

ANÁLISE DA ESTRUTURA FUNCIONAL DO DEPARTAMENTO DE GEOCIÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANALYSIS OF THE FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE DEPARTMENT OF GEOSCIENCES OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA

Maurício Silveira Mota¹
Camila Stefanos Oselame²

RESUMO: Este trabalho pretendeu abordar e entrou no tema Processos Administrativos, objetivou realizar uma análise Organizacional no Setor Público, mais especificamente em uma universidade federal brasileira, no caso a Universidade Federal de Santa Catarina. E como o seu objetivo principal destacou-se analisar se a estrutura funcional do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina é efetiva para um bom funcionamento. Bom funcionamento este de acordo com os parâmetros estabelecidos por autores renomados da área que primam pela qualidade e eficiência. Como pergunta destacou-se a seguinte questão, se o Departamento de Geociências em nível estrutural e funcional está em um nível adequado para um bom funcionamento. Posteriormente como objetivos específicos analisou-se a estrutura organizacional do departamento, em sequência reviu-se a qualidade dos fluxogramas dos processos do departamento, e posterior a este realizou-se o relato sobre o processo de tomada de decisões por parte do gestor do Departamento de Geociências. Na metodologia utilizada, pretende-se para um maior conhecimento sobre o tema ser empregado à pesquisa exploratória, foram analisados documentos do departamento, documentos oficiais utilizados na rotina deste setor do serviço público. Inclusive legislações que descrevam com exatidão a rotina deste departamento. Também para uma melhor compreensão dos fatos foi utilizada a pesquisa descritiva a fim de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos e suas variáveis. Foi utilizada também a pesquisa bibliográfica utilizando livros e artigos científicos sobre os diversos temas utilizados na pesquisa. Toda rotina deste departamento foi analisada em forma da observação para que se compreendesse todo seu funcionamento. Posteriormente a pesquisa foram analisados e apresentados os dados da pesquisa e seus resultados e conclusões finais.

1058

Palavras-chave: Administração. Administração pública. Processos administrativos.

ABSTRACT: This work intended to address and entered the theme Administrative Processes, aimed to perform an Organizational analysis in the Public Sector, more specifically in a Brazilian federal university, in this case the Federal University of Santa Catarina. And as its main objective was to analyze whether the functional structure of the Department of Geosciences at the Federal University of Santa Catarina is effective for a good functioning. This works well in accordance with the parameters established by

¹ Especialização em Gestão Pública Municipal, Instituto Federal Santa Catarina (IFSC), mauricio.silveira@outlook.com.

²Orientadora- Instituto Federal Santa Catarina (IFSC).

renowned authors in the field who excel in quality and efficiency. As a question, the following question was highlighted, whether the Department of Geosciences at a structural and functional level is at an adequate level for a good functioning. Subsequently, as specific objectives, the department's organizational structure was analyzed, the quality of the department's process flowcharts was subsequently reviewed, and after this the report on the decision-making process by the Department's manager was made. Geosciences. In the methodology used, it is intended for greater knowledge on the subject to be used in exploratory research, documents from the department were analyzed, official documents used in the routine of this sector of the public service. Including legislation that accurately describes the routine of this department. Also for a better understanding of the facts, descriptive research was used in order to observe, record, analyze and correlate facts and phenomena and their variables. Bibliographic research was also used using books and scientific articles on the various topics used in the research. Every routine in this department was analyzed in the form of observation in order to understand all its functioning. Subsequently the research was analyzed and presented the research data and its results and final conclusions.

Keyword: Administration. Public administration. Administrative procedures.

1 INTRODUÇÃO

O ensino superior é de grande importância para o país, assim como a pesquisa e a extensão com grandes contribuições para o conhecimento da nação, nesse contexto é muito importante destacar as universidades como fabricas de conhecimento e grande contribuição para o desenvolvimento do país.

1059

O Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina, conhecido pela sigla GCN, segundo o seu estatuto, tem por finalidade promover o ensino, a pesquisa e a extensão em Geociências, sobre questões da sociedade (Geografia da Indústria, do Comércio e Serviços, da População, Urbana, Rural, Regional) e da natureza (Climatologia, Geomorfologia, Oceanografia, Geologia, Biogeografia, Desastres Naturais), bem como as relações entre ambas (Análise Ambiental, Turismo, Geografia do Brasil, de Santa Catarina), os meios usados para sua análise (Sensoriamento Remoto, Fotointerpretação, Métodos e Técnicas em Geografia, Mapeamento geológico) e apresentação (Cartografia). Com este enfoque busca aprimorar a formação profissional e o desenvolvimento da reflexão crítica, tanto dos docentes como dos discentes, visando à melhoria da qualidade de vida em sociedade e no espaço em que se vive.

O Departamento de Geociências conta com um curso de graduação em Geografia e dois programas de pós-graduação: Geografia (acadêmico) e Desastres Naturais (profissionalizante), atendendo quatro áreas específicas: Geografia Física, Geografia Humana e Cartografia.

Por fim, salienta-se, ainda, o importante papel das revistas Geosul, Cadernos Geográficos e Expressões Geográficas, todas no âmbito do Departamento de Geociências, como atividade de extensão, a qual possui reconhecimento nacional e estadual como veículo de divulgação de pesquisas realizadas tanto por professores da UFSC como de outras instituições.

A Pergunta de pesquisa é: O Departamento de Geociências em nível estrutural e funcional está em um nível adequado para um bom funcionamento?

O objetivo geral deste estudo é: Analisar se a estrutura funcional do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina é efetiva para um bom funcionamento.

O primeiro objetivo específico é: Analisar a estrutura organizacional do departamento. O segundo objetivo específico é: Rever a qualidade dos fluxogramas dos processos do departamento. O terceiro objetivo específico é: Relatar sobre o processo de tomada de decisões por parte do gestor do Departamento de Geociências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicia-se aqui toda a revisão bibliográfica levantada a respeito do assunto, afim de embasar as análises e conseguir cumprir com o objetivo estabelecido, comparando a situação da organização com a teoria escrito pelos renomados autores que falaram sobre estes assuntos

1060

2.1 Administração pública

A administração pública é um importante segmento da administração geral, funcionando com um importante meio de o governo conduzir o planejamento público, envolvendo todo o aparato administrativo em prol do benefício coletivo, entregando serviços públicos capazes de melhorar a vida da população como um todo. Os principais componentes do setor público são o estado, o governo e a administração pública (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Paludo (2010, p. 3), o Estado é composto:

Pelas entidades estatais, pelo aparelho (Governo e administração) e pelo sistema constitucional-legal que regula a população nos limites de um território, e lhe concede o monopólio e a legitimidade do uso da força. A estrutura do Estado pode ser assim compreendida: Estrutura política: os três níveis (União, Estados-membros, Municípios e Distrito Federal); os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). Estrutura física/geográfica: Estados, Municípios e Distrito Federal.

Estrutura administrativa: Governo e Administração. Estrutura jurídica: sistema constitucional-legal.

Segundo Chiavenato (2009), o modelo gerencial, implica em administrar a res publica parecido com a administração no setor privado, fazendo assim um gerenciamento eficiente, maximizando a riqueza para o acionista, deixando o cidadão público-alvo satisfeito com o serviço público oferecido, assumindo uma posição empresarial controlando os gastos públicos em prol da satisfação do povo.

2.1.1 Estrutura organizacional do estado: três poderes

Na visão de Chiavenato (2009), a estrutura organizacional do estado subdivide-se em seus três poderes, o executivo, legislativo e o judiciário. Nos seus três níveis sendo eles o federal, estadual e o municipal. O governo é o dirigente máximo, e também possui um corpo de funcionários, assim como possui também o poder militar. O estado possui o monopólio da violência legal, legisla e tributa a população do seu território.

Segundo Chiavenato (2009, p. 102), no plano econômico “o estado é essencialmente um instrumento de transferência de renda, que se torna necessário dada à existência de bens públicos e de economias externas, que limitam a capacidade de alocação de recursos do mercado”.

1061

Segundo Paludo (2010, p. 5), sobre o modelo adotado pelo Brasil:

O Brasil adota o sistema de governo presidencialista. São características desse sistema de governo: o presidente é escolhido para governar por um prazo fixo e determinado; a escolha do presidente é feita pelo povo (regra geral de maneira direta, e excepcionalmente indireta); O Presidente da República assume a chefia de Estado e de Governo; a chefia do Executivo é exercida de modo unipessoal; o Presidente da República possui poder de veto, de interferir nas atividades legislativas (Lima, 2005), (Dallari, 2007).

Estrutura organizacional, portanto, é a base para que se sustente os processos da organização, é o seu alicerce.

2.1.2 As três formas de Administração Pública

Em concordância com Chiavenato (2016), um patrimônio sendo público, é de todos para todos, defende-se a coisa pública em forma de política e no âmbito administrativo, no plano político defende-se os direitos individuais e coletivos do cidadão, no plano administrativo as práticas burocráticas foram sendo substituídas pela administração gerencial.

Ainda explana Chiavenato (2016), só não se pode confundir a administração pública

com uma administração de empresas privadas, a pública evoluiu por três modelos que são a administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial.

Segundo Paludo (2010, p. 52), sobre o modelo Patrimonialista:

Mesmo de forma desorganizada, o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado. Nele não havia distinção entre a administração de bens públicos e bens particulares: tudo que existia nos limites territoriais de seu “reinado” era tido como domínio do soberano, que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade.

No entendimento de Chiavenato (2016), a administração burocrática, surge como forma de combater a corrupção do patrimonialismo. Ideias como a profissionalização, hierarquia, impessoalidade, controles administrativos, controle dos processos, ênfase voltada para o controle. Seu defeito é a ineficiência, incapacidade de enxergar o cidadão como cliente.

Segundo Chiavenato (2016), a forma gerencial surgiu na segunda metade do século XX, surgindo como resposta a globalização mundial, e resposta a ineficácia da administração pública, priorizando reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços. Objetivava aumentar a eficiência e qualidade e desenvolver a cultura gerencial, rompendo com o modelo burocrático, aproveitando o que o modelo anterior tinha de bom como por exemplo a admissão por mérito dos servidores. Concentrando esforços mais no resultado.

1062

Em termos de estrutura organizacional a descentralização e redução dos níveis hierárquicos tornam-se essencial. O foco é o interesse público.

2.1.3 Governança e governabilidade

Governança é a capacidade de governo do estado, transitando da administração burocrática voltada para si, rígida e ineficiente, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada a toda sociedade. Com legitimidade democrática, a governabilidade funciona perfeitamente, a condução de governar está ligada a qualidade da gerência pela cúpula escolhida acredita Chiavenato (2009).

Segundo Paludo (2010, p. 140), sobre Governabilidade:

A governabilidade refere-se ao poder político em si, que deve ser legítimo e contar com o apoio da população e de seus representantes. No dizer de Bresser Pereira (1998), significa capacidade política de governar, “governabilidade é uma capacidade política de governar derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade”.

No entendimento de Chiavenato (2016), a administração burocrática, O estado

continua promovendo os serviços públicos, exercendo o controle social diretor e estimulando a participação da sociedade disse (CHIAVENATO, 2009).

Com esta nova ótica de administração pública busca-se o fortalecimento da regulação e da coordenação do estado para os três níveis de governo, começando mais massivamente pelo nível federal e descende aos outros dois níveis inferiores, promovendo os serviços sociais e provendo infraestrutura adequada argumenta Chiavenato (2009).

2.1.4 Universidade federal de Santa Catarina

Conforme o Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina (1978), é uma autarquia em regime especial vinculada ao Ministério da Educação, uma instituição de ensino superior e pesquisa com sede em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina.

A universidade estrutura-se em departamentos coordenados por unidades. O ensino, pesquisa e a extensão envolvidas em cada curso são desenvolvidos dentro dos departamentos que se encontram nos centros dos campos de estudos.

2.2 Administração geral

1063

Na visão de Chiavenato (2009), a administração é uma ciência nova, essa ciência ajuda as demais ciências a se organizarem e melhorarem. Toda organização requer administração para ser bem-sucedida, a fim de alcançar sustentabilidade. A administração possui inúmeras abordagens.

2.2.1 Abordagens da administração

Conforme (CHIAVENATO, 2009), Abordagem clássica da administração começou com Taylor desenvolvendo a administração científica preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho.

Para (CHIAVENATO, 2009), a preocupação era aumentar a eficiência com base na melhora do rendimento no nível operacional, ênfase na análise e divisão do trabalho. Uma abordagem de baixo para cima. Prestava atenção no método de trabalho.

Como afirma Drucker (2012), esta abordagem não estava preocupada com a tecnologia, o foco era em o trabalhador manipular as ferramentas com mais eficiência, o que acabou em desenvolvê-las, aprimorando processos e produtos, evoluindo a produção da

fabricação para a montagem, acarretando na automação.

Conforme Maximiano (2000, p. 60), Fayol prega que o papel do dirigente é

Fayol considerava a empresa uma entidade abstrata, conduzida por um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência a medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na afirma de bens e serviços, a seus consumidores. Uma odeia que se aplica a qualquer tipo de organização, embora Fayol tivesse usado como ponto de partida uma empresa industrial. O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar e controlar estejam numa sequência lógica. Uma vez organizada a empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, e suas ações precisam de coordenação e controle gerencial. Combater o excesso de regulamentos, a burocracia e a papelada, de acordo com Fayol, são responsabilidades do gerente.

Então nota-se que são inúmeras as abordagens da administração, e cada um contribuiu de sua maneira para a evolução dessa ciência, e para o estado em que se encontra hoje.

2.3 Processos administrativos

O que são processos? De acordo com Mendonça (2014), processos é a forma pela qual uma atividade cria, transforma insumos em bens e serviços com uma qualidade desejada pelo cliente. De acordo com Harrington (apud VILLELA, 2000, p. 42), processos são tarefas interligadas utilizando recursos para chegar a objetivos pré-estabelecidos.

1064

2.3.1 Tipos de processos administrativos

Como disse Mendonça (2014), processos tendem a assumir características interfuncionais. Os autores dividem os processos em 3 tipos: Clientes, administrativos e gerenciamento.

De acordo com Mendonça (2014), os processos clientes são voltados para a oferta de bens e serviços, administrativos voltados para as operações e gerenciamento e os de características gerenciamento são de competência dos gestores voltados para a tomada de decisão.

Segundo Maximiano (2000, p. 121), em relação à avaliação de um processo “Uma primeira forma de avaliar a eficiência de um processo é considerar simultaneamente a qualidade de seus resultados”.

2.3.2 Planejamento

Segundo Chiavenato (2016), a teoria neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar as funções administrativas. As sequencias das funções forma o ciclo administrativo, se interagindo dinamicamente.

Segundo Paludo (2010, p. 21), sobre planejamento:

O termo administração é utilizado tanto para designar funções de planejamento e direção, como para designar as atividades de execução. O administrador, por sua vez, é o profissional (agente público) que atua nas organizações e exerce as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. A alta administração corresponde aos agentes com poder de decisão, que deverão tomar as decisões certas e a tempo, a fim de conduzir a organização ao alcance dos objetivos institucionais, ao crescimento e a sustentabilidade.

De acordo com Chiavenato (2016), O planejamento está relacionado com a escolha do rumo que a organização deve tomar, é voltado para o futuro, traçar objetivos, define recursos, é no planejamento que se elabora planos. O ideal depois é avaliar se os objetivos foram alcançados, tomar ações corretivas e voltar a planejar. Deve ser participativo e envolver o maior número de pessoas. O planejamento permite uma maior potencialidade de foco e uma melhor adaptação as mudanças por parte dos envolvidos na organização. Pode ser feito em nível estratégico, tático e operacional.

1065

2.3.3 Planejamento operacional

Como explica Chiavenato (2016), o planejamento operacional tem enfoque no curto prazo, o que fazer e como fazer, voltado para a otimização dos resultados, é voltado para os planos operacionais, que podem ser divididos em procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

Segundo Maximiano (2000, p. 197), sobre planos operacionais:

Planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano.

Como visto, conclui-se que os planos operacionais são essenciais para que a tarefa se conclua de forma satisfatória de acordo com o objetivo estabelecido.

2.3.4 Procedimentos ou fluxogramas

Segundo Chiavenato (2016), os fluxogramas são uma sequência de etapas para a execução de um plano, são métodos para se executar uma atividade rotineira, os mais

importantes são o fluxograma vertical, o de blocos e a lista de verificação.

Segundo Maximiano (2000, p. 191), “os procedimentos ou rotinas estabelecem precisamente o que deve ser feito em determinadas situações. Um procedimento descreve as regras ou etapas a serem observadas na solução de um problema. Os procedimentos são conjuntos de atividades padronizadas”.

Segundo Maximiano (2000, p. 191), sobre os procedimentos e rotinas:

Os procedimentos ou rotinas estabelecem precisamente o que deve ser feito em determinadas situações. Um procedimento descreve as regras ou etapas a serem observadas na solução de um problema. Os procedimentos são conjuntos de atividades padronizadas.

Segundo Mendonça (2014), o padrão ANSI de fluxograma é usado para retratar o tipo horizontal, destina-se a representações com maior grau de complexidade e envolve diversas unidades de trabalho.

Segundo Mendonça (2014), o padrão ASME de fluxograma é adotado para fluxogramas verticais, destina-se a representações de rotinas simples, executadas dentro de uma única unidade de trabalho.

Sendo assim, conclui-se que os procedimentos e rotinas fluxogramas são primordiais para que se chega a um resultado esperado.

2.3.5 Orçamentos

De acordo com Chiavenato (2016), os orçamentos são planos operacionais relacionados com dinheiro, exemplos são as despesas departamentais, assim como manutenção de máquinas e os custos de produção.

Segundo Maximiano (2000), a avaliação de alternativas de investimento, nos apresenta quais oferecem a maior oportunidade financeira para a empresa, neste ponto os orçamentos são como ferramentas que elucidam estas questões, deixando claro qual a melhor alternativa.

2.3.6 Programas

De acordo com Chiavenato (2016), os programas são planos relacionados com tempos, tempo e atividades que serão feitas, os mais importantes são o cronograma, o gráfico de Gantt e o PERT.

Segundo Maximiano (2000, p. 250), sobre programas:

As atividades, uma vez identificadas, devem ser distribuídas no tempo. A

distribuição de uma sequência de atividades ao longo do tempo necessário para sua realização chama-se programação. As técnicas de programação permitem transformar as decisões de planejamento operacional num calendário de eventos. Todas essas técnicas representam graficamente a distribuição das atividades no tempo. Isso facilita sua visualização e, conseqüentemente, seu acompanhamento e controle. Há duas técnicas mais comuns de programação: cronogramas e redes.

2.3.7 Regras e regulamentos

Como explica Chiavenato (2016), as regras e regulamentos são planos operacionais de comportamento esperado de uma pessoa em alguma situação, restringindo o grau de liberdade das pessoas, o regulamento interno ou o de prevenção de acidentes são alguns exemplos.

Segundo Paludo (2010, p. 67), sobre regras e regulamentos:

O Apego exagerado às regras e regulamentos internos – o servidor burocrático era mais valorizado por conhecer as regras e procedimentos do que pelos conhecimentos técnico-profissionais: fato decorrente é que se transforma essas regras em objetivos a perseguir, deixando em segundo plano os fins visados pela organização. Para Robert Kaplan (1966), o apego é exagerado quando a “observação rigorosa das normas interfere na consecução dos fins da organização”;

Conclui-se então que regras e regulamentos são imprescindíveis para a burocracia de uma organização, e amarram o comportamento dos seus colaboradores.

2.3.8 Organização

Segundo Chiavenato (2016), entidade social da qual pessoas interagem entre si no intuito de alcançar objetivos comuns.

Organização formal é baseada na divisão do trabalho sendo representado por meio de organograma. Está oficialmente no papel.

Segundo Chiavenato (2004), organograma é o retrato oficial da organização representado em forma de desenho.

Organização informal emerge naturalmente entre as pessoas a partir de relacionamentos interpessoais, através de amizades.

Segundo Paludo (2010, p. 265), organização é:

Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo de organizar tem como resultado a divisão de um todo em partes, segundo algum critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado tem uma estrutura ou ordenado segundo algum critério. O processo de organizar aplica-se em qualquer coleção ou conjunto de recursos”;

Então organização é o ato da administração de alocar recursos em prol de um

objetivo traçado.

2.3.9 Estrutura organizacional

Segundo Chiavenato (2016), é o formato onde a hierarquia se estrutura em uma organização. É estática, possui várias unidades geralmente, pode ser feita com divisões ou pessoas, níveis hierárquicos, subordinações.

Em uma estrutura vertical envolve a hierarquia, amplitude de controle e o grau de centralização.

Segundo Maximiano (2000, p. 295), estrutura organizacional consiste em:

[...] dividir tarefas entre unidades de trabalho chamadas departamentos. A forma de dividir as tarefas entre os departamentos depende de princípios chamados critérios de departamentalização. Por exemplo: pode-se atribuir a cada departamento a tarefa de atender a um tipo específico de cliente, ou de produzir um tipo específico de produto, ou de cuidar de determinada área geográfica. Esses e outros critérios de departamentalização definem as responsabilidades especializadas das unidades da estrutura organizacional.

Ainda de acordo com Chiavenato (2016), a organização pode ter uma estrutura alta ou achatada com poucos níveis hierárquicos.

Ser centralizada ou descentralizada, centralização significa autoridade para decidir. Com relação ao desenho departamental divide-se em funcional, divisional, matricial, equipes e de redes.

2.3.10 Direção

Segundo Chiavenato (2004), a direção é conhecida como terceira função administrativa, ela é responsável por dinamizar a empresa, atua sobre os recursos humanos, coordena atividades de pessoas, envolve comunicar, liderar, motivar.

Pode se desdobrar em nível global a exemplo do presidente de uma organização, em nível departamental que corresponde ao nível tático da organização e em nível operacional que abrange cada grupo de tarefas.

De acordo com Maximiano (2000), “O estabelecimento de uma bem definida cadeia de meios e fins facilita a unidade de propósito e ajuda os gerentes a coordenar sistemas complexos de tarefas, pessoas e outros recursos”.

2.3.11 Processo decisório

De acordo com Lousada e Valentim (2011), compreende a aplicação de modelos de tomada de decisão, dentre eles se destaca os modelos racional, processual, anárquico e

político.

As organizações necessitam acertar decisões em um espaço de tempo curto. Tudo isso subsidiado por informações de qualidade.

Segundo Maximiano (2000, p. 141), o processo decisório:

[...] é a sequência de etapas que vai desde a identificação da situação até a escolha e colocação em prática da ação ou solução. Quando a decisão é colocada em prática, o ciclo se fecha. Uma decisão que se coloca em prática cria uma nova situação, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas.

O processo decisório então só se sustenta com boas informações para que se embase uma decisão que se espera que seja a mais útil no momento.

2.3.12 Controle

Segundo Chiavenato (2004), Pode assumir vários significados, controle como função coercitiva, utilizado para coibir comportamentos considerados indesejados. O controle social é um exemplo de controle para inibir indivíduos a sair de uma conduta esperada.

Controle como sistema automático de regulação, a exemplo tem-se o controle automático das refinarias de petróleo.

Controle como função administrativa, fazendo parte do processo administrativo, sem esta função não tem como saber se o objetivo foi alcançado.

As fases do controle são o estabelecimento de padrões, monitoria de desempenho, comparação do desempenho com os padrões e tomar as ações corretivas.

Segundo Maximiano (2000), “controlar, em essência, consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento”.

3 METODOLOGIA

Para um maior conhecimento sobre o tema será empregado à pesquisa exploratória, será analisado documentos do departamento, documentos oficiais utilizados na rotina deste setor do serviço público. Inclusive legislações que descrevem com exatidão a rotina deste departamento.

Também para uma melhor compreensão dos fatos será utilizada a pesquisa descritiva a fim de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos e suas variáveis. Toda rotina deste departamento será analisada em forma da observação para que

se entenda todo seu funcionamento.

Será utilizada também a pesquisa bibliográfica utilizando livros e artigos científicos sobre os diversos temas tratados na pesquisa.

Segundo Silva (2016), Se pensarmos no caso de ser humano o desejo pelo conhecimento surge logo após o nascimento, a criança recém-nascida busca o conhecimento do mundo, então se conclui que a pesquisa já intrínseca do ser humano.

Espera-se que consiga por meio destes tipos de pesquisa as respostas para os questionamentos levantados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. É uma instituição de ensino superior e pesquisa, com múltiplos campus, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. A Universidade, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar, reger-se-á pela legislação federal que lhe for pertinente, pelo presente Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior, pelos regimentos dos Campi Fora de Sede e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos.

1070

Conforme o Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina (1978, p. 4), sobre departamento:

Os Departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal. § 1º Os Departamentos desenvolverão atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. § 2º Para que possa ser implantado, o Departamento deverá ter: I – no mínimo quinze docentes; II – disponibilidade de instalações e equipamentos.

De acordo com o Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina (1978), as unidades universitárias serão os centros. O ensino a pesquisa e a extensão serão desenvolvidos em um Departamento com áreas afim. O departamento fica subordinado a um centro. E o centro a Reitoria da Universidade. Professores serão lotados obrigatoriamente em um departamento.

4.1 Primeiro objetivo específico

O primeiro objetivo específico consiste em analisar a estrutura organizacional do Departamento de Geociências, em levantamento feito in loco no Departamento

constatou-se que é utilizado um organograma no qual o gestor do departamento é auxiliado por uma secretaria de departamento, este gestor está hierarquicamente abaixo da direção do centro CFH, e está hierarquicamente acima dos seguintes setores: Coordenadoria do curso de Geografia, Mestrado profissional em desastres naturais, Pós-graduação em Geografia, Laboratórios e núcleos, Coordenadoria de Pesquisa e Coordenadoria de Extensão.

Figura 1 – Organograma oficial do Departamento de Geociências da UFSC



Fonte: Site do Departamento de Geociências da UFSC (2020)

1071

Analisando o organograma do departamento constata-se que esta estrutura é fortemente horizontalizada, com poucos níveis hierárquicos e poucos gestores de comando. Sendo constatados três níveis hierárquicos. Utilizando um modelo de supervisão (Chefia de centro), encarregado da produção (Departamento) e operário (Coordenadorias e laboratórios).

A organização utiliza a departamentalização do tipo funcional simples, como vantagens destaca-se o agrupamento de diversos especialistas com habilidades em comuns, economia de escala com compartilhamento de recursos entre os profissionais, aconselhável para organizações que tem seu produto inalterado por longo prazo, que é o caso em questão.

Algumas desvantagens analisadas foram constatadas como a forte redução entre a cooperação entre os departamentos, criando barreiras devido à ênfase em especialidades. Dificuldade de adaptação a mudanças, pois a forte postura introvertida dificulta esta adaptação.

Nota-se que a departamentalização funcional é perfeita para este tipo de departamento, pois possui rotinas com poucas mudanças por muito tempo.

4.2 Segundo objetivo específico

O segundo objetivo específico consiste em analisar os fluxogramas do Departamento de Geociências, em levantamento feito em loco no Departamento constatou-se que os fluxogramas internos do departamento não estão mapeados adequadamente, verificou-se que eles existem por meio de anotações avulsas em documentos em formato de documento de texto, e na pagina oficial do departamento há alguns fluxogramas não muito claros e às vezes desatualizados para a comunidade se orientar.

Um fluxograma desatualizado a citar é o de matricula em disciplina isolada, onde os passos não muito claros no site do departamento confundem os usuários na hora da solicitação.

Figura 2 – Fluxograma do pedido de Disciplina Isolada do Departamento de Geociências da UFSC

Disciplina Isolada

Disciplina isolada - Solicitação de matrícula:

O Departamento de Geociências informa que as matrículas em disciplinas isoladas deverão ser realizadas presencialmente na Secretaria (CFH: Bloco E, 3º Pavimento)). **Dia conforme o calendário acadêmico da UFSC. Horário conforme o expediente do Departamento.**

Documentos necessários:

- **Formulário de inscrição** preenchido
- Comprovante conclusão Ensino Médio ou Diploma do Ensino Superior
- Disciplinas com pré-requisito: Apresentar Histórico escolar e programa da disciplina caso tenha sido cursada em outra IES.

O regulamento do tema no âmbito da UFSC, bem como as vagas disponíveis, encontram-se publicados em www.disciplinainisolada.ufsc.br

Fonte: Site do Departamento de Geociências da UFSC (2020)

A fim de eliminar fases desnecessárias os processos do departamento deveriam ser todos mapeados, esses processos deveriam ser mapeados seguindo o padrão ASME, com fluxogramas do tipo vertical, no intuito de mapear rotinas simples, executado dentro do departamento em seus processos, utilizando a simbologia característica desse tipo de fluxograma como círculo, quadrado e etc.

Pois analisando o departamento constatou-se que não há a aplicação de um modelo técnico de fluxograma conforme descreve os autores.

Para os processos em que o departamento só participa em uma determinada parte

ou que seja somente um setor de encaminhamento o recomendado pela literatura é a adoção do fluxograma horizontal de padrão ANSI, pois este modelo é mais complexo e envolve diversas unidades de trabalho, neste fluxograma encontram-se figuras com triângulo e losango para que a visualização do processo ocorra de maneira facilitada para o entendimento dos usuários deste gráfico.

Então a recomendação após a análise da situação dos fluxogramas do departamento é de que precisa ser implantado o padrão ANSI para alguns processos mais simples e também implantado o padrão ASME para outros processos do departamento, processos mais complexos e que envolvem mais setores da universidade, visto que há processos internos menores e a participação em outros macroprocessos mais complexos e com contribuição de diversos setores também.

4.3 Terceiro objetivo específico

O terceiro objetivo específico é analisar o processo de tomada de decisão por parte do gestor do Departamento de Geociências.

O gestor atual do departamento, atua de forma centralizadora, concentrando a maioria das decisões operacionais na sua concepção e análise pessoal.

Questões mais complexas o gestor acaba levando ao colegiado de curso para discussão, existem muitas questões que são obrigatórias a serem discutidas e votadas pelo colegiado de curso, mas outras podem ser tomadas unicamente pelo gestor, são estas questões que o gestor centraliza e acaba escolhendo a alternativa que ele acha mais plausível em prol do departamento.

O gestor do Departamento possui uma ampla gama de informações precisas para que este tome as decisões corretas, informações estas dispostas em vários programas e sistemas utilizados pela universidade amparados por um centro de inteligência coordenado pela mesma universidade.

Então nota-se que informações de qualidade não faltam para que o gestor tome as decisões corretas e possa avaliá-las depois de implantá-las.

Em acordo com o modelo organizacional burocrático, que predomina nos órgãos públicos em sua maioria, o modelo de tomada de decisão utilizado pelo gestor foi identificado como sendo o Modelo Racional, pois é o mais sistematizado e pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, modelo predominante em sistemas fechados, se

buscando atingir objetivos por meio de resolução de problemas, regulado pelas normas e rotinas impostas pela legislação vigente.

Quando se tem um problema o gestor imediatamente analisa as alternativas e escolhe a mais racional possível, sem ferir a legislação em vigor, é assim que são tomadas as decisões no Departamento.

Esta decisão é monitorada pelo gestor para que se avalie sua eficácia, mas a literatura aponta que tomar uma decisão 100% racional é uma tarefa praticamente impossível, dito isto, constata-se que o gestor em questão sempre acaba sendo influenciado por outros servidores, acaba as vezes instintivamente favorecendo um em detrimento de outro.

As informações muitas vezes são levantadas seletivamente, e o certo seria serem levantados objetivamente, como exemplo o caso do processo de separação entre departamentos, o gestor julga que o GCN sofreu perdas e levanta as informações com base em seu julgamento.

Este levantamento seletivo ocorre porque o indivíduo despreza informações que contrariam a decisão tomada, e as informações que confirmam o julgamento são valorizadas.

Então o correto seria analisar também com muita cautela as informações que contradizem a decisão tomada, para que se possa enxergar o grau de precisão para o êxito da decisão e julgamento.

A informação orgânica produzida ao gestor é sim de boa qualidade, esta informação interna que subsidia as decisões tomadas pelo departamento, muitas vezes decisões decididas em colegiado de curso.

Segundo Lousada (2011, p. 156), sobre informações orgânicas:

Destacamos alguns tipos de informação orgânica em ambientes organizacionais: diretivas, relatórios, planejamentos, programas, normas, procedimentos, orçamentos, balanços financeiros, atas, contratos, processos de clientes, processos de contratação de pessoal, entre outros (ROSSEAU; COUTURE, 1998, p. 65). Assim, identificar os tipos de informações produzidas internamente permite aos gestores de uma organização detectar possíveis desvios e/ou gargalos de fluxos informacionais, que possam vir a prejudicar a dinâmica organizacional que engloba o processo decisório. A informação orgânica é um dos elementos que subsidia o processo decisório. É um recurso informacional acessível somente pela própria organização, fato que a torna um recurso informacional estratégico, principalmente após análises diferenciadas em que é possível agregar valor à informação original, transformando-a em um insumo informacional diferenciado.

Destaca-se ainda que ao adotar o modelo racional de tomada de decisão o gestor

necessita ter em mãos informações que tenham relação com o objeto a que se pretende alcançar. As informações colhidas pelo gestor são orgânicas e alcançadas em vários setores dos diferentes níveis da organização, no estratégico no tático e no operacional.

O modelo anárquico não se encaixa no adotado pelo gestor do departamento, pois este não possui uma estrutura definida e nem processos bem delineados. Já o departamento possui uma estrutura definida em legislação e processos ajustados.

O modelo político embora seja muitas das vezes usado no setor público, foi descartado nesta análise porque suas informações são usadas de forma seletiva, e não é o caso das análises de decisões de departamento, embora em alguns poucos casos esta análise se fez presente por parte do gestor. E também menciona-se que este tipo de modelo é mais comum na alta cúpula estratégica de organizações, e não nos níveis intermediários.

Conclui-se, portanto, que todos os modelos dependem de informações, variando a busca e o uso desta informação de modelo para modelo.

Segundo Lousada (2011, p. 156), sobre modelos de decisões:

Desse modo, observamos que todos os modelos apresentam algum tipo de similaridade, pois todos utilizam a informação como recurso para conhecer pontos fortes e fracos, diminuir as incertezas e os riscos e reconhecer oportunidades no momento da decisão. Contudo, após a análise dos modelos, notamos que nenhum modelo apresenta a informação orgânica como recurso principal do processo decisório.

1075

Chega-se então a análise de que o modelo adotado pela chefia de departamento é o modelo Racional, e espera-se com isso decisões que visam o bem do departamento, decisões o mínimo de interferência externa possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro objetivo específico consistia em analisar a estrutura organizacional do Departamento de Geociências.

Nota-se que a departamentalização funcional é perfeita para este tipo de departamento, pois possui rotinas com poucas mudanças por muito tempo.

Portanto, ao analisar a estrutura organizacional do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina, conclui-se que esta é efetiva para um bom funcionamento de acordo com a bibliografia especializada produzida para tal assunto, sendo assim, não necessitando de mudanças neste momento, deve então continuar a utilizar a departamentalização do tipo funcional, ideal para este tipo de engrenagem.

O segundo objetivo específico consistia em analisar os fluxogramas do

Departamento de Geociências, em levantamento feito em loco no Departamento constatou-se que os fluxogramas internos do departamento não estão mapeados adequadamente.

Ao analisar os fluxogramas do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina, conclui-se que esta não é efetiva para um bom funcionamento de acordo com a bibliografia especializada produzida para tal assunto. Pois apesar de funcionar, deixa muito a desejar no quesito transparência, comunicação e qualidade, prejudicando a comunicação com seu publico alvo e o bom andamento dos processos, causando muita confusão e desinformação, entre qual é o papel de cada agente em determinada tarefa. E também como proceder em determinadas situações.

Então a recomendação após a análise da situação dos fluxogramas do departamento é de que precisa ser implantado o padrão ANSI para alguns processos e também implantado o padrão ASME para outros processos do departamento, visto que há processos internos menores e a participação em outros macroprocessos mais complexos e com contribuição de diversos setores também.

O terceiro objetivo específico era analisar o processo de tomada de decisão por parte da chefia do Departamento de Geociências.

O gestor atual do departamento, atua de forma centralizadora, concentrando a maioria das decisões operacionais na sua concepção e análise pessoal.

Questões mais complexas a chefia acaba levando ao colegiado de curso para discussão.

Quando se tem um problema o gestor imediatamente analisa as alternativas e escolhe a mais racional possível, sem ferir a legislação em vigor, é assim que são tomadas as decisões no Departamento.

Destaca-se ainda que ao adotar o modelo racional de tomada de decisão o gestor necessita ter em mãos informações que tenham relação com o objeto a que se pretende alcançar. As informações colhidas pelo gestor são orgânicas e alcançadas em vários setores dos diferentes níveis da organização, no estratégico no tático e no operacional.

Outros modelos de tomada de decisão estudados não se encaixam no adotado pela chefia de departamento, destaque para o modelo anárquico que não possui uma estrutura definida e nem processos bem delineados.

Conclui-se, portanto, que todos os modelos dependem de informações, variando a

busca e o uso desta informação de modelo para modelo.

Após a conclusão de que o modelo adotado pela chefia de departamento é o modelo Racional, e analisando o perfil dos outros modelos de tomada de decisão, nota-se que o modelo utilizado pela chefia do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina é efetivo para um bom funcionamento de acordo com a bibliografia especializada produzida para tal assunto. Pois apesar de haver as vezes por parte desse gestor centralização de decisões, a mesma toma as decisões pensando sempre no coletivo e quando necessário de acordo com a legislação levando as questões ao colegiado para que este seja soberano e decida os rumos do departamento.

O objetivo principal era analisar se a estrutura funcional do Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina é efetiva para um bom funcionamento. Após a análise dos três objetivos específicos concluiu-se que sim, a estrutura funcional é efetiva, com ressalva ao objetivo específico número dois, que não atendo ao nível de bom funcionamento, mas que com o certo ajusto proposto, irá sim melhorar e conseguir um nível desejado de êxito, assim com os demais que já atingem este nível. Sendo assim o objetivo principal é respondido como sendo efetiva a estrutura funcional para um bom funcionamento.

1077

A Pergunta de pesquisa era se o Departamento de Geociências em nível estrutural e funcional está em um nível adequado para um bom funcionamento? A resposta é sim, está em um nível adequado em sua maneira geral, necessitando somente uma adequação em seus fluxogramas para que seja ainda mais efetivo em seus processos.

Conclui-se, portanto aqui a pesquisa neste trabalho, e espera-se que este ajude outras pessoas que procuram uma pesquisa nesta área.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e concursos, Mais de quinhentas questões com gabarito.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Teoria e mais de quinhentas questões com gabarito.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter. **Tecnologia, administração e sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica.** Scielo: Perspectivas em Ciência da Informação, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 147-164, jan./mar. 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Especialização em gestão pública municipal: Processos administrativos.** Florianópolis: PNAP, 2014.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: Teoria e mais de 500 questões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVA, Cláudio Nei Nascimento da. **Metodologia científica descomplicada: prática científica para iniciantes.** Brasília: IFB, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **ESTATUTO.** Florianópolis: UFSC, 1978.