Pública. A falta de apoio para a formação de redes colaborativas no ambiente organizacional irá proporcionar a desmotivação e a individualização do trabalho, sendo este um ponto negativo para o desenvolvimento institucional.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, M. A. D. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública** - Coletânea de textos do I Clico de Palestra organizado pela Escola do Governo do RN - Natal RN: SEARH/RN, 2010.

BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

Bardin, L. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977). 2006.

Bauer, M., & Gaskell, G. (Eds.). *Qualitative researching with text, image, and sound*. London: Sage. 2008.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24; 2000, Florianópolis, Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

CARVALHO, E. J. G. de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do Estado e gestão da educação. In: *Educação & Sociedade*. Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

set./dez. 2009. Disponível em < <http://www.cedes.unicamp.br>> acesso em 15de Julho de 2013.

CASTELLS, M. A era da Informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

DUARTE, Fábio e FREI, Klaus. *Redes Urbanas*. In: Duarte, Fábio; Quandt, Carlos; Souza, Queila. (2008). *O Tempo Das Redes*, p. 156. Editora Perspectiva S/A.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. 2009.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

Minayo, M. C. S. (Org.). (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes.

NEW, J.; CLARKE, J. **Gerencialismo**. Educ. Real., Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edu_realidade>

TERTO, D. C.; PEREIRA, R. L. de A. A nova Gestão Pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira. Simpósio Associação Nacional de Política e Administração da Educação. p. 10. 2011.

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