



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP
(74) 2102-7665 <http://portais.univasf.edu.br/profiap>; e-mail: profiap@univasf.edu.br

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVASF: UM
DIAGNÓSTICO A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DOS
SERVIDORES**

FRANCINÉ LOPES DE CASTRO

Orientador: Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte

Coorientadora: Prof^a. Me. Miriam Lucia Pereira

Abril de 2022

INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), instituída pela Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002, sendo a primeira universidade federal com sede no interior da região nordeste, localizada na cidade de Petrolina – PE. Possui uma inserção regional caracterizada pela atuação multicampi na “Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA”, que engloba municípios dos estados da Bahia e do Pernambuco, nos termos da Lei complementar nº 113, de 19 de setembro de 2001, além de autorização para atuar em toda a região do semiárido nordestino, conforme o parágrafo segundo do Art. 1º da referida Lei instituidora.

De acordo com seu Estatuto, a estrutura organizacional da Univasf é composta por um único tipo de unidade acadêmica, os colegiados acadêmicos de cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, os quais são referência para todos os efeitos de organização administrativo-financeira e acadêmica da Instituição. Em consequência disto à administração das atividades-fim é distribuída em apenas dois níveis hierárquicos, sendo o nível dos colegiados acadêmicos de cursos, e o nível superior, que é composto pelo Conuni, Conselho de Curadores e Reitoria.

A Univasf também é uma universidade multicampi, tanto de acordo com sua Lei instituidora, como pela estrutura física, desde sua criação, e ainda mais depois do processo

de expansão, passando de iniciais três *campi* para sete, situados em seis cidades dos estados da Bahia, do Pernambuco e do Piauí. No entanto, os *campi* não são considerados na composição formal da sua estrutura organizacional, visto que o seu Estatuto, documento oficial que estabelece suas unidades constituintes, não faz qualquer menção neste sentido, nem existem quaisquer unidades administrativas de gerenciamento, ou ao menos representativa das atividades-fim, com uma abrangência de cada *campus*, a exemplo das diretorias e conselhos de *campus*, presentes em muitas UFs.

Isto posto, esclarecemos que o objetivo principal deste trabalho foi analisar a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf a partir da percepção dos servidores desta Instituição. Para tanto, levou-se em conta especialmente os fatores intrínsecos, de modo a identificar as vantagens e desvantagens das principais características do modelo de estrutura organizacional em vigência, bem como propor possíveis ajustes, a partir dos achados da pesquisa.

A estrutura organizacional da Univasf deve ser observada, estudada e investigada, para que sejam estabelecidos os fatores contingenciais necessários a manutenção e o aprimoramento da funcionalidade institucional. Isto também proporciona a possibilidade de construir alternativas para o seu funcionamento, visto se tratar de uma instituição com características peculiares e diferenciadas, que necessita de um desempenho eficiente, eficaz e efetivo para atingir seus objetivos em uma boa medida (SANTOS et al, 2017).

METODOLOGIA

Para fins de realização deste relatório foi adotada uma abordagem múltipla, por meio de uma combinação de métodos e técnicas que se julgou adequados para o caso (MARCONI E LAKATOS, 2009). Foram utilizados aspectos predominantemente qualitativos, acrescidos de estatística descritiva básica.

Tendo em vista que não seria possível realizar a observação direta dos fatos que deram origem ao problema da pesquisa, foi necessário coletar as informações diretamente das pessoas por meio da aplicação de questionários (ALYRIO, 2009). Portanto, realizou-se a aplicação de questionário com os servidores da Univasf, afinal este é o público que conhece o objeto da pesquisa, assim, suas percepções proporcionaram contribuições relevantes para a elucidação da realidade estudada, além de propiciar algum grau de avaliação do modelo de estrutura organizacional da Instituição.

Para analisar os dados coletados na pesquisa empírica foi utilizado o método Análise de Conteúdo, possibilitando realizar a sistematização para a adequada apresentação e discussão dos resultados encontrados, combinando-se com uma descrição estatística básica. Tendo em vista seu potencial e importância para os estudos no campo da administração, principalmente quanto aos aspectos qualitativos da abordagem, e também em virtude do rigor científico e a profundidade

proporcionados à pesquisa (MOSSATO E GRZYBOVSKI, 2011; BARDIN, 2016).

Tabela 1: Perfil dos servidores respondentes.

Variáveis		Nº	%
Respondentes		56	5,6%*
Categoria	TAE	23	41,1%
	Docente	33	58,9%
Tempo de atuação na Univasf	Menos de 3 anos	4	7,1%
	Entre 3 e 5 anos	7	12,5%
	Entre 6 e 9 anos	22	39,3%
	Entre 10 e 15 anos	18	32,1%
	Mais de 15 anos	5	8,9%
Campus de lotação	Petrolina - sede	20	35,7%
	Ciências Agrárias	5	8,9%
	Juazeiro	12	21,4%
	Serra da Capivara	12	21,4%
	Senhor do Bonfim	3	5,4%
	Paulo Afonso	2	3,6%
	Salgueiro	2	3,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

* Porcentagem em relação ao público total, 1.000 servidores.

Mesmo com uma adesão de apenas 5,6% da população alvo da pesquisa, houve uma boa distribuição dos respondentes entre variáveis das características pré-estabelecidas, conforme demonstra a Tabela 1. Assim, considera-se uma representatividade relevante, com elevada possibilidade de compatibilidade entre as percepções da amostra em relação ao público total.

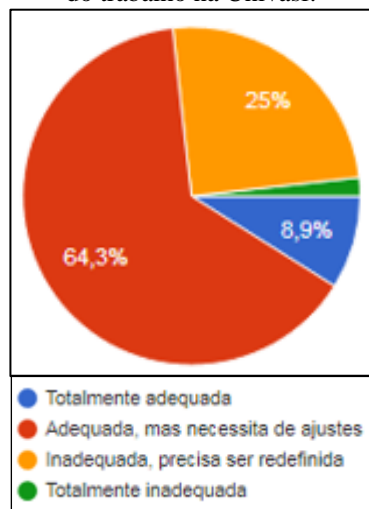
RESULTADOS

A partir das respostas as questões objetivas foram elaborados gráficos com as porcentagens de cada alternativa de resposta. Vejamos os dados da primeira característica abordada, a Divisão do Trabalho, que pode ser entendida como a forma de distribuição das atividades e/ou tarefas entre as pessoas e os setores de uma organização.

O gráfico apresentado na Figura 1, mostra que 8,9% dos respondentes consideram a Divisão do Trabalho no desenvolvimento das atividades-fim da Univasf está totalmente adequada, 64,3% consideram adequada, mas necessitando de ajustes,

25% percebem como inadequada, precisando ser redefinida, e apenas 1 utilizou a opção “outro” respondendo como “totalmente inadequada” o que se aproxima bastante da terceira opção apresentada.

Figura 1 - Gráfico com as percepções sobre a divisão do trabalho na Univasf.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Já sobre as os pontos positivos e negativos de cada elemento, abordados de maneira subjetiva, foi realizado o agrupamento das percepções dos servidores em determinadas categorias, a fim de proporcionar uma visualização sistematizada dos dados, os quais são apresentados no formato de quadros, e analisados de uma perspectiva prioritariamente qualitativa, não obstante, trazemos o quantitativo de citações enquadradas em cada categoria, servindo inclusive como forma de ordenação.

Conforme o Quadro 1, a autonomia no desenvolvimento das atividades, seja do cargo que ocupa ou do setor de lotação, foi a categoria de pontos positivos da divisão do trabalho com mais citações. No entanto, isto também é percebido como aspecto negativo representado pela categoria falta de controle da produtividade, que agrupa percepções sobre as discrepâncias de desempenho por

parte de determinados servidores, sem que haja ações institucionais no sentido de impor sanções às condutas intencionais de baixo desempenho.

Quadro 1 - Pontos positivos e negativos sobre a divisão do trabalho na Univasf.

Pontos positivos	N	Pontos negativos	N
Autonomia	8	Distribuição das atividades	21
Interação entre os níveis hierárquicos	7	Centralização	8
Distribuição das atividades	6	Sobrecarga de trabalho	6
Decisões democráticas	4	Burocratização	5
Clareza das atribuições	4	Falta de controle da produtividade	4
Valorização das competências profissionais	3	Falta de clareza das atribuições	3
Cooperação e trabalho em equipe	2	Dificulta a tomada de decisões	2
Recursos e suporte adequados	2		
Total	36		51

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Outra percepção positiva é a de que existe uma boa interação entre os níveis hierárquicos, e principalmente facilidade de acesso ao nível superior, citado inclusive como vantagem em relação a outras organizações onde há um distanciamento entre a base e topo da hierarquia.

O maior número total de percepções leva em conta a divisão do trabalho de forma ampla, enquadradas na categoria “distribuição das atividades”, a qual é vista tanto como positiva como negativa. De maneira que enquanto alguns consideram a distribuição de atividades por setores, servidores e entre as categorias profissionais, é realizada de forma proporcional, um número consideravelmente maior percebem a existência de sobrecarga de certos setores e servidores enquanto outros ficam com certa ociosidade, além do mais,

não concordam que certas atividades que desempenham de fato, sejam realmente de responsabilidade de sua categoria profissional.

Também existem percepções positivas enquanto a tomada de decisões ser realizada de forma democrática. Por outro lado, alguns afirmam dificuldades em relação a este processo, o que, de certa forma, se complementam, pois o processo democrático demanda, por exemplo, mais tempo para ser concluído.

Sobre a definição das atribuições de cada setor e dos servidores, alguns consideram estarem devidamente explícitas. Já outros percebem uma falta de clareza e formalização delas, incluindo-se aqui relatos de que servidores com cargos idênticos e com setores de lotação do mesmo gênero divergem nas atividades que desempenham.

São percebidos como positivos, ainda, a valorização das competências profissionais, a cooperação e o trabalho em equipe, além de recursos e suporte adequados ao desenvolvimento das atividades.

Como pontos negativos da divisão do trabalho, são percebidos também: a centralização, especialmente relacionada ao poder decisório e as atividades-meio; a sobrecarga de trabalho, causada principalmente pela escassez de servidores; além da burocratização que representa relatos sobre o excesso de atividades administrativas consideradas desnecessárias ou sem relevância para o desenvolvimento das atividades-fim.

Passamos agora as percepções sobre

as unidades acadêmicas que compõem a Univasf, os colegiados acadêmicos. Na Figura 2, temos o gráfico com as porcentagens de cada nível de adequação das competências e atribuições dos colegiados segundo os servidores que responderam ao questionário de pesquisa.

Figura 21 - Gráfico com as percepções sobre as atribuições e competências dos colegiados acadêmicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para 21,4% dos respondentes as atribuições e competências dos colegiados acadêmicos estão totalmente adequadas, aqui temos uma certa incongruência entre a realidade percebida e formalidade estabelecida, pois não existe a definição formal de quais são as atribuições nem as competências dos colegiados acadêmicos da Univasf, e ainda assim, na prática, alguns servidores conseguem percebê-las como totalmente adequadas. No entanto, pode ser o caso de respostas sem o conhecimento de tal informação, sendo uma justificativa plausível, visto que estes servidores podem não atuar nem se relacionar diretamente com os colegiados. Em todo caso, não se exclui a possibilidade de mesmo na ausência da formalidade supracitada, existir um excelente desempenho,

dando a perceber que as atribuições e competências estão realmente adequadas.

Continuando, 46,4% consideram adequadas, mas estão necessitando de alguns ajustes, 25% consideram inadequadas, por isso deveriam ser redefinidas. Além disso, quatro servidores utilizaram a opção outro, destes dois informaram não saber responder, um considera como mais prudente, mas não a mais adequada, e o outro “totalmente inadequadas, não por culpa dos coordenadores, mas da organização burocrática que a universidade apresenta.”

Quadro 2 - Pontos positivos e negativos dos colegiados acadêmicos.

Pontos positivos	Nº	Pontos negativos	Nº
Autonomia	10	Sobrecarga de trabalho e atribuições	18
Participação na gestão Institucional	8	Pouca interação entre os colegiados	6
Desburocratização	6	Desrespeito à autonomia	4
Interdisciplinaridade	4	Escassez de recursos	3
Participação dos docentes e discentes	4	Falta de compromisso profissional	2
Atendimento às especificidades	3	Falta de isonomia	2
Organização	3	Estrutura administrativa interna	2
Criação de uma identidade própria	1		
Total	39		37

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Passemos aos relatos sobre os pontos positivos e negativos percebidos pelos respondentes em relação aos colegiados acadêmicos da Univasf. Conforme as

categorias apresentadas no Quadro 2.

A autonomia foi o ponto positivo relativo aos colegiados citado mais vezes, porém, alguns também percebem o desrespeito a esta autonomia, principalmente por parte dos órgãos superiores da própria Universidade. Neste mesmo sentido existem também relatos de tratamentos diferenciados da administração superior para com os colegiados, os quais estão categorizados como falta de isonomia. Estas contradições podem ser causadas, ou ao menos ampliadas, pela falta de definição formal das competências e atribuições comuns a todos os colegiados, conforme constatado na pesquisa documental.

Segundo os respondentes os colegiados possuem uma boa participação na gestão institucional como um todo, assim, este também é um fator positivo. Outras percepções apresentam relatos da participação como positiva, mas nestes casos, relacionadas específica e diretamente ao espaço dedicado às categorias docentes e discentes nas principais instâncias da Univasf.

Como os colegiados são o único gênero de unidade acadêmica da Universidade, tem-se a percepção de que isto favorece a desburocratização, especialmente porque há uma redução considerável dos níveis hierárquicos, reduzindo o caminho a ser percorrido e os trâmites necessários ao andamento dos processos institucionais mais complexos. Por outro lado, por mais contraditório que pareça, isto pode ser relacionado ao ponto negativo que diz respeito a sobrecarga de trabalho e atribuições, afinal de contas, de maneira generalista, pode-se dizer que as atividades desenvolvidas em qualquer universidade federal são as mesmas, então no caso da Univasf acaba havendo, realmente, uma concentração de competências e atribuições nos

colegiados acadêmicos.

Por agrupar os professores por curso, e não por área de conhecimento como em outros modelos organizacionais de universidade, é perceptível aos respondentes que os colegiados acadêmicos de cursos propiciam interdisciplinaridade, a qual é vista como um aspecto positivo.

É perceptível também que os colegiados proporcionam o bom atendimento das especificidades, seja do ponto de vista interno, de cada curso, como relativo às demandas da comunidade externa da localidade onde está inserido. Também é uma vantagem percebida em relação aos colegiados, a boa organização, fator que contribui para o desenvolvimento das atividades e o desempenho institucional.

Como último fator positivo, temos a criação de uma identidade própria, isto vale tanto especificamente para os cursos, como para uma perspectiva mais ampla, a nível de toda a universidade. Um contraponto seria a escassez de interação entre os colegiados, pois não há um mecanismo formal que a favoreça, de modo que são citadas percepções negativas, principalmente sobre a falta de interação e integração entre cursos que ocupam o mesmo *campus*.

A escassez dos recursos necessários para o desenvolvimento das atividades-fim, e a falta de comprometimento por parte de certos servidores, também são listados como pontos negativos. Além de uma estrutura administrativa interna dos colegiados muito reduzida, concentrando muitas atribuições no cargo de coordenador, estes relatos falam

sobre a falta de atribuições, a serem desempenhadas de fato, pelo vice coordenador, e também sobre a secretaria do colegiado, que sequer é setor oficial nem possui atribuições formalmente estabelecidas, sendo exercida por apenas um servidor sem possuir sequer um substituto para os casos de ausência ou impedimento, ou ainda pior, em casos onde o colegiado possui apenas um funcionário terceirizado para realizar os serviços de secretaria, reduzido ainda mais sua atuação.

Figura 3 - Gráfico com as percepções sobre o gerenciamento das atividades-fim nos *campi*.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Passando as considerações sobre os *campi* da Univasf, iniciamos pelo gráfico apresentado na Figura 3, o qual foi elaborado a partir das respostas à questão sobre como os servidores percebem o gerenciamento das atividades-fim a nível do *campus* em que estão lotados. De antemão esclarecemos sobre a ausência do estabelecimento formal deste gerenciamento na constituição da Univasf, assim, temos um contraponto entre a formalidade e a realidade percebida.

Conforme demonstrado no gráfico da Figura 3, 17,9% dos respondentes consideram o

gerenciamento das atividades-fim no seu *campus* de atuação totalmente adequado, 53,6% adequado, mas necessita de ajustes, 19,6% inadequado, precisa ser redefinido, e cinco servidores utilizaram a opção outro para informar que não sabiam responder.

Por ter havido um número considerável de servidores que consideram este aspecto totalmente adequado, contrapondo a formalidade gerencial dos *campi*, verificou-se a tese de que a ausência do gerenciamento é mais perceptível nos *campi* afastados. Para isto foram consultados os *campi* de lotação destes respondentes, e ficou constatado que de fato dos nove servidores que marcaram essa alternativa de resposta, apenas um pertence a *campus* afastado, ou seja, fora das cidades de Petrolina - PE e Juazeiro - BA.

Devido a sua relevância para este trabalho, e com a finalidade de proporcionar análises mais completas, foi perguntado também a opinião dos servidores em relação a possibilidade de criação formal de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim em cada *campus* da Univasf, neste caso as alternativas de resposta foram sobre a influência no desenvolvimento das atividades, se positiva, negativa, ou não haveria influência. Na Figura 4 temos o gráfico com as porcentagens de respondentes que marcaram cada opção de resposta.

Figura 4 - Gráfico com as percepções sobre a possibilidade de criação de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim nos *campi*.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme representado no gráfico apresentado na Figura 4, 69,6% dos respondentes acreditam que a criação de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim nos *campi* influenciaria positivamente o desenvolvimento das respectivas atividades, apenas dois servidores acham que influenciaria negativamente, na opinião 16,1% não influenciaria. Além de seis que utilizaram a opção outro, onde dois afirmaram não saber responder, e os outros apresentaram respostas condicionando suas percepções às características que estas unidades possuiriam.

Vejamos agora, as categorias de relatos sobre pontos positivos e negativos percebidos pelos servidores quanto ao desenvolvimento das atividades-fim nos seus respectivos *campi* de lotação. De acordo com o disposto no Quadro 3.

No desenvolvimento das atividades-fim no respectivo *campus* onde cada respondente atua, o atendimento às demandas locais e a gestão compartilhada foram as categorias maior número de

percepções positivas. Estas são percepções relativas ao modelo de colegiados, as quais também aparecem como negativas devido à falta de coordenação e interação, principalmente entre os cursos de um mesmo *campus*.

A dedicação dos servidores e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades são percebidos como pontos positivos. Porém, em contraposição, outros relatam que a quantidade de servidores e os demais recursos são insuficientes, provocando um desempenho aquém do desejado.

Quadro 3 - Pontos positivos e negativos sobre o desenvolvimento das atividades-fim nos campi.

Pontos positivos	Nº	Pontos negativos	Nº
Atendimento das demandas locais	5	Recursos e servidores insuficientes	10
Gestão compartilhada	5	Burocratização	3
Dedicação dos servidores	4	Centralização das atividades-meio	3
Recursos adequados	4	Falta de coordenação e interação	3
Centralização das atividades-meio	2	Distância física da sede	2
Autonomia docente	1	Escassez de bolsas para os discentes	1
Funções bem definidas	1	Politização excessiva	1
		Poucas ações de extensão	1
Total	22		24

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A centralização das atividades-meio é percebida tanto como positiva quanto como negativa, esta aparentemente contradição, no entanto, pode ser explicada pelo *campus* de lotação dos respondentes. Pois ao analisar os detalhes das respostas individuais, fica

constatado, por exemplo, que os relatos positivos sobre a centralização são de servidores da sede.

As demais categorias de percepções positivas são uma sobre a autonomia dos docentes, especialmente no desenvolvimento das atividades específicas e exclusivas da categoria, e outra formada por respondentes que percebem uma boa definição das funções a serem exercidas. Aqui, é notório se tratar mais de questões relativas a Divisão do Trabalho e Formalização, que aparentemente foram repetidas em respostas a diferentes perguntas do questionário.

Mais uma vez aparecem relatos sobre o excesso de atividades administrativas consideradas desnecessárias, agrupados na categoria negativa burocratização. A distância física da sede também é percebida como fator negativo, pois dificulta os processos logísticos dos *campi* afastados, altamente dependentes da sede, por conta da concentração de diversos recursos institucionais.

Como os últimos pontos negativos sobre o desenvolvimento das atividades-fim nos *campi*, com apenas uma citação cada, temos: a escassez de bolsas para os discentes, especialmente as destinadas a iniciação científica; a politização excessiva de certos assuntos, os quais são considerados não abrangíveis por esse tipo de tratamento; e a pouca quantidade de ações de extensão.

Outro item marcante da estrutura organizacional da Univasf, é a existência de apenas dois níveis hierárquicos. No gráfico apresentado na Figura 5, temos a representação das respostas sobre como esta característica de influência atua na funcionalidade da Universidade, 48,2% consideram que influencia positivamente, 35,7% influencia negativamente, 3 respondentes acham que não

influencia, e seis utilizaram a opção outro, destes, três informaram não saber responder, e os outros apresentaram respostas condicionantes.

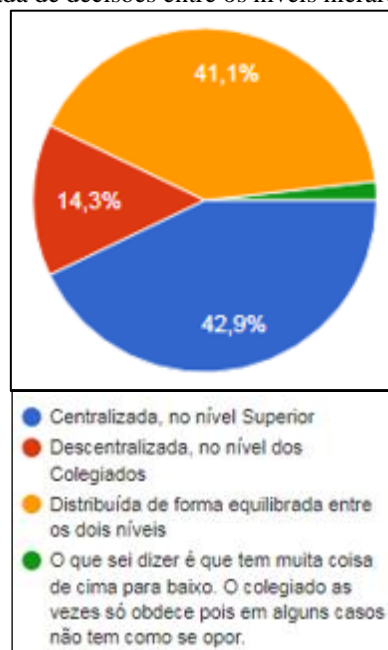
Figura 5 - Gráfico com as percepções sobre a distribuição das atividades-fim em apenas dois níveis hierárquicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Também foi perguntado, de forma objetiva, como é percebida a distribuição da tomada de decisões entre os dois níveis hierárquicos. Conforme o gráfico representado na Figura 6, 42,9% responderam que as decisões são centralizadas no nível superior, 14,3% consideram descentralizada para o nível dos colegiados, 41,1% percebem uma distribuição equilibrada entre os níveis, além de um respondente ter utilizado a opção “outro” apresentando considerações que são inerentes a tomada de decisão centralizada.

Figura 6 - Gráfico com as percepções sobre a distribuição da tomada de decisões entre os níveis hierárquicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Também foi solicitado aos respondentes que citassem as vantagens e desvantagens percebidas sobre este elemento, e as respostas foram agrupadas por categorias, as quais são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da hierarquia vigente.

Vantagens	Nº	Desvantagens	Nº
Decisões democráticas	10	Burocratização	9
Acessibilidade e interação	8	Decisões centralizadas	9
Desburocratização	5	Sobrecarga de trabalho nos colegiados	7
Distribuição e controle das atividades	3	Falta de autonomia dos colegiados	5
Transparência	1	Excesso de membros no Conuni	3
		Falta de isonomia	1
Total	27		33

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O maior número de citações sobre as vantagens, percebidas quanto a existência de apenas dois níveis hierárquicos, foram sobre a tomada de decisões realizada de forma democrática. Por outro lado, uma desvantagem relacionada a isto, é o

excesso de membros na composição do Conselho Universitário, o qual é apontado como causador de morosidade no andamento dos processos institucionais que precisam passar pelo crivo deste órgão superior, assim, fica claro se tratar de adversidades inerentes ao processo democrático. Também sobre as decisões institucionais, alguns percebem uma concentração das mesmas no nível superior, o que é considerado uma desvantagem.

A acessibilidade e a interação entre os níveis são percebidas como uma vantagem, especialmente devido ao fácil acesso ao nível superior, pois como não existem níveis intermediários a comunicação se dá de maneira direta.

Quanto às atividades administrativas desenvolvidas, alguns percebem que a hierarquia vigente contribui para a redução das mesmas, portanto, uma vantagem. Já na percepção de outros existe excesso destas atividades, ou seja, uma desvantagem. Estas duas informações são representadas no Quadro 4 pelas categorias desburocratização e burocratização, respectivamente.

As demais percepções sobre este item são, a distribuição e o controle das atividades, e a transparência, apontadas como vantagens. E como desvantagens são citadas observações relativas à sobrecarga de trabalho no nível dos colegiados acadêmicos, a falta de autonomia dos mesmos, e ainda, a falta de isonomia, que neste último caso referindo-se especificamente a distribuição de recursos.

A formalização foi o último elemento abordado. O gráfico da Figura 7 apresenta as respostas sobre o nível de formalização das

atividades-fim, demonstrando que, 10,9% dos respondentes consideram o nível de formalização da Universidade totalmente adequado, 70,9% acreditam que está adequado, mas necessita de ajustes, 16,4% acham inadequado, e, portanto, deveria ser redefinido, e um servidor utilizou a opção "outro" para registrar sua resposta como extremamente burocrática, expondo uma percepção negativa sobre o tema em questão.

Figura 7 - Gráfico com as percepções sobre o nível de formalização das atividades-fim.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A exemplo dos demais itens de análise, também temos os pontos positivos e os negativos, percebidos pelos respondentes em relação a formalização organizacional instituída e o desenvolvimento das atividades-fim.

Conforme o Quadro 5, a categoria positiva com maior número de citações foi sobre a organização e o controle proporcionados pela formalização. De outro lado, uma quantidade maior de respondentes, percebem que a formalização provoca o excesso de tarefas e procedimentos meramente administrativos, considerados sem relevância para o desenvolvimento das atividades-fim, representados pela categoria burocratização.

Quadro 5 - Pontos positivos e negativos da formalização instituída.

Pontos positivos	Nº	Pontos negativos	Nº
Organização e controle	9	Burocratização	16
Documentos digitais	5	Desrespeito às normas	5
Imparcialidade e eficiência	3	Sistemas de informação ineficientes	4
Legalidade	3	Dispersão das normas	4
Clareza das normas	2	Atividades não formalizadas	4
Estabilidade institucional	2	Falta de clareza e desatualização	3
Total	24		36

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A utilização de documentos digitais é outra característica percebida como positiva, pois proporciona muitos benefícios, sendo citados principalmente os relacionados ao manuseio. Aqui percebe-se uma relação direta com os sistemas eletrônicos de informação, os quais aparecem como ponto negativo, representando relatos de que os sistemas utilizados pela Instituição são ineficientes ou inadequados para os fins pretendidos. Essa aparente contradição, pode ser provocada pela falta de domínio das tecnologias, mas em todo caso, é presumível afirmar que os meios eletrônicos de se lidar com as informações são importantes e necessários, contudo, os sistemas precisam ser desenvolvidos levando em conta as peculiaridades das finalidades pretendidas.

A formalização também é percebida como positiva por proporcionar imparcialidade e eficiência, pois estando regulamentadas, as atividades são tratadas da

maneira equânime. Além disso, também são relatados casos de situações em que o servidor ainda não tem o domínio mental de certo assunto/atividade, possibilitando dirimir dúvidas de forma ágil em consulta direta das normas, e sem precisar solicitar a outrem.

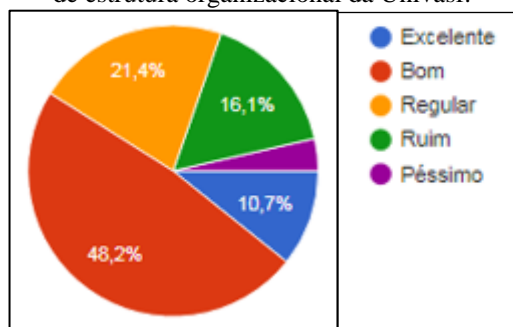
No entanto, existem percepções de fatores negativos causados pela dispersão, falta de clareza, e desatualização das normas institucionais, bem como a falta destas em certos casos específicos. Provocando consequências como a discricionariedade indevida para os servidores ao lidarem com determinadas situações.

Por último, temos o desrespeito às normas por parte de alguns servidores, também é percebido como ponto negativo relacionado a formalização. Nesta categoria são agrupados relatos que se referem tanto ao descumprimento por desconhecimento da relativa norma, como também situações de desobediência intencional, sendo neste segundo caso, considerado demasiado grave.

RECOMENDAÇÕES

Para início, tomamos como base a última pergunta do questionário, sobre como o respondente avalia a funcionalidade do modelo de estrutura organizacional relativo ao desenvolvimento das atividades-fim em vigência na Univasf, de maneira geral. Nesta perspectiva mais ampla sobre a estrutura organizacional vigente na Univasf, 10,7% dos respondentes a avaliam como excelente, 48,2% como bom, 21,4% regular, 16,1% ruim, e dois servidores avaliam como péssimo, conforme representado no gráfico da Figura 8.

Figura 8 - Gráfico com a avaliação geral do modelo de estrutura organizacional da Univasf.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Analisando o gráfico da Figura 8 podemos chegar a pelo menos três proposições de resposta, vejamos:

1. Levando em consideração apenas os 10,7% que responderam excelente, poderíamos afirmar que o modelo organizacional em vigor é tão bom que não cabe, nem mesmo, qualquer tipo de ajuste no sentido de melhoria;
2. Numa concepção consoante com a maioria absoluta, 69,6%, que responderam bom ou regular, pode se dizer que existe a necessidade de se realizar ajustes na estrutura organizacional, afim de melhorar sua funcionalidade;
3. Já na perspectiva dos 14,3% restantes, pode-se apontar para a demanda de uma redefinição mais ampla, afinal de contas, algo que está ruim ou péssimo não parece ser possível de se resolver apenas com ajustes pontuais.

Como idéia é ter apenas uma resposta, para que a partir dela (se for o caso) propor sugestões com o intuito de melhorar a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Universidade. E, levando em conta a ampla superioridade quantitativa de respondentes enquadrados na proposição de

resposta de número 2, bem como as percepções apresentadas nas respostas das demais perguntas do questionário que também apontam esta mesma direção, adota-se a mesma como parâmetro para as recomendações a serem expostas a seguir.

Para tanto, retomaremos as percepções positivas e negativas relatadas pelos servidores, de maneira a realizar proposições no sentido de valorizar as vantagens e suprir as desvantagens existentes. Primeiramente vejamos a listagem do que existe de favorável, e, portanto, devido a sua relevância, precisam ser rigorosamente observados na realização das intervenções sugeridas para resolver os pontos negativos, de maneira a evitar que a tentativa de resolver um problema acabe gerando outro.

De acordo com as percepções dos respondentes, o modelo de estrutura organizacional vigente na Univasf proporciona vários aspectos positivos. Neste sentido, e após uma criteriosa revisão destas percepções, chegou-se numa síntese do que se considera primordial ser mantido, valorizado e promovido, pois se tratam de princípios e valores reconhecidos cientificamente como positivos para desempenho organizacional, especialmente em instituições públicas, vejamos:

- ✓ Autonomia no desenvolvimento das atividades atribuídas, seja em relação aos servidores e respectivas categorias, como também das unidades acadêmicas e administrativas;
- ✓ A existência de apenas dois níveis hierárquicos na estrutura relativa as atividades-fim, pois favorecido uma boa interação entre os mesmos, especialmente por proporcionar fácil acesso da base ao topo da Organização, além disso, contribui para a redução da burocracia;

✓ A democracia vigente é considerada ampla, e por isso mesmo positiva, especialmente por promover a participação dos seguimentos que compõem a comunidade interna (discentes docentes e técnicos) nos órgãos colegiados, e conseqüentemente na gestão Institucional;

✓ Valorização das competências profissionais;

✓ Cooperação entre setores e servidores;

✓ Trabalho em equipe;

✓ Interdisciplinaridade;

✓ Atendimento às especificidades e demandas locais;

✓ Criação de uma identidade própria, tanto a nível institucional quanto dos cursos;

✓ Transparência;

✓ Organização e controle;

✓ Imparcialidade e eficiência;

✓ Estabilidade institucional.

É importante esclarecer que a elaboração destas vantagens seu deu a partir de uma análise qualitativa das categorias positivas de todas os elementos da estrutura organizacional abordados no questionário. Além disso também foi levado consideração as categorias negativas, pois em certos casos se referem a mesma percepção, mudando apenas o adjetivo, assim optou-se por deixar algumas destas para serem apreciadas nas desvantagens, já que cabem sugestões.

Para facilitar visualização dos relacionamentos entre as características vigentes, percebidas como desvantagens, e as respectivas sugestões do que deve ser feito para saná-las, ou ao menos atenuá-las, elaboramos o Quadro 6.

Quadro 6 - Sugestões de melhorias da estrutura organizacional vigente na Univasf com as respectivas percepções negativas minoradas.

Sugestões	Desvantagens atenuadas
Definir formalmente as competências e atribuições comuns a todos os colegiados acadêmicos de cursos, bem como as de seus respectivos coordenadores e vice-coordenadores. Devendo serem inseridas no regimento geral da Universidade.	Distribuição das atividades; centralização do poder decisório; falta de clareza das atribuições; desrespeito à autonomia; falta de isonomia; atividades não formalizadas; dispersão das normas; sobrecarga de trabalho e atribuições; falta de compromisso profissional; falta de controle da produtividade.
Fortalecer a estrutura administrativa interna dos colegiados acadêmicos. Estabelecendo as atribuições e competências das suas secretarias, bem como garantido a atuação de no mínimo dois servidores efetivos da carreira TAE, de modo a não haver desassistência nas ausências e impedimentos de qualquer um destes servidores.	Estrutura administrativa interna dos colegiados; centralização das atividades-meio; distribuição das atividades; falta de clareza das atribuições; falta de isonomia; atividades não formalizadas; sobrecarga de trabalho e atribuições; falta de controle da produtividade; falta de compromisso profissional.
Instituir um órgão que possa representar cada campus, tanto a nível institucional quanto perante a comunidade externa, bem como promova a integração e interação entre seus respectivos colegiados acadêmicos. A exemplo dos demais órgãos já existentes, considera-se importante a participação de professores, técnicos e alunos. Ademais, não deve compor a hierarquia vertical.	Pouca interação entre os colegiados; falta de coordenação e interação; atividades não formalizadas.
Promover a descentralização das atividades-meio e demais recursos, atualmente concentrados na sede, para os campi afastados. Principalmente no que houver maior frequência de demanda.	centralização das atividades-meio; distribuição das atividades; burocratização; escassez de recursos; falta de isonomia; distância física da sede;
Propiciar um processo contínuo de atualização, integração, e publicização das normas institucionais. Inclusive com a criação de um portal institucional online que reúna todas as normas vigentes.	Falta de clareza, desatualização e dispersão das normas; burocratização; desrespeito às normas;

Fonte: Elaboração própria (2022).

Esclarecemos que as sugestões apresentadas no Quadro 6 estão dispostas em ordem decrescente de prioridade, ou seja, o ideal é que sejam

executadas em sequência ou de forma concomitante, exceto quando houver impedimento para tal. Para isto levou-se em conta três requisitos, a saber: direcionamento da base para o topo da estrutura organizacional, pois a maioria das desvantagens como também as proposições de ajustes são relativas as unidades acadêmicas e aos *campi*; menor complexidade de implementação, em razão de que não adiantaria sugerir algo inviável de ser implementando; e a relevância, adotada como critério de desempate para situações equiparadas nos requisitos anteriores.

Percebe-se a existência de certas desvantagens citadas mais de uma vez no Quadro 6, isso se deve ao fato de se considerar, conforme sugere o título da coluna, que as sugestões têm um potencial de atenuação, isto é, não são capazes de suprir totalmente o problema. Contribui para este posicionamento o fato de que alguns pontos negativos relatados, serem inerentes, também, a aspectos positivos, e estes últimos sendo considerados de maior relevância não devem ser reduzidos, mas sim valorizados e promovidos, exemplificando, a autonomia na execução das atribuições pode contribuir para a discrepância e a falta controle da produtividade, ainda assim precisa ser mantida, no entanto, estes mesmos fatores negativos podem possuir outras causas, passíveis de serem combatidas, como a falta de definição formal das atribuições.

Outra constatação passível de esclarecimentos, é a existência de categorias aparentemente antagônicas contempladas na

mesma sugestão. Isto acontece, por exemplo, porque na falta de definição formal das atribuições, uns acabam pecando excesso, de maneira a se sentirem sobrecarregados, já outros se dedicam menos do que seria o ideal, causando percepções como a falta de compromisso profissional.

Justificamos também a ausência de certas percepções negativas, por serem oriundas, exclusivamente, de vantagens de relevância amplamente reconhecida. Incluídos neste caso, por exemplo, os relatos sobre as dificuldades do processo de tomada de decisões, causadas por elementos intrínsecos a democracia.

Concluindo as observações sobre o conteúdo do Quadro 6, relatamos a existência de categorias que eventualmente podem não aparentar vínculo com as proposições indicadas, isto acontece por conta de serem contempladas indiretamente. Como no caso da distância dos *campi* afastados em relação a sede, relatada como desvantagem, e mesmo não se sugerindo nenhuma alteração de localização geográfica, é considerada por possuir relação com a centralização das atividades-meio e do poder decisório, as quais, presume-se, serem amenizadas se as sugestões forem implementadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As motivações preliminares para a realização deste trabalho incluíam algumas hipóteses, a mais ampla era sobre a singularidade do modelo de estrutura organizacional da Univasf. A cerca disto, e com base nas elucidações proporcionadas pela pesquisa, pode-se afirmar que sim, o modelo de estrutura organizacional formal relativo ao desenvolvimento das atividades-fim em

vigência na Univasf é único, podendo ser confirmado pelo simples fato de possuir apenas um tipo de unidade acadêmica. Contudo, esta constatação não significa que as demais universidades federais possuam modelos padronizados, pelo contrário, pois mesmo sem se ter o objetivo de realizar tal verificação, foram encontradas evidências de outras composições exclusivas.

Numa concepção mais específica, supunha-se que a Instituição mesmo sendo multicampi tanto na forma da lei quanto na sua estrutura física, aparentemente inexistia gestão formal das atividades de ensino, pesquisa e extensão neste nível de abrangência. Aqui também foi possível confirmar que realmente não existe gerenciamento formal das atividades-fim em cada um dos *campi*, e isto é mais impactante, e conseqüentemente perceptível, nos *campi* afastados, já que a reitoria e sua subestrutura acabam suprimindo parte desta carência para aqueles que estão compartilhando o mesmo espaço geográfico.

Outra peculiaridade postulada, era a existência de apenas dois níveis hierárquicos, e um único tipo de unidade acadêmica, no modelo organizacional a ser analisado. Isto também foi confirmado, porém aqui, se considera que o mais relevante foi constatar uma percepção positiva dos servidores, os quais relacionaram estes fatores a vários aspectos positivos para o desenvolvimento das atividades-fim da Univasf.

Sobre o objetivo geral, a resposta mais sucinta e direta, é que os servidores percebem a funcionalidade da estrutura organizacional

relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf como boa, mas necessitando de ajustes. Todavia, é necessário reconhecer que isto é muito restrito para agrupar todas as percepções apresentadas pelos respondentes da pesquisa, e olha que nem foi uma proporção elevada do público-alvo, de maneira a suspeitar-se da existência de várias outras concepções a respeito.

De toda forma considera-se que o objetivo de analisar a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf a partir da percepção de seus servidores, foi atingido. Não obstante, é necessário explicitar que tal análise não foi esgotada, o que de certo modo já era esperado, pois seria muita presunção supor tamanha proficiência para este trabalho de pesquisa.

Também foi possível identificar vantagens e desvantagens mais notáveis da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf. Subsidiando assim, as recomendações para o aprimoramento do modelo organizacional vigente.

Além do mais, em posse das informações alcançadas neste trabalho, a Instituição poderá fazer bom uso. Por exemplo, laçando mão do seu quadro de servidores altamente capacitados, os quais podem, inclusive, chegarem a conclusões que passaram despercebidas nas análises aqui realizadas.

Por fim, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa, mesmo não sendo ainda todas claras, de todo modo, há de se convir que foi executada por um pesquisador em formação. E mesmo isto não sendo condição suficiente, ou mesmo necessária, para comprometer a validade e qualidade do trabalho, é de certo presunçoso supor

que alguém consiga realizar algo de tamanha complexidade de maneira excelente já na primeira tentativa.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 113**, de 19 de setembro de 2001. Autoriza o Poder Executivo a criar a Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LC/P/Lcp113.htm. Acesso em: 02 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.473**, de 27 de junho de 2002. Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110473.htm. Acesso em: 04 dez. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSSATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista**

de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em:
<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874/871>. Acesso em: 19 dez. 2019.

SANTOS, M. R.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V.; NEVES, F. T. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. *In: SIMPÓSIO DE METODOLOGIAS ATIVAS: Inovações para o ensino e aprendizagem na educação básica e superior*, 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: Blucher Education Proceedings, 2017 v. 2, n. 1, p. 144-157. Disponível em:
<http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/educationproceedings/sma2016/013.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2019.

UNIVASF. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina - PE, 2020. Disponível em:
<http://portais.univasf.edu.br/univasf/arquivos-gerais/estatuto-da-univasf.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2021.