

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

RENATO PEREIRA ARAÚJO

**A CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
BRASILEIRAS: O CASO DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF**

JUIZ DE FORA

2018

RENATO PEREIRA ARAÚJO

**A CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
BRASILEIRAS: O CASO DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Araújo, Renato Pereira.

A centralização administrativa nas universidades públicas brasileiras: o caso do campus Governador Valadares da UFJF / Renato Pereira Araújo. -- 2018.

141 f.

Orientador: Marcus Vinícius David

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Descentralização administrativa. 2. Gestão universitária intercampi. 3. Universidade multicampi. 4. Campus avançado de Governador Valadares da UFJF. I. David, Marcus Vinícius, orient. II. Título.

RENATO PEREIRA ARAÚJO

**A CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
BRASILEIRAS: O CASO DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Prof. Dr. Marcus Vinícius David
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao nosso poderoso Deus por toda a saúde e oportunidade que ofereceu-me nessa caminhada. Vários foram os momentos que tive o ombro amigo do nosso Criador para poder descarregar as frustrações e receios e poder, então, sair fortalecido para continuar na jornada enriquecedora.

Agradeço, imensamente, à minha querida esposa Jéssica Araújo, que durante essa jornada abdicou, junto comigo, de diversos momentos para me dar o apoio necessário para seguir em frente. Quantas vezes senti seu apoio mesmo que sutil, quando lindamente dormia próxima a mim só para estar perto e me apoiar da forma como podia. Toda essa vitória também é sua, minha parceira de todo dia.

Sempre nos piores momentos me apoiaste, indo, inclusive, a Juiz de Fora comigo para tornar mais fácil meu cotidiano de estudos. Infelizmente, por conta dos estudos não pude compartilhar contigo, presencialmente, a alegria da descoberta da nossa gravidez, mas o Senhor sabe das coisas que faz e o mais importante de tudo é termos recebido essa graça do Senhor. Por falar em gravidez, agradeço também a minha querida e linda Beatriz Araújo, filha tão aguardada que ainda espera para nascer.

Pequena Beatriz, anjo meu, saiba que todas as noites mal dormidas e todo o esforço empreendido nesse mestrado também são dedicados a ti. A notícia de sua chegada me inspirou fortemente na reta final da pesquisa, trazendo ânimo renovado e espírito de guerreiro para lutar contra todos os desafios existentes, na espera de concluir os estudos antes de sua chegada ao mundo.

À minha querida mãezinha e ao meu querido pai, que desde minha infância apoiaram-me a seguir evoluindo nos estudos, não importe a tempestade que se aproximasse. Talvez nunca tenha dito isso pessoalmente, mas saibam que todo meu sucesso profissional e pessoal, bem como todo meu caráter, se devem aos seus cuidados para comigo, pois vocês deixaram de ter benesses próprias para empreender em minha educação. Sou eternamente grato!

Aos meus queridos irmãos, Kelly Sousa e Renan Araújo, à minha sobrinha Fernanda Sousa, ao meu cunhado, Raphael Sousa, ao meu primo Franz Assunção, aos meus avós Joel Silva, Zenaide Pereira e Aristotelina Silva (*in memoriam*), agradeço pela paciência e compreensão por minha ausência em várias ocasiões sociais e familiares. Quantas vezes eu tive que deixar de ir até vocês, ou mesmo não tive tempo de

conversar com meu querido irmãozinho, que tão longe mora, para me dedicar ao mestrado.

Outrossim, agradeço à família de minha esposa que eu também tenho como minha família: minha querida sogra Lucimar Souza, meu querido sogro, Sandro Souza, minhas queridas cunhadas, Paloma Souza, Maria Eduarda Souza e Allana Silva, minha sobrinha Helena Cabral, meu concunhado Emerson Cabral e demais entes queridos de Belo Horizonte, agradeço veementemente por compreenderem minhas ausências aos eventos familiares. Tantas vezes fui visitá-los e mal pude colocar as conversas em dia, pura e simplesmente para terminar meus afazeres da academia. Aos meus parceiros de todo dia de mestrado e de UFJF, Joaquim Gomes e Thiago Carvalho, que no dia a dia das atividades profissionais e acadêmicas me auxiliaram a solucionar importantes situações do mestrado. Esse companheirismo facilitou os dias longe dos familiares e tornou os dias em Juiz de Fora menos desgastantes.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado estabeleceu uma reflexão sobre as relações *intercampi* na Universidade Federal de Juiz de Fora, verificando os impactos que a centralização administrativa no campus sede causam ao campus de Governador Valadares. A partir dessa situação na gestão da UFJF, surgiu a seguinte pergunta do presente estudo: Oferecer maior descentralização administrativa ao campus Governador Valadares da UFJF irá tornar os serviços mais ágeis, potencializando assim as relações administrativas? Para responder a esta questão, a presente pesquisa foi realizada com o objetivo geral de analisar as relações administrativas *intercampi* da Universidade Federal de Juiz de Fora, comparando-as com outras instituições federais de ensino superior, e propor melhorias ao processo de gestão. Já os objetivos específicos são: descrever o processo de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF, identificando os principais desafios da gestão administrativa *intercampi*; analisar o modelo de gestão administrativa *intercampi* de outras instituições universitárias federais; analisar as normativas sobre descentralização de acessos aos sistemas de gestão financeira e de pessoal da administração pública federal; e, por fim, propor um Plano de Ação Educacional com o intuito de aprimorar as relações administrativas *intercampi* e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Os resultados da pesquisa demonstraram que o modelo de gestão *intercampi* da Universidade Federal de Juiz de Fora não é muito diferente de outras instituições, mas que existem outros modelos de gestão administrativa que poderão trazer respostas mais ágeis para as demandas cotidianas da instituição. A pesquisa bibliográfica foi baseada nos autores Bresser-Pereira (2008), Moritz *et al* (2011), Beltrão (2002), Meireles (1998) e Sacramento (2015).

Palavras-Chave: Descentralização administrativa. Gestão universitária *intercampi*. Universidade *multicampi*. Campus Avançado de Governador Valadares da UFJF.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case studied established a reflection on the intercampi relations at the Federal University of Juiz de Fora, verifying the impacts that administrative centralization on the central campus cause to the Governador Valadares campus. From this situation in the management of the UFJF, the following question emerged from the present study: Does providing more administrative decentralization to the Governador Valadares campus of the UFJF will make services more agile, thus enhancing administrative relations? To answer this question, the present research was carried out with the general objective of analyzing the intercampi administrative relations of the Federal University of Juiz de Fora, comparing them with other federal university institutions, and proposing improvements to the management process. The specific objectives are: to describe the process of implantation of the Campus of Governador Valadares of the UFJF, identifying the main challenges of the administrative management intercampi; analyze the model of administrative management intercampi of other federal university institutions; analyze the regulations on decentralization of access to the financial management and human resources systems of the federal public administration; and, finally, to propose an Educational Action Plan with the purpose of improving the intercampi administrative relations and, consequently, the quality of the services provided to the academic community. The results of the research showed that the inter-campus management model of the Federal University of Juiz de Fora is not very different from other institutions, but there are other models of administrative management that may provide more agile responses to the daily demands of the institution. The bibliographic research was based on the authors Bresser-Pereira (2008), Moritz et al (2011), Beltrão (2002), Meireles (1998) and Sacramento (2015).

Keywords: Administrative decentralization. University management intercampi. Multicamp university. Advanced Campus of Governador Valadares of UFJF.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da Diretoria Geral do campus Gov. Valadares	38
Figura 2	Estrutura Organizacional das diretorias acadêmicas do campus Governador Valadares	39
Figura 3	Localização das instalações da UFJF-GV	40
Figura 4	Processo administrativo de solicitação de descentralização das atividades administrativas de agendamento, alteração e cancelamento de férias dos servidores da UFJF-GV	46
Figura 5	Tramitação do processo administrativo de solicitação de descentralização das atividades administrativas de agendamento, alteração e cancelamento de férias dos servidores da UFJF-GV	47
Figura 6	Unidade Gestora UFJF em Governador Valadares	66
Figura 7	Novo organograma proposto para as novas atividades	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Execução das atividades de registros funcionais dos servidores.....	89
-----------	---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Instrumentos para levantamento de evidências	20
Quadro 2	Universidades federais criadas entre 2000 a 2007.....	29
Quadro 3	Inovações advindas com o Regimento Interno da UFJF-GV.....	36
Quadro 4	Resumo das respostas sobre problemas de gestão na UFJF-GV.....	44
Quadro 5	Opiniões sobre benefícios da descentralização na UFJF	48
Quadro 6	Conceitos sobre termos financeiros e orçamentários	64
Quadro 7	Lista de perfis de acesso ao sistema SIASG	68
Quadro 8	Estágios da Despesa Pública	73
Quadro 9	Modelo de gestão das IFES pesquisadas	90
Quadro 10	Plano de Ação Educacional – Atividades que podem ser descentralizadas ao campus Governador Valadares da UFJF	107
Quadro 11	Necessidade de designação de servidores	114
Quadro 12	Cronograma de implantação do PAE	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Planejamento para as atividades de gestão de pessoas atualmente centralizadas nos <i>campi</i> sede	91
Tabela 2	Vantagens e desvantagens da descentralização, de acordo com os Pró-reitores de Administração e Planejamento	92
Tabela 3	Vantagens e desvantagens da descentralização, de acordo com os Pró-reitores de Gestão de Pessoas	93
Tabela 4	Vantagens e desvantagens da descentralização, de acordo com os Diretores dos <i>campi</i> fora de sede	94

LISTA DE ABREVIATURAS

AGU	Advocacia Geral da União
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DLSG	Departamento de Logística e Serviços Gerais
E-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências da Vida
IFET	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento
PAE	Plano de Ação Educacional
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCDP	Sistema de Controle de Diárias e Passagens
SEI Usar	Sistema Eletrônico de Informações
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
UA	Unidade Administrativa
UASG	Unidade Administrativa de Serviços Gerais
UFABC	Fundação Universidade Federal do ABC
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Fundação Universitária Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido
UFFS	Universidade Federal da Fronteira do Sul
UFGD	Fundação Universidade Federal de Grande Dourados
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFJF-GV	Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares
Ufopa	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UG	Unidades Gestoras
UGE	Unidade Gestora Executora
UGR	Unidade Gestora Responsável
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
Unila	Universidade Federal da Integração Latino-americana
Unilab	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira
UNIPAMPA	Fundação Universidade Federal do Pampa
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UORG	Unidade Organizacional
UO	Unidade Orçamentária
UPAG	Unidade Pagadora
USP	Universidade de São Paulo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1- O DESAFIO DAS RELAÇÕES ADMINISTRATIVAS <i>INTERCAMPI</i>: UMA REFLEXÃO NO CONTEXTO DE EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS	24
1.1- A Universidade <i>Multicampi</i> e sua organização administrativa	24
1.2- A expansão das universidades públicas federais brasileiras.....	27
1.3- As relações administrativas <i>intercampi</i> na UFJF.....	32
1.3.1- A implantação do campus de Governador Valadares da UFJF	33
1.3.2- Os desafios de gestão existentes no campus de Governador Valadares da UFJF.	40
1.3.3- A centralização administrativa na UFJF	45
2- APROFUNDAMENTO NO CASO: CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA UFJF	53
2.1- Referencial teórico sobre descentralização administrativa	54
2.2- Os sistemas integrados de gestão da Administração Pública Federal.....	63
2.3- Análise sobre o modelo de gestão <i>intercampi</i> atual da UFJF e de outras IFES	72
2.3.1- Análise sobre o modelo de gestão <i>intercampi</i> na UFJF	75
2.3.2- Análise sobre o modelo de gestão <i>intercampi</i> em outras IFES.....	78
2.3.2.1- O modelo de gestão <i>intercampi</i> na UFSJ.....	78
2.3.2.2- O modelo de gestão <i>intercampi</i> na UNIFEI.....	80
2.3.2.3- O modelo de gestão <i>intercampi</i> na UFVJM.....	82
2.3.2.4- O modelo de gestão <i>intercampi</i> na UFV	85
2.3.2.5- O modelo de gestão <i>intercampi</i> na UNIFAL.....	87
2.3.2.6- Análise comparativa entre as instituições pesquisadas	88
2.3.3- As observações de campo sobre a descentralização administrativa	95
3- O PLANO DE AÇÃO PARA O PROBLEMA DA CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA UFJF	101
3.1- Principais benefícios do Plano de Ação	102
3.2- O plano de ação educacional no âmbito da UFJF.....	104
CONSIDERAÇÕES FINAIS	117

REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A	128
APÊNDICE B	130
APÊNDICE C	134
APÊNDICE D	137

INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras passaram, no início do século XXI, por um interessante processo de expansão, que resultou na criação de novas instituições e de novos *campi* em universidades e institutos federais já existentes, fazendo com que a universidade de qualidade e gratuita chegasse a locais antes inimagináveis.

Essa expansão ocorreu através de programas de reestruturação, como por exemplo: o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (BRASIL, 2007) e do aumento da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET), através da Lei 11.892 de 2008 (BRASIL, 2008). Todavia, juntamente com esse processo, começaram também a surgir alguns novos desafios de gestão nas IFES.

Especificamente no caso das IFES que implantaram novos *campi* recentemente, os entraves na administração pública trazem para seus gestores um grande desafio em lidar com a expansão dessas novas unidades e com a crescente demanda de melhorias na prestação do serviço público. Além disso, a gestão de um campus universitário, geralmente, não é tão simples como uma filial de uma empresa, por ser um local de produção acadêmico-científico, onde as decisões são tomadas por manifestações coletivas e democráticas. (NEVES *et al*, 2012).

Dentre as universidades beneficiadas com esse processo de expansão encontra-se a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que implantou uma nova unidade fora de seu município sede em 2012, o campus avançado de Governador Valadares (UFJF-GV), localizado no leste de Minas Gerais.

Inicia-se, em agosto de 2012, o vínculo deste pesquisador com a UFJF-GV, como um dos primeiros servidores públicos efetivos do novo campus, no cargo de Auxiliar em Administração, atuando no atendimento ao público. Posteriormente, em julho de 2013, passou a atuar no cargo de Administrador e na função de Coordenador de Recursos Humanos, quando começou a ocorrer a vivência dos principais desafios de gestão descritos neste trabalho, principalmente pelo contato frequente e direto com a Diretoria Geral do campus.

Os principais desafios na gestão do campus de Governador Valadares são dos mais diversos possíveis, principalmente nas áreas de: recursos financeiros e

humanos; patrimônio; infraestrutura; transportes; licitações; fluxo de processos; dentre outros. Esses desafios surgiram devido ao fato de que a instituição agora deveria lidar com uma nova unidade, gerida por servidores recém-contratados e distante a aproximadamente 450 quilômetros.

Por se tratar de uma instituição completamente nova, a UFJF-GV contava com servidores novatos, em sua maioria, o que deixou a unidade desprovida de experiência para lidar com os problemas próprios da administração pública. Dessa forma, surgiu um desafio advindo com a criação da UFJF-GV: planejar as relações administrativas *intercampi*, de modo a atender às expectativas dos novos servidores e alunos da nova unidade sem sobrecarregar a unidade matriz.

Com esse planejamento das relações administrativas realizado de forma adequada, muitos problemas de gestão posteriores seriam evitados. O fato é que a gestão administrativa *intercampi* é muito importante para que haja uma prestação adequada do serviço público, pois as atividades finalísticas de uma instituição pública dependem de uma engrenagem administrativa bem elaborada, com fluxos coesos, eficientes, eficazes e efetivos, que trazem uma rapidez nas respostas às demandas apresentadas pela sociedade.

Nesse processo de implantação da UFJF-GV, encontra-se presente, então, uma falta de conexão no planejamento inicial, entre a complexidade do serviço a ser ofertado à comunidade e a forma de gerir a prestação desse serviço. Essa contradição inicial ocorreu devido ao fato de a UFJF-GV passar a oferecer, já em seu primeiro dia de atividades, nove cursos de graduação (UFJF, 2012a), contudo, sem possuir nenhum gestor para coordenar os primeiros anos de trabalho. Todas as demandas administrativas da UFJF-GV deveriam ser encaminhadas para organização, direção, execução e controle em setores do campus sede.

Nesse primeiro momento, a UFJF-GV não teria como lidar com a maioria dos desafios administrativos advindos com a execução dos serviços a serem prestados. Todavia, quando da criação de um novo campus, é preciso que as relações administrativas estejam bem definidas, para que haja a mesma qualidade na prestação do serviço em todas as unidades da instituição. Ademais, torna-se necessário o equilíbrio entre autonomia e descentralização, pois os *campi* pertencem a uma mesma instituição universitária, mesmo estando em municípios diferentes.

Segundo a Lei Orgânica das Universidades Públicas Federais, elaborada pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior no

Brasil (ANDIFES), existem, no âmbito das IFES, três tipos de autonomia, a saber: didático-científica, administrativa, e de gestão financeira e patrimonial. A autonomia didático-científica diz respeito à liberdade em se estabelecer políticas e concepções pedagógicas relacionadas à transmissão do saber (ANDIFES, 2002).

Já a autonomia administrativa é a capacidade de auto-organização e de edição de normas próprias que cabem às universidades públicas (ANDIFES, 2002). E, por fim, a autonomia de gestão financeira e patrimonial consiste na capacidade de gerir recursos financeiros e patrimoniais, que estão à disposição das IFES (ANDIFES, 2002). A instituição universitária goza de autonomia diante das outras instituições, que não podem interferir na sua capacidade de auto-gestão. Já as unidades que integram uma universidade não gozam de autonomia, pois pertencem a uma entidade autônoma.

Por outro lado, a descentralização pode estar relacionada a vários conceitos, tais como: localização geográfica; nível de decisão e poder; transferência de atividades administrativas do centro para as bordas (BRESSER-PEREIRA, 2004 *apud* SACRAMENTO, 2015¹). Ou seja, o conceito de descentralização é muito amplo e pode ser analisados por diversas formas. Todavia, o foco do presente trabalho está na análise da execução das atividades administrativas dentro de uma instituição universitária pública federal.

Em relação à descentralização da execução das atividades administrativas, alguns autores, como Meireles (1998), utilizam o termo “desconcentração administrativa” para definirem como “A distribuição de funções ou atividades dentre os órgãos de uma mesma entidade” (MEIRELES, 1998, p. 72), ou seja, ao invés de concentrar as atividades administrativas em determinado órgão/setor, o administrador opta por desconcentrar as atividades para sua melhor execução.

Em termos práticos, visando o fácil entendimento do leitor, no presente trabalho serão utilizados os termos “centralização administrativa” e “descentralização administrativa”, com relação à forma de distribuição da execução das atividades administrativas dentro de uma mesma Instituição Federal de Ensino Superior. Esta escolha se deve pelo fato de os termos centralização e descentralização serem mais

¹BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo: Thomson, 2004.

utilizados no âmbito do serviço público. O termo “desconcentração administrativa” será utilizado apenas quando citados por alguns autores.

Retomando o caso da UFJF, não houve um debate entre os segmentos que integram a instituição, no sentido de planejar como deveriam ser estabelecidas as relações administrativas entre os *campi* que formam a universidade. Embora esse debate não tenha ocorrido no início das atividades do campus de Governador Valadares, é preciso que haja uma reflexão sobre a responsabilidade pela execução de algumas atividades administrativas, uma vez que a UFJF-GV ainda não alcançou sua capacidade operacional plena.

Evidentemente, existem algumas vantagens em descentralizar a execução de algumas atividades administrativas, como existem também desvantagens, essa reflexão sobre qual a melhor forma de executar cada atividade administrativa deve ser analisada de acordo com as especificidades de cada instituição.

Tendo em vista esse contexto, a presente pesquisa se restringirá aos serviços administrativos que são extremamente importantes para o bom andamento das instituições públicas, são eles: elaboração e publicação de contratos; gestão financeira e registros de pessoal. Essa delimitação se deve em virtude de observações por parte deste pesquisador que, assumindo as funções de Coordenador de Recursos Humanos e de Coordenador Administrativo Substituto, pôde perceber alguns entraves administrativos nessas atividades objeto da pesquisa.

Diante disso, necessário se torna encontrar a resposta para a seguinte questão: Oferecer maior descentralização administrativa ao campus Governador Valadares da UFJF irá tornar os serviços mais ágeis, potencializando assim as relações administrativas? Para responder a essa pergunta, necessário se faz perseguir o seguinte objetivo geral do estudo, que é analisar as relações administrativas entre os *campi* da UFJF, comparando-as com outras instituições federais de ensino, para propor melhorias ao processo de gestão administrativa.

Para tanto, os objetivos específicos são: descrever o processo de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF, identificando os principais desafios da gestão administrativa *intercampi*; analisar o modelo de gestão administrativa *intercampi* de outras instituições universitárias federais; analisar as normativas sobre descentralização de acessos aos sistemas de gestão financeira e de pessoal da administração pública; e, por fim, propor um Plano de Ação Educacional com o intuito

de aprimorar as relações administrativas *intercampi* na UFJF e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Assim, o presente trabalho buscou elementos que poderão oferecer subsídios à Administração Superior da UFJF para intervir no problema de gestão verificado. Para tanto, a seguir será apresentado o percurso metodológico utilizado para encontrar a resposta à questão central da pesquisa levantada.

Metodologia da pesquisa

O trabalho de pesquisa realizado foi do tipo estudo de caso e a análise empreendida foi a qualitativa, com pesquisa exploratória sobre um problema de gestão existente na UFJF. A motivação para a pesquisa ocorreu após a constatação de que a centralização administrativa tem afetado diversas rotinas do campus de Governador Valadares, na perspectiva dos gestores locais.

Vale lembrar que o estudo de caso, nas abordagens qualitativas, possui o sentido de “focalizar um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas múltiplas dimensões” (ANDRÉ, 2013, p. 97). É o que se propõe a presente pesquisa, analisar os reflexos da centralização administrativa na UFJF/GV, considerando todo o seu contexto histórico, os atores envolvidos e as dimensões desse desafio de gestão, qual seja: elaboração e publicação de contratos, gestão financeira e de registros de pessoal.

Outra característica interessante dos estudos de caso do tipo qualitativo é que eles “[...] podem ser usados em avaliação ou pesquisa educacional para descrever e analisar uma unidade social, considerando suas múltiplas dimensões e sua dinâmica natural” (ANDRÉ, 2013, p. 97). Já a pesquisa qualitativa se caracteriza pela “explicitação dos passos seguidos na realização da pesquisa, ou seja, a descrição clara e pormenorizada do caminho percorrido para alcançar os objetivos, com a justificativa de cada opção feita” (ANDRÉ, 2013, p. 96).

Não bastaria, portanto, a atribuição de um nome para que uma pesquisa seja do tipo estudo de caso e qualitativa, mas sim o fenômeno investigado e o caminho seguido pelo pesquisador para conclusão dos trabalhos (ANDRÉ, 2013).

De acordo com André (2013, p. 99) “A importância de delimitar os focos da investigação decorre do fato de que não é possível explorar todos os ângulos do fenômeno num tempo razoavelmente limitado”, por isso é preciso especificar em quais

serviços a pesquisa será realizada. Dessa forma, a pesquisa tratará de serviços administrativos de suma importância para a UFJF e que estão diretamente ligados à área de atuação do pesquisador.

Para alcançar o que se propõe este estudo de caso, a pesquisa foi separada em dois momentos: i) um levantamento de evidências sobre os principais problemas de gestão do campus de Governador Valadares da UFJF, apresentado no primeiro capítulo e detalhado no quadro 1; ii) e um aprofundamento no caso de gestão abordado por essa pesquisa por meio de aplicação de questionários para gestores de outras IFES e observações de campo, com o objetivo de coletar informações para a confecção do Plano de Ação Educacional (PAE).

QUADRO 1: Instrumentos para levantamento de evidências

Instrumento	Atores	Justificativa para escolha dos atores	Objetivo do instrumento
Entrevista semiestruturada	3 Diretores e 1 Coordenador Administrativo	Principais gestores do campus Governador Valadares, que lidam com todos os problemas do campus	Levantar evidências da existência de um problema de gestão.
Observações de campo	Não se aplica	Não se aplica	Verificar: as rotinas administrativas; os problemas de gestão do campus Governador Valadares e as possibilidades de superar os principais desafios verificados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor apresentação do presente caso de gestão, o Capítulo 1 descreve os principais desafios das relações administrativas *intercampi*, demonstrando: a organização administrativa das organizações denominadas universidades *multicampi*; a expansão das universidades públicas através do REUNI; o processo de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF; e a existência de um desafio de gestão verificado no campus de Governador Valadares da UFJF, em virtude de uma centralização administrativa no campus sede na perspectiva dos gestores da UFJF-GV.

Com os resultados dos instrumentos utilizados no Capítulo 1, foi evidenciada a existência de vários desafios na gestão da UFJF-GV, dentre eles algumas situações relacionadas à centralização da execução de algumas atividades administrativas no campus sede, de acordo com os gestores do campus Governador Valadares que

foram consultados. E essas atividades são muito importantes para um bom andamento dos serviços prestados UFJF-GV, exigindo uma análise sobre como melhorar a prestação desses serviços administrativos.

Este trabalho não vislumbra qualificar se o problema da centralização administrativa, também relatado pelos gestores da UFJF-GV, é o que causa maior impacto negativo na gestão da unidade. Contudo, essa situação também merece ser analisada mais detalhadamente, pois também pode influenciar na qualidade dos serviços prestados pela UFJF como um todo.

Além disso, a análise documental realizada, com base no organograma e quantitativo de servidores do campus Governador Valadares da UFJF, demonstrou a existência de uma estrutura organizacional bem arranjada na UFJF-GV, com diversos setores de apoio e que, de uma forma ou de outra, representam o campus sede no município de Governador Valadares.

Com o relato dos gestores da UFJF-GV de que as atividades administrativas são realizadas demasiadamente centralizadas e que essa situação é um importante entrave na gestão da unidade, foi preciso empreender uma análise sobre a viabilidade de descentralizar as atividades objeto desta pesquisa. Primeiramente, foi realizada no segundo capítulo uma pesquisa bibliográfica sobre alguns ensinamentos relacionados à descentralização administrativa e suas principais características.

Visando analisar a situação administrativa no campus Governador Valadares da UFJF e encontrar elementos suficientes para apresentar soluções ao problema existente, o Capítulo 2 apresenta também os resultados de uma pesquisa normativa, onde foram analisadas as principais características e formas de acessos dos sistemas de gestão do governo federal, que buscou verificar a viabilidade da descentralização de acessos.

Os sistemas analisados foram: Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). Na seção 2.2 serão apresentados esses sistemas citados anteriormente, as principais características, quais os procedimentos envolvidos para que se possa descentralizar os acessos e quais atividades são realizadas em cada sistema.

O sistema de gestão interno da UFJF, denominado Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), não será objeto de análise nesta pesquisa, pois este

sistema não realiza integração com os sistemas de gestão do governo federal citados no parágrafo anterior.

Para esse levantamento sobre os sistemas de gestão do governo federal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de autores que detalham algumas das principais características atribuídas a eles. Também foram analisados alguns conceitos existentes na legislação vigente e as principais informações disponíveis sobre esses sistemas nas páginas eletrônicas do governo federal.

Por fim, passou a ser oportuno a realização de um comparativo sobre a situação atual da UFJF em relação a outras IFES, no que tange à distribuição das principais atividades administrativas. O estudo de caso passou para a pesquisa de campo, com vistas a analisar mais detalhadamente os desafios da centralização administrativa, comparando a forma como outras IFES (que estão localizadas próximas à UFJF): realizam as atividades pesquisadas nos *campi* fora de sede; as principais vantagens e desvantagens de executar os serviços de forma descentralizada e o planejamento de curto prazo para as atividades que são objeto desta pesquisa.

Foram apresentados questionários para gestores dos *campi* sede e dos *campi* fora de sede de cinco Instituições Federais de Ensino Superior, que estão localizadas geograficamente próximas aos municípios de Juiz de Fora e de Governador Valadares. A escolha por instituições próximas às instalações da UFJF se justifica pela proximidade cultural e geográfica entre as instituições.

A escolha pelo questionário como instrumento de pesquisa se deu pela padronização do instrumento, que permite aos respondentes demonstrarem suas opiniões de forma objetiva. Dos quinze atores que receberam os questionários, quatorze responderam à pesquisa, apenas o representante da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFVJM não respondeu ao questionário.

A escolha por atores tanto do campus sede quanto do campus fora de sede, para a aplicação dos questionários, objetivou verificar a questão da centralização administrativa por dois ângulos diferentes, de quem detém o poder central e dos gestores que detêm o poder setorial. Nesse sentido, três questionários foram apresentados: um aos pró-reitores de gestão de pessoas (Apêndice B), um aos pró-reitores responsáveis pelas atividades de compras (licitação, contratos e gestão financeira) (Apêndice C) e um aos diretores gerais das instituições fora de sede (Apêndice D).

As instituições escolhidas para o envio dos questionários foram: Universidade Federal de Viçosa (UFV) no campus sede e no campus de Rio Paranaíba; Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) no campus sede e no campus de Divinópolis; Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) no campus sede e no campus de Itabira; Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) no campus sede e no campus de Poços de Caldas; e Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) no campus sede e no campus de Teófilo Otoni.

Foi preciso coletar as percepções de gestores de outras IFES relacionadas às vantagens e desvantagens da descentralização, por diferentes ângulos, para verificar eventuais soluções para o problema da centralização das atividades pesquisadas existente na UFJF. Os gestores receberam os questionários por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC) e e-mails, sendo que cinco receberam o que consta no apêndice B, cinco receberam o que consta no apêndice C e cinco receberam o que consta no apêndice D.

Ademais, este pesquisador foi escolhido pela Administração Superior da UFJF para compor uma Comissão de Descentralização Administrativa *intercampi*, oportunizando assim utilizar-se de importantes observações de campo no cotidiano profissional da referida comissão e da Coordenação de Recursos Humanos da UFJF em Governador Valadares. Atuando como gestor no campus fora de sede da UFJF, foi possível registrar importantes situações que serão utilizadas na elaboração do Plano de Ação Educacional.

Nas observações de campo realizadas por este pesquisador na comissão de Descentralização Administrativa, foi possível analisar a forma como três IFES realizam a distribuição das principais atividades administrativas, em visitas técnicas realizadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Ao analisar as experiências de gestão pública de outras IFES, algumas possibilidades de a Administração Superior da UFJF solucionar os problemas verificados foram sugeridas na presente pesquisa.

De acordo com a análise das variáveis relacionadas ao tema central da presente pesquisa, o capítulo 3 apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) com a finalidade de sugerir à Administração Superior da UFJF possíveis soluções para intervir nos problemas encontrados, visando aprimorar as atividades administrativas da UFJF-GV.

1- O DESAFIO DAS RELAÇÕES ADMINISTRATIVAS *INTERCAMPI*: UMA REFLEXÃO NO CONTEXTO DE EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS.

Este capítulo tem por objetivo apresentar o caso de gestão que trata das relações administrativas no âmbito da UFJF, a partir da perspectiva da gestão do campus de Governador Valadares. Para tanto, está organizado em três seções, sendo que a primeira delas apresenta o conceito de universidade *multicampi*, com o objetivo de verificar as particularidades da organização administrativa dessas instituições.

Já a segunda seção traz o panorama de expansão das instituições federais de ensino superior brasileiras, descrevendo as principais características e os detalhes desta expansão, que ocorreu num contexto político e econômico diverso do atual. Importante ressaltar que o campus de Governador Valadares da UFJF foi implantado recentemente, em 2012, na recente expansão de universidades federais que ocorreu no Brasil.

Por fim, a terceira seção apresenta o contexto de implantação da UFJF-GV, que tem relação com os problemas identificados no presente estudo. A terceira seção também visa demonstrar os principais desafios atuais de gestão da UFJF em Governador Valadares e expõe sobre o problema da centralização administrativa na UFJF, de acordo com a perspectiva dos principais gestores da unidade.

1.1- A Universidade *Multicampi* e sua organização administrativa

Diferentemente do que se possa pensar, a designação de Universidade *Multicampi* não se limita àquelas com uma quantidade grande de *campi* que apresentam em sua estrutura, o conceito vai muito além da quantidade de unidades espalhadas por diversos municípios Brasil afora. Trata-se, na verdade, de “[...] um modelo específico de universidade muito diferente do tradicional, não apenas no sentido de maior número de *campi*, mas em complexidade, estrutura, gestão, administração acadêmica ou metodologia pedagógica” (BAMPI e DIELE, 2013, p. 2).

Além dessas diversidades em relação ao modelo comum de universidade, as Universidades *Multicampi* também devem sentir e viver a realidade dos locais em que atuam, pois no Brasil há uma grande diversidade cultural, social, econômica, política e financeira entre uma cidade e outra. A universidade deve ser entendida como uma

instituição social e por isso “tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa” (CHAUÍ, 2003, p. 6). Para melhor atender ao seu público, Bampi e Diel acreditam que:

Uma universidade *multicampi* deve buscar compreender a realidade local, interagir dinamicamente com a sociedade, deve procurar melhorar os aspectos que mais a afligem e investigar como desenvolver oportunidades para a região em que se insere. Além disso, a produção do conhecimento é disseminada, procurando garantir o desenvolvimento sustentável na perspectiva dos interesses das sociedades onde está localizada a Universidade. (BAMPI e DIEI, 2013, p. 12)

Além disso, para uma universidade ser caracterizada como *multicampi*, ela deve ter a gestão descentralizada, para atender às necessidades da comunidade em que está inserida, de modo que possa responder prontamente aos problemas apresentados pelos usuários do serviço público ofertado. Mas essa descentralização não significa dizer autonomia total, pois “Mesmo tendo sua gestão local descentralizada, cada campus deverá atender aos requisitos centralizados do projeto pedagógico” (CASTIÑERA *et al*, 2003 *apud* BAMPI e DIEI, 2013, p. 4²).

Nesse sentido, além do fato de ter mais de um campus, a instituição universitária assume as dificuldades de gerir de forma centralizada todos os seus *campi* e descentraliza atividades administrativas, “[...] propiciando a desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais” (FIALHO, 2005 *apud* PIMENTA, 2007, p. 75³).

Atuando dessa forma, as universidades *multicampi* se caracterizam pela preocupação em oferecer soluções rápidas e responsivas à comunidade em que está inserida. Para tanto, essas instituições procuram ao máximo descentralizar as soluções dos problemas para onde eles são demandados, ou seja, nas unidades que efetivamente oferecem os serviços aos cidadãos.

Um bom exemplo de universidade *multicampi* é o caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), que: “[...] quando criada, incorporou as oito faculdades instaladas em sete municípios do Estado da Bahia e mantidas pelo governo estadual, bem como a Faculdade de Educação da UNEB” (PIMENTA, 2007, p. 118).

²CASTIÑERA, Maria Inés; MÜLBERT, Ana Luisa; SCHUHACHER, Vera R. N., et al. Projeto pedagógico em Ciências da Computação: como atender a diversidade regional? Belo Horizonte, 2003.

³FIALHO, Nadia Hage. Universidade *multicampi*. Brasília. Plano Editora, 2005

Posteriormente, a UNEB teve uma forte expansão e passou a estar presente em 24 municípios do estado da Bahia.

Em 1997, a instituição passou por uma reestruturação organizacional, baseando a estrutura em 29 Departamentos (a menor e mais baixa estrutura hierárquica dentro da Universidade), localizados nos 24 *campi*, modificando sensivelmente a relação administrativa da instituição, visto que:

Após a reestruturação, a UNEB tem como base de sua estrutura acadêmica os Departamentos, em substituição às unidades universitárias, antes representadas por faculdades ou centros. A base orgânica em Departamentos institui o sistema binário na estrutura da universidade, composto por nova cadeia de instancias de decisão: Conselhos Superiores, Reitoria, Conselho de Departamento, Departamento e Colegiado de Curso, em substituição ao citado sistema ternário (Conselhos Superiores, Reitoria, Faculdades, Departamentos e Colegiados de Curso). (PIMENTA, 2007, p. 123).

Com essa nova estrutura organizacional, todos esses Departamentos da UNEB “[...] além de unidades acadêmico-administrativas, são, também, responsáveis pela gestão administrativa, patrimonial, orçamentária, financeira e política, constituindo-se, desta forma, em uma unidade-gestora” (PIMENTA, 2007, p. 123). Isso faz com que haja menos intermediários entre a demanda administrativa e a solução final do problema.

De acordo com Pimenta (2007), por serem caracterizadas como unidades-gestoras, os Departamentos da UNEB receberam da Reitoria as seguintes delegações de competências:

- Planejamento e execução de atividades administrativas;
- Proposta e revisão do orçamento anual do Departamento;
- Administração das dotações orçamentárias; dos recursos financeiros; realizando a programação de despesas, licitações, empenhos, liquidação e pagamento;
- Prestar contas anualmente à Reitoria.

Pimenta (2007) ainda esclarece que, mesmo com essa gestão descentralizada, a UNEB ainda convive com o paradigma entre a autonomia de gestão garantida pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) e “todas as leis e normas que regem a execução orçamentária e financeira e a gestão de recursos humanos no setor público” (PIMENTA, 2007, p. 155), que acabam por atrapalhar a implantação de uma

gestão ainda mais eficiente. Um dos grandes desafios dos gestores públicos é, então, estabelecer uma relação descentralizada entre os *campi* de uma mesma instituição tendo que se submeter a diversas normas regulamentadoras.

A UFJF possui mais de 17.400 alunos em 93 cursos presenciais e a distância de graduação e atualmente conta com aproximadamente 3.200 servidores⁴. A instituição é dividida em faculdades e institutos desde sua instituição pela Lei 3.858/1960 (BRASIL, 1960), inclusive com dois institutos implantados no campus de Governador Valadares. Essas unidades acadêmicas, ao contrário do que ocorre na UNEB, não possuem atribuições administrativas de maior complexidade ou responsabilidade. As unidades acadêmicas da UFJF são responsáveis por questões administrativas básicas vinculadas diretamente as suas atividades-fim, sem administrar recursos financeiros, por exemplo.

A presente seção buscou apresentar as características das universidades *multicampi*, que são exemplos de instituições que possuem experiência de gestão administrativa de diversas unidades e optaram por adotar práticas administrativas descentralizadas e que buscam atender com eficiência e agilidade as demandas dos seus cidadãos, de acordo com as características das comunidades em que estão inseridas.

Além disso, tais práticas administrativas descentralizadas são organizadas, de modo que obedecem a um mesmo padrão, pois seguem as mesmas diretrizes dos órgãos superiores de suas instituições. A seção a seguir irá abordar sobre a expansão das universidades públicas federais brasileiras, visando demonstrar o cenário onde campus de Governador Valadares da UFJF foi implantado.

1.2- A expansão das universidades públicas federais brasileiras

Como demonstrado na seção 1.1, algumas instituições de ensino superior já nasceram com vários *campi* distribuídos por diversos municípios, ou então planejaram uma gestão *multicampi* desde o início, de forma a atender as realidades das comunidades em que estão inseridas. Entretanto, nem todas as instituições de ensino

⁴ Informação verificada na página eletrônica da UFJF, disponível em: <www.ufjf.br>. Acesso em: 11 de ago. de 2018.

foram implantadas seguindo as mesmas diretrizes. Nesta seção, será apresentado o contexto da expansão das universidades federais nos últimos anos.

Em outras épocas, como de 1930 a 1964, durante a Segunda República, foram criadas vinte e duas universidades federais, sendo que todas as capitais de estado receberam uma dessas instituições (OLIVEN, 2002 *apud* SACRAMENTO, 2015⁵), ou seja, o foco da criação de novas instituições federais de ensino superior era sempre em capitais e regiões economicamente favorecidas. Todavia, novas políticas de expansão foram criadas no início dos anos 2000 que favoreceram diferentes regiões do país.

Essa expansão pode ser dividida em três fases, para um melhor entendimento. A primeira foi realizada entre o período de 2000 a 2007, a segunda entre 2008 a 2012 e a terceira de 2012 em diante (BRASIL, s/d). A primeira etapa da expansão do ensino superior público federal teve como prioridade principal a interiorização e redução de desigualdades sociais, focando em regiões mais carentes e com menor poder aquisitivo (BRASIL, s/d).

Em suma, a criação de novos *campi* e novas universidades passou a se basear principalmente da expectativa de que as novas instituições participariam do desenvolvimento regional (BRASIL, s/d), sendo que:

As propostas de instalação de cursos, câmpus e universidades devem se basear em estudos preliminares das condições socioeconômicas das regiões, a fim de promover o desenvolvimento do país e redução das assimetrias regionais. Ao propor a instalação de novos câmpus e universidades, o Governo Federal estabeleceu uma lista de critérios a serem analisados, de forma a estabelecer, objetivamente, prioridades e necessidades (BRASIL, s/d, p. 36).

Ou seja, se no século XX as universidades públicas federais eram implantadas, majoritariamente, em capitais e regiões mais desenvolvidas do país, no início do século XXI a política governamental passou a ser a de utilizar essas instituições para promover o desenvolvimento de regiões carentes, como estratégia para reduzir as desigualdades sociais.

O quadro 2 demonstra os dados sobre algumas universidades federais criadas na primeira etapa de expansão do ensino superior público no século XXI.

⁵OLIVEN, Arabela C. Histórico da educação superior no Brasil. Brasília/DF, 2002.

Destaque nessa primeira expansão é o fato de que, das dezesseis universidades criadas/transformadas, apenas quatro possuem sede em alguma capital de estado.

QUADRO 2 – Universidades federais criadas entre 2000 a 2007

Sigla	Nome da IFES	Lei de Criação	Município sede
UFT	Universidade Federal do Tocantins	Lei 10.032/2002	Palmas/TO
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande	Lei 10.419/2002	Campina Grande/PB
UFSJ	Fundação Universidade Federal de São João del Rei	Lei 10.425/2002	São João del Rei/MG
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá	Lei 10.435/2002	Itajubá/MG
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco	Lei 10.472/2002	Petrolina/PE
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia	Lei 10.611/2002	Belém/PA
UFABC	Fundação Universidade Federal do ABC	Lei 11.145/2005	Santo André/SP
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	Lei 11.151/2005	Cruz das Almas/BA
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Lei 11.152/2005	Uberaba/MG
UFGD	Fundação Universidade Federal de Grande Dourados	Lei 11.153/2005	Dourados/MS
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas	Lei 11.154/2005	Alfenas/MG
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido	Lei 11.155/2005	Mossoró/RN
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	Lei 11.173/2005	Diamantina/MG
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Lei 11.184/2005	Curitiba/PR
UNIPAMPA	Fundação Universidade Federal do Pampa	Lei 11.640/2008	Bagé/RS
UFCSPA	Fund. Univ. Fed. de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Lei 11.641/2008	Porto Alegre/RS

Fonte: Adaptado do Portal do Ministério da Educação, disponível em: <http://portal.mec.gov.br>

Já a segunda fase da expansão do ensino superior público no Brasil teve início em 2008, a partir do programa REUNI. De acordo com o documento instituidor do programa, o Decreto 6.096/2007 (BRASIL, 2007), o Ministério da Educação (MEC)

destinou recursos financeiros às universidades que apresentassem planos de reestruturação que atendessem às diretrizes do programa, sendo que a principal diretriz era a “[...] redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno” (BRASIL, 2007). Esses recursos financeiros seriam destinados a suportar o aumento de despesas em virtude da reestruturação das universidades.

Mesmo que essa fase do programa de expansão tenha focado na reestruturação de instituições federais existentes, algumas universidades novas foram implantadas, tais como: Universidade Federal de Fronteira do Sul (UFFS); Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa); Universidade Federal da Integração Latino-americana (Unila); e Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (Unilab) e foram inaugurados 47 novos *campi* em universidades federais existentes (BRASIL, s/d). Para se ter uma ideia do tamanho da expansão do ensino superior público federal na primeira década do século XXI, foram criadas quatorze instituições e 126 novos *campi* universitários, entre 2003 a 2010, e as cidades atendidas por IFES no Brasil passou de 114 para 230 (BRASIL, 2012).

Interessante que a segunda fase da expansão do ensino superior público federal teve como foco três eixos principais: a interiorização; a reestruturação de universidades existentes; e a integração regional e internacional. Um bom exemplo disso é o fato de as quatro universidades federais criadas nesta etapa da expansão serem pensadas na interiorização e também: na integração de estados fronteiriços da região Sul (UFFS); na integração amazônica (Ufopa); na integração latino-americana (Unila); e na aproximação entre países que possuem a língua portuguesa como língua oficial (Unilab) (BRASIL, 2012).

A terceira etapa da expansão do ensino superior público federal teve início em 2012, com políticas específicas de implantação de novos programas sociais e do desenvolvimento regional, com a criação de quatro novas instituições e 47 novos *campi*, até 2014 (BRASIL, s/d). Como resultado dessa expansão, no ano de 2014 já existiam no Brasil um total de 63 universidades federais e 321 *campi*, distribuídos em 275 municípios brasileiros. É um aumento considerável, levando-se em conta que, em 2003, havia 45 universidades federais e 148 *campi* (BRASIL, 2012).

Algumas instituições lograram êxito com o REUNI, tendo ótimos resultados com a expansão e reestruturação proporcionados com o programa, ao menos durante uma determinada época, em que a expansão acadêmica era acompanhada de

aumento nos investimentos públicos nessas instituições. Pode-se citar a UFSC, que gerou, à época do REUNI, “[...] reflexos positivos para a universidade e, por conseguinte, para toda região à qual ela está inserida” (DE MELO COSTA *et al*, 2013, p. 121-122).

O grande problema dessa expansão do ensino superior público federal foi a ausência de tempo para um planejamento adequado. As universidades que aderiram ao REUNI “[...] não tinham um processo de planejamento institucionalizado, por isso, seus projetos de adesão ao REUNI foram elaborados para atingir as metas pactuadas, principalmente às quantitativas, com poucas ações conectadas a seus objetivos” (LUGÃO, 2012, p. 61). Essa ausência de planejamento, por parte de muitas instituições, acabou por trazer problemas operacionais às novas instituições inauguradas.

O fato de o decreto que instituiu o REUNI ter estabelecido prazos e condições vinculadas ao aumento de ingresso de estudantes na graduação, como condicionantes para a disponibilização de recursos orçamentários e humanos, acabou por direcionar as discussões mais voltadas à expansão de vagas do que com a reestruturação acadêmica (LUGÃO, 2012) e planejamento de infraestrutura adequada à nova demanda que passou a surgir.

O REUNI poderia ter sido mais bem utilizado pela UFJF para oferecer uma infraestrutura mais adequada a seus servidores e alunos, que no início de 2017 possuía 15 obras paralisadas (GLOBO, 2017). Além disso, as IFES que criaram novos *campi*, como a UFJF, poderiam ter aproveitado melhor a oportunidade de aumento de investimentos públicos de reestruturação para planejar melhor a implantação e gestão dessas novas unidades. E esse planejamento vai além de apenas oferecer vagas aos alunos, ou mesmo de contratar novos profissionais, deve-se focar na infraestrutura a ser oferecida e como deveria ser realizada a relação administrativa entre os *campi*.

Na terceira fase de expansão o município de Governador Valadares foi contemplado com um campus da UFJF, se tornando uma das unidades de expansão das vagas do curso de Medicina no ensino superior público federal. A UFJF, criada através da Lei Federal 3.858/1960 (BRASIL, 1960), não possuía nenhuma unidade fora de seu município sede à época e aderiu ao REUNI em 2007, com um plano de reestruturação que previa um aumento de 7.923 matrículas na graduação até 2012, que teria um aumento de despesas com contratação de pessoal e melhoria de infraestrutura (UFJF, 2007).

A unidade da UFJF em Governador Valadares entrou no plano de reestruturação da UFJF na terceira fase do REUNI, com previsão inicial de investimentos na ordem de R\$ 120 milhões, para a instalação do novo campus (UFJF, 2012e). E assim foi feito, em novembro de 2012 iniciaram-se as atividades da UFJF-GV e a instituição estava oficialmente instalada nesse município do Vale do Rio Doce.

Na seção 1.3, a seguir, serão apresentados o contexto de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF, bem como os desafios dos gestores da unidade e a situação da centralização administrativa no campus sede, de acordo com o que foi relatado pelos gestores da unidade.

1.3- As relações administrativas *intercampi* na UFJF

Antes de implantar o campus avançado de Governador Valadares, em 2012, a UFJF era uma instituição presente apenas no município de Juiz de Fora. Além disso, o fato de ser uma autarquia pública faz com que a UFJF siga certos padrões formais, tais como: utilização de documentos físicos, hierarquia, impessoalidade, meritocracia, etc. E o formalismo baseado na tramitação física de documentos sempre funcionou e atendia às necessidades da universidade com apenas um campus.

Todavia, muita coisa mudou a partir da implantação da UFJF-GV. Distante cerca de 450 quilômetros do campus sede, o campus de Governador Valadares foi pensado de forma a executar as mínimas atividades administrativas, considerando o quantitativo de servidores inicialmente contratados (UFJF, 2012b). Com isso, vários setores do campus sede passaram a ser responsáveis por diversas atividades realizadas em um campus muito distante.

Nas próximas subseções serão apresentados: o contexto de implantação da UFJF-GV, pois a maioria dos desafios que a gestão do campus de Governador Valadares tem que lidar atualmente surgiram em virtude da forma como a unidade foi implantada; os problemas de gestão existentes no campus de Governador Valadares; e os efeitos que a centralização administrativa têm causado aos gestores do campus avançado.

1.3.1- A implantação do campus de Governador Valadares da UFJF

A expansão do ensino superior público que aconteceu no Brasil proporcionou a criação de novas universidades federais públicas e a criação de novos *campi* nas instituições existentes. De 2003 a 2010, houve uma ampliação de 31% no quantitativo de universidades federais e um aumento de 85% no quantitativo de campus/unidades em todo o Brasil (BRASIL, 2012).

Nesse contexto de interiorização e expansão do ensino superior público no Brasil, a UFJF decidiu pela criação, em 2012, de um campus avançado em Governador Valadares (UFJF, 2012), com a oferta inicial de nove cursos de graduação já no primeiro ano de funcionamento do novo campus (UFJF, 2012a), mesmo sem estrutura própria no município de Governador Valadares.

Para atender às demandas que surgiram em virtude da criação do novo campus avançado, foi anunciado que seriam “[...] contratados 566 servidores: 266 professores e 300 técnico-administrativos em educação” (UFJF, 2012a). Além disso, no anúncio de criação do novo campus avançado, foi divulgado que “[...] já há autorização para realizar concurso para 40 docentes efetivos, selecionar 80 substitutos (temporários) e efetivar 165 técnicos” (UFJF, 2012a).

No entanto, no primeiro concurso público homologado para contratação de Técnicos Administrativos em Educação destinados ao novo campus, em 2012, ano de início das atividades administrativas e acadêmicas no campus de Governador Valadares da UFJF, foram abertas apenas oito vagas de servidores para atuarem nas atividades meio do novo campus, sendo: três Administradores, quatro Auxiliares em Administração e um Técnico em Tecnologia da Informação (UFJF, 2012b).

Essa medida adotada pela UFJF fez com que praticamente todas as atribuições e atividades administrativas ficassem sob responsabilidade do campus sede, inclusive as atividades de poder decisório e de execução, pois nenhum servidor Técnico Administrativo em Educação detinha função gratificada⁶ ou cargo comissionado para realizar atribuições de chefia e supervisão, à época de implantação do campus.

⁶ Servidor nomeado para exercer atividades de direção, chefia e assessoramento no âmbito do serviço público federal, conforme Art. 3º, da Lei 7.596/1987 (BRASIL, 1987).

Não bastasse todas as atividades administrativas serem executadas no campus sede, não foi nomeado nenhum diretor para atuar no campus Governador Valadares, de imediato. A UFJF escolheu o então Pró-reitor de Planejamento para, além das suas atribuições de Pró-reitor, coordenar a implantação da UFJF-GV (UFJF, 2012c), contudo, essa coordenação aconteceria a distância, de Juiz de Fora. Já os departamentos acadêmicos tiveram professores nomeados para exercerem a chefia das atribuições administrativas relativas aos cursos implantados em Governador Valadares (UFJF, 2012d), vinculados às Faculdades do campus sede.

Devido aos seguidos problemas nas obras do campus de Governador Valadares, os desafios iam aumentando cada vez mais, fazendo com o que a unidade tivesse que alugar diferentes espaços para realizar as atividades administrativas, de ensino, de pesquisa e de extensão. Basicamente, o contrato para início das obras foi assinado em novembro de 2012, mas em dezembro de 2013 foi emitida uma determinação de paralisação das obras pelo Tribunal de Contas da União (UFJF, 2016).

Posteriormente, em janeiro de 2014 foi autorizado o reinício das obras (UFJF, 2016), todavia, com mais de um ano de atividades acadêmicas, os primeiros desafios pela utilização de espaços de terceiros começaram a surgir. Em 2014, o Reitor à época afirmou que a implantação do campus de Governador Valadares “é complexa e enfrenta momentos de turbulência” (UFJF, 2014a). E esse problema de infraestrutura continuou no ano seguinte, quando em janeiro de 2015 as obras de construção do campus da UFJF-GV foram novamente paralisadas, agora a pedido da empresa contratada (UFJF, 2016) e assim permanece até os dias atuais.

Nesse contexto de desafios administrativos e de infraestrutura, ocorreu a nomeação de um novo diretor para o campus de Governador Valadares, em abril de 2014, sendo que a gestão permaneceria sendo realizada a distância, diretamente de Juiz de Fora. Mais uma vez ocorreu a opção da UFJF por concentrar as tarefas no campus sede, tanto as tarefas operacionais quanto as de gestão. A nomeação deste novo diretor visava à superação de obstáculos e o alcance da qualidade nos serviços, que era tão almejada pela comunidade acadêmica do campus avançado (UFJF, 2014a).

No mesmo ano de 2014, em setembro, com a posse do novo Reitor, houve a nomeação de outro diretor para o campus de Governador Valadares, que mais uma vez era do campus sede e que acumulava a função de Diretor do campus de

Governador Valadares com a de Diretor de Gerenciamento de Projetos em Juiz de Fora (UFJF, 2014b).

Este novo diretor, nomeado em setembro de 2014, possuía presença constante no campus Governador Valadares, permanecendo três dias da semana na unidade e dois dias da semana no campus sede. Além disso, o referido diretor instalou uma Coordenação Administrativa do campus Governador Valadares dentro da Reitoria. Esse setor era responsável por fazer a interface entre os *campi*, procurando encontrar soluções mais rápidas aos vários desafios que existiam à época no campus de Governador Valadares.

A comunidade acadêmica do campus de Governador Valadares recebeu, em 2015, a notícia de que o Vice-reitor em exercício da reitoria apresentaria uma proposta de Regimento Interno para a unidade, que seria debatida dentro do campus de Governador Valadares e, posteriormente, no âmbito do Conselho Superior, o que representaria um avanço importante para a unidade (UFJF, 2015).

Antes mesmo da elaboração do Regimento Interno, o campus de Governador Valadares teve uma nova troca na diretoria, que passou, pela primeira vez, a ser comandada por um professor lotado na unidade, que se dedicaria exclusivamente a essa atribuição (UFJF, 2015a). Este novo diretor foi nomeado como temporário, pois a proposta do novo organograma previa eleições para o cargo de Diretor Geral do campus de Governador Valadares.

Ao assumir como diretor, o professor indicado deixou de realizar suas atividades de docente e passou a se dedicar exclusivamente à tarefa de dirigir o campus de Governador Valadares da UFJF, em um momento de instabilidade e com a recente renúncia do Reitor. Esse momento foi um marco na gestão da UFJF-GV, que finalmente possuía um servidor do quadro como diretor da unidade.

Pouco tempo após a nomeação do novo diretor, o Conselho Superior da UFJF aprovou o Regimento Interno do campus de Governador Valadares, o que se tornou um novo marco na história da unidade (UFJF, 2015b), com a criação de duas unidades acadêmicas: o Instituto de Ciências da Vida (ICV) e o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA). O quadro 3, a seguir, demonstra alguns pontos importantes advindos com o novo regimento:

QUADRO 3: Inovações advindas com o Regimento Interno da UFJF-GV

Antes do Regimento	Após o Regimento	O que mudou?
Existia apenas a Diretoria do campus	Diretoria Geral do campus Governador Valadares	Responsável por coordenar, fiscalizar e superintender as atividades administrativas do campus, sem gerir questões específicas das Unidades Acadêmicas (ICV e ICSA)
	Diretoria do ICV	Responsável por dirigir as atividades de ensino, pesquisa e extensão e as atividades administrativas correlacionadas dos cursos da área da saúde.
	Diretoria do ICSA	Responsável por dirigir as atividades de ensino, pesquisa e extensão e as atividades administrativas correlacionadas dos cursos da área das ciências sociais.
Existia a Coordenação Administrativa do campus	Coordenação de Infraestrutura	Passou a coordenar apenas a gestão operacional do campus, sem ter que lidar com a gestão de pessoas.
	Coordenação de Recursos Humanos	Passou a coordenar a gestão de pessoas do campus, subordinado diretamente ao Diretor Geral.
Não existia	Conselho Gestor	Passou a existir na unidade um órgão gestor administrativo máximo, de deliberação coletiva.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir informações contidas na Resolução CONSU-UFJF 35/2015 (UFJF, 2015b).

Aconteceu, portanto, uma evolução da estrutura, com criação de órgão de deliberação coletiva, de unidades acadêmicas e de coordenações para lidarem com as especificidades de diversas atividades realizadas pelo campus de Governador Valadares. Além disso, o campus avançado passava a ter direito a três assentos no Conselho Superior da UFJF, com direito a voz e voto, o que permitiria à unidade levar ao órgão máximo de deliberação da instituição as questões de interesse da comunidade acadêmica valadarense.

Não existe hierarquia entre as três diretorias do campus de Governador Valadares, todas são diretamente ligadas à reitoria da UFJF. Além disso, é preciso ressaltar que o atual Diretor Geral do campus foi eleito pela comunidade acadêmica da UFJF-GV (técnicos, professores e alunos) e possui mandato até o ano de 2020, quando ocorrerão novas eleições para o cargo.

Atualmente, a UFJF-GV possui estrutura administrativa mais aprimorada, se comparada a sua fase inicial, possuindo 471 servidores, sendo que vinte e dois destes possuem funções de chefia e assessoramento, a saber: quatro com Cargos de Direção (sendo um Diretor Geral, dois Diretores Acadêmicos e um Coordenador Administrativo) e dezoito com Função Gratificada (dois Coordenadores, cinco Gerentes e onze Chefes de Departamento) (BRASIL, 2017). Embora o quantitativo possa parecer suficiente, alguns setores não possuem gerente designado, tais como: Comunicação; Contratos; Suprimentos e Tecnologia da Informação.

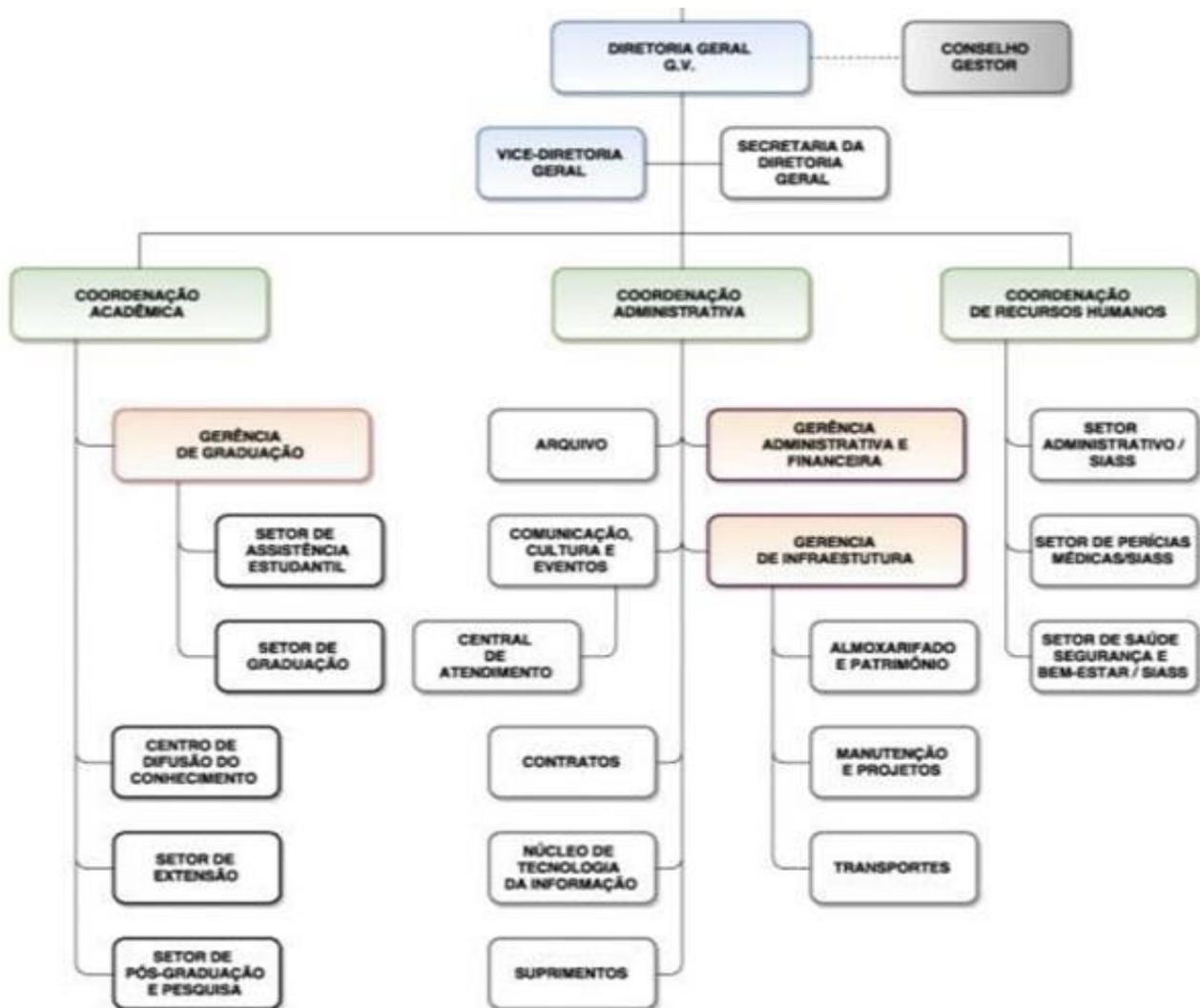
A UFJF-GV possui atualmente dez cursos de graduação (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia) e quatro programas de pós-graduação, sendo três mestrados e um doutorado: Mestrado Profissional em Ensino de Biologia; Pós-Graduação *stricto sensu* em Bioquímica e Biologia Molecular; e ainda Mestrado e Doutorado em Educação Física.

Em 14 de agosto de 2017, foi aprovada a Resolução 01, no Conselho Gestor da UFJF-GV, órgão de deliberação máximo do campus, onde foi instituída a estrutura organizacional da unidade (UFJF, 2017). O documento elaborado referenda o que consta no Regimento Interno do campus, apenas alterando a nomenclatura da Coordenação de Infraestrutura para Coordenação Administrativa e ainda estabelece os setores de apoio administrativo.

O Diretor Geral do campus Governador Valadares passou a ter o apoio de três coordenações: Acadêmica, Administrativa e de Recursos Humanos. Cada coordenação tem a atribuição de representar as Pró-reitorias administrativas do campus sede em todo o campus avançado, mesmo sem vinculação hierárquica, e prestam serviço às três diretorias de Governador Valadares.

Abaixo das coordenações, estão posicionados os setores de apoio administrativo do campus, mas poucos são os setores que possuem servidor com função de chefia e assessoramento, a saber: Gerência Administrativa e Financeira, Gerência de Infraestrutura, Gerência de Graduação e dois Gerentes das Bibliotecas (Centro e Vila Bretas). Essas funções de chefia e assessoramento são indispensáveis para que haja servidores formalmente nomeados para executarem atividades de gerenciamento. A figura 1 abaixo demonstra a estrutura organizacional dos setores ligados à Diretoria Geral do campus de Governador Valadares:

FIGURA 1: Organograma da Diretoria Geral do campus Governador Valadares

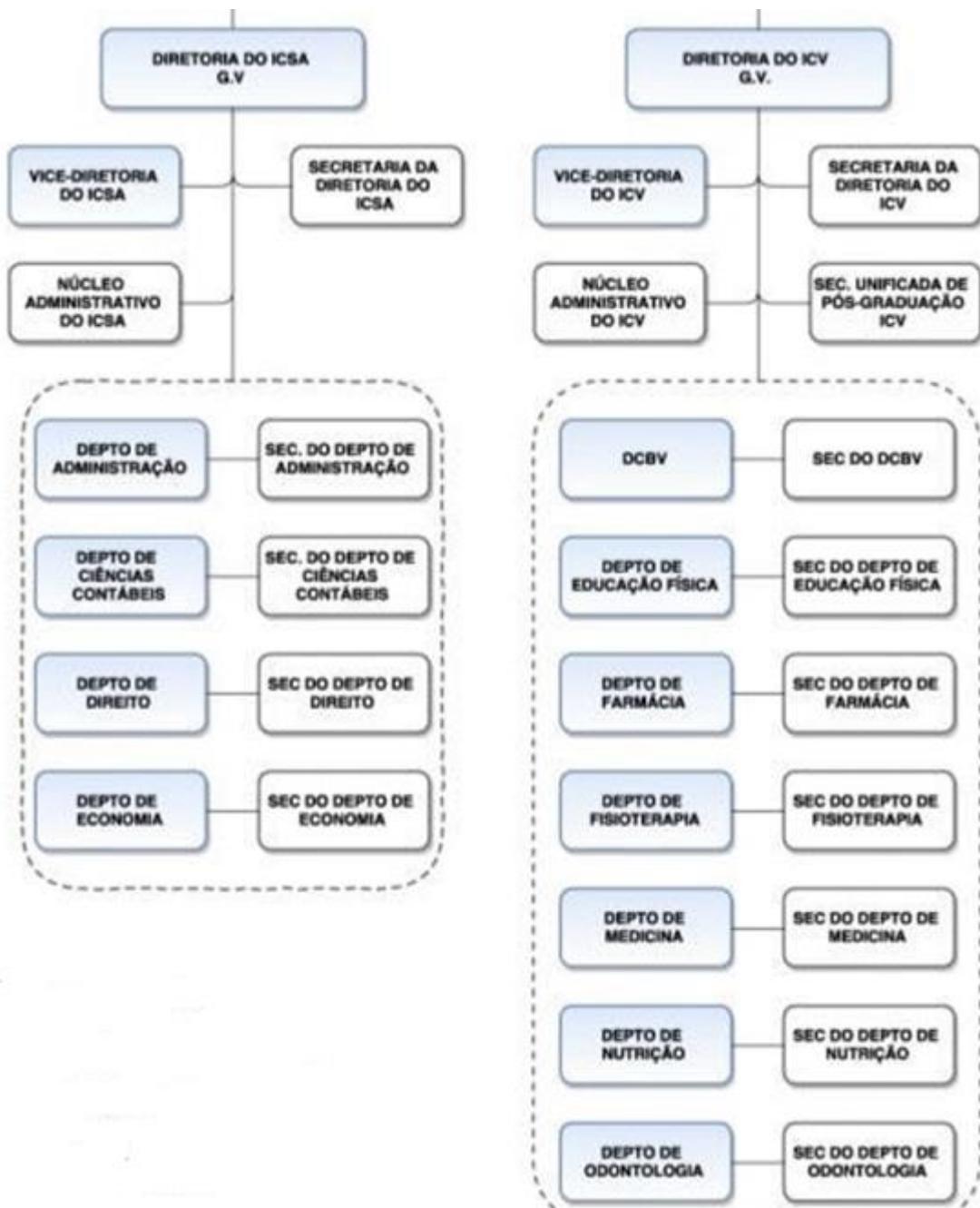


Fonte: Portal institucional da UFJF em Governador Valadares, disponível em: <http://www.ufjf.br/gv/sobre/organizacao/organograma/>.

Já as estruturas dos dois institutos existentes no campus de Governador Valadares são semelhantes, divididas de forma a atender aos cursos de graduação e pós-graduação existentes e se responsabilizando por poucas atividades administrativas diretamente ligadas a esses cursos.

Cada departamento acadêmico possui uma secretaria, para execução de atividades administrativas básicas. Os Diretores das Unidades são assessorados pelos Vice-Diretores, pelas Secretarias das Diretorias das unidades acadêmicas e pelos Núcleos de Apoio Administrativo. Na figura 2, a seguir, podem ser verificadas a simplicidade das estruturas e a semelhança entre ICV e ICSA:

FIGURA 2: Estrutura Organizacional das diretorias acadêmicas do campus Governador Valadares



Fonte: Portal institucional da UFJF em Governador Valadares, disponível em: <http://www.ufjf.br/gv/sobre/organizacao/organograma/>.

Como abordado no início desta subseção, diversos problemas nas obras de construção do campus de Governador Valadares foram apontados pela Auditoria Interna da UFJF e pelo Tribunal de Contas da União (UFJF, 2016) e a obra não foi concluída nem mesmo retomada até o presente momento. Por isso, a UFJF em

de chefia e assessoramento. Isso faz com que a maioria dos setores não tenha um servidor institucionalmente designado como responsável por atividades de gestão, deixando assim algumas atividades sem a devida organização e direção esperadas.

Na subseção 1.3.1 foi demonstrada, também, a complexa situação de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF, bem como as evoluções na gestão da unidade. Na mesma seção foi apresentado que em alguns momentos a situação da unidade era complexa e que passava por momentos de “turbulência”, conforme relatado pelo ex-reitor da UFJF (UFJF, 2014a) e em relatório da Auditoria Interna (UFJF, 2016).

Essa situação surgiu em virtude de vários problemas, inclusive pela opção pela gestão do campus a distância, principalmente no início das atividades, quando os três primeiros diretores do campus, além de dirigirem a unidade diretamente de Juiz de Fora, acumulavam a função de diretor do campus com outras atribuições de gestão no campus sede.

Por fim, na subseção 1.3.1 foram apresentadas as evidentes melhorias que ocorreram nos últimos anos, principalmente após a criação do regimento do campus de Governador Valadares da UFJF e do organograma com três diretores. Apesar dos avanços que ocorreram após os primeiros anos de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF, ainda existem alguns pontos que precisam ser aprimorados, como o desafio da gestão de diversos imóveis alugados pela unidade.

Diante desse cenário de mudanças e avanços na gestão da UFJF-GV, e no intuito de coletar evidências sobre os maiores desafios da gestão do campus, algumas perguntas (apêndice A) foram feitas aos três diretores e a um coordenador do campus de Governador Valadares. Dessa forma, seria possível verificar quais são as principais demandas atuais da unidade. Três gestores responderam à entrevista, que passam a ser denominados: Respondente R1, Respondente R2 e Respondente R3.

Quando questionado sobre os principais desafios existentes na gestão de sua unidade, o Respondente R2 alegou os seguintes problemas: falta de infraestrutura própria que permita a utilização de espaços de forma exclusiva e em tempo integral; a utilização de sistema de gestão obsoleto que não permite uma gestão eficiente e confiável; os fluxos de processos são complexos, centralizados, burocráticos, demorados, com alto custo e com utilização exagerada de papel.

De fato, a UFJF/GV ainda não possui imóvel próprio no município de Governador Valadares, utilizando-se de espaços de outras instituições privadas para

oferecer suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. O sistema de gestão próprio utilizado pela UFJF é o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), que possui algumas ferramentas importantes, mas ainda é um pouco limitado na elaboração de relatórios de gestão, podendo ser aperfeiçoado, e também não possui integração com os sistemas de gestão do governo federal (SIAFI, SIAPE e SIASG).

Já o Respondente R1 pontuou os problemas de infraestrutura da sua unidade e que a maioria das regras administrativas vivenciadas hoje foi criada pelo campus sede, quando nem se previa a criação de um campus fora da sede. O gestor pontuou que algumas regras são aplicadas sem o devido conhecimento da estrutura do campus de Governador Valadares, que é diferente do campus de Juiz de Fora.

O respondente R1 questionou sobre situações que, em sua visão, existem desde o planejamento da implantação do campus de Governador Valadares da UFJF. É preciso ressaltar que o campus sede é dividido em várias unidades acadêmicas (faculdades e institutos) e em unidades administrativas (Pró-reitorias e diretorias). Já a UFJF-GV é dividida em duas unidades acadêmicas (ICV e ICSA) e uma unidade administrativa (Diretoria Geral). Ou seja, a estrutura (infraestrutura, além de recursos financeiros e humanos) pode ser diferente em muitos aspectos, mas são semelhantes quando se analisa a divisão organizacional.

O Respondente R3 ressaltou a existência de problemas na relação *intercampi*, não sendo esclarecidas quais são as atribuições dos setores do campus sede. O gestor também informou que possui uma grande dificuldade em acompanhar a aplicação do orçamento do campus, dificultando a prestação anual de contas ao Conselho Gestor. E ainda demonstrou que existem problemas ocasionados pela ausência de assessoria jurídica no campus, o que estende os prazos de muitos processos administrativos.

O problema de comunicação alegado pelo Respondente R3 ocorre principalmente pela distância entre os *campi* da UFJF, que dificulta a gestão da informação na instituição. Já o problema da ausência de assessoria jurídica nos processos administrativos faz com que haja um grande volume de documentos encaminhados para a Procuradoria da Advocacia Geral da União (AGU) junto à UFJF em Juiz de Fora.

Os problemas indicados pelos gestores do campus de Governador Valadares como os principais existentes na instituição têm as origens das mais diferentes possível. Falta de infraestrutura adequada e problemas relacionados à relação

intercampi foram constantemente abordados pelos gestores da UFJF-GV. Em seguida, os gestores do campus Governador Valadares foram instigados a detalhar um pouco mais sobre os problemas administrativos, sem considerar os problemas de infraestrutura, orçamentários e financeiros.

O Respondente R3 alegou que os principais problemas administrativos, que mais atrapalham a sua gestão, são: a falta de clareza das atribuições e dos fluxos *intercampi* e a centralização de atividades no campus sede, gerando uma morosidade nos processos, pelo fato de existir uma alta demanda destinada a poucas pessoas do campus sede.

Acompanhando esse raciocínio, o Respondente R2 entende que a UFJF trabalha com uma centralização excessiva nas atividades administrativas. O gestor também respondeu que esse problema da centralização das atividades acaba por refletir em vários outros efeitos, como: morosidade nos processos e falta de gestão adequada sobre as atividades exercidas, como compras e contratos, por exemplo. O gestor também reclamou do fato de não poder acessar alguns sistemas de gestão do governo federal⁷.

Sobre a centralização administrativa, vale destacar nas respostas dadas pelos respondentes R3 e R2 o fato de que ambos os gestores justificaram que esse problema tem gerado morosidade na execução dos processos na UFJF. O Respondente R2 ainda alega que a centralização dificulta sua tarefa de gerir alguns serviços.

O Respondente R1 elencou que os principais problemas administrativos do campus são: falta de fluxos administrativos definidos; ausência de lista de checagem dos procedimentos administrativos; não liberação de acesso aos sistemas de gestão do governo federal (que são direcionados para a gestão administrativa e financeira de órgãos e entidades do governo federal); lentidão na tramitação dos processos, em virtude da centralização das atividades em Juiz de Fora.

O Respondente R1 ponderou também que, geralmente, quando solicita a alguma Pró-reitoria que serviços sejam repassados a sua unidade, nem recebe resposta sobre a solicitação apresentada. Além disso, questiona também o fato de que quando recebe alguma resposta negativa não lhe é apresentado um estudo de viabilidade ou inviabilidade da execução do serviço na UFJF-GV.

⁷ Esses sistemas serão detalhados no capítulo 2.

Diante do exposto, muitos são os problemas relatados pelos gestores do campus de Governador Valadares e no quadro 4, a seguir, serão demonstrados um resumo sobre esses problemas pontuados, que foram obtidos com as respostas ao questionário apresentado (apêndice A).

QUADRO 4: Resumo das respostas sobre problemas de gestão na UFJF-GV

Desafios da gestão do campus Governador Valadares	Fez alguma ressalva sobre o problema de Gestão?		
	Respondente R1	Respondente R2	Respondente R3
Ausência de imóvel próprio	X	X	
Sistemas de gestão próprios obsoletos		X	
Problemas nos fluxos dos processos	X	X	X
Burocracia e uso exagerado de papel		X	
Ausência de planejamento administrativo	X		
Problemas de relacionamento <i>intercampi</i>	X		X
Ausência de assessoria jurídica na UFJF-GV	X	X	X
Centralização da execução de atividades	X	X	X
Não liberação de acessos aos sistemas governamentais de gestão ³	X	X	

Fonte: Elaboração pelo autor, com base nas respostas obtidas das perguntas constantes no Apêndice A.

O quadro 4 demonstra que existem, na opinião dos gestores do campus de Governador Valadares, problemas administrativos diversos, mas alguns problemas são percebidos por todos os respondentes, tais como: problemas nos fluxos dos processos, ausência de assessoria jurídica no campus de Governador Valadares e a centralização administrativa no campus sede da UFJF.

Nesse sentido, mesmo com o passar do tempo e com as melhorias estruturais e regimentais implantadas no campus de Governador Valadares nos últimos anos, existem sérios desafios para os gestores da unidade. Esses problemas de gestão informados pelos gestores do campus de Governador Valadares são importantes e merecem atenção, principalmente o problema de infraestrutura vivenciado pela unidade. Contudo, dentre os problemas pontuados pelos gestores da UFJF-GV, a centralização administrativa será abordada nesta pesquisa, por se tratar de uma situação de gestão que impacta diretamente em outros serviços.

Assim sendo, a subseção a seguir se propõe a tratar, de forma mais detalhada, sobre a centralização administrativa no campus sede da UFJF, de acordo

com a visão dos gestores do campus de Governador Valadares e com as observações de campo do cotidiano deste pesquisador.

1.3.3- A centralização administrativa na UFJF

Como descrito na seção anterior, o campus de Governador Valadares da UFJF possui alguns desafios que seus gestores estão tentando contornar e que estão dificultando a gestão da unidade. Dentre os desafios apontados pelos gestores da UFJF-GV, alguns são comuns a todos eles: ausência de assessoria jurídica em Governador Valadares para os processos administrativos, problemas de infraestrutura, falta de definição clara sobre os fluxos dos procedimentos administrativos e excesso de centralização na execução de atividades.

É preciso deixar claro que a centralização administrativa não está sendo tratada como sendo o maior ou único problema da unidade de Governador Valadares e é preciso registrar, também, que a descentralização generalizada de todas as atividades não soluciona todos os problemas da instituição. Este caso de gestão foi escolhido em virtude das respostas obtidas junto aos gestores da UFJF-GV, somadas às percepções do cotidiano administrativo da instituição por este pesquisador.

Para melhor entender sobre a dimensão desse problema, foram apresentadas aos gestores da UFJF-GV algumas atividades administrativas, que são essenciais para um bom andamento da prestação dos serviços para os quais a instituição foi implantada, para que estes gestores opinassem sobre se existe centralização excessiva na execução dessas atividades.

Três gestores responderam às perguntas e informaram, de forma unânime, que existe centralização excessiva em todas as atividades apresentadas, quais sejam: gestão orçamentária, gestão de compras, elaboração de contratos no SIASG, gestão financeira no SIAFI e gestão de pessoas no SIAPE.

Além disso, na opinião do Respondente R1, muitas das solicitações de descentralização de atividades, realizadas pelos gestores do campus de Governador Valadares, não foram ainda respondidas. Todavia, quando são respondidas, ainda não existe um estudo técnico sobre a viabilidade ou não da descentralização, o que deixa a resposta sem fundamentação. O gestor citou exemplos de atividades que solicitou descentralização: agendamento de férias, gestão orçamentária e financeira.

Em situação semelhante à descrita pelo Respondente R1, a Coordenação de Recursos Humanos do campus Governador Valadares abriu um processo administrativo, de número 23071.005930/2016-97, em 19 de abril de 2016, solicitando a descentralização das atividades de agendamento, alteração e cancelamento das férias dos servidores da UFJF-GV, como demonstra a figura 4 a seguir:

FIGURA 4: Processo administrativo de solicitação de descentralização das atividades administrativas de agendamento, alteração e cancelamento de férias dos servidores da UFJF-GV

PROCESSO nº 23071.005930/2016-97

Imprimir Capa Imprimir Trâmites Entrada

Dados do documento Documentos digitais Trâmites

Tipo
PROCESSO

Título
DESCENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Número
23071.005930/2016-97

Interessado
GERÊNCIA DE GESTÃO DE PESSOAS - CAMPUS GV

Assunto \ tema
DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE AGENDAMENTO, ALTERAÇÃO E CANCELAMENTO DAS FÉRIAS DOS SERVIDORES DE GV

Registrado por
RENATO PEREIRA ARAUJO

Data
19/04/2016

Palavras chave

Setor de origem
SECRETARIA/CGV

Observações

Fonte: Sistema Interno de Gestão Acadêmica, UFJF, agosto de 2018.

Caso houvesse respostas céleres e objetivas sobre os motivos que levam a instituição a centralizar ou descentralizar determinadas atividades, o debate institucional sobre a melhor forma de a instituição realizar os serviços administrativos poderia ser enriquecido.

Todavia, o referido processo encontra-se parado e sem respostas, desde 28 de abril de 2016, na Coordenação de Administração de Pessoal, setor localizado no campus sede, na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e que detém atualmente a atribuição dessa atividade, como mostra a figura 5 a seguir:

FIGURA 5: Tramitação do processo administrativo de solicitação de descentralização das atividades administrativas de agendamento, alteração e cancelamento de férias dos servidores da UFJF-GV

PROCESSO nº 23071.005930/2016-97

Imprimir Capa Imprimir Trâmites Entrada

Dados do documento Documentos digitais Trâmites

* Indica instituição externa

Trâmite	Status	Origem	Data entrada	Destino	Data saída	D
3	NORMAL	PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS (Tramitado por ELINETE REJANE DA SILVA)	27/04/2016	COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (Tramitado por FLÁVIA TRINDADE DE ÁVILA)	28/04/2016	
2	NORMAL	CHEFIA DE GABINETE (Tramitado por ANA PAULA DE SANT ANNA CESAR)	27/04/2016	PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS (Tramitado por ANA PAULA DE SANT ANNA CESAR)	27/04/2016	
1	NORMAL	SECRETARIA/CGV (Tramitado por RENATO PEREIRA ARAUJO)	19/04/2016	CHEFIA DE GABINETE (Tramitado por ANA PAULA DE SANT ANNA CESAR)	27/04/2016	

Fonte: Sistema Interno de Gestão Acadêmica, UFJF, agosto de 2018.

Para melhor compreender a dimensão dos efeitos que a centralização administrativa na UFJF causam ao campus de Governador Valadares, os gestores da unidade foram indagados (apêndice A) sobre os impactos negativos causados por esse problema. O Respondente R3 descreveu os seguintes problemas (palavras do gestor):

- Gestão orçamentária em sistema próprio da UFJF (SIGA): Alegou não ter acesso ao sistema, nem para consulta, o que inviabiliza a prestação de contas e o acompanhamento da liberação do orçamento;
- Gestão de compras e elaboração de contratos: Alegou que os processos atrasam, pois os contratos são elaborados em Juiz de Fora e, antes dessa elaboração, os servidores de Juiz de Fora ainda têm que conferir todo o processo realizado pelos servidores da UFJF-GV;
- Gestão Financeira: Alegou atraso na distribuição dos valores;
- Gestão de Pessoas: Alegou dificuldade na alteração de férias quando estão próximas de iniciarem.

O Respondente R1, embora tenha entendido que haja centralização administrativa relativa na gestão de compras, criticou as demais atividades apresentadas, por serem extremamente centralizadas, na opinião do gestor. O Respondente R1 descreveu os seguintes problemas:

- Gestão orçamentária: demora na dotação orçamentária e o controle sobre o orçamento no sistema SIGA é precário;
- Elaboração de contratos: Contratos de aluguel de algumas instituições foram elaborados com tempo dispendioso, o que deixou a unidade em situação frágil com as instituições, pois algumas obrigações do locatário

ainda não foram cumpridas em virtude do atraso na celebração do contrato;

- Gestão Financeira: Atraso no pagamento de alguns contratados, que gerou situações constrangedoras para servidores e alunos.
- Gestão de Pessoas: O próprio servidor já teve problemas com agendamento de férias e teve dificuldades em solucionar com o setor correspondente em Juiz de Fora. Alegou que se o RH de Governador Valadares tivesse autonomia, o problema seria resolvido mais rapidamente e com menos desgaste.

O Respondente R2 resumiu a sua resposta, dizendo apenas que a centralização, de forma geral, torna os processos mais lentos e gera fluxos ineficientes, além de dispendioso, pelo custo do serviço de malote.

Por fim, foi apresentada aos gestores do campus de Governador Valadares a seguinte questão, conforme Apêndice A: “ocorrendo a descentralização na execução das atividades indicadas na questão 3, você vislumbra que existiria maior celeridade nos processos e reduziria a possibilidade de erros”? No quadro 5, a seguir, estão as respostas elaboradas por cada um:

QUADRO 5: Opiniões sobre benefícios da descentralização na UFJF

Gestor	Reprodução da opinião sobre os benefícios de uma eventual descentralização de atividades na UFJF
Respondente R1	Alegou que certamente, uma maior descentralização de atividades traria benefícios para o campus de Governador Valadares da UFJF, pois os problemas e as demandas poderiam ser acompanhados de perto pelos gestores do campus.
Respondente R2	Entende que a descentralização traria ganhos importantes para a gestão administrativa e suas atividades, entre eles a redução no fluxo de processos, no prazo de processamento, na redução de erros, nos custos operacionais, na valorização e reconhecimento do corpo profissional (docente e técnico) do campus avançado.
Respondente R3	Respondeu que sim, que com certeza traria benefícios, pois teria: maior acesso às informações, clareza dos fluxos, redução de etapas nos processos, flexibilidade para agir, celeridade nas disponibilidades de orçamento. Traria também mais qualidade de gestão e assim forneceria um serviço com mais eficiência.

Fonte: Elaborado pelo autor, transcrevendo integralmente as respostas obtidas na última pergunta constante no Apêndice A

De acordo com as respostas obtidas no quadro 5, percebe-se alguns anseios por maior descentralização de atividades administrativas, na visão dos gestores do

campus Governador Valadares da UFJF, e essa situação merece ser aprofundada. Alguns argumentos são respeitáveis, tais como: maior acesso a informações; redução de prazos; valorização dos servidores do campus de Governador Valadares; etc.

No âmbito da Coordenação de Recursos Humanos do campus de Governador Valadares existe um bom exemplo de descentralização administrativa, que trouxe redução considerável no tempo de tramitação dos processos de estágio probatório dos servidores da UFJF-GV. No início, todos os processos de estágio probatório eram geridos pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e tramitavam entre os *campi* da UFJF em cada uma das quatro avaliações de estágio probatório de cada servidor, o que causava atrasos em alguns casos.

No intuito de otimizar a tramitação dos processos, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF (PROGEPE) e a Diretoria do campus de Governador Valadares formalizaram, através do Ofício Circular 1694/2014-CAMP/PRORH (UFJF, 2014), que a responsabilidade pela gestão dos processos de estágio probatório dos servidores da UFJF-GV seria da área de gestão de pessoas do campus Governador Valadares, o que tornou o procedimento mais eficaz, eficiente e efetivo.

Todavia, não é descentralizando totalmente todas as atividades que todos os problemas do campus Governador Valadares serão solucionados. É preciso analisar as diversas facetas do problema em questão para encontrar as melhores escolhas para toda a universidade. Por exemplo, existem outras situações que poderiam atenuar o problema da centralização, situações essas que não podem ser modificadas facilmente, tais como: a utilização pela UFJF de formulários e processos físicos, a necessidade de utilização de vários imóveis no município de Governador Valadares, a distância geográfica entre os *campi* da UFJF, etc.

A UFJF ainda não aderiu ao processo administrativo eletrônico para a tramitação informatizada de seus documentos, exigindo que eles sejam ainda tramitados de forma física, o que implica uma morosidade ainda maior na execução dos serviços, pois o trânsito de documentos *intercampi* e *intracampi* é realizado por malote três vezes por semana ou, em raras situações, via e-mail. Quando ocorrem feriados, greves, recessos ou demais circunstâncias em que um campus está fechado, a tramitação de documentos e processos acaba atrasando ainda mais.

Já existem importantes ferramentas computacionais de gestão e tramitação de documentos e processos digitais, que foram inclusive adotadas por diversas instituições públicas federais. Uma dessas ferramentas é o Sistema Eletrônico de

Informações (SEI Usar), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com sede em Porto Alegre, e utilizado por quase 100 instituições federais brasileiras, que “elimina o uso de papel como suporte físico para documentos institucionais e disponibiliza informações em tempo real” (BRASIL, 2018c).

O fato de a UFJF estar em diversos locais dentro do município de Governador Valadares atrasa ainda mais os procedimentos administrativos de alguns setores, pois o trânsito de documentos entre os locais alugados pela UFJF-GV é realizado somente em três dias da semana. Essa situação também exige que a UFJF tenha que celebrar diversos contratos de aluguéis com instituições privadas no município de Governador Valadares, o que faz com que mais procedimentos administrativos sejam necessários, tais como: elaboração, publicação e gestão de contratos; realização de despesas; contratações de terceirizados, etc.

De acordo com as respostas obtidas, o grande problema em concentrar a execução das atividades administrativas em Juiz de Fora é a dificuldade que os gestores do campus de Governador Valadares encontram para solucionar situações adversas simples, que ocorrem na administração do campus, como: atraso do pagamento a fornecedores; registro de requisições de compras não realizadas em virtude de dotação orçamentária deficiente; problemas em requerimentos de benefícios (férias, incentivos, diárias, licenças) dos servidores; etc.

Sempre que ocorrem esses problemas citados no parágrafo anterior, os gestores do campus Governador Valadares necessitam entrar em contato telefônico com os gestores do campus sede, mas nem sempre é fácil realizar essa comunicação, muitas vezes sendo necessário acionar membros da Reitoria para auxiliar na solução dos problemas encontrados. Verificadas as opiniões dos gestores da UFJF-GV, a seguir serão detalhados os serviços pesquisados e a forma como são atualmente realizados no campus de Governador Valadares. Ou seja, existe uma distância física grande entre a solução do problema e a origem do problema.

Na gestão das compras públicas na UFJF, as atividades de elaboração de contrato, comunicação com fornecedores, publicação de extrato do contrato no Diário Oficial da União são realizadas no sistema do governo federal determinado SIASG e são executados, na UFJF, pela Coordenação de Contratos, subordinada à Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), em Juiz de Fora. Sendo que essas tarefas são extremamente importantes, pois são relacionadas ao final do processo de contratação

no serviço público federal. Muitas contratações de bens e serviços necessitam da publicação e assinatura de contratos administrativos para serem executadas.

Sempre que é necessário agilizar a elaboração e publicação de algum contrato, os gestores da UFJF-GV precisam solicitar aos responsáveis pela atividade, em Juiz de Fora, uma prioridade no atendimento da demanda, o que nem sempre é possível, visto que a PROPLAN lida com a elaboração de contratos de toda a UFJF. Vale ressaltar, por fim, que existe um pregoeiro⁸ e dois servidores do campus Governador Valadares que conduzem alguns pregões eletrônicos na unidade, o que faz com que esses processos de compras possam ser executados diretamente por um setor do campus de Governador Valadares.

As atividades financeiras relativas à realização da despesa pública no sistema do governo federal (SIAFI), como empenho, liquidação e pagamento, também são realizadas apenas no campus de Juiz de Fora, mesmo das várias despesas existentes no campus de Governador Valadares. Os gestores da UFJF-GV não possuem acesso ao sistema financeiro do governo federal (SIAFI) para execução ou consulta das despesas da unidade, o que dificulta a emissão de relatórios gerenciais de controle de pagamento de despesas.

Os registros funcionais dos servidores do campus de Governador Valadares no sistema SIAPE são realizados pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, no campus sede. Recentemente, as atividades administrativas de alteração de endereço cadastral e gestão dos processos de estágio probatório foram transferidas para a Coordenação de Recursos Humanos do campus de Governador Valadares. Já os demais registros funcionais no sistema SIAPE dependem do envio de toda documentação para o campus sede, para posterior execução.

Verificadas essas situações atuais na UFJF-GV, torna-se necessário então analisar o problema da centralização administrativa, relatado pelos gestores da UFJF-GV. Para tanto, o Capítulo 2 se propõe: a fazer um levantamento bibliográfico sobre centralização e descentralização administrativa, analisando também as principais condicionantes relacionadas à concessão de acessos aos sistemas de gestão do governo federal (SIAFI, SIASG e SIAPE); analisar a forma como outras IFES estão

⁸ Cabe ao pregoeiro coordenar o processo licitatório denominado Pregão e conduzir a sessão pública, além de outras atribuições determinadas no Art. 11, do Decreto 5.450/2005 (BRASIL, 2005).

lidando com as relações administrativas *intercampi* e quais as principais vantagens, desvantagens e limitações para se implantar uma gestão descentralizada, nas atividades administrativas que são objeto do presente estudo.

2- APROFUNDAMENTO NO CASO: CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA UFJF

O capítulo 1 abordou sobre a expansão das IFES brasileiras no início do século XXI, especialmente sobre o programa REUNI. Ao tratar sobre a organização administrativa das instituições conhecidas como Universidade *Multicampi*, ficou demonstrado que existem práticas administrativas descentralizadas que buscam prestar melhores serviços aos seus cidadãos, de acordo com as características das comunidades em que estão inseridas.

Também no Capítulo 1, foi tratado sobre o processo de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF. É exatamente nesse processo de implantação da UFJF-GV que deveria ter sido planejado como seriam as relações administrativas entre o campus sede, em Juiz de Fora, e o campus de Governador Valadares da UFJF.

Por fim, o Capítulo 1 demonstrou a existência de um problema de gestão na UFJF, que acaba por trazer consequências aos serviços prestados no campus de Governador Valadares, pelo fato de a instituição adotar uma gestão centralizada das atividades administrativas, na visão dos gestores da unidade. O problema de gestão em questão é atenuado pela utilização de documentos físicos e pela distância física entre os *campi*, que tornam a execução dos procedimentos administrativos mais morosos, em sua maioria, e acaba por sobrecarregar os servidores do campus sede.

Importa ressaltar que a presente pesquisa não considera que este seja o único problema da instituição, ou mesmo que os servidores de Juiz de Fora não executam tais tarefas de forma profissional, muito pelo contrário, a experiência dos servidores lotados em Juiz de Fora é primordial para os servidores do campus de Governador Valadares. Ademais, o que essa pesquisa pretende é comparar o modelo de relações administrativas *intercampi* da UFJF com outras IFES, buscando verificar importantes pontos que podem ser aprimorados. Não se pretende afirmar, também, que a descentralização geral de atividades irá solucionar todos os problemas do campus de Governador Valadares.

Visando investigar esse desafio na gestão da UFJF, o Capítulo 2 pretende, então, trazer algumas reflexões teóricas sobre o tema da descentralização administrativa e também sobre as vantagens e desvantagens que outras IFES obtiveram ao optar por uma gestão descentralizada. Esse assunto é de extrema

importância para a presente pesquisa, visto que as IFES brasileiras se utilizam de vários sistemas informatizados que são padrões, possuem direitos e deveres semelhantes, além de seguirem as mesmas imposições legais.

Todavia, não existe um modelo de gestão universitária padrão, que seja ideal a todas as IFES brasileiras. É preciso levantar casos de sucesso, e até mesmo os aprendizados nos casos de insucesso, para melhor solucionar os desafios de gestão existentes na UFJF-GV.

O presente capítulo é encerrado com uma análise detalhada sobre os modelos de gestão de outras IFES, a partir da análise dos dados coletados por meio de observações de campo realizadas por este pesquisador. Mais uma vez é importante ressaltar que a pesquisa se baseia nas atividades administrativas de: elaboração e publicação de contratos, gestão financeira e registros de pessoal.

2.1- Referencial teórico sobre descentralização administrativa

Aceitando o fato de que os gestores da UFJF-GV entendem que a centralização administrativa na UFJF é um problema de gestão que precisa ser enfrentado, esta seção tem por objetivo discutir teoricamente sobre as possibilidades de oferecer descentralização administrativa nas instituições públicas e sobre algumas consequências advindas com esse método de gestão. Primeiramente, é preciso esclarecer que alguns autores utilizam o termo “desconcentração administrativa”, pois entendem que a administração busca reduzir a concentração de atividades em determinado setor central.

No entanto, nesta pesquisa optou-se por utilizar o termo “descentralização administrativa”, por estar presente no cotidiano do serviço público e para facilitar o entendimento do leitor, mas com o mesmo significado prático, a saber: diminuir as obrigações dos setores centrais, transferindo a execução de atividades administrativas em determinada instituição para as unidades mais próximas de onde o serviço é demandado.

A autonomia recebida pelas universidades com a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) garantiu às instituições públicas de ensino superior uma condição que não se vê em outras instituições públicas. A autonomia administrativa e de gestão patrimonial, por exemplo, permite às IFES uma maior liberdade de auto-organização.

Todavia, a autonomia administrativa e de gestão patrimonial que as universidades públicas federais gozam não é plena, pois os gestores públicos universitários devem, acima de tudo, ter responsabilidade sobre o dinheiro público investido na instituição (*accountability*), pois a sociedade cobra por resultados concretos e que os seus impostos sejam aplicados corretamente em serviços de qualidade. *Accountability* significa dizer que os atos administrativos devem ser acompanhados de uma responsabilidade perante a sociedade, “[...] de modo a oferecer ao cidadão informações que possibilitem a avaliação de desempenho do administrador público” (SLOMSKI *et al*, 2010, p. 941).

Juntamente com o poder de tomar decisões que afetam a população vem o dever de prestar contas sobre sua atuação como gestor dos recursos públicos e a responsabilidade pela correta utilização desses recursos (PALUDO, 2010).

Conexo com o conceito de *accountability* tem-se a necessidade de responsividade por parte dos gestores públicos, que diz respeito ao pronto atendimento das necessidades dos cidadãos. Para serem responsivos, os administradores dos serviços públicos devem ter a capacidade de responder prontamente aos interesses da sociedade (PALUDO, 2010). Todavia, quando há transferência de atribuições no âmbito do setor público, o gestor delegante não se exime da responsabilidade (*accountability*) e responsividade dos atos transferidos.

Ademais, a legislação brasileira obriga os gestores públicos, em seus atos administrativos, a seguirem rigorosamente determinadas condutas para que o ato seja válido. Significa dizer que é preciso obedecer a alguns pressupostos para que os atos sejam considerados admissíveis no mundo jurídico. Não há uma unanimidade entre os principais autores, todavia, os pressupostos mais importantes para o ato administrativo, por constarem na Lei da Ação Popular (BRASIL, 1965), são: competência, forma, finalidade, motivo e objeto (CARVALHO FILHO, 2014).

Dentre os pressupostos para que um ato administrativo seja válido, o da competência diz respeito ao poder/dever de determinada autoridade em exercer certa atribuição administrativa. A autoridade que detém a competência de determinada responsabilidade somente pode transferi-la a outra pessoa com o fenômeno da delegação de competências, que, por sua vez, só pode ocorrer caso haja norma expressa autorizando (CARVALHO FILHO, 2014).

Delegar responsabilidades pelas decisões se torna, então, cada vez mais difícil, visto que a autoridade que delega competências mantém a responsabilização

(*accountability*) e responsividade pelos resultados dos poderes delegados (FAIRBROTHER, 1994 *apud* BRESSER-PEREIRA e SPINK, 1998⁹). Além do fato de que é necessária uma norma que autorize a delegação de competências, a autoridade delegante precisa encontrar servidores confiáveis para transferir esses poderes, pois a responsabilização pelos atos praticados por essa delegação é compartilhada entre o delegante e o delegado.

Superada essa questão da responsividade e competências, o presente trabalho passa a abordar a questão da centralização e descentralização administrativa. Esse tema é antigo, em 1967, sob o comando da ditadura militar e em um governo extremamente autoritário, ocorreu uma nova organização da Administração Federal e o estabelecimento de diretrizes para a Reforma Administrativa, com a elaboração do Decreto-Lei 200/1967. Já naquela época, a descentralização administrativa aparecia como instrumento necessário para tornar a prestação dos serviços públicos mais eficientes, como por exemplo, o Art. 10º do Decreto-Lei 200/1967, que estabeleceu:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

- a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
- b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
- c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle. (SIC)

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições (BRASIL, 1967).

⁹FAIRBROTHER, Peter *Politics and the State as Employer*. Burns&Oates, 1994.

Uma primeira observação sobre este dispositivo legal está na preocupação do legislador em estabelecer uma clara distinção entre órgãos de direção e órgãos de execução. A preocupação maior dos órgãos de direção deveria ser as atividades de “planejamento, supervisão, coordenação e controle” (BRASIL, 1967). Por outro lado, a administração casuística, que são as decisões individuais do cotidiano, deveria estar situada onde ocorrem os fatos e onde está o público demandante (§3º do Art. 10º do Decreto Lei 200/1967).

Ainda sobre o Decreto-Lei 200/1967, ficou normatizado que os órgãos de direção deveriam ainda estabelecer as diretrizes e princípios a serem observados pelas unidades descentralizadas na execução das atividades. Com isso, mesmo com a descentralização das atividades administrativas seria mantido um padrão de atendimento ao público estabelecido pelos órgãos dirigentes da entidade.

Hélio Beltrão, então Ministro do Planejamento em 1967, ano da publicação do Decreto-Lei 200, e também Ministro Extraordinário da Desburocratização em 1979, quando foi publicado o Decreto 83.740 (BRASIL, 1979), já objetivava desburocratizar, dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal há muito tempo. Hélio Beltrão foi um dos grandes defensores da redução exagerada da formalização e da desconfiança no serviço público (CARDIM, 2017).

Para Beltrão (2002) a centralização administrativa era o maior de todos os males na administração pública e que levava a outros diversos subprodutos, tais como: formalismo exagerado, preconceitos, distorções e desconfiança. Também de acordo com Beltrão (2002) existia uma “distorção inconsciente” de que a centralização administrativa gerava uma “[...] verdade central, à qual se terão de ajustar todas as verdades regionais e locais” (BELTRÃO, 2002, p. 20), quando na verdade a realidade emerge dos fatos que ocorrem na periferia, não no centro.

Esse entendimento de Beltrão (2002) era no sentido de que quanto mais etapas tivessem um determinado procedimento (uma demanda de um cidadão), mais prejuízos esse cidadão terá, pela demora na resposta a seus anseios. Interessante a opinião do autor de que esse fenômeno ocorre de forma inconsciente, pois advém de uma herança cultural.

Beltrão (2002) alegava que existia uma “[...] inaceitável presunção de desconfiança na capacidade dos administradores locais para dar fiel execução à ‘verdade central’” e uma “[...] preocupação de que os recursos venham a ser desviados, desperdiçados ou mal aplicados” (BELTRÃO, 2002, p. 21). Muito pelo

contrário, Beltrão (2002) acreditava que os recursos rendiam muito mais em nível local, pois não existia desperdício com a complicação e com a resposta lenta às demandas locais.

Embora o Decreto-Lei 200/1967 e os ideais defendidos por Beltrão (2002) tenham sido elaborados há cinco décadas, em um período de repressão e autoritarismo, algumas normas deste dispositivo legal nos mostram que algumas discussões atuais de gestão pública possuem anos de história, como será demonstrado nesta seção.

Hely Meireles (1998, p. 296) entende que o serviço descentralizado é aquele que “[...] a Administração executa centralizadamente, mas o distribui entre vários órgãos da mesma entidade, para facilitar sua realização e obtenção pelos usuários”. Esses órgãos são os setores que compõem a instituição. Por outro lado, Bresser-Pereira (2008, p. 404) entende que a Administração, quando oferece maior descentralização administrativa a determinada unidade, está pensando também na “[...] possibilidade de adaptar ações a situações complexas e em mudança”.

Nesse entendimento de Bresser-Pereira (2008), exposto no parágrafo anterior, verifica-se que o gestor, ao descentralizar a execução de atividades administrativas, busca oferecer um atendimento de acordo com a demanda apresentada pelos usuários do serviço. Ou seja, quem executa as tarefas administrativas está próximo a quem requisita o serviço, facilitando a comunicação entre os atores do processo e tornando-o mais adaptável a situações que vierem a surgir.

De acordo com Hely Meireles (1998), a descentralização administrativa visa simplificar e acelerar o serviço administrativo dentro de uma instituição, pelo fato de os serviços serem executados mais perto daqueles que o demandam. Ao descentralizar a execução das atividades, a instituição estaria repartindo funções entre seus diversos setores, sem retirar a responsabilidade de quem detém o poder para estabelecer as diretrizes e a padronização da atividade (MEIRELES, 1998).

Nesse sentido, torna-se prudente esclarecer que a descentralização administrativa não visa tirar completamente do centro toda a responsabilidade por determinada atividade, pois é preciso “[...] separar a formulação de políticas, que permanece centralizada, da execução, que é descentralizada” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 400). Essa foi uma característica importante da Reforma Administrativa

ocorrida no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995 (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Deve-se, de acordo com o autor, permanecer centralizada com o mais alto escalão da instituição a atribuição de estabelecer normas, diretrizes e padrões para determinadas atividades administrativas descentralizadas. Cabendo à unidade setorial obedecer a essas normas estabelecidas e executar as atividades de forma padronizada, de acordo com as diretrizes estabelecidas e tornando a prestação do serviço eficiente.

Outro ponto de destaque, influenciado pela descentralização administrativa, diz respeito ao fato de a motivação dos trabalhadores públicos não dependerem apenas de incentivos financeiros, pois os servidores públicos “[...] querem poder para fazer coisas e precisam de autonomia para isso” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 404). O que Bresser-Pereira (2008) deixa a entender é que os servidores públicos querem se sentir importantes e querem participar cada vez mais da instituição e sentir que seu trabalho faz a diferença.

Alguns pontos devem ser observados no planejamento da gestão descentralizada, para potencializar os pontos fortes da proposta. No passado, “a descentralização tornou-se a base das reformas que buscavam melhorias na eficiência e flexibilidade na Administração Pública” (SACRAMENTO, 2015, p. 90) e, dessas tentativas, podem ser extraídos alguns ensinamentos importantes, a saber:

- Os setores parceiros na desconcentração devem estar devidamente aparelhados e instruídos;
- Torna-se latente a necessidade de uma cultura reformista, ou seja, torna-se pertinente trabalhar a cultura organizacional de forma a envolver todos os *stakeholders*¹⁰ no processo;
- Importante se faz o estabelecimento de regras institucionais onde se estabeleçam as formas de relacionamento entre o setor central e os delegados;
- A coordenação e cooperação entre o administrativo central e administrações locais é ferramenta chave para o sucesso da implementação, bem como algumas formas de hierarquia que mantenham regras de subordinação estabelecidas democraticamente. (SACRAMENTO, 2015, p. 90).

¹⁰ “Partes interessadas, ou seja, pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos de uma empresa / organização”. (BEZERRA, 2014 *apud* SACRAMENTO, 2015, p. 90).

BEZERRA, Filipe. **Stakeholders – Do significado à Classificação. 2014**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>

Nota-se que a implantação da gestão descentralizada das atividades administrativas não é uma tarefa tão simples, pois é necessária uma sinergia entre setores centrais e setoriais para que o processo seja bem construído. Além disso, existe a questão da resistência a mudanças, existente em muitas instituições. Ademais, regras, normas e diretrizes precisam ser estabelecidas e aceitas pelos setores envolvidos, para que a coordenação do processo de descentralização seja facilitada.

Sobre as vantagens da descentralização administrativa, as instituições que optam por essa forma de gestão normalmente são beneficiadas com algumas situações mais vantajosas e que merecem destaque, tais como: rapidez na execução das atividades; conhecimento dos tomadores de decisão; motivação da equipe por participar das decisões; desenvolvimento de líderes na instituição (CHIAVENATO, 1997).

O grande diferencial da descentralização, de acordo com Chiavenato (1997), é a maior rapidez no processo de tomada de decisão, visto que os tomadores de decisão estão próximos ao problema. E é essa rapidez no atendimento às demandas apresentadas que a sociedade moderna cobra do serviço público, pois os tempos atuais são muito dinâmicos e informatizados, tornando o tempo um bem precioso para muitas pessoas.

Outro item que merece destaque é sobre a motivação dos funcionários por estarem envolvidos no processo de decisão. Embora Chiavenato (1997) tenha pensado no processo decisório, que se relaciona com transferência de poder, pode-se entender o envolvimento dos funcionários na realização de tarefas de maiores complexidades como uma vantagem da descentralização administrativa, visto que eles poderão realizar atividades de maiores responsabilidades, mesmo sem poder de decisão.

De acordo com o Manual do Processo de Descentralização Administrativa da Universidade de São Paulo (USP), no processo de descentralização administrativa, “[...] as atribuições administrativas são outorgadas aos vários órgãos que compõem a hierarquia, criando-se uma relação de coordenação e subordinação entre um e outros” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2009, p. 7) no intuito de “[...] permitir o seu mais adequado e racional desempenho” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2009, p.8). Importante destacar essa relação de coordenação e subordinação que deve ser

mantida, para evitar que a unidade descentralizada realize suas atribuições conforme sua conveniência e necessidade.

É preciso deixar claro, porém, que a descentralização administrativa não traz apenas benefícios para a gestão pública, existem algumas desvantagens em ter uma gestão descentralizada, caso o processo de descentralização não seja planejado, executado e controlado corretamente. Tais desvantagens são, por exemplo: dificuldade na gestão da informação; custo em selecionar e treinar os gestores que receberão as competências; variação da política institucional nos diversos setores da instituição (CHIAVENATO, 1997).

Insurge-se contra os benefícios da descentralização administrativa o que pode ser o grande desafio das universidades públicas federais que possuem mais de um campus: o risco de variação da política institucional. Existe um limite entre descentralização e autonomia, por isso as universidades precisam realizar um bom planejamento de como será realizada a descentralização administrativa, estabelecendo formas de controle, organização e direção consistentes, de modo que não haja um rompimento efetivo da unidade descentralizada com a unidade matriz.

Outra preocupação são os interesses pessoais envolvidos, os quais Motta (1994, p. 193) entende que:

Quando não ocorrem mudanças fundamentais nas estruturas políticas, a participação e a descentralização constituem-se em meros escapismos às estruturas existentes para acomodar interesses emergentes ou marginalizados.

Ou seja, quando não há equilíbrio político na instituição, a descentralização administrativa servirá unicamente para atender interesses pessoais de poder. Talvez seja para atender a esses interesses pessoais que as demandas por participação no poder, “[...] em sua maioria, surgem em oposição ao poder político instalado” (MOTTA, 1994, p.193).

Cientes disso, “[...] as autoridades políticas no exercício do poder olham esses movimentos com receio” (MOTTA, 1994, p; 194), podendo trazer mais problemas para a instituição e para o grupo político que está no poder. Desse modo, é preciso um alinhamento entre poder central e poder local para que a iniciativa por descentralizar as atividades administrativas não seja pretexto para rixas políticas.

Visando o futuro e a melhoria dos serviços prestados pela universidade pública, a implantação de mudanças é uma situação complexa e delicada, que exige ainda mais cuidado com o planejamento, pois, conforme Moritz *et al*:

Transformações políticas, sociais e econômicas na sociedade têm levado as universidades em todo o mundo e, em especial, na América Latina a examinarem suas estruturas em busca de padrões mais elevados e criativos para o seu funcionamento. (MORITZ *et al*, 2011, p. 113).

Na visão de Moritz *et al* (2011), os gestores das universidades públicas federais precisam estar atentos às transformações sociais recorrentes, buscar novos modelos de gestão dos recursos, sem prejuízo das particularidades sociais que as instituições universitárias possuem, colocando a instituição mais perto da sociedade. “[...] As palavras de ordem serão: desconcentrar, descentralizar, regionalizar; evitando a excessiva verticalização de recursos e de decisões” (MORITZ *et al*, 2011, p. 127).

MORITZ *et al* (2011, p. 127) vão além e afirmam também que:

Cada vez mais a variável descentralização influenciará nas ações dos dirigentes das organizações públicas e, em especial, nas ações das universidades, no sentido de colocar essas instituições mais perto da sociedade, facilitando as negociações e a tomada de decisão dos envolvidos.

Mas a solução não é assim tão simples, é preciso considerar também o fato de as universidades serem instituições *sui generis*, de caráter social. O que significa dizer que a simples importação de modelos de gestão de outras instituições privadas não trará, necessariamente, os mesmos benefícios que são verificados em instituições que visam ao lucro (CHAUÍ, 2003).

A universidade pública não é uma organização mercantil, que apenas oferece determinado serviço a seus clientes, mas uma instituição que é criada para transformar a realidade em que é inserida. (CHAUÍ, 2003). Por este motivo, a simples importação de modelos administrativos de outras organizações privadas não lhe garantirá o sucesso, mas ao contrário, pode criar uma crise institucional difícil de ser contornada (SANTOS, 1989).

Muito embora a universidade pública não seja uma prestadora de serviços, mas sim uma instituição garantidora de direitos (CHAUÍ, 2003), “não se pode desconsiderar a existência necessária de processos e procedimentos administrativos que a caracterizam também como organização” (PINTO *et al*, 2017, p. 2). Então é preciso ter muita cautela com a utilização de práticas de gestão mercantilista em instituição de caráter social, para que esses ideais não transpareçam como os principais da instituição, mas sim como aqueles que lhes permitirão gerir adequadamente seus recursos.

Mesmo com todo esse cuidado no planejamento de novos processos e procedimentos, é preciso ainda ampla negociação com os diversos atores envolvidos, pois, além do fato de as universidades serem caracterizadas por sua forma complexa de gestão colegiada (FEITOSA, 2015), “Essas organizações burocráticas resistem a mudanças de procedimento e novas tecnologias” (FEITOSA, 2015, p. 11), o que dificultaria a tentativa de implantação de diferentes práticas de gestão.

Na próxima sessão, serão analisadas mais detalhadamente as principais características dos seguintes sistemas governamentais de gestão de recursos: Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

2.2- Os sistemas integrados de gestão da Administração Pública Federal

No âmbito da Administração Pública Federal, tanto direta quanto autárquica e fundacional, existem alguns sistemas que são utilizados para o gerenciamento de recursos financeiros e humanos. A UFJF, por ser uma autarquia pública, também necessita utilizar, obrigatoriamente, os sistemas governamentais para gerir seus recursos. Para o presente trabalho, será necessário abordar sobre três grandes sistemas do governo federal: SIAFI, SIASG e SIAPE.

Os serviços de gestão financeira e orçamentária são realizados no sistema SIAFI por todas as instituições da Administração Federal direta, autárquica e fundacional, “É o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal que consiste no principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial” (BRASIL, 2017d, s/p), e dentre as principais vantagens do sistema estão a programação financeira e a execução financeira e orçamentária.

Primeiramente, é interessante apresentar alguns conceitos comumente utilizados pelos servidores que lidam com as atividades de gestão financeira e orçamentária, pela importância que esses conceitos representam para a temática da pesquisa e para que o leitor possa compreender o funcionamento dos sistemas, o quadro 6 demonstra alguns desses conceitos:

QUADRO 6: Conceitos sobre termos financeiros e orçamentários

Termo	Definição prática
Unidade Orçamentária (UO)	Entidade da administração direta ou administração indireta em cujo nome a lei orçamentária consigna, expressamente, dotações com vistas à sua manutenção e à realização de um determinado programa de trabalho. “Constitui unidade orçamentária o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias”. (Artigo 14 da Lei nº 4.320/64)
Unidade Administrativa (UA)	“A repartição pública da administração direta não contemplada nominalmente no orçamento da união e que depende de descentralização externa ou descentralização interna para executar seus programas de trabalho”. (IN/DTN nº 10/91)
Unidade Gestora (UG)	Unidade responsável por administrar dotações orçamentárias e financeiras próprias ou descentralizadas. Cada órgão tem a sua UG, que contabiliza todos os seus atos e fatos administrativos. “A unidade orçamentária ou administrativa investida de poder para gerir créditos orçamentários e/ou recursos financeiros”. (IN/DTN nº 10/91)
Unidade Gestora Responsável (UGR)	Unidade gestora responsável pela realização de parte do programa de trabalho por ela descentralizado.
Unidade Gestora Executora (UGE):	“Unidade gestora que utiliza o crédito recebido da unidade gestora responsável. A unidade gestora que utiliza seus próprios créditos passa a ser ao mesmo tempo unidade gestora executora e unidade gestora responsável”. (IN/DTN nº 10/91)
Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG)	Órgão de compra que possui atribuições de processar contratações

Fonte: RIBEIRO *et al*, 2013, p. 8.

O sistema SIAFI é um dos mais importantes instrumentos de gestão do governo federal, pois nesse sistema são realizadas as execuções dos pagamentos de aquisições de bens e serviços públicos. Ou seja, é no sistema SIAFI que a gestão financeira das IFES (e outras entidades da Administração Federal Direta e Autárquica) é realizada. O SIAFI está sob responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), sendo uma importante ferramenta de execução financeira dos órgãos e entidades do Governo Federal. O SIAFI também pode ser entendido como:

o sistema informatizado que registra, controla e contabiliza toda a execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial do Governo Federal, em tempo real, por meio de operadores das diversas Unidades Gestoras (UG) integrantes do sistema, que registram os documentos e efetuam consultas. (BRASIL, 2017e, p. 12)

Outro sistema com funções parecidas ao do SIAFI é o SIASG, que é um “[...] conjunto informatizado de ferramentas para operacionalizar internamente o funcionamento sistêmico das atividades de gestão de materiais, edificações públicas, veículos oficiais, comunicações administrativas, licitações e contratos” (IF FARROUPILHA, 2012, p. 8).

A gestão das contratações de serviços, nas instituições públicas federais, é realizada pelo sistema SIASG, instituído pelo Art. 7º do Decreto 1.094, de 23 de março de 1994 (BRASIL, 1994), o qual é “[...] utilizado para facilitar e agilizar os processos de compra e aquisição de materiais e serviços do Governo Federal” (SERPRO, 2017, s/p). Nesse sistema que são geridos o Sistema de Controle de Diárias e Passagens (SCDP), central de compras, o Processo Eletrônico Nacional, a publicação de contratos, o cadastro de fornecedores, dentre outras atividades de logística governamental (BRASIL, 2017a).

O SCDP possui grande importância para os órgãos públicos, pois é com essa ferramenta que as diárias, passagens e deslocamentos de servidores são executados, com posterior finalização no SIASG. Ademais, a atividade de compras no serviço público envolve várias etapas, dentre elas a realização do processo licitatório e a elaboração e publicação de contratos administrativos, atividades essas que também são executadas no SIASG.

Existe uma integração entre os sistemas SIASG e SIAFI, uma vez que o primeiro sistema é utilizado na fase de aquisição dos bens e o segundo é utilizado nos três estágios da despesa pública (empenho, liquidação e pagamento) (IF FARROUPILHA, 2012). Nos subsistemas do SIASG são lançados e publicados o edital e todas as fases da licitação (ou seu processo de dispensa/inexigibilidade) e o contrato administrativo (IF FARROUPILHA, 2012).

Finalmente, a minuta da nota de empenho é lançada no sistema SIASG e então enviada ao SIAFI, onde ocorrerá a emissão da nota de empenho, a liquidação e o pagamento da despesa pública licitada (ou dispensada/inexigível de licitação). O momento da emissão da nota de empenho é a ligação entre os sistemas SIASG e SIAFI (IF FARROUPILHA, 2012).

A unidade, neste estudo de caso o campus de Governador Valadares da UFJF, deve ser cadastrada como Unidade Gestora Executora (UGE) no sistema SIAFI e como Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) no sistema SIASG para ter poderes de “[...] gerir créditos orçamentários e recursos financeiros” (IF

FARROUPILHA, 2012, p. 217). Em uma pesquisa realizada na página eletrônica do SIAFI¹¹, foi localizada a UGE do campus de Governador Valadares da UFJF, mas ainda sob coordenação do campus sede da UFJF. Ou seja, existe uma UGE para a UFJF-GV, mas essa unidade fica a cargo de gestores do campus sede, que atualmente são os únicos que possuem delegação de competências para gerir recursos financeiros.

Como a atividade de gestão financeira na UFJF é centralizada no campus sede, todas as responsabilidades pelos pagamentos realizados, referentes à UFJF-GV, também recai sobre os servidores do campus sede que realizam a execução financeira, mas essas competências podem perfeitamente ser distribuídas aos servidores da UFJF-GV. A figura 6 demonstra os detalhes da UGE da UFJF-GV no SIAFI.

FIGURA 6: UNIDADE GESTORA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES



Base de Dados atualizada em 03/02/2018 às 00:25.

UGs
Página: 1

UG	Título	Endereço	Telefone	Órgão	UF	On-line	Função
155038	CAMPUS GOVERNADOR VALADARES UFJF	AV.DR.RAIMUNDO MONTEIRO REZENDE, 330 - CENTRO	32-2102-3950	26237	MG	Sim	Exec

Fonte: Página eletrônica do SIAFI, disponível em: http://consulta.tesouro.fazenda.gov.br/ug_novosite/consulta_ug.asp

Para ter acesso ao SIAFI, é necessário estar cadastrado e habilitado no sistema, seguindo as normas constantes na Instrução Normativa 03, de 23 de maio de 2001, da Secretaria do Tesouro Nacional (BRASIL, 2001), complementadas pela

¹¹Secretaria do Tesouro Nacional. Página eletrônica do SIAFI, disponível em: http://consulta.tesouro.fazenda.gov.br/ug_novosite/consulta_ug.asp

Norma de Execução 01, de 08 de janeiro de 2015, da Secretaria do Tesouro Nacional (BRASIL, 2015a). Segundo a normativa legal:

23. A solicitação de acesso ao SIAFI poderá ser feita ao Titular da UG que a encaminhará para o Cadastrador de Unidade ao qual esteja vinculado ou ao Cadastrador Regional, ou ao Cadastrador de Órgão, ou ainda ao Cadastrador Geral, quando for o caso. (BRASIL, 2001, s/p).

Na prática, para acessar o sistema SIAFI, o interessado deverá localizar o “Formulário 1”, disponível na página eletrônica do SIAFI¹², preencher conforme orientações das normativas legais, imprimir e entregar ao cadastrador de sua UG (BRASIL, 2018). O sistema possui nove níveis de acesso, sendo que o nível 1 (um) permite acesso a “[...] todos os dados da própria UG em que esteja cadastrado, tanto em nível analítico, quanto sintético” (BRASIL, 2015a, s/p).

Se descentralizar o acesso ao SIAFI para o campus de Governador Valadares, a UFJF poderá permitir que aquela unidade tenha controle e responsabilização sobre as transações financeiras inerentes as suas atividades, o que permitiria controle pelo campus fora de sede dos pagamentos realizados aos fornecedores por ele contratados. Para utilização do sistema SIAFI como Unidade Gestora Executora, o campus de Governador Valadares da UFJF precisará indicar pelo menos um servidor de seu quadro para ocupar cada uma das seguintes funções, que serão designados pelo Reitor por meio de instrumento próprio:

- Ordenador de Despesa: “tôda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos da União ou pela qual esta responda” (SIC) (BRASIL, 1967).
- Conformidade de Gestão: “consiste da certificação dos atos e fatos da execução orçamentária, financeira e patrimonial incluídas no SIAFI e da existência de documentos hábeis que comprovem as operações” (BRASIL, 2009).
- Conformidade Contábil: “consiste na certificação dos demonstrativos contábeis gerados pelo SIAFI” (BRASIL, 2018b);

¹² Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/cadastro-e-habilitacao>>

- Gestor Financeiro: “Toda e qualquer autoridade que possua competência decorrente de lei ou de atos regimentais, podendo ser delegada, para autorizar pagamento” (BRASIL, 1986). Pelo princípio da Segregação de Funções, a mesma pessoa não pode exercer as atribuições de Gestor Financeiro e Ordenador de Despesas.

Para ter acesso ao SIASG, também se faz necessário estar cadastrado e habilitado no sistema para ter acesso à UASG da unidade, seguindo as normas contidas no Manual de orientação para cadastramento e habilitação de usuário no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG (BRASIL, 2006). Segue abaixo o que diz a normativa sobre o acesso ao sistema SIASG:

O cadastramento por parte do usuário será feito mediante o envio, ao DLSG¹³ ou ao Cadastrador Parcial, do formulário "Cadastro para Acesso ao SIASG", constante do ANEXO II. (BRASIL, 2006, p. 6).

O formulário contido no Anexo II do Manual de orientação para cadastramento e habilitação de usuário no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG “[...] é o ponto de partida para o cadastramento do usuário e deverá ser preenchido com todo o rigor, pois as informações ali registradas nortearão o atendimento, permitindo a agilidade e a confiabilidade do Sistema” (BRASIL, 2006, p. 6). Existem três níveis de acesso ao sistema, sendo que o nível 1 “[...] Acessa dados da unidade na qual está cadastrado” (BRASIL, 2006, p. 4). Além dos níveis de acesso, existem também os perfis de acesso, conforme quadro 7 a seguir.

QUADRO 7: Lista de perfis de acesso ao sistema SIASG

PERFIL	DESCRIÇÃO
CON-GERAL	Perfil com todas as consultas do sistema
CADASTRO	Para servidor que atua na área de cadastramento de fornecedor pessoa física e jurídica
COMPRAS	Para servidor que atua na área de compras
CONVÊNIO	Para servidor que atua na área de convênios
CONTRATO	Para servidor que atua na área de contratos
FISCAL	Para servidor que atua na como responsável pelo acompanhamento da execução de contrato

¹³ Departamento de Logística e Serviços Gerais (DLSG) subordinado à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, do MPOG.

FINANCERO	Para servidor que atua na área financeira para geração de empenho, apropriação de contrato e de nota fiscal
HOMOLOGADOR	Para uso exclusivo do ordenador de despesas da unidade
PREGOEIRO	Para servidor que atua na execução e adjudicação de pregão ou na equipe de apoio de pregão
RESP-ÓRGÃO	Para servidores responsáveis pela atualização de dados cadastrais do órgão, tais como Endereço, conformidade de usuários e rol de responsáveis
RESP- UASG	Para servidores responsáveis pela atualização de dados cadastrais da UASG tais como Endereço, conformidade de usuários e rol de responsáveis
NAOINTSISG	Perfil exclusivo para usuários de entidades NÃO-SISG

Fonte: Disponível na página eletrônica do Governo Federal: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/manuais/siasg/manual_de_senhas.pdf

As funcionalidades do SIAFI e SIASG ainda não são utilizadas por servidores do campus de Governador Valadares da UFJF, nas atividades objeto da pesquisa, sendo que todos os registros financeiros, orçamentários e de contratos, nesses sistemas, são realizados pelo campus sede da UFJF.

Já o SIAPE, instituído pelo Decreto 99.328, de 1990 (BRASIL, 1990), “[...] é um sistema on-line, de abrangência nacional, que se constitui hoje na principal ferramenta para a gestão do pessoal civil do Governo Federal” (BRASIL, 2017c, s/p). É neste sistema que são realizados os registros funcionais e pessoais dos servidores públicos federais da Administração Direta, autárquica e fundacional.

Muito embora esse sistema esteja sendo substituído aos poucos pelo Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal (SIGEPE), as atividades de registros funcionais, pelos órgãos de recursos humanos, são ainda realizadas no sistema SIAPE. Já os servidores públicos federais realizam as consultas e requerimentos no sistema SIGEPE usuário. Para facilitar a didática da apresentação dos sistemas, será utilizado o termo SIAPE quando se tratar de acesso da área de Recursos Humanos e o termo SIGEPE quando se tratar de acesso do servidor requisitante.

Os registros funcionais dos servidores mais importantes disponibilizados para os servidores no sistema SIGEPE estão constantes nos módulos denominados “Férias Web” e “Requerimento”, os demais registros são realizados por processos ou formulários. Enquanto que o Férias Web diz respeito à solicitação de férias pelo servidor, o módulo Requerimento diz respeito aos seguintes requerimentos, conforme página eletrônica do SIGEPE (BRASIL, 2018a):

- Alteração de Dados Bancários

- Autorização de Acesso à Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda Pessoa Física
- Auxílio Alimentação e Refeição
- Auxílio Transporte
- Cadastro de Dependente
- Cadastro de Servidor
- Declaração Negativa de Participação Gerência Sociedade
- Licença Casamento
- Licença Falecimento
- Licença Paternidade e Prorrogação
- Opção - Função Comissionada Técnica
- Termo de Responsabilidade - Comprovante Extra SIAPE

O módulo Férias Web possibilita aos servidores realizar a solicitação das férias através de sistema informatizado, sem necessidade de papéis, onde o seu pedido poderá ser homologado de forma ágil e com economia de insumos (BRASIL, 2017b). O módulo Requerimento “[...] gerencia, de forma eletrônica, os requerimentos feitos pelo servidor para sua Unidade de Gestão de Pessoas” (BRASIL, 2018a), agilizando o atendimento e diminuindo custos por meio da eliminação de papel (BRASIL, 2018a).

Os módulos Férias Web e Requerimento já estão disponíveis para todos os servidores públicos federais, contudo, a UFJF ainda não aderiu a essas novidades, mantendo esses registros funcionais centralizados na PROGEPE, utilizando-se de formulários físicos para registrar no sistema as solicitações dos servidores.

Para aderir ao sistema Férias Web, é necessário que a entidade atenda aos seguintes requisitos: “E-mail dos servidores, das chefias e das UORGs¹⁴ atualizados; Estrutura organizacional do órgão, inclusive para integração com o SIORG¹⁵; Chefias e os servidores alocados corretamente” (BRASIL, 2017b). Além disso, é preciso também acessar a Central de Atendimento da Secretaria de Gestão de Pessoas do

¹⁴ Unidade Organizacional. Utilizada para identificar a lotação ou o exercício do agente público

¹⁵ É o Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal, a fonte oficial de informações sobre a estrutura organizacional dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal

MPOG e, “No campo “Assunto” do formulário eletrônico, selecionar a opção “CADASTRO SIAPENET - Férias Web” (BRASIL, 2017b).

Então, se faz necessário que a UFJF, primeiramente, atenda aos requisitos necessários, para posteriormente solicitar a adesão às funcionalidades do módulo Férias Web. Já para as unidades de recursos humanos terem acesso ao módulo Requerimento, que já está disponível automaticamente a todos os servidores públicos federais, “Os gestores precisam solicitar liberação de acesso aos cadastradores parciais dos seus respectivos órgãos” (BRASIL, 2018a).

No caso específico do campus de Governador Valadares da UFJF, dentre os papéis disponibilizados pelo sistema, o REQ-GESTOR possibilita à unidade de recursos humanos [...] “atender um requerimento feito pelo servidor ou preparar um requerimento e enviar para o servidor preenchê-lo” (BRASIL, 2018a). E o nível UPAG já bastaria [...] “para acessar apenas os Requerimentos dos servidores vinculados à Upag¹⁶ para qual o acesso foi concedido” (BRASIL, 2018a).

A presente seção foi utilizada para esclarecer que é plenamente viável, no ponto de vista técnico e prático, a descentralização de atividades no âmbito dos sistemas de gestão do governo federal (SIAFI, SIASG e SIAPE). Para tanto a instituição deverá atender a alguns procedimentos normatizados pelos órgãos de gestão dos referidos sistemas. A análise sobre o modelo de gestão *intercampi* em outras IFES brasileiras, disponível na seção 2.3, poderá ser utilizada para verificar as principais vantagens e desvantagens para as instituições que optaram pela descentralização de atividades, principalmente na visão dos *campi* fora de sede.

Por outro lado, politicamente é preciso o envolvimento das principais autoridades da UFJF, tanto do campus sede quanto do campus de Governador Valadares, no sentido de observar que será mais vantajoso para a instituição oferecer descentralização dos acessos aos servidores do campus Governador Valadares e então haver um alinhamento estratégico no sentido de perseguir essa descentralização junto aos órgãos gestores dos sistemas SIAFI, SIASG e SIAPE.

Sem esse alinhamento político e visão estratégica dos principais benefícios institucionais advindos com a descentralização, essa liberação de acessos poderá ser prejudicada. Analisadas as questões referentes aos sistemas de gestão do governo federal, a seção 2.3 se propõe a estabelecer um comparativo entre o modelo de

¹⁶ UPAG é a sigla de unidade pagadora. Na prática, é o setor de gestão de pessoas.

gestão *intercampi* existente na UFJF com outros modelos de gestão *intercampi* utilizados em outras IFES, de modo a analisar as diferenças; semelhanças; vantagens e desvantagens da descentralização das atividades objeto desta pesquisa e o planejamento que essas instituições têm para o curto prazo nas atividades centralizadas.

2.3- Análise sobre o modelo de gestão *intercampi* atual da UFJF e de outras IFES

A presente seção tem por objetivo apresentar um comparativo entre o modelo de gestão *intercampi* utilizado na UFJF, nas atividades objeto da pesquisa, com os modelos de outras IFES que, mesmo não possuindo estrutura organizacional, ou mesmo quantitativo de *campi* e servidores totalmente iguais aos da UFJF, poderão ser utilizados para uma melhor percepção sobre como contornar os desafios de gestão causados pela centralização administrativa. O fato de as IFES utilizarem os mesmos sistemas de gestão é um ponto favorável ao presente trabalho, pois facilita as comparações entre instituições considerando, logicamente, as diferentes estruturas e demandas de cada entidade.

As instituições escolhidas para a presente pesquisa são: UFSJ, UNIFEI, UFV, UNIFAL e UFVJM. Essas instituições foram selecionadas por estarem localizadas, ou as suas sedes ou os seus *campi* fora de sede, em municípios geograficamente próximos dos municípios onde a UFJF possui seus *campi*. Ao analisar as relações administrativas dessas instituições, bem como as vantagens e desvantagens da descentralização e o planejamento para os próximos cinco anos, nas atividades objeto da presente pesquisa, será possível verificar como outras instituições estão lidando com a questão da centralização administrativa e, assim, embasar a elaboração do PAE.

Para tanto, será necessário entrar em detalhes sobre cada atividade pesquisada sendo primeiramente abordado sobre as compras no serviço público, iniciando pela atividade de elaboração e publicação de contratos. As aquisições no serviço público envolvem vários procedimentos administrativos, onde atuam diferentes atores e setores, com diferentes atribuições: planejamento e requisição de compra; procedimento licitatório; elaboração de documentos de ajuste contratual; publicações no Diário Oficial da União, recebimento dos materiais, pagamento de fornecedores. Se existe a possibilidade de diminuir um pouco do tempo gasto em cada

procedimento, tem-se uma situação muito mais favorável, tanto para a Administração, quanto para o contratado.

Quando as aquisições de materiais e serviços realizadas por entidades públicas necessitam de celebração de contrato, existe a necessidade legal de publicação do instrumento, para que o mesmo tenha eficácia jurídica. Ou seja, quanto mais ágil for a elaboração e publicação do contrato, mais rapidamente a instituição poderá contar com os materiais ou serviços adquiridos. Por isso a importância em pesquisar sobre a descentralização dessas atividades no âmbito do serviço público universitário.

Sobre gestão financeira, importa compreender que se trata da gestão de recursos monetários, responsáveis pela execução do pagamento das despesas públicas de determinada entidade. Quando um órgão ou unidade de determinada entidade pública possui autonomia para realizar a gestão financeira, ou seja, empenho, liquidação e pagamento da despesa pública, esse órgão passa então a ser denominado de “Unidade Gestora Executora” (UGE).

No âmbito da Administração Direta, autárquica e fundacional, as UGE possuem poderes para gerir os recursos financeiros que lhe estão disponíveis, operacionalizando as atividades administrativas de empenho, liquidação e pagamento, conforme descrições contidas no quadro 8.

QUADRO 8 – Estágios da Despesa Pública

Estágio da Despesa	Descrição
Pré-empenho	Declaração de existência de disponibilidade orçamentária para adquirir determinado bem ou serviço. Não cria ainda a obrigação de pagar ao Estado, pois é prévio ao procedimento licitatório.
Licitação	Certame destinado às aquisições de bens e serviços no serviço público para atender aos princípios da economicidade e da economicidade, principalmente.
Empenho	Ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição. Consiste na reserva de dotação orçamentária para um fim específico. Ocorre após o processo licitatório e, basicamente, autoriza o fornecedor a entrega do bem ou serviço contratado, pois há reserva orçamentária para a despesa.
Liquidação	Verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito e tem como objetivos: apurar a origem e o objeto do que se deve pagar; a importância exata a pagar; e a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação. Realizado após atestado o recebimento do bem ou serviço contratado.

Pagamento	Despacho exarado por autoridade competente, determinando que a despesa liquidada seja paga.
Conformidade contábil	Ato de certificação, no sistema SIAFI, de que os atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial foram realizados conforme leis e normas de contabilidade pública.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados disponíveis em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/despesasdiarias/saiba-mais>>

Assim como os serviços administrativos de gestão financeira e de contratos, a gestão de pessoas no serviço público federal também é realizada através de sistema governamental, nesse caso o SIAPE, para todas as instituições da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Dessa forma, mesmo que as estruturas organizacionais das IFES não sejam as mesmas, é possível verificar como os registros de pessoal são realizados em outras instituições, de modo a vislumbrar possibilidades de mudanças na UFJF, visto que as instituições utilizam o mesmo sistema de registro.

Nesse sentido, a seção 2.3.1 apresentará a relação *intercampi* na UFJF e o cenário atual do campus de Governador Valadares, apresentando os setores que atualmente atendem às demandas que são objeto da presente pesquisa. Já a seção 2.3.2 abordará sobre a forma como outras cinco universidades federais mineiras estão lidando com a questão da descentralização administrativa entre seus *campi*. Esse levantamento irá indicar qual a situação que a UFJF se encontra perante outras IFES mineiras.

A pesquisa apresentada na seção 2.3.2 se concentrou nas áreas de: elaboração e publicação de contratos no sistema SIASG, gestão financeira no sistema SIAFI e registros funcionais no sistema SIAPE; quais são essas práticas e, principalmente, quais as vantagens e desvantagens que foram observadas com as atividades descentralizadas.

Para facilitar a apresentação e análise dos dados da seção 2.3.2, serão apresentados os dados referentes a cada instituição pesquisada, separadamente, nas seções 2.3.2.1 a 2.3.2.5, e a seção 2.3.2.6 tem por objetivo realizar o comparativo geral entre as instituições pesquisadas.

Para finalizar, a seção 2.3.3 apresenta uma análise sobre situações verificadas em observações de campo realizadas pelo pesquisador, nas atividades objeto desta pesquisa, no âmbito de sua atuação como gestor. Com a análise de todos esses elementos será possível então realizar um Plano de Ação Educacional com o objetivo de aprimorar o modelo de gestão e a realização das atividades administrativas

na UFJF, beneficiando tanto o campus sede quanto o campus de Governador Valadares.

2.3.1- Análise sobre o modelo de gestão *intercampi* na UFJF

A seção 2.3.1 irá tratar sobre a estrutura atual da UFJF em Governador Valadares, para que possa haver uma comparação entre a UFJF e as instituições pesquisadas neste trabalho. É preciso registrar que os setores integrantes da Diretoria Geral estão todos localizados em um mesmo imóvel, mas não estão localizados no mesmo imóvel que as unidades acadêmicas do campus.

Como demonstrado na seção 1.3.1, existe no âmbito da Diretoria Geral do campus de Governador Valadares as seguintes coordenações setoriais: Coordenação Acadêmica, Coordenação Administrativa e Coordenação de Recursos Humanos. De acordo com o Regimento Interno da unidade de Governador Valadares, a Coordenação Administrativa é responsável pela gestão operacional do campus e a Coordenação de Recursos Humanos é responsável pela gestão de pessoas da unidade.

De acordo com o organograma da UFJF-GV, estão hierarquicamente vinculados à Coordenação Administrativa os seguintes setores: Gerência Administrativa e Financeira, Gerência de Infraestrutura, Arquivo, Comunicação, Contratos, Suprimentos e Núcleo de Tecnologia da Informação. Para a presente pesquisa, os seguintes setores serão analisados: Gerência Administrativa e Financeira, Contratos e Suprimentos; pois esses setores são hoje responsáveis por demandas básicas nas atividades de compras, contratos e informações sobre pagamentos.

O Setor de Suprimentos do campus Governador Valadares possui atualmente três servidores (um Economista, um Publicitário e um Assistente em Administração) e está incumbido de receber os pedidos de compras de materiais e serviços da unidade, conferir e enviar para a Coordenação de Suprimentos da Pró-reitoria de Planejamento em Juiz de Fora. Algumas licitações de interesse do campus de Governador Valadares são, após análise da Coordenação de Suprimentos, reenviadas para serem realizadas no Setor de Suprimentos do campus Governador Valadares.

Independentemente se a licitação é realizada pelo campus Governador Valadares, através do Setor de Suprimentos, ou pela Coordenação de Suprimentos

do campus Juiz de Fora, a elaboração e a publicação de eventuais contratos administrativos são sempre realizadas pela Coordenação de Contratos do campus de Juiz de Fora. Isso ocorre mesmo com a existência do Setor de Contratos no campus de Governador Valadares.

O Setor de Contratos da UFJF-GV tem a sua disposição, atualmente, três servidores efetivos (dois Administradores e um Assistente em Administração), que no momento estão responsáveis pela gestão de contratos da unidade, principalmente os de aluguéis. Gestão de contratos é a atividade administrativa de acompanhar a regular prestação de serviço ou aquisição de materiais contratados pela Administração Pública, para que tudo ocorra conforme acordado entre o poder público e a instituição contratada.

A Gerência Administrativa e Financeira da UFJF-GV possui onze servidores administrativos, sendo: três Administradores; três Assistentes em Administração; um Economista; dois Contadores; e dois Técnicos em Contabilidade. Contudo, é preciso salientar que esses servidores executam, atualmente, outras atribuições de menores complexidades, tais como: atividades de protocolo, inclusão de requisição de passagens e diárias no SCDP (sem poder realizar a execução financeira da solicitação, que é realizada em Juiz de Fora), gestão de alguns contratos, elaboração de documentos, etc.

Nas requisições de diárias e passagens dos servidores do campus Governador Valadares da UFJF, a Gerência Administrativa e Financeira realiza os lançamentos das solicitações e as aquisições de passagens aéreas no SCDP. A efetivação do pagamento das diárias no SIAFI, contudo, é realizado pela Coordenação de Execução e Suporte Financeiro da Pró-reitoria de Planejamento, em Juiz de Fora. Ou seja, existe uma autonomia do campus Governador Valadares, de lançamento dos requerimentos, mas ainda há a dependência da finalização da atividade pelo campus sede.

Em suma, a Gerência Administrativa e Financeira não exerce atualmente, de fato, atividades de gestão financeira no sistema oficial do governo (o SIAFI), mas apenas algumas atividades operacionais e outras de planejamento. As atividades relacionadas à gestão financeira do campus Governador Valadares são realizadas na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro do campus sede, vinculada à Pró-reitoria de Planejamento.

A Coordenação de Recursos Humanos do campus de Governador Valadares da UFJF possui, atualmente, quatro servidores efetivos (um Administrador e três Assistentes em Administração) e, como os demais setores anteriormente citados, está localizada em imóvel distante da maioria dos demais setores da unidade, o que faz com que os requerimentos sejam encaminhados, primeiramente, por malote interno, do servidor interessado para o órgão de RH de Governador Valadares, para posteriormente ocorrer o envio dos formulários/processos para o campus sede, onde finalmente serão executados.

Apenas alguns acessos de consulta ao sistema SIAPE foram liberados para os servidores da Coordenação de Recursos Humanos. As atividades de recursos humanos quase sempre exigem documentação física, o que torna os processos ainda mais lentos. Ademais, alguns setores que mais realizam lançamentos no SIAPE na UFJF, como a Gerência de Cadastro e o Setor de Plano de Saúde, possuem disponibilidade de atendimento telefônico de seis horas diárias, das 10h:00min às 16h:00min.

É sempre importante registrar que a UFJF ainda não adotou nenhum sistema de tramitação de processos de forma eletrônica. Isso dificulta ainda mais o andamento desses processos hoje e mesmo com a descentralização continuará a ser um fator desafiador para os gestores da UFJF-GV. Todas as instituições pesquisadas, que utilizam o sistema de processo eletrônico, foram enfáticas ao informar que essa ferramenta agiliza ainda mais a solução das demandas.

Não bastaria, ainda assim, a simples adesão pela UFJF a esses recursos informatizados para eliminar os problemas de gestão no campus de Governador Valadares, esta seria apenas a primeira etapa do processo, pois a solução dos problemas precisa ser verificada mais a fundo.

Pelo exposto na presente seção, percebe-se a existência de uma estrutura organizacional atualizada no campus Governador Valadares da UFJF. Contudo, a maioria dos serviços administrativos que são objeto desta pesquisa ainda são realizados de forma centralizada na reitoria. Como comparativo, a seção 2.3.2 irá demonstrar como são realizados os mesmos serviços em outras cinco Instituições Federais de Ensino Superior: UFSJ, UNIFEI, UFVJM, UFV e UNIFAL.

2.3.2- Análise sobre o modelo de gestão *intercampi* em outras IFES

Demonstrados a estrutura organizacional da UFJF em Governador Valadares e o modelo de gestão *intercampi* da instituição, é possível agora realizar uma comparação com outras Instituições Federais de Ensino Superior, sobre como essas organizações realizam as atividades administrativas, que são objeto desta pesquisa, e algumas informações importantes sobre o planejamento para os próximos cinco anos.

Mas a presente seção também objetiva verificar quais as principais vantagens e desvantagens dos serviços que foram descentralizados, de acordo com as perspectivas dos atores dos *campi* sede e dos *campi* fora de sede. Essas informações auxiliarão no planejamento de um Plano de Ação Educacional, que será realizado objetivando potencializar os principais pontos fortes e minimizar os pontos fracos existentes na UFJF-GV.

Esta seção apresentará, então, os resultados desta pesquisa em seis subseções, onde cada uma das cinco instituições será analisada separadamente e a última subseção será destinada a realizar um comparativo geral entre todas as instituições pesquisadas.

2.3.2.1- O modelo de gestão *intercampi* na UFSJ

A UFSJ possui sede em São João del-Rei/MG e foi criada por meio da Lei 7.555/1986, que uniu algumas faculdades que existiam na cidade à época (BRASIL, 1986a). Atualmente, a instituição possui outros três *campi* fora de sede¹⁷: Alto Paraopeba, Divinópolis e Sete Lagoas. O campus Centro-oeste Dona Lindu, localizado na cidade mineira de Divinópolis, distante 170 quilômetros de São João Del-Rei, foi o escolhido para esta pesquisa pela grande distância geográfica do campus sede, na mesma forma que o campus Governador Valadares possui grande distância geográfica do campus sede.

O campus de Divinópolis foi criado em 2008 e oferece atualmente quatro cursos de graduação, dois cursos de pós-graduação *lato sensu* e cinco programas de

¹⁷ Fonte: página eletrônica da UFSJ, disponível em: <www.ufsj.edu.br>.

pós-graduação *stricto sensu*. Atende a uma cidade com uma população estimada em 232 mil habitantes e possui cerca de 200 servidores e 1.300 alunos¹⁷.

A unidade de Divinópolis possui estrutura diretamente ligada ao campus sede, em que o Setor de Apoio Administrativo do RH é vinculado diretamente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e a Prefeitura do campus, responsável por todos os assuntos relacionados à infraestrutura da unidade, está vinculada à Pró-Reitoria de Administração.

De acordo com a pesquisa realizada na UFSJ (apêndice B e C), foi informado por seus pró-reitores que existe centralização no campus sede nas atividades de gestão financeira, de elaboração e publicação de contratos e de gestão de pessoas. No campus de Divinópolis são realizadas apenas algumas poucas atividades de gestão patrimonial e de compras, de acordo com o Diretor daquela unidade.

Não houve, portanto, descentralização de acessos aos sistemas de gestão do governo federal (SIAFI, SIASG e SIAPE) para o campus de Divinópolis. De acordo com o Pró-reitor de Planejamento da UFSJ, a instituição não planeja, pelos menos para os próximos cinco anos, descentralizar as atividades de elaboração e publicação de contratos nem a atividade de gestão financeira.

Já sobre as atividades de registros funcionais no sistema SIAPE, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFSJ respondeu que a instituição não planeja, nos próximos cinco anos, descentralizar as atividades de cadastro inicial no sistema, licenças e afastamentos, progressões e exonerações e vacâncias. Todavia, o Pró-reitor informou que as atividades de registros de férias e de adicionais estão em fase de descentralização para as unidades fora de sede.

Pelas respostas apresentadas pela UFSJ, foi visualizado um modelo de gestão *intercampi* bem centralizado, onde a maioria das atividades de alta responsabilidade é realizada pelo campus sede e não há nem pretensão de descentralizar as atividades aos *campi* fora de sede, com exceção dos serviços relacionados ao registro de férias e adicionais remuneratórios no sistema SIAPE.

Nesse sentido, a instituição demonstra possuir um modelo de gestão bem próximo do atual modelo de gestão *intercampi* da UFJF, onde quase todas as atividades ainda são executadas no campus sede. As perguntas sobre vantagens e desvantagens da descentralização não serão tratadas nesta subseção, visto que nenhuma atividade foi declarada como descentralizada.

2.3.2.2- O modelo de gestão *intercampi* na UNIFEI

A UNIFEI foi instituída pela Lei 10.435/2002, através da transformação da antiga Escola Federal de Engenharia de Itajubá, fundada em 1913 com o nome de Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá, em universidade federal (BRASIL, 2002). A instituição possui unidades em dois municípios¹⁸: a sede fica localizada em Itajubá, que fica no sul de Minas Gerais, e ainda existe o campus em Itabira, na região central de Minas Gerais, distante mais de 500 quilômetros do campus sede.

O campus de Itabira oferece nove cursos de graduação a aproximadamente 2.500 alunos e possui mais de 200 servidores efetivos¹⁸. A unidade iniciou suas atividades em 2008 e possui uma Diretoria Geral, responsável pela administração dos recursos do campus. A Diretoria de Administração de Pessoal do campus de Itabira, responsável pela gestão de pessoal, é subordinada diretamente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Já as atividades de compras, elaboração de contratos e execução financeira são realizados na Diretoria Administrativa, que é vinculada diretamente à Diretoria Geral de Itabira.

A UNIFEI optou por descentralizar ao campus de Itabira as atividades de elaboração e publicação de contratos no sistema SIASG, gestão financeira no sistema SIAFI e cadastro inicial dos servidores e registro das férias no sistema SIAPE. As demais atividades pesquisadas são centralizadas no campus sede em Itajubá. A instituição já apresenta um cenário diferente do apresentado pela UFSJ.

Ao ser questionados sobre o que a instituição planeja para os próximos cinco anos para as atividades que atualmente são centralizadas, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas e o Diretor Geral do campus Itabira informaram que a instituição considera como desvantajosa a descentralização das atividades de registros de adicionais, licenças, progressões e exonerações no sistema SIAPE.

Nesse sentido, verifica-se um pensamento institucional, no caso da UNIFEI, de que a descentralização de atividades de gestão de pessoas não é considerada como interessantes para a instituição. O fato de a opinião do gestor central ser a mesma do gestor setorial denota que as atividades de registros funcionais estão sendo realizadas em um nível aceitável.

¹⁸ Fonte: página eletrônica da UNIFEI, disponível em: <unifei.edu.br>.

Os gestores da UNIFEI também foram questionados sobre as principais vantagens e desvantagens observadas nas atividades descentralizadas e houve uma grande diferença de opiniões dentro da mesma instituição. Para o Diretor do campus Itabira, foram observadas as seguintes vantagens: maior agilidade, aumento de eficiência, aumento da satisfação dos servidores, facilitou o controle da atividade e diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede.

Já o Pró-reitor de Planejamento da UNIFEI também observou as mesmas vantagens que o Diretor do campus de Itabira e ainda elencou outra vantagem, uma maior economicidade nos processos descentralizados. Por outro lado, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UNIFEI respondeu que não observou nenhuma das vantagens elencadas no questionário (apêndice B) na descentralização das atividades. No entanto, perguntado sobre outras vantagens observadas com a descentralização, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas informou ter observado a questão do atendimento presencial.

Perguntados sobre as desvantagens observadas nas atividades descentralizadas, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UNIFEI e o Diretor Geral do campus de Itabira da UNIFEI não observaram nenhuma das desvantagens elencadas no questionário (apêndice B e D). Já o Pró-reitor de Administração da UNIFEI disse ter observado apenas uma desvantagem, dentre as apresentadas no questionário (apêndice C), entendendo que as atividades perderam o padrão após a descentralização.

Interessante nessas respostas sobre vantagens e desvantagens são as diferentes visões apresentadas dentro da mesma instituição. Enquanto o Diretor do campus fora de sede observa diversas vantagens na descentralização, um pró-reitor do campus sede observou apenas uma vantagem (atendimento pessoal). Todavia, questionados sobre as desvantagens da descentralização, a resposta da UNIFEI foi quase que unânime: quase nenhuma desvantagem foi observada.

Outras duas perguntas do questionário demonstram diferentes perspectivas dos gestores do campus sede em relação à visão do gestor do campus fora de sede: a que trata dos erros graves na prestação do serviço descentralizado e a que trata do aumento do número de servidores em virtude da descentralização das atividades. Plenamente aceitável que os gestores tenham diferentes percepções, pois o gestor do campus fora de sede, a partir da descentralização do serviço, passa a acompanhar

mais de perto as principais ocorrências da atividade que passa a ser realizada por sua equipe.

O gestor do campus fora de sede atua mais próximo das demandas de serviços administrativos e acompanha de perto os anseios da comunidade acadêmica local, compartilhando, assim, as rotinas vivenciadas por seus servidores. Questionados se foi identificado algum erro grave na execução de algum serviço descentralizado, o Diretor do campus de Itabira informou ter sim observado esta ocorrência em sua unidade. Porém, os gestores do campus sede informaram que não observaram nenhum erro grave na execução de alguma atividade descentralizada.

Além disso, o Diretor do campus Itabira informou ter sido necessário aumentar a quantidade de servidores e de funções de chefia e assessoramento para atender às demandas advindas com a descentralização das atividades. Já os gestores do campus sede que participaram da pesquisa informaram que não foi necessário aumentar o número de servidores ou de funções de chefia e assessoramento para descentralizar atividades.

Novamente, é percebida essa diferença de entendimento entre os gestores do campus sede e do campus Itabira. Mais uma vez, é preciso destacar a proximidade do gestor do campus fora de sede com a realidade e o cotidiano de sua unidade. Essa proximidade entre os diretores dos *campi* fora de sede com os problemas locais muitas vezes resulta em percepções diferentes dos gestores dos *campi* sede. Outra observação verificada na análise sobre a descentralização na UNIFEI é que a instituição não planeja, pelo menos para os próximos cinco anos, descentralizar outras atividades de registros de pessoal no sistema SIAPE, mesmo com nenhuma desvantagem observada.

2.3.2.3- O modelo de gestão *intercampi* na UFVJM

Instituição fundada a partir da Lei 11.173/2005, a UFVJM foi fruto, na verdade, da transformação das Faculdades Federais Integradas de Diamantina em universidade federal, quando já na sanção da lei foi criado também o campus do Mucuri, no município de Teófilo Otoni, no nordeste de Minas Gerais (BRASIL, 2005b). A UFVJM é uma instituição federal de ensino sediada no município de Diamantina/MG

e possui atualmente outros três *campi* fora de seu município sede¹⁹: Janaúba, Teófilo Otoni e Unaí, todos em Minas Gerais.

A unidade de Teófilo Otoni, distante cerca de 430 quilômetros de Diamantina foi selecionada na pesquisa por estar localizada muito próxima da UFJF em Governador Valadares. A unidade possui uma Divisão de Pessoal, vinculada à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, sendo responsável pela gestão de pessoal da unidade.

Além disso, as demais atividades de gestão administrativa, financeira, orçamentária e de infraestrutura da unidade de Teófilo Otoni são realizadas pela Diretoria de Administração e Planejamento, localizada no campus de Teófilo Otoni. O campus Mucuri oferece à comunidade dez cursos de graduação e um curso de pós-graduação *stricto sensu* e possui aproximadamente 2.400 alunos e 200 servidores efetivos¹⁹.

Importante registrar que apenas o Pró-reitor de Planejamento e o Diretor Geral do campus Mucuri responderam à pesquisa. Ao responder os questionários apresentados (apêndice B, C e D), os gestores da UFVJM informaram que a instituição optou por descentralizar as atividades de elaboração e publicação de contratos no sistema SIASG, gestão financeira no sistema SIAFI e registros de férias dos servidores no sistema SIAPE ao campus Mucuri.

Questionado sobre quais as ações foram planejadas para os próximos cinco anos referentes às atividades que ainda são centralizadas no campus sede, a resposta obtida junto à instituição é de que a descentralização das demais atividades de registro de pessoal no sistema SIAPE é considerada desvantajosa para a instituição e provavelmente não será realizada.

Até aqui, a situação da UFVJM em Teófilo Otoni é muito semelhante à situação da UNIFEI em Itabira. Entrando agora na opinião dos gestores do campus sede e do campus fora de sede sobre as vantagens e desvantagens observadas com a descentralização, novamente diferentes visões foram percebidas. Todavia, as diferenças entre as percepções dos gestores do campus sede e do campus Mucuri não são tão diferentes quanto às observadas na UNIFEI.

De acordo com o Diretor do campus Mucuri, foram observadas as seguintes vantagens com a descentralização: maior agilidade, maior economia, aumento da eficiência, aumento da satisfação dos servidores, melhorou o controle da atividade e

¹⁹ Fonte: página eletrônica da UFVJM, disponível em: <www.ufvjm.edu.br>.

diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede. Já o Pró-reitor de Planejamento observou praticamente as mesmas vantagens que o Diretor do campus Mucuri, só não percebeu como vantagem o aumento da economia nem a melhoria do controle das atividades.

Solicitados a informar outras vantagens que tenham observado, que não constam no questionário apresentado (apêndice C e D), o Pró-reitor de Planejamento da UFVJM entende que a descentralização promove o envolvimento e a participação democrática dos *campi* fora de sede, já o Diretor do campus Mucuri informou ter observado que a descentralização oferece melhor atendimento às demandas específicas do campus fora de sede.

Se as vantagens observadas estão praticamente alinhadas entre campus sede e campus fora de sede, as desvantagens verificadas também são muito semelhantes. Enquanto o pró-reitor de planejamento da UFVJM não observou nenhuma desvantagem advinda com a descentralização, o Diretor do campus Mucuri informou ter observado, dentre as desvantagens apresentadas no questionário apresentado (apêndice D), que a descentralização sobrecarregou os servidores e gestores do campus Mucuri.

Diferenças sutis nas percepções dos gestores da UFVJM sobre as vantagens e desvantagens da descentralização dão a entender que as atividades descentralizadas possuem mais pontos positivos do que negativos. Questionados sobre a existência de algum erro grave nas atividades que foram descentralizadas, tanto o gestor do campus sede quanto o gestor do campus Mucuri informaram que não houve essa ocorrência.

Por fim, quando perguntados sobre a necessidade de aumento do número de servidores e/ou funções de chefia e assessoramento nas atividades que foram descentralizadas, o Pró-reitor de Planejamento da UFVJM informou que houve a necessidade de aumentar a quantidade de funções de chefia e assessoramento. O Diretor do campus Mucuri entende que houve a necessidade de aumento do número de servidores e de funções de chefia e assessoramento para suportar as atividades que lhe foram descentralizadas.

Novamente, foi percebido um alinhamento nas respostas oferecidas pelos gestores da UFVJM. Contudo, mesmo não observando erros graves e verificando várias vantagens e poucas desvantagens com os serviços descentralizados, a

instituição informou que não pretende descentralizar as demais atividades de registros de pessoal no sistema SIAPE.

2.3.2.4- O modelo de gestão *intercampi* na UFV

A UFV é uma universidade federal fundada em 1969, por meio do Decreto 64.825, com a incorporação da antiga Universidade Rural de Minas Gerais, que pertencia ao Estado de Minas Gerais (BRASIL, 1969). A instituição tem sede em Viçosa, cidade mineira localizada na Zona da Mata, e possui outros dois *campi* fora da sede²⁰, Florestal e Rio Paranaíba. O campus de Rio Paranaíba está a mais de 500 quilômetros distante do campus sede e possui uma Diretoria Geral, responsável pela gestão da unidade. A Diretoria Administrativa e Financeira, vinculada diretamente à Diretoria Geral do campus, é responsável pela gestão administrativa, financeira e de pessoal do campus de Rio Paranaíba.

A UFV em Rio Paranaíba oferece doze cursos de graduação e dois cursos de pós-graduação *stricto sensu* e possui aproximadamente 2.000 alunos de graduação, 72 alunos de pós-graduação e 220 servidores efetivos²⁰. A opção pela unidade Rio Paranaíba da UFV se deu pela distância geográfica do campus sede, que é muito semelhante a distância física entre o campus sede e o campus Governador Valadares da UFJF.

Os gestores da instituição informaram, através das respostas aos questionários apresentados (apêndice B, C e D), que a UFV realiza as atividades de elaboração e publicação de contratos, gestão financeira, registro de férias e licenças de forma descentralizadas no campus Rio Paranaíba e as demais atividades centralizadas no campus sede.

Questionados sobre o planejamento da instituição para os próximos cinco anos, os gestores informaram que a descentralização é considerada vantajosa para a instituição, nas atividades de cadastro inicial e lançamentos de adicionais no sistema SIAPE, e provavelmente será realizada. Já as atividades de registros de progressões e exonerações provavelmente serão mantidas centralizadas.

Novamente, foram percebidas diferentes percepções dos gestores do campus sede e do gestor do campus fora de sede quando a pergunta se trata de vantagens e

²⁰ Fonte: página eletrônica da UFV, disponível em: <www.ufv.br>.

desvantagens da descentralização. O Diretor do campus fora de sede registrou que ocorreram todas as vantagens elencadas no questionário apresentado (apêndice D), a saber: maior agilidade, maior economia, aumento de eficiência, aumento da satisfação dos servidores, facilitou o controle da atividade e diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede.

O Pró-reitor de Gestão de Pessoas da UFV apresentou a mesma opinião do Diretor do campus Rio Paranaíba na questão relacionada às vantagens observadas com a descentralização. Já o Pró-reitor de Planejamento e Orçamento alegou ter notado apenas as seguintes vantagens: maior agilidade, aumento da satisfação dos servidores e diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede.

É digna de nota a grande quantidade de vantagens percebidas pelo gestor do campus fora de sede, que denota satisfação com a descentralização dos serviços. Das desvantagens apresentadas no questionário (apêndice D) ao Diretor do campus Rio Paranaíba da UFV, o gestor alegou que a descentralização sobrecarregou os servidores e gestores da unidade.

Quanto aos gestores do campus sede, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas respondeu ter percebido desvantagens relacionadas ao padrão e controle das atividades, ao passo que o Pró-reitor de Planejamento e Orçamento entende que todas as desvantagens constantes no questionário a ele apresentado (apêndice C) foram percebidas com a descentralização, a saber: serviço ficou desorganizado, atividades perderam padronização, aumentou incidência de erros, sobrecarregou os servidores e gestores do campus fora de sede e dificultou o controle da atividade.

Essa opinião do gestor de planejamento e orçamento da reitoria da UFV coaduna com a resposta afirmativa dada pelo mesmo gestor sobre a ocorrência de erro grave em alguma atividade descentralizada. Já o Pró-reitor de Gestão de Pessoas e o Diretor do campus Rio Paranaíba não perceberam nenhum erro grave na execução das atividades que foram descentralizadas.

Por fim, quando questionados se a descentralização administrativa demandou aumento no número de servidores ou de funções de chefia e assessoramento, o Diretor do campus Rio Paranaíba informou que foi necessário aumentar o número de servidores; o Pró-reitor de Planejamento e Orçamento informou que foi necessário aumentar o número de servidores e de funções de chefia e assessoramento e o Pró-reitor de Gestão de Pessoas informou que não foi necessário aumentar o número de servidores ou funções de chefia e assessoramento.

2.3.2.5- O modelo de gestão *intercampi* na UNIFAL

A Universidade Federal de Alfenas foi criada através da Lei 11.154/2005, com a transformação da Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas em universidade federal (BRASIL, 2005a). A instituição possui sede no município de Alfenas, Minas Gerais, e mais dois *campi* fora de sede²¹, nos municípios mineiros de Varginha e Poços de Caldas. O campus de Poços de Caldas foi o escolhido para esta pesquisa por ser mais distante geograficamente do campus sede. A unidade de Poços de Caldas da UNIFAL foi implantada em 2007 e possui uma organização bem estruturada, com um Diretor Geral, assessorado por nove Coordenadorias. Dentre essas Coordenadorias encontram-se: a de Gestão de Pessoas e a Administrativa e Financeira.

O campus de Poços de Caldas oferece quatro cursos de graduação e três cursos de pós-graduação *stricto sensu*, atendendo atualmente cerca de 1.100 alunos na graduação²¹. A instituição informou, por meio das respostas aos questionários apresentados (apêndice B, C e D), que descentraliza apenas as atividades de registros de férias e licença para tratamento de saúde dos servidores. As atividades de elaboração e publicação de contratos, gestão financeira e demais atividades de registros funcionais são centralizadas no campus sede da instituição.

Com tantas atividades centralizadas, a instituição foi, então, questionada sobre qual o planejamento para os próximos cinco anos. O Pró-reitor de Administração e Finanças respondeu que tanto a atividade de elaboração e publicação de contratos administrativos quanto a atividade de gestão financeira não estão nos planos da instituição para serem descentralizadas. O gestor alegou que a descentralização dessas atividades é considerada desvantajosa para a instituição.

O Pró-reitor de Gestão de Pessoas também entende que as atividades que hoje são centralizadas no campus sede (lançamento no SIAPE de: cadastro inicial de servidores, adicionais, progressões e exonerações) permanecerão dessa forma, pelo menos para os próximos cinco anos, pois a descentralização desses serviços administrativos é considerada como desvantajosa para a instituição.

Como as atividades de elaboração e publicação de contratos e de gestão financeira não são realizadas de forma descentralizada, não estão disponíveis as

²¹ Fonte: página eletrônica da UNIFAL, disponível em: <www.unifal-mg.edu.br>.

opiniões do Pró-reitor de Administração e Finanças sobre vantagens, desvantagens, ocorrência de erros e necessidade de aumentos do número de servidores.

Sobre as vantagens da descentralização, as respostas dos gestores do campus sede e do campus Poços de Caldas estão mais alinhadas. O Diretor do campus Poços de Caldas informou ter percebido, dentre as vantagens apresentadas no questionário (apêndice D), as seguintes situações: maior agilidade, aumento de eficiência, aumento da satisfação dos servidores, facilitou o controle das atividades e diminuição da carga de serviço dos servidores do campus sede.

O Pró-reitor de Gestão de Pessoas, por outro lado, verificou as mesmas vantagens elencadas pelo Diretor do campus de Poços de Caldas e ainda incluiu a vantagem de a descentralização oferecer maior economia. Todavia, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas, ao contrário do Diretor do campus Poços de Caldas, não verificou melhorias no controle das atividades com a descentralização.

Questionado sobre as desvantagens que foram notadas com a descentralização, o Diretor do campus Poços de Caldas, assim como os Diretores da UFV e da UFVJM, declarou que a descentralização sobrecarregou os servidores e gestores do campus fora de sede. Já o Pró-reitor de Gestão de Pessoas verificou que a descentralização dificultou o controle das atividades, aumentou a incidência de erros nas atividades e ainda sobrecarregou os gestores do campus fora de sede.

Na questão relacionada à incidência de erros graves ocorridos com a descentralização, nenhum dos gestores alegou ter verificado esta ocorrência. E, por fim, quando perguntados sobre a necessidade de aumento do número de servidores e/ou funções de chefia e assessoria, o Diretor do campus Poços de Caldas entende que existe sim a necessidade de aumento do número de servidores e funções de chefia e assessoramento para suportar as atividades descentralizadas, enquanto que o Pró-reitor de Gestão de Pessoas já entende que essa necessidade não ocorreu.

2.3.2.6- Análise comparativa entre as instituições pesquisadas

Após a análise individual de cada instituição, esta seção tem por objetivo realizar uma síntese das respostas apresentadas pelos gestores das instituições pesquisadas. Primeiramente, foi registrado pelos respondentes que as atividades de gestão financeira no sistema SIAFI e de elaboração e publicação de contratos no

sistema SIASG são realizadas de forma descentralizada em três, das cinco instituições pesquisadas.

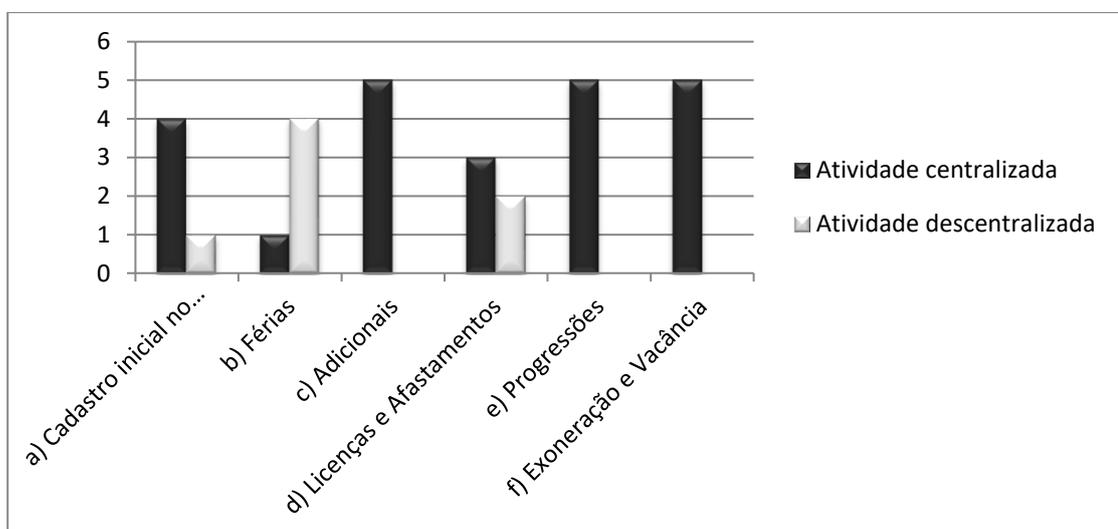
As atividades de elaboração e publicação de contratos administrativos já são descentralizadas na UNIFEI, UFV e UFVJM. Já a UFSJ e UNIFAL realizam a atividade de forma centralizada e ainda declararam que a descentralização é considerada como desvantajosa e provavelmente não será realizada nos próximos cinco anos.

Quanto à gestão financeira, novamente UNIFEI, UFV e UFVJM declararam que descentralizaram tais atribuições a algum campus fora de sede, sendo que uma delas informou que essa descentralização ainda está em fase final de implantação. Por outro lado, a UFSJ e a UNIFAL não descentralizaram as atividades de gestão financeira e consideram a descentralização desvantajosa para essa atividade e provavelmente a manterão centralizada.

Nesse sentido, pode ser verificada uma grande semelhança entre UFSJ, UNIFAL e UFJF, no que se refere à forma como estas instituições estão gerindo as atividades de gestão financeira e elaboração e publicação de contratos, pois todas as três instituições realizam essas atividades de forma centralizada.

As atividades relacionadas aos registros funcionais no sistema SIAPE estão sendo realizadas de forma centralizadas, na maioria das instituições pesquisadas, com exceção dos registros de férias dos servidores, que é realizada de forma descentralizada em quase todas as instituições, conforme gráfico 1.

GRÁFICO 1: Execução das atividades de registros funcionais dos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada com gestores de cinco IFES mineiras. Junho de 2018.

Analisando os dados apresentados no gráfico 1, percebe-se que a maioria das atividades de gestão de pessoas são registradas no sistema SIAPE pelas reitorias das IFES pesquisadas. Nesse sentido, a UFJF está muito próxima da realidade de outras IFES mineiras, com exceção da atividade de gestão das férias dos servidores, onde quatro instituições já a realizam de forma descentralizada.

O quadro 9, a seguir, resume o modelo de gestão das atividades administrativas de cada instituição.

QUADRO 9: Modelo de gestão das IFES pesquisadas

Instituição ->	UFSJ		UNIFEI		UFVJM		UFV		UNIFAL	
	C	D	C	D	C	D	C	D	C	D
Contratos SIASG	X			X		X		X	X	
Gestão Financeira SIAFI	X			X		X		X	X	
Cadastro Inicial SIAPE	X			X	X		X		X	
Férias SIAPE	X			X		X		X		X
Adicionais SIAPE	X		X		X		X		X	
Licenças e afastamentos SIAPE	X		X		X			X		X
Progressões SIAPE	X		X		X		X		X	
Vacâncias SIAPE	X		X		X		X		X	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada com gestores de cinco IFES mineiras. Agosto de 2018.

Os gestores das instituições foram questionados, também, sobre o que a instituição planeja para os próximos cinco anos, para as atividades de gestão de pessoas atualmente centralizadas. A coluna denominada “Não se aplica” se refere às instituições que já realizam a atividade de forma descentralizada. As respostas obtidas serão apresentadas na tabela 1:

²² O modelo de gestão da atividade foi relatado como Centralizado (C) ou Descentralizado (D).

TABELA 1: Planejamento para as atividades de gestão de pessoas atualmente centralizadas nos *campi* sede

Atividade	Em processo de descentralização	Descentralização é considerada vantajosa e provavelmente será realizada	Descentralização é considerada desvantajosa e provavelmente não será realizada	Não se aplica
Cadastro inicial no SIAPE	0	1	3	1
Férias	1	0	0	4
Adicionais	1	1	3	0
Licenças e afastamentos	0	0	3	2
Progressões e promoções	0	0	5	0
Exoneração e vacância	0	0	5	0

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada com gestores de cinco IFES mineiras. Junho de 2018.

Em todas as atividades pesquisadas, as quais ainda atuam de forma centralizada, é notório o entendimento de que provavelmente não ocorrerá descentralização em curto prazo. A partir das informações obtidas com o questionamento sobre quais atividades são descentralizadas, fica claro que, em grande parte das atividades objeto desta pesquisa, as demais instituições pesquisadas estão no mesmo patamar que a UFJF.

As maiores exceções observadas estão relacionadas às atividades de gestão financeira no sistema SIAFI, de elaboração e publicação de contratos administrativos no sistema SIASG e de registro de férias no sistema SIAPE, onde a maioria das instituições realiza essas atividades de forma descentralizada. A atividade de lançamento de férias no sistema SIAPE é realizada de forma descentralizada em quatro instituições pesquisadas (UNIFEI, UFVJM, UFV e UNIFAL) e na outra instituição pesquisada (UFSJ) a atividade já está em processo de descentralização.

Além de verificar quais atividades foram descentralizadas, torna-se muito importante tratar da percepção de vantagens e desvantagens advindas com a descentralização. Quando provocados a comentar sobre essas vantagens e desvantagens que foram observadas com a descentralização das atividades, foi observada a situação descrita na tabela 2, na opinião dos pró-reitores financeiros das instituições pesquisadas.

Na coluna denominada “Não se aplica” da tabela 2 estão as instituições (UFSJ e UNIFAL) que atualmente realizam as atividades de forma centralizada, que não podem opinar sobre existência de vantagens ou desvantagens advindas com a descentralização.

TABELA 2: Vantagens e desvantagens da descentralização, de acordo com os Pró-reitores de Administração e Planejamento

VANTAGENS			
Situação observada?	SIM	NÃO	Não se aplica
Maior agilidade	3	0	2
Maior economia	1	2	2
Aumento de eficiência	2	1	2
Aumento da satisfação dos servidores	3	0	2
Facilitou o controle da atividade	1	2	2
Diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede	3	0	2
DESVANTAGENS			
Situação observada?	SIM	NÃO	Não se aplica
Serviço ficou desorganizado	1	2	2
Atividades perderam um padrão	2	1	2
Aumentou a incidência de erros	1	2	2
Sobrecarregou os servidores do campus fora de sede	1	2	2
Dificultou o controle das atividades	1	2	2
Aumentou e sobrecarregou as atividades dos gestores dos <i>campi</i> fora de sede	1	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada com gestores de cinco IFES mineiras. Junho de 2018.

Das vantagens apresentadas aos Pró-reitores da área financeira, as seguintes vantagens foram percebidas de forma unânime: maior agilidade, aumentou a satisfação dos servidores e diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede. O aumento de eficiência foi relatado por dois gestores e não foi percebido por um gestor. Por outro lado, não foram percebidas como vantagens, pela maioria dos gestores, o aumento da economia e do controle das atividades descentralizadas.

Ademais, das desvantagens apresentadas aos pró-reitores financeiros das instituições pesquisadas, foi registrado pela maioria dos referidos gestores apenas o fato de a descentralização ter reflexo negativo na padronização dos procedimentos. Já os Pró-reitores de Gestão de Pessoas apresentaram diferentes visões sobre as mesmas questões, conforme a tabela 3.

Na coluna denominada “Não se aplica” da tabela 3 estão a instituição que atualmente realiza a atividade de forma centralizada (UFSJ), que não pode opinar sobre existência de vantagens ou desvantagens advindas com a descentralização, e a instituição cuja Pró-reitoria de Gestão de Pessoas não respondeu à pesquisa (UFVJM).

TABELA 3: Vantagens e desvantagens da descentralização, de acordo com os Pró-reitores de Gestão de Pessoas

VANTAGENS			
Situação observada?	SIM	NÃO	Não se aplica
Maior agilidade	2	1	2
Maior economia	2	1	2
Aumento de eficiência	2	1	2
Aumento da satisfação dos servidores	2	1	2
Facilitou o controle da atividade	1	2	2
Diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede	2	1	2
DESVANTAGENS			
Situação observada?	SIM	NÃO	Não se aplica
Serviço ficou desorganizado	0	3	2
Atividades perderam um padrão	1	2	2
Aumentou a incidência de erros	1	2	2
Sobrecarregou os servidores do campus fora de sede	0	3	2
Dificultou o controle das atividades	2	1	2
Aumentou e sobrecarregou as atividades dos gestores dos <i>campi</i> fora de sede	1	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada com gestores de cinco IFES mineiras. Junho de 2018.

Segundo os Pró-reitores de Gestão de Pessoas, que realizam alguma atividade de forma descentralizada, nenhuma das vantagens apresentadas no questionário enviado (apêndice B) foi relatada como existente de forma unânime. Para a maioria dos gestores de pessoas das instituições, só não foi verificada a vantagem relacionada à facilidade do controle das atividades descentralizadas.

No que tange às desvantagens advindas com a descentralização, é importante observar a opinião unânime dos respondentes de que não foram observadas as seguintes situações: desorganização no serviço, nem mesmo sobrecarga dos servidores do campus fora de sede. Contudo, apenas uma desvantagem foi relatada pela maioria como existente após a descentralização e está relacionada à dificuldade do controle das atividades descentralizadas.

Buscando verificar a visão das unidades fora de sede sobre a descentralização, a presente pesquisa também se estendeu aos diretores de alguns *campi* fora de sede, por meio de um questionário (apêndice D), e na tabela 4 estão as respostas coletadas.

Na coluna denominada “Não se aplica” da tabela 4 está a instituição (UFSJ) que atualmente realiza todas as atividades de forma centralizada, que não pode opinar

sobre existência de vantagens ou desvantagens advindas com a descentralização de alguma atividade.

TABELA 4: Vantagens e desvantagens da descentralização, de acordo com os Diretores dos *campi* fora de sede

VANTAGENS			
Situação observada?	SIM	NÃO	Não se aplica
Maior agilidade	4	0	1
Maior economia	2	2	1
Aumento de eficiência	4	0	1
Aumento da satisfação dos servidores	4	0	1
Facilitou o controle da atividade	4	0	1
Diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede	4	0	1
DESVANTAGENS			
Situação observada?	SIM	NÃO	Não se aplica
Serviço ficou desorganizado	0	4	1
Atividades perderam um padrão	0	4	1
Aumentou a incidência de erros	0	4	1
Sobrecarregou os servidores do campus fora de sede	3	1	1
Dificultou o controle das atividades	0	4	1
Aumentou e sobrecarregou as atividades dos gestores dos <i>campi</i> fora de sede	3	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa realizada com gestores de cinco IFES mineiras. Junho de 2018.

De acordo com as respostas obtidas junto aos gestores dos *campi* sede e dos *campi* fora de sede, foi observado o seguinte cenário:

1) Na visão da maioria dos gestores, tanto das reitorias e dos *campi* fora de sede, são vantagens da descentralização: aumento da agilidade; maior eficiência; aumento da satisfação dos servidores; diminuiu a carga de trabalho dos servidores dos *campi* sede.

2) Quase todas as desvantagens apresentadas aos gestores foram indicadas como não existentes em suas instituições com o advento da descentralização. Ademais, nenhuma desvantagem foi percebida como maioria nos três questionários.

3) Existe certo padrão nas respostas dos diretores dos *campi* fora de sede, havendo unanimidade na percepção de várias vantagens e quase nenhuma desvantagem na descentralização das atividades administrativas.

Outro ponto de questionamento da presente pesquisa, apenas o Diretor do campus Itabira da UNIFEI e o Pró-reitor de Planejamento e Orçamento do campus

sede da UFV identificaram a ocorrência de algum erro grave, pelo campus fora de sede, na execução de alguma atividade descentralizada. É um número pequeno de ocorrências registrado, no universo de quatorze gestores respondentes. Nesse ponto, é primordial o investimento e planejamento em treinamento e capacitação de servidores e padronização das atividades descentralizadas, para que haja qualidade na prestação do serviço tanto pelos *campi* sede quanto pelas unidades fora de sede.

Por fim, na pergunta que trata sobre a necessidade de aumento de servidores e funções gratificadas para que houvesse a descentralização das atividades não foi observada uma padronização das respostas. Quatro gestores entenderam que houve a necessidade de aumentar o número de servidores e de funções de confiança (três diretores e um pró-reitor); três gestores entenderam que não houve necessidade de aumento de servidores ou funções de confiança (três pró-reitores); um gestor entendeu que houve a necessidade de aumentar o número de servidores (um diretor); e um gestor entendeu que houve a necessidade de aumentar o número de funções de confiança (um pró-reitor).

Foi extremamente importante observar nesta seção a percepção dos gestores com as vantagens e desvantagens advindas com a descentralização de atividades, pois poderão ser utilizadas pela UFJF no planejamento de eventuais descentralizações de atividades que possam vir a ocorrer na instituição. Na seção a seguir, serão apresentadas as observações de campo inerentes à descentralização administrativa que foram realizadas pelo pesquisador.

2.3.3- As observações de campo sobre a descentralização administrativa

O campus de Governador Valadares da UFJF não possui gestão sobre seus recursos financeiros no sistema SIAFI, sobre a elaboração e publicação de contratos no sistema SIASG, nem mesmo sobre os registros de pessoal no sistema SIAPE, sendo essas atividades quase que totalmente centralizadas no campus de Juiz de Fora. Todavia, a Reitoria designou (UFJF, 2018) este pesquisador em 05 de março de 2018 para compor, juntamente com outros quatro servidores, uma comissão com o objetivo de indicar se a UFJF deve ou não descentralizar atividades do campus sede para o campus de Governador Valadares e quais seriam essas atividades, esta comissão foi denominada de Comissão de Descentralização.

Durante os trabalhos da comissão foram realizadas visitadas três instituições federais de ensino superior, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Em observação de campo, algumas características importantes merecem registro por parte deste pesquisador, pois irão auxiliar na elaboração do Plano de Ação a ser proposto no capítulo 3.

A primeira instituição objeto da visita técnica foi o IFMG – campus Governador Valadares, realizada em 20 de março de 2018. A instituição possui uma reitoria instalada na capital do estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, e outros dezessete *campi* em diversos municípios mineiros. O gestor de planejamento do campus de Governador Valadares do IFMG recebeu os integrantes da comissão e informou que as atividades de gestão financeira, patrimonial, contábil e de contratos foram todas descentralizadas para a unidade.

De acordo com o gestor de planejamento, a instituição optou por aceitar os desafios da descentralização, mesmo não possuindo quantitativo ideal de servidores para tanto, visando tornar os processos mais ágeis e para ter respostas mais rápidas das pendências que naturalmente surgem nessas atividades. A reitoria passou a exercer papel de assessoria e controladoria das atividades descentralizadas.

Outrossim, o gestor de pessoas da instituição reportou que praticamente todas as atividades do setor são descentralizadas. Apenas algumas poucas atividades são centralizadas no campus sede, entre elas: cadastro inicial dos servidores no sistema SIAPE, aposentadoria, férias, auxílio transporte, dentro outros poucos.

Detalhe interessante é que existe apenas um servidor efetivo no setor de gestão de pessoas do IFMG em Governador Valadares, para realizar todas as atividades referentes à vida funcional de mais de 100 servidores. Todavia, o gestor de pessoas deixou claro que os processos são facilitados em virtude da utilização do sistema de processo administrativo eletrônico denominado Sistema Eletrônico de Informações (SEI Usar).

A segunda instituição objeto de visita técnica pela comissão foi a UFVJM, no campus de Teófilo Otoni, realizada em 19 de abril de 2018. O Diretor de Administração e Planejamento do campus recebeu os integrantes da comissão e informou que praticamente todas as atividades de gestão financeira e de compras (licitação e elaboração e publicação de contratos) são realizadas na unidade.

Da mesma forma que o campus de Governador Valadares do IFMG, o grande desafio da UFVJM em Teófilo Otoni está na quantidade reduzida de servidores para realizar tantas atividades que foram descentralizadas. São apenas doze servidores para realizar toda a gestão financeira, contábil, patrimonial e de contratos na unidade. O diretor informou que tem contado com a colaboração dos técnicos da instituição para que as atividades sejam realizadas e que precisaria de pelo menos mais quatro servidores para que as atividades sejam realizadas com mais qualidade.

É preciso registrar que a instituição ainda não implantou o sistema de processo eletrônico, o que dificulta um pouco a tramitação de documentos. Todavia, mais uma vez o aumento da agilidade e do controle dos processos foi destacado como vantagens importantes que a instituição percebeu com o advento da descentralização.

Um servidor do setor de gestão de pessoas também foi ouvido pela comissão e informou que apenas as atividades de estágio probatório, férias e alteração de e-mails foram descentralizadas para o campus de Teófilo Otoni. Da mesma forma que a UFJF em Governador Valadares, o responsável pela área de gestão de pessoas da UFVJM em Teófilo Otoni alegou que existe uma grande dificuldade em resolver as demandas apresentadas por seus servidores, principalmente pela necessidade em obter respostas junto à Pró-reitoria em Diamantina.

Ainda de acordo com o gestor de pessoas da UFVJM de Teófilo Otoni, caso haja uma maior descentralização de atividades, seria necessário pelo menos mais dois servidores efetivos para que a unidade possa suportar o aumento da demanda administrativa. Ademais, quando questionado sobre o porquê de ainda não ter havido a descentralização de mais atividades ao campus de Teófilo Otoni, a comissão foi informada que a resposta da reitoria da instituição foi de que não seria possível liberar os acessos necessários aos servidores no sistema SIAPE.

Contudo, de acordo com o que foi reportado pelo IFMG na primeira visita técnica e com o que será apresentado a seguir na visita técnica à UTFPR, é plenamente viável a concessão de acessos para gestão do sistema SIAPE e registros funcionais pelas unidades fora de sede.

A terceira e última visita realizada pela comissão aconteceu na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), cuja Reitoria fica em Curitiba/PR. Foi relatado pelos gestores da instituição paranaense que a UTFPR optou por descentralizar, a todos os seus treze *campi*, as atividades de elaboração e publicação de contratos, gestão financeira e de pessoas. De acordo com o relato dos gestores de

planejamento, quando um campus é implantado pela UTFPR já se cria uma divisão organizacional padrão, em simetria com o organograma da Reitoria, e as atividades de gestão financeira são, de imediato, repassadas aos *campi* fora de sede.

Na verdade, a nomenclatura “campus fora de sede” não se aplica à UTFPR, visto que essa instituição possui a Reitoria desvinculada até mesmo do campus de Curitiba/PR, mesma cidade sede da Reitoria. No modelo de gestão da UTFPR, a Reitoria passa a ser uma unidade totalmente enxugada, que se concentra nas atividades de: política institucional; diretrizes e padronização de procedimentos; assessoria e controladoria dos *campi*; demais atividades privativas do Reitor.

Além disso, a Reitoria também concentra a atividade de conformidade contábil, que não é realizada por nenhum campus, muito embora não houvesse explicação sobre o porquê de o procedimento ser centralizado. Algumas licitações estratégicas também são realizadas na Reitoria, como por exemplo: aquisição de softwares, internet, etc. Pelo fato de as atividades de gestão financeira ser tão importantes no âmbito do serviço público, foi necessário delegar a determinados servidores dos *campi* os poderes para realização de algumas atividades, como, por exemplo, o Ordenador de Despesa e o Gestor Financeiro.

Já as atividades relacionadas à área de gestão de pessoas, a UTFPR descentraliza praticamente todas as atividades de registros funcionais aos *campi* fora de sede. Até mesmo a folha de pagamento da instituição é descentralizada, ficando cada unidade responsável pelos lançamentos referentes aos seus servidores. Cabe ressaltar que a parte financeira da folha de pagamento fica centralizada na Reitoria.

Durante a visita técnica ao campus de Ponta Grossa da UTFPR, a gestora de pessoas da instituição foi questionada sobre se a instituição consegue realizar adequadamente todas as tarefas que lhe são repassadas. A gestora de pessoas alegou que existe uma necessidade flagrante de servidores, pois muitos deles são responsáveis por atividades das mais diversas. A gestora de pessoas declarou que as principais vantagens da descentralização são a agilidade e controle sobre os processos, também declarou que a principal desvantagem é o acúmulo de atribuições que os trabalhadores estão sendo exigidos.

Cabe o registro importante de que a UTFPR adotou o Sistema Eletrônico de Informações (SEI Usar), que foi enfatizado por todos os gestores como uma ferramenta de grande importância na modernização, agilidade e padronização de procedimentos da instituição. Todavia, a UFJF ainda não adotou o processo

administrativo eletrônico, o que poderia facilitar, demasiadamente, a tramitação de processos *intercampi* e *intracampi*.

A cultura descentralizadora é tão forte na instituição que existe um programa denominado pelos gestores da instituição de “apadrinhamento”. Ao implantar um novo campus, a Reitoria designa outro campus da instituição para ser o responsável por treinar e assessorar os primeiros anos da gestão da unidade recém-criada. Ou seja, muitas vezes a Reitoria não precisa nem mesmo treinar servidores para exercerem as atividades de gestão financeira, aquisições e de gestão de pessoas, otimizando todo o processo.

É certo que a estrutura organizacional da UTFPR é bem diferente da estrutura existente na UFJF, mas a flagrante desvinculação entre Reitoria e seus *campi* faz com que haja uma divisão de responsabilidades entre as unidades, onde a Reitoria fica responsável pelas atividades estratégicas e os *campi* pelas atividades gerenciais e operacionais.

Ademais, é preciso registrar que, de dez gestores que descentralizaram atividades administrativas objeto da pesquisa realizada na seção 2.3.2, nove gestores responderam que a descentralização traz como vantagem uma maior agilidade nos processos. Também os gestores do IFMG, UFVJM e UTFPR deixaram claro que a descentralização agiliza os processos administrativos no campus fora de sede.

Nesse sentido, respondendo à questão central apresentada para a presente pesquisa, a descentralização administrativa é capaz sim de trazer maior agilidade na prestação dos serviços administrativos pela instituição fora de sede, desde que as relações administrativas *intercampi* sejam corretamente estabelecidas e as obrigações de cada parte sejam corretamente padronizadas e perseguidas por todos.

Com as observações realizadas junto as cinco IFES mineiras, bem como pelas observações de campo realizadas, o Plano de Ação Educacional será proposto no capítulo 3, com o objetivo agilizar os serviços prestados pelo campus Governador Valadares, ao potencializar as relações administrativas *intercampi* na UFJF.

Da análise empreendida neste capítulo, foi possível verificar que a maioria das universidades pesquisadas e que estão próximas à UFJF realizam as atividades de elaboração e publicação de contratos e gestão financeira de forma descentralizada. Também foi possível verificar que a grande maioria das atividades relacionadas à área de gestão de pessoas é realizada de forma centralizada nas instituições pesquisadas, com exceção dos registros de férias dos servidores.

Todavia, nas observações de campo realizadas por este pesquisador, nos trabalhos realizados por este pesquisador na Comissão de Descentralização Administrativa em três instituições federais (IFMG, UFVJM e UTFPR), foi possível levantar situações de gestão majoritariamente descentralizadas, nas atividades objeto desta pesquisa, bem como relatos de várias situações vantajosas e um pequeno número de situações desfavoráveis à descentralização.

Com isso, percebe-se que a UFJF possui um modelo de gestão *intercampi* semelhante a apenas duas instituições pesquisadas (UFSJ e UNIFAL), que também optaram por centralizar a maioria das atividades, ao passo que tantas outras instituições optaram por outros meios de gestão, mais descentralizados.

Por fim, ao explorar sobre a descentralização administrativa em outras IFES pesquisadas, suas características ímpares, bem como suas vantagens e desvantagens, foi possível estabelecer um comparativo da situação dessas instituições com a situação da UFJF. Esse comparativo é a base da proposta do Plano de Ação Educacional, que será apresentado no capítulo 3.

3- O PLANO DE AÇÃO PARA O PROBLEMA DA CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA UFJF

Esta pesquisa se baseou no estudo de caso do campus Governador Valadares da UFJF, onde foi verificada junto aos gestores da unidade a existência de uma centralização administrativa no campus sede e que essa situação gerava reflexos em várias atividades realizadas pela UFJF-GV. Diante desse cenário, foi levantada a seguinte questão central: oferecer maior descentralização administrativa ao campus Governador Valadares da UFJF irá tornar os serviços mais ágeis, potencializando, assim, as relações administrativas?

Visando encontrar respostas para essa pergunta, o objetivo geral foi analisar as relações administrativas *intercampi* da Universidade Federal de Juiz de Fora, comparando-as com outras instituições federais de ensino, e propor melhorias ao processo de gestão. Para atingir o objetivo geral proposto, os seguintes objetivos específicos se fizeram necessários: descrever o processo de implantação do campus de Governador Valadares da UFJF; analisar o modelo de gestão administrativa *intercampi* de outras instituições universitárias federais; analisar as normativas sobre descentralização de acessos aos sistemas de gestão financeira e de pessoal da administração pública; e, por fim, propor um Plano de Ação Educacional com o intuito de aprimorar as relações administrativas *intercampi* e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

No primeiro capítulo da presente pesquisa foram demonstrados os desafios da centralização administrativa no campus de Governador Valadares da UFJF, a partir da perspectiva dos principais gestores da unidade, que clamavam por maior autonomia na execução de atividades administrativas, diante dos desafios impostos pela gestão centrada no campus sede da UFJF. De acordo com os gestores da UFJF-GV, a centralização administrativa torna todo o fluxo dos serviços administrativos mais complexos e ineficientes, comprometendo a execução dos serviços pelo campus Governador Valadares.

E para que seja compreendido o contexto atual do campus de Governador Valadares da UFJF, o capítulo 1 também tratou de especificar sobre as universidades conhecidas como *multicampi* e como se deu a expansão do ensino superior federal nos últimos anos no Brasil. Foi nessa expansão ocorrida no início dos anos 2000 que o campus de Governador Valadares da UFJF foi criado.

Nesse contexto, foram apresentados no capítulo 2 alguns conceitos e as vantagens e as desvantagens da descentralização administrativa. No caso da presente pesquisa, o problema identificado na UFJF foi a concentração de atividades sendo executada no campus sede, ao passo que o campus de Governador Valadares, em diversos casos, exerce mera tarefa de expedição de documentos.

De acordo com alguns autores, dentre eles Bresser-Pereira, o termo correto para especificar o problema apresentado na UFJF seria “concentração administrativa”. Todavia, o pesquisador do presente trabalho optou por utilizar o termo “centralização administrativa”, pois essa nomenclatura é mais comumente utilizada no meio administrativo das instituições federais de ensino.

O capítulo 2 buscou em elementos teóricos e pesquisa bibliográfica demonstrar mais informações sobre o tema. Além disso, no capítulo 2 também foram descritos os sistemas de gestão da Administração Pública Federal, os quais são partes importantes deste trabalho de pesquisa.

Por fim, o capítulo 2 se encerrou com a pesquisa junto a outras instituições federais de ensino, através da análise sobre a forma com essas instituições estão lidando com a questão da centralização administrativa, as vantagens e desvantagens da descentralização, observadas pelos gestores dos *campi* sede e dos *campi* fora de sede, e comparando os modelos de gestão dessas instituições com o modelo adotado pela UFJF.

A partir dos resultados da presente pesquisa demonstrados no segundo capítulo, propõe-se o Plano de Ação Educacional (PAE) com vistas à implementação de um modelo de descentralização administrativa planejado, de modo a aumentar a eficiência do serviço público prestado pela UFJF em Governador Valadares.

3.1- Principais benefícios do Plano de Ação

Os gestores públicos quando focam no planejamento em detrimento do imprevisto acabam por considerar vários efeitos que podem ocorrer com possíveis mudanças implantadas na prestação de seus serviços. O planejamento, mesmo que em nível operacional, é uma forma mais sensata de se perseguir uma visão futura.

Quando administradores públicos planejam determinada melhoria na gestão, nada mais estão fazendo do que organizando um procedimento de mudança, de forma estruturada, para que os erros sejam minimizados. Esse procedimento se torna ainda

mais importante quando se trata de gestão pública, pois, nesse caso, os gestores estão a lidar com os interesses da sociedade.

Eis o ponto chave da situação, o interesse público. E o público de uma universidade pública federal não são apenas seus alunos, ou tão somente estes e seus familiares. A universidade pública é ensino, é pesquisa e é extensão; oferece mão-de-obra qualificada para o país e para o exterior; oferece serviços de pesquisa e inovação tecnológica; oferece serviços públicos de saúde e educação; presta serviços de extensão, esporte e cultura.

A grande variedade de serviço prestado à sociedade e a grande variedade de “clientes” externos tornam imensa a responsabilidade dos gestores de uma universidade federal. Desse modo, o planejamento é o meio ideal de propor novos métodos de trabalho e melhorias de gestão, sendo essa a proposta do presente Plano de Ação Educacional.

Dentre os benefícios do PAE propostos no presente trabalho encontram-se os seguintes: foi baseado em situações ocorridas em várias outras universidades federais; foram verificadas as principais vantagens e desvantagens da descentralização administrativa, sob a ótica de gestores dos *campi* sede e dos *campi* fora de sede; foram utilizadas respostas de altos gestores das instituições pesquisadas.

Ao adotar um plano de ação pensado única e exclusivamente para a questão da descentralização administrativa, o cenário pode ser planejado de acordo com as experiências de outras instituições e trazido para a realidade da UFJF. E essa realidade atual da UFJF que precisa ser considerada como ponto central do plano de ação.

A instituição em Governador Valadares já possui mais de 470 servidores, sendo 194 Técnicos Administrativos em Educação, os quais estão estruturados em uma organização funcional simétrica ao do campus sede da UFJF. Assim, foi possível coletar da análise empreendida no capítulo 2 as principais vantagens relatadas da descentralização e os maiores casos de sucesso percebidos.

Das instituições pesquisadas no segundo capítulo, (UFSJ, UNIFAL, UNIFEI, UFV, UFVJM, UTFPR e IFMG), foi possível, também, coletar as principais preocupações e desvantagens que devem ser evitadas pela UFJF para que o plano de descentralização não se torne um fracasso. O apoio do campus sede, nesse sentido, é primordial para que o PAE apresentado possa ser executado com sucesso,

pois a experiência daquela unidade será necessária para o treinamento dos servidores do campus de Governador Valadares da UFJF.

O Plano de Ação Educacional elaborado nesta pesquisa se baseia na ferramenta de gestão da qualidade conhecida como “5W2H”. Ao lançar mão da ferramenta 5W2H, a presente pesquisa pretende descrever de forma prática as ações que poderão ser elaboradas para melhorias no processo de gestão da UFJF, relacionados ao problema de pesquisa, qual seja: a centralização administrativa.

A ferramenta 5W2H corresponde a sete perguntas sobre as ações propostas, cujas iniciais se referem às perguntas a seguir no idioma inglês: O que (*What*), Quando (*When*), Por que (*Why*), Onde (*Where*), Quem (*Who*), Como (*How*) e Quanto custa (*How much*). Basicamente, o 5W2H “Consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio” (BEHR *et al*, 2008, p. 39). No entanto, a variável “quanto custa” não será considerada, uma vez que o custo da descentralização dependerá da forma como a UFJF irá adotar os treinamentos e capacitações, que deverão ser indicados pela Administração Superior.

Nesse sentido, a seção 3.2, a seguir, apresenta o Plano de Ação Educacional para os gestores da UFJF, com vistas a potencializar as relações administrativas *intercampi* da instituição, de modo a tornar os serviços prestados pelo campus de Governador Valadares mais eficientes e ágeis, sem sobrecarregar os servidores do campus sede.

3.2- O plano de ação educacional no âmbito da UFJF

O presente Plano de Ação Educacional foi pensado de modo a aproveitar ao máximo possível os pontos fortes da UFJF em Governador Valadares (capacidade de aprendizado dos servidores e existência de setores que podem realizar as novas atividades) e minimizar os pontos fracos existentes (inexperiência dos servidores, imprevisibilidade de como os trabalhadores irão receber novas atividades).

Uma grande oportunidade em se executar o Plano de Ação proposto está no fato de a UFJF ainda não ter aderido ao processo administrativo eletrônico²³. Caso o

²³ “Aquele em que os atos processuais são registrados e disponibilizados em meio eletrônico” (BRASIL, 2015).

plano de descentralização seja colocado em prática antes do processo administrativo eletrônico, a UFJF poderá planejar a utilização desta ferramenta de gestão eletrônica para uma realidade já descentralizada.

Todavia, devem ser evitados os possíveis problemas advindos com as atualizações legais e normativas, pois se essas atualizações não forem devidamente comunicadas à UFJF-GV ocorrerão sérios erros na execução das tarefas. Não se pode afirmar que existem falhas na comunicação *intercampi* na UFJF, mas o processo de descentralização exige ainda mais atenção na gestão da informação entre unidade central e unidade setorial. Para evitar que alterações legislativas causem distúrbio no andamento dos trabalhos que serão descentralizados, a UFJF deve implantar uma eficiente e permanente gestão da informação *intercampi*.

Ademais, é imperioso registrar que o presente trabalho não tem o condão de definir o fluxograma dos processos de compras (que envolve: orçamento, licitação, contrato, almoxarifado e gestão financeira) nem mesmo dos processos de registros de pessoal na UFJF-GV. Caberá aos gestores dos referidos processos a definição dos melhores fluxos que cada procedimento deverá ter para melhor fluidez, de acordo com as especificidades de cada setor e com o planejamento institucional.

Além da possibilidade de agilizar a execução dos serviços prestados, a execução de algumas atividades no campus Governador Valadares diminuiria sobremaneira a necessidade de entrar em contato telefônico com os gestores do campus de Juiz de Fora. Pelo volume de atividades que esses gestores são responsáveis, estabelecer contatos telefônicos com essas autoridades acaba sendo uma tarefa difícil para os servidores do campus Governador Valadares da UFJF.

Após esses apontamentos iniciais, o quadro 10 apresenta as atividades que podem ser descentralizadas, tendo em vista as demandas apresentadas pelo campus de Governador Valadares, potencializando assim a relação administrativa *intercampi*.

QUADRO 10: Plano de Ação Educacional – Atividades que podem ser descentralizadas ao campus Governador Valadares da UFJF.

Nº	Qual atividade descentralizar?	Quando?	Por que descentralizar a atividade?	Onde?	Quem será responsável?	Como?
1- Atividades de gestão do orçamento						
1.1	Gestão do orçamento da UO do campus Governador Valadares no SIGA e SIAFI	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para que os recursos orçamentários estejam disponíveis para execução	Na UFJF-GV	Coordenação Administrativa	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal ²⁴
2- Atividades de licitação e contratos						
2.1	Gestão, execução e publicação dos processos licitatórios específicos da UFJF-GV no SIASG	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para agilizar os processos de compras da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Suprimentos e Contratos	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
2.2	Elaboração de calendário de compras	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para organizar os processos de compras da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Suprimentos e Contratos	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
2.3	Elaboração e publicação dos contratos no Diário Oficial da União, através do sistema SIASG	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para agilizar os processos de compras da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Suprimentos e Contratos	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
3- Atividades de gestão financeira						
3.1	Emissão de Pré-empenho no SIASG e de Nota de Empenho no SIAFI	Primeiro exercício financeiro após	Necessário para agilizar os processos de compras, liberando os	Na UFJF-GV	Ger. Administrativa e Financeira	Através de treinamento, capacitação e liberação de

²⁴ Necessário apenas treinamento a distância

		realizados os treinamentos	fornecedores para entregarem os materiais ou prestarem os serviços			acessos aos sistemas de gestão do governo federal
3.2	Liquidação da despesa pública no SIAFI	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para agilizar os pagamentos aos fornecedores da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Ger. Administrativa e Financeira	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
3.2	Emissão de Ordem Bancária para pagamento a fornecedores no SIAFI	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para agilizar e tornar mais eficiente o processo de pagamento de fornecedores da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Ger. Administrativa e Financeira	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
3.3	Emissão de Ordem Bancária para pagamento de diárias e passagens de servidores do campus Governador Valadares	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para tornar mais eficiente o processo de pagamento de diárias e aquisição de passagens para os servidores da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Ger. Administrativa e Financeira	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
3.4	Conformidade contábil	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para auxiliar o Setor de Contabilidade do campus sede na realização do fechamento contábil da UFJF	Na UFJF-GV	Ger. Administrativa e Financeira	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
3.5	Conformidade de gestão	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para confirmar que os atos de gestão financeira realizados pelos servidores da UFJF-GV foram realizados conforme a legislação vigente.	Na UFJF-GV	Ger. Administrativa e Financeira	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
4- Atividades de almoxarifado e patrimônio						
4.1	Recebimento de materiais adquiridos pelo campus Governador Valadares, estoque de materiais, entrega de materiais e coleta de assinaturas nas	Primeiro exercício financeiro após	Necessário para agilizar o recebimento dos	Na UFJF-GV	Almoxarifado CGV	Através de treinamento, capacitação e liberação de

	Notas Fiscais para atestar recebimento de produtos; envio de Nota Fiscal para pagamento	realizados os treinamentos	materiais adquiridos pela UFJF-GV.			acessos aos sistemas de gestão do governo federal
4.2	Gestão do patrimônio do campus Governador Valadares	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário para tornar mais eficiente o controle patrimonial dos bens da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Patrimônio CGV	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
4.3	Cadastro de produtos e serviços no sistema SIGA	Primeiro exercício financeiro após realizados os treinamentos	Necessário agilizar os processos de compras da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Patrimônio CGV	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
5- Atividades de registros funcionais dos servidores do campus Governador Valadares						
5.1	Agendamento, alteração, cancelamento e interrupção de férias nos sistemas SIGA e SIAPE	Imediatamente após o treinamento dos servidores	Necessário para agilizar e tornar mais eficientes a execução dos requerimentos dos servidores da UFJF-GV	Na UFJF-GV	Coordenação de Gestão de Pessoas / Setor de RH	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
5.2	Cadastro de dependentes dos servidores nos sistemas SIGA e SIAPE	Imediatamente após o treinamento dos servidores	Necessário para agilizar e tornar mais eficientes a execução dos requerimentos dos servidores da UFJF	Na UFJF-GV	Coordenação de Gestão de Pessoas / Setor de RH	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
5.3	Registro dos benefícios de assistência pré-escolar, auxílio-natalidade, auxílio-alimentação no sistema SIAPE	Imediatamente após o treinamento dos servidores	Necessário para agilizar e tornar mais eficientes a execução dos requerimentos dos servidores da UFJF	Na UFJF-GV	Coordenação de Gestão de Pessoas / Setor de RH	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
5.4	Alteração de dados cadastrais e bancários e registros de licença gestante, licença-paternidade, licença-adotante, ausências justificadas nos sistemas SIGA e SIAPE	Imediatamente após o treinamento dos servidores	Necessário para agilizar e tornar mais eficientes a execução dos	Na UFJF-GV	Coordenação de Gestão de Pessoas / Setor de RH	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal

			requerimentos dos servidores da UFJF			
5.5	Registro do benefício de Incentivo à Qualificação TAE e Retribuição por Titulação Docente no sistema SIAPE e confecção de portaria para assinaturas do Pró-reitor.	Três meses após o treinamento dos servidores	Necessário para agilizar e tornar mais eficientes a execução dos requerimentos dos servidores da UFJF	Na UFJF-GV	Coordenação de Gestão de Pessoas / Setor de RH	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
5.6	Registro dos afastamentos a seguir no SIGA e SIAPE e confecção de portaria para assinatura do Pró-Reitor: para pós-graduação <i>stricto sensu</i> ; para servir a outro órgão ou entidade; para exercício de mandato eletivo; para missão ou estudo no exterior.	Três meses após o treinamento dos servidores	Necessário para agilizar e tornar mais eficientes a execução dos requerimentos dos servidores da UFJF	Na UFJF-GV	Coordenação de Gestão de Pessoas / Setor de RH	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal
5.7	Registro das licenças a seguir no SIGA e SIAPE e confecção de Portaria para assinatura do Pró-Reitor: por motivo de afastamento de cônjuge/companheiro; para o serviço militar; para atividade política; para capacitação; para tratar de interesses particulares; para desempenho de mandato classista	Três meses após o treinamento dos servidores	Necessário para agilizar e tornar mais eficientes a execução dos requerimentos dos servidores da UFJF	Na UFJF-GV	Coordenação de Gestão de Pessoas / Setor de RH	Através de treinamento, capacitação e liberação de acessos aos sistemas de gestão do governo federal

Fonte: Elaborado pelo autor

Muito embora a análise contida na seção 2.3.2 tenha verificado que quase todas as atividades de gestão de pessoas são centralizadas nos *campi* sede, as experiências vivenciadas pela UTFPR e pelo IFMG, descritas na seção 2.3.3, e as vantagens e desvantagens observadas pelos gestores das universidades federais mineiras, descritas na seção 2.3.2, trazem a clara percepção de que é possível sim descentralizar algumas atividades de registros funcionais no sistema SIAPE, desde que haja um planejamento adequado, treinamento e capacitação dos servidores e que seja realizado num cronograma viável.

As demais atividades de gestão financeira e de elaboração e publicação de contratos, de acordo com o resultado das pesquisas realizadas nas seções 2.3.2 e 2.3.3, podem ser descentralizadas para o campus de Governador Valadares da UFJF, pois foi destacado pela grande maioria dos gestores que responderam à pesquisa que a descentralização resulta em maior agilidade nos processos, o que torna a execução das atividades mais eficientes.

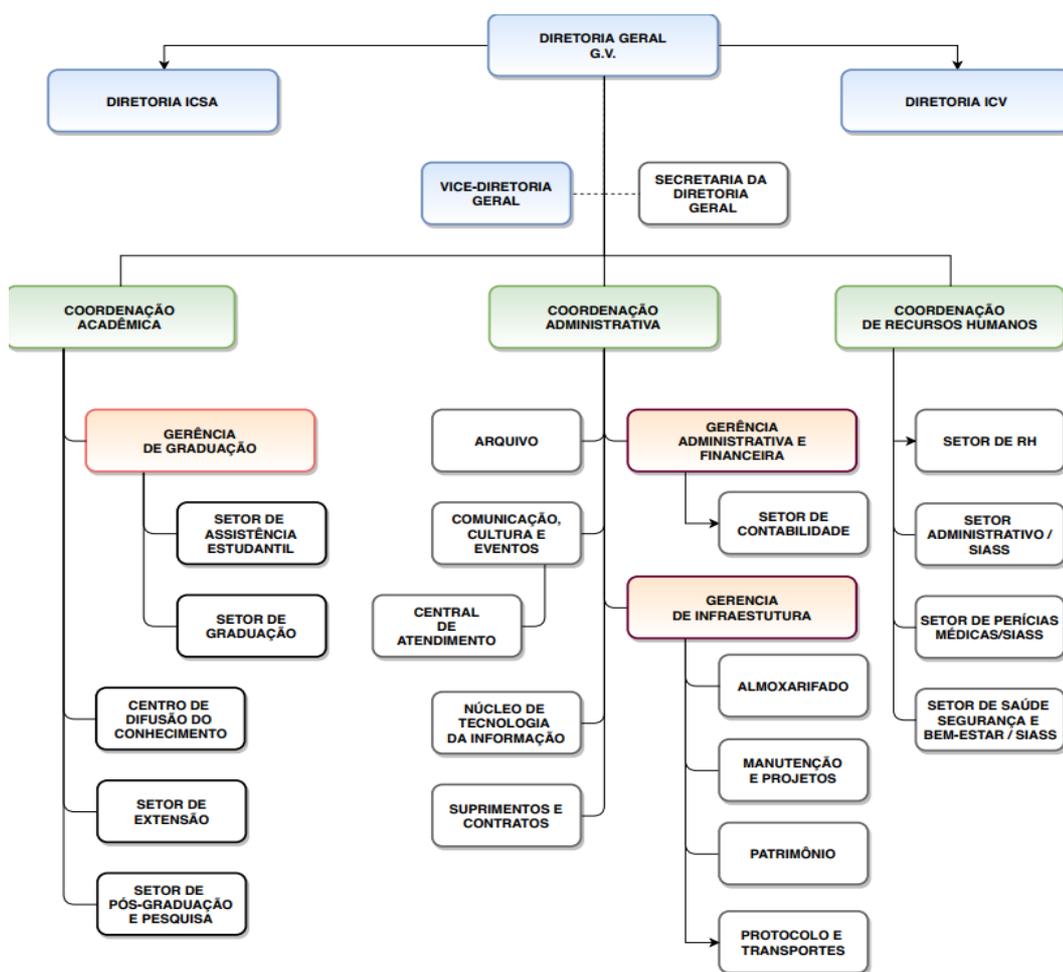
Para realização da descentralização das atividades propostas, o presente Plano de Ação Educacional sugere algumas adaptações, que não trazem custos adicionais, no organograma do campus Governador Valadares, a saber:

- Tornar a Diretoria Geral da UFJF/GV hierarquicamente superior às demais Diretorias Acadêmicas da unidade (ICV e ICSA), pois o Diretor Geral será o Ordenador das Despesas de todo o campus;
- Unir os setores de Suprimentos ao setor de Contratos, formando um novo setor denominado Suprimentos e Contratos, pois as atividades de licitação e elaboração de contratos são interdependentes;
- Criar o Setor de Contabilidade, hierarquicamente inferior à Gerência Administrativa e Financeira, para realização das atividades contábeis;
- Separar o setor de Almoxarifado e Patrimônio, criando os novos setores denominados Setor de Almoxarifado e Setor de Patrimônio, visando separar a gestão patrimonial da gestão de materiais;
- Transferir a atividade de protocolo e malote, atualmente na Gerência Administrativa e Financeira, para o Setor de Transportes, transformando-o em Setor de Protocolo e Transportes, para que a Gerência Administrativa e Financeira se concentre nas atividades de gestão orçamentária e financeira;

- Criar o Setor de RH, hierarquicamente inferior à Coordenação de Gestão de Pessoas, para melhor realização das novas atividades.

Desse modo, o organograma da Diretoria Geral ficaria conforme a Figura 7 a seguir, as estruturas hierarquicamente inferiores às Diretorias do ICSA e do ICV foram suprimidas da imagem, pois não serão alteradas:

FIGURA 7: Novo organograma proposto para as novas atividades



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no atual organograma da UFJF/GV.

Ademais, é preciso destacar que a UFJF-GV possui, atualmente, 194 Técnicos Administrativos em Educação e aproximadamente 2.500 alunos matriculados, o que dá uma relação de quase 13 alunos para cada técnico. De acordo com o Ministério da Educação, “15 seria o número ideal de estudantes matriculados por servidor técnico-administrativo” (DAÚD, 2015). Ou seja, existe um número razoável de servidores na UFJF-GV, além de uma estrutura bem elaborada, o que comportaria a descentralização das atividades relacionadas no quadro 10.

Dos setores do campus Governador Valadares que receberiam as atividades descentralizadas, apenas o Setor de Suprimentos e Contratos não possui um servidor designado como gerente. Todavia, sugere-se aos gestores da UFJF-GV a transferência de uma função gratificada de uma das Bibliotecas para o Setor de Suprimentos e Contratos. Essa sugestão se tornará viável quando as duas Bibliotecas do campus forem unificadas, o que está em fase avançada.

Dessa forma, não seria necessário solicitar ao campus sede ou ao Ministério da Educação mais uma função gratificada, que estão em falta no momento. Também haveria no campus Governador Valadares gerentes formalmente designados e remunerados por todas as atividades complexas que irão exercer. O gerente de Suprimentos e Contratos seria o responsável pelas atividades de licitações e contratos e faria a interface com o campus Juiz de Fora.

Importante ressaltar o quantitativo de servidores de cada setor envolvido no presente Plano de Ação: A Coordenação Administrativa é composta de um servidor; o Setor de Suprimentos e Contratos, na nova configuração, será composto de seis servidores; a Gerência Administrativa e Financeira é composta por onze servidores; a Coordenação de Recursos Humanos é composta por um servidor e o Setor de Recursos Humanos é composto por três servidores.

Este pesquisador, com base nas observações de campo realizadas nas instituições visitadas (IFMG, UFVJM e UTFPR), entende que o quantitativo atual de servidores da UFJF-GV atenderia as novas atividades contidas no quadro 10, nos setores que serão influenciados pela descentralização das atividades. Na UFJF-GV, seriam onze servidores para as atividades de gestão financeira no SIAFI; seis servidores para realização das atividades de licitação e contratos no SIASG; além de quatro servidores para exercerem as atividades de registros funcionais no SIAPE

A título de comparação, o IFMG em Governador Valadares possui nove servidores para todas as atividades de licitação, patrimônio; contratos e execução financeira. Além disso, a instituição possui apenas um servidor responsável por todas as atividades de registros funcionais no sistema SIAPE. O quantitativo de servidores é bem menor do que o da UFJF-GV.

Já a UFVJM em Teófilo Otoni possui doze servidores para as atividades de orçamento, licitação, contratos e execução financeira – que na UFJF-GV totalizam dezesseis – além de outros dois servidores para as atividades de gestão de pessoas.

É preciso salientar que apenas a atividade de lançamento de férias no SIAPE é descentralizada para a unidade de Teófilo Otoni.

Por fim, na visita à UTFPR não foi verificada a quantidade de servidores por setor, pois a abordagem da visita foi diferente das outras instituições. Caso haja a necessidade de mão-de-obra para atividades de menor complexidade (arquivo, atendimento, protocolo, etc.), a UFJF-GV pode ainda lançar mão da contratação de estagiários, bolsistas e profissionais terceirizados, que atualmente não estão à disposição de alguns setores da unidade.

Para que seja possível a descentralização das atividades descritas no quadro 10 ao campus de Governador Valadares será necessário designar alguns servidores para algumas atribuições e conceder acessos aos servidores que executarão as atividades nos sistemas de gestão do Governo Federal (SIAPE, SIASG e SIAFI) e no sistema interno da UFJF, o SIGA. Cabe frisar que essas medidas não possuem custos adicionais, visto que a designação de atribuição é realizada pela simples publicação de portaria e a concessão de acessos aos sistemas do governo não tem custos para a UFJF.

A designação de funções deve ser realizada pelo Reitor da UFJF, através de Portarias a serem publicadas no Diário Oficial da União, as quais deverão indicar servidores para realizarem as seguintes funções descritas no quadro 11 a seguir:

QUADRO 11: Necessidade de designação de servidores

Função designada	Atividade relacionada (conforme quadro 10)
Ordenador de Despesas	1, 2 e 3
Ordenador de Despesas Substituto	1, 2 e 3
Gestor Orçamentário	1
Gestor Orçamentário Substituto	1
Gestor Financeiro	3
Gestor Financeiro Substituto	3
Pregoeiros	2.1
Responsável pela Conformidade de Gestão	3.5
Responsável pela Conformidade de Gestão Substituto	3.5
Responsável pela Conformidade Contábil	3.4
Responsável pela Conformidade Contábil Substituto	3.4
Responsável pela Gestão Patrimonial	4.2 e 4.3
Responsável pela Gestão Patrimonial Substituto	4.2 e 4.3
Gestor de Pessoal	5
Gestor de Pessoal Substituto	

Fonte: Elaborado pelo autor

Designados os servidores, conforme o quadro 11, caberá ao Diretor Geral do campus Governador Valadares solicitar aos gestores da Reitoria, através de formulários específicos para cada sistema do Governo Federal e através de requerimento aos gestores do sistema SIGA na UFJF, a liberação de acessos aos servidores que serão indicados para realizar cada atividade a ser descentralizada.

Além da designação de servidores para o exercício das funções relacionadas no quadro 11 e da liberação para utilização de sistemas,

Das alterações propostas no presente plano, apenas aquela que se refere ao nível hierárquico das Diretorias do campus Governador Valadares necessita de aprovação do órgão colegiado da unidade, notadamente o Conselho Gestor. As demais alterações são apenas para melhor organizar os serviços administrativos do campus e tornar os fluxos dos processos mais coerentes e coesos e podem ser realizadas por ato administrativo do Diretor Geral da UFJF-GV. Essas alterações devem ser realizadas após a aprovação do PAE no Conselho Superior da UFJF.

Para que o presente Plano de Ação tenha os melhores resultados possíveis, sugere-se seguir um cronograma de implantação, para que todas as adaptações necessárias sejam realizadas previamente. O cronograma de implantação sugerido é o que consta no quadro 12.

QUADRO 12: Cronograma de implantação do PAE

Ação	Prazo de duração da ação	Responsável
Apresentação do Plano de Ação Educacional aos gestores do campus Governador Valadares que serão envolvidos com as mudanças	1 dia	Pesquisador
Disponibilização do Plano de Ação para sugestões dos gestores	3 semanas	Pesquisador
Discussão das sugestões recebidas com o Diretor Geral do campus Governador Valadares e consolidação de um Projeto de Descentralização	4 semanas	Diretor Geral UFJF-GV
Apreciação do Projeto de Descentralização pelo Conselho Gestor do campus Governador Valadares, inclusive quanto à necessidade de alteração de nível hierárquico da Diretoria Geral	1 semana	Diretor Geral UFJF-GV
Envio do projeto aprovado pelo Conselho Gestor à Reitoria, com solicitação de aprovação no Conselho Superior da UFJF	2 dias	Diretor Geral UFJF-GV
Apreciação e votação no Conselho Superior da UFJF, com indicação de possíveis alterações	4 semanas	Reitor

Aprimoramentos do projeto, conforme decisões do Conselho Superior da UFJF	2 semanas	Diretor Geral UFJF-GV
Elaboração de um planejamento de implantação, definindo prazos para cada atividade autorizada para ser descentralizada e quais servidores irão realizar	2 semanas	Diretor Geral UFJF-GV
Formalizar as alterações do organograma da UFJF-GV	1 semana	Diretor Geral UFJF-GV
Capacitação, por meio de cursos, dos servidores que realizarão as novas atividades	3 semanas	Coordenador de Gestão de Pessoas
Designação de servidores que realizarão as atribuições elencadas no quadro 11	1 semana	Diretor Geral UFJF-GV e Reitor
Ajustes administrativos nos sistemas SIGA, SIAFI, SIASG e SIAPE, com as concessões de acessos	3 semanas	Diretor Geral e Reitor
Treinamento dos servidores que realizarão as novas atividades	4 semanas	Diretor Geral UFJF-GV
Início da descentralização, com a disponibilização de servidores do campus sede para assessoramento nas primeiras dúvidas que irão surgir	6 meses	Gestores da UFJF-GV
Monitoramento e avaliação da implantação	Constante	Gestores da UFJF-GV

Elaborado pelo autor

Nesse sentido, buscando superar os principais desafios existentes na atual gestão do campus Governador Valadares, o Plano de Ação proposto visa tornar mais ágeis e eficientes os serviços administrativos prestados pelo campus Governador Valadares da UFJF, ao potencializar as relações administrativas com o campus sede.

É preciso ratificar que um dos principais desafios existentes na gestão atual da UFJF-GV está no fato de a unidade ser muito distante do campus sede (aproximadamente 500 quilômetros), o que atrapalha sobremaneira a prestação dos serviços e aumenta o tempo de espera das demandas apresentadas pela comunidade acadêmica da UFJF-GV. Atuando de forma descentralizada e, ao mesmo tempo, alinhada com as diretrizes, normas e experiência administrativa do campus sede, a UFJF-GV poderá oferecer respostas mais rápidas aos serviços prestados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou demonstrar a complexidade da gestão nas universidades federais modernas, que nos últimos anos cresceram demasiadamente. Todas as universidades federais em Minas Gerais possuem campus em mais de um município, isso faz com que a gestão de todos os recursos seja cercada de detalhes que podem fazer ruir todo o investimento realizado, caso não sejam corretamente geridos.

Como abordado ao longo da pesquisa, a descentralização administrativa traz alguns reflexos nas relações de poder, na responsividade, nas estruturas organizacionais e também na agilidade dos processos. Por todas essas consequências, o tema descentralização administrativa é, muitas vezes, como registrado nesta pesquisa, percebido de diferentes formas pelos diversos atores envolvidos.

A pesquisa, então, buscou analisar o modelo de gestão *intercampi* de outras Instituições Federais de Ensino Superior, a fim de buscar respostas para a questão central levantada: Oferecer maior descentralização administrativa à UFJF-GV irá tornar os serviços mais ágeis, potencializando assim as relações administrativas?

Ao encontrar elementos suficientes para responder à pergunta central da pesquisa, foi possível perceber que a descentralização administrativa, nas universidades federais, torna sim os serviços da unidade fora de sede mais ágeis, aumentando assim a eficiência na prestação dos serviços públicos e potencializando as relações administrativas entre os *campi* sede e fora de sede.

Mais do que isso, é preciso cada vez mais focar em fortalecer essas relações administrativas, pois, mesmo oferecendo a descentralização de atividades às unidades setoriais, a unidade central tem o poder/dever de normatizar e padronizar os atos de gestão. É preciso delimitar claramente o que é papel da unidade central e o que é papel da unidade setorial, pois uma unidade complementa as ações da outra.

Do contrário, a descentralização administrativa poderá ter impactos negativos para a instituição. Por isso é importante planejar, discutir, aprimorar, organizar, dirigir e monitorar todo o processo de descentralização, lançando mão das diversas ferramentas de gestão da qualidade existentes para alcançar os objetivos propostos com o PAE.

Importa ressaltar o fato de que existe uma distância considerável entre os *campi* da UFJF e que certos procedimentos administrativos necessitam ser realizados com certa urgência, assim, a descentralização da execução de algumas atividades administrativas pode melhorar a gestão do campus de Governador Valadares da UFJF.

Uma situação que facilitou os trabalhos de pesquisa foi o fato de as instituições universitárias federais utilizarem os mesmos sistemas de gestão financeira, de serviços e de pessoal (SIAFI, SIASG e SIAPE). Dessa forma, foi possível verificar como cada atividade é realizada em todas as instituições pesquisadas e quais as principais vantagens e desvantagens foram percebidas pelos gestores, em relação à forma como cada IFES trabalha.

O mais impactante da pesquisa realizada está no fato de os diretores dos *campi* fora de sede terem elencado tantas vantagens advindas com a descentralização, em respostas quase que unânimes, e ao mesmo tempo perceberam uma sobrecarga de trabalhos para si e para os servidores dos *campi* fora de sede. Isso demonstra, na visão deste pesquisador, uma clara situação de prevalência dos interesses públicos sobre os interesses pessoais, em que os gestores das unidades fora de sede acabam se sacrificando para entregar serviços mais eficientes a suas comunidades acadêmicas.

Também é muito oportuno que a UFJF realize um mapeamento dos processos atuais, verificando formas de simplificação de procedimentos e adoção de meios informatizados de tramitação de processos. Tudo isso poderia evitar gastos desnecessários com impressão e remessa de documentos por parte da instituição, além de ser menos agressivo ao meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ANDIFES. **Lei Orgânica das Universidades Públicas Federais. Rio de Janeiro/RJ, 2002.** Disponível em: <http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/Biblioteca_009_LOU-IFES.pdf>. Acesso em: 19 de ago. de 2017.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **O que é um estudo de caso qualitativo em educação?** Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade, v. 22, n. 40, p. 95-103, Salvador/BA, 2013.

BAMPI, Aumeri Carlos; DIEL, Jeferson Odair. **O modelo *multicampi* de universidade e suas relações com a sociedade.** 2013.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ciência da informação. Brasília. Vol. 37, n. 2 (maio/ago. 2008), p. 32-42, 2008.

BELTRÃO, Helio. **Descentralização e liberdade.** Brasília/DF, 2002. Editora Universidade de Brasília / Instituto Helio Beltrão – 3ª ed. 132 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília/DF, 05 de out. de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 27 de mai. de 2017.

_____. Decreto 1.094, de 23 de março de 1994. **Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências.** Brasília/DF, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d1094.htm>. Acesso em: 04 de fev. de 2018.

_____. Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Brasília/DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em 20 de nov. de 2017.

_____. Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.** Brasília/DF, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em: 13 de mai. de 2017.

_____. Decreto 6.976, de 07 de outubro de 2009. **Dispõe sobre o Sistema de Contabilidade Federal e dá outras providências.** Brasília/DF, 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6976.htm>. Acesso em: 06 de mai de 2018.

_____. Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília/DF, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm>. Acesso em: 23 de jun. de 2018.

_____. Decreto 64.825, de 15 de julho de 1969. **Institui, sob a forma de fundação, a Universidade Federal de Viçosa e dispõe sobre sua constituição.** Brasília/DF, 1969. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64825-15-julho-1969-406149-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 31 de mai. de 2018.

_____. Decreto 83.740, de 18 de julho de 1979. **Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências.** Brasília/DF, 1979. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d83740.htm>. Acesso em: 17 de mar. de 2018.

_____. Decreto 93.872, de 23 de dezembro de 1986. **Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.** Brasília/DF, 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm>. Acesso em: 06 de mai de 2018.

_____. Decreto 99.328, de 19 de junho de 1990. **Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE e dá outras providências.** Brasília/DF, 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d99328.htm>. Acesso em: 04 de fev. de 2018.

_____. Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Brasília/DF, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 02 de fev. de 2018.

_____. Lei 3.858, de 23 de dezembro de 1960. **Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências.** Brasília/DF, 23 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm>. Acesso em: 13 de mai. de 2017.

_____. Lei 4.717, de 29 de junho de 1965. **Regula a ação popular.** Brasília/DF, 1965. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4717.htm>. Acesso em: 21 de ago. de 2017.

_____. Lei 7.555, de 18 de dezembro de 1986. **Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei e dá outras providências.** Brasília/DF, 1986a. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7555.htm>. Acesso em: 31 de mai. de 2018.

_____. Lei 7.596, de 10 de abril de 1987. **Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências.** Brasília/DF, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm#art3> Acesso em: 20 de nov. de 2017.

_____. Lei 10.435, de 24 de abril de 2002. **Dispõe sobre a transformação da Escola Federal de Engenharia de Itajubá em Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI e dá outras providências.** Brasília/DF, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10435.htm>. Acesso em: 31 de mai. de 2018.

_____. Lei 11.154, de 29 de julho de 2005. **Dispõe sobre a transformação da Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas – Centro Universitário Federal – EFOA/CEUFE em Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG e dá outras providências.** Brasília/DF, 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11154.htm>. Acesso em: 31 de mai. de 2018.

_____. Lei 11.173, de 06 de setembro de 2005. **Transforma as Faculdades Federais Integradas de Diamantina em Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM e dá outras providências.** Brasília/DF, 2005b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11173.htm>. Acesso em: 31 de mai. de 2018.

_____. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Brasília/DF, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 10 de set. de 2017.

_____. Ministério da Defesa – Exército Brasileiro. **Orientação aos Agentes da Administração. Separata ao Boletim Informativo 03/2017.** Curitiba/PR, mar. de 2017e. Disponível em: <<http://www.5icfex.eb.mil.br/images/satt/binfo-2017/BINFO-03-17-NotaInformativaEspecial2017.pdf>>. Acesso em: 03 de fev. de 2018.

_____. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012.** Brasília/DF, 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 21 de set. 2017.

_____. Ministério da Educação. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014.** Brasília/DF, s/d. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192>. Acesso em: 10 de set. de 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de orientação para cadastramento e habilitação de usuário no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG**. Brasília/DF, 2006. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/manuais/siasg/manual_de_senhas.pdf>. Acesso em: 04 de fev. de 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Processo Eletrônico Nacional - PenSei**. Brasília/DF, 2018c. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 11 de ago. de 2018.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência**. Brasília/DF, 2017. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/FuncaoOrgao-ListaFuncoes.asp?CodOS=15000&CodOrgao=26237>>. Acesso em: 11 de mai. 2017.

_____. Portal de Compras. **Compras Governamentais**. Brasília/DF, 2017a. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/sisg/siasg>>. Acesso em: 16 de nov. de 2017.

_____. Portal do Servidor. **Férias Web**. Brasília/DF, 2017b. Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/modulo-ferias-web>>. Acesso em: 16 de nov. de 2017.

_____. Portal do Servidor. **Módulo Requerimento**. Brasília/DF, 2018(a). Disponível em: <<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/sigepe/sigepe-requerimento>>. Acesso em: 04 de fev. de 2018.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. **Definição de Conformidade Contábil no SIAFI**. Brasília/DF, 2018(b). Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/020000/020300/020315>>. Acesso em: 17 de mai. de 2018.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. **Instrução Normativa 03, de 23 de maio de 2001. O SECRETÁRIO DO TESOURO NACIONAL, no uso da competência resolve aprovar as instruções em anexo, com vistas a consolidar as informações existentes e unificar os procedimentos de controle necessários ao uso do Sistema**. Brasília/DF, mai. de 2001. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/392868/inst_norma_03_01.pdf>. Acesso em: 04 de fev. de 2018.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. **Norma de Execução nº 01 de 08 de janeiro de 2015. A COORDENADORA-GERAL DE SISTEMAS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO, no uso das atribuições, resolve definir as normas para acesso ao SIAFI**. Brasília/DF, 2015(a). Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/392868/norma_execucao_01_08jan2015.pdf>. Acesso em: 04 de fev. de 2018.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. **Principais atribuições do SIAFI**. Brasília/DF, 2017d. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/principais-atribuicoes>>. Acesso em: 16 de nov. de 2017.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional. **Sítio eletrônico sobre Cadastro e Habilitação ao sistema SIAFI**. Brasília/DF, 2018. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/cadastro-e-habilitacao>>. Acesso em: 04 de fev. de 2018.

_____. SIAPEnet – Apresentação. **O que é SIAPEnet**. Brasília/DF, 2017c. Disponível em: <<http://www.siapenet.gov.br/oque.htm>>. Acesso em: 16 de nov. de 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. FGV Editora, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O modelo estrutural de gerência pública**. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

CARDIM, Paulo. **Desburocratização: de Helio Beltrão a Michel Temer. Blog da Reitoria nº 306, de 31 de julho de 2017**. São Paulo/SP, 2017. Disponível em: <<http://www.belasartes.br/diretodareitoria/artigos/desburocratizacao-de-helio-beltrao-a-michel-temer>>. Acesso em: 17 de mar. de 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo - 27. ed. rev., ampl. e atual até 31-12-2013**.-São Paulo/SP: Atlas, 2014.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação**. Set/Dez 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração. 5.a edição**, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997, 919p.

DAÚD, Cristina dos Santos Dias. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração Pública – Curso Mestrado Profissional. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais**. Lavras/MG, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/9811/DISSERTACAO_Dimensionamento%20da%20alocacao%20de%20vagas%20de%20tecnicos.pdf>. Acesso em: 11 de ago. de 2018.

DE MELO COSTA, Danilo; MARINO COSTA, Alexandre; VIDAL BARBOSA, Francisco. **Financiamento público e expansão da educação superior federal no Brasil: o REUNI e as perspectivas para o REUNI 2**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 6, n. 1, 2013.

FEITOSA, Lucineide Pereira de Araujo. **Uma abordagem crítica sobre cultura nas universidades públicas federais brasileiras**. 2015.

GLOBO. **Reitor da UFJF fala sobre irregularidades em obras apontadas pelo TCU**. Juiz de Fora, 03 de mai. de 2017. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/reitor-da-ufjf-fala-sobre-irregularidades-em-obras-apontadas-pelo-tcu.ghtml>>. Acesso em: 02 de nov. de 2017.

IF FARROUPILHA. **Manual de Execução Orçamentária e Financeira**. Santa Maria/RS, abr. de 2012. Disponível em: <http://w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/2012513161735343manual_de_execucao_orcamentaria_e_financeira_resolucao_ad_referendum_nº_30.pdf>. Acesso em: 03 de fev. de 2018.

LUGÃO, Ricardo Gandini. **Consequências, limites e potencialidades na implementação do Programa REUNI em IFES de MG: um estudo multicaso**. 2011. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro. 23ª Edição**, São Paulo/SP, 1998. Malheiros Editores.

MORITZ, Mariana Oliveira; HERLING, Luiz Henrique Debel; DE MELO, Pedro Antônio; COSTA, Alexandre Marino. **A Prospecção de Cenários nas Universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022**. Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 111-135, 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **Participação e descentralização administrativa: lições de experiências brasileiras**. Revista de administração pública, v. 28, n. 3, p. 174-194, 1994.

NEVES, Rafael Rust; DA SILVEIRA, Danilo Veríssimo; DE ALMEIDA, Girleno Alves; COSTA, Katryce Muniz Santos. **O paradigma da segregação dos campi universitários no Brasil: distanciamento físico e implicações sociais**. Salvador/BA, 2012. Urbicentros.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: Teoria e Questões**. Rio de Janeiro/RJ. Elsevier, 2010. 496p.

PIMENTA, Lídia Boaventura. **Processo decisório na universidade *multicampi*: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução**. 2007.

PINTO, Kleber Monteiro; DOS SANTOS, Carla Liane Nascimento; LEAL, Raniéri Rodrigues. **Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública *multicampi***. 2017.

RIBEIRO, Fabrício Donizete. DE OLIVEIRA, Célia Maria. SIENA, Ormar. **Projeto de Descentralização Orçamentária e Financeira na UNIR**. Porto Velho, 2013. Disponível em: <http://www.proplan.unir.br/submenu_arquivos/1104_projeto_descentralizacao_final.pdf>. Acesso em: 04 de mai. de 2018.

SACRAMENTO, Josiane Aparecida da Silva. **Concentração ou desconcentração administrativa como forma de gestão da UFF diante da expansão: uma análise comparativa dos dois modelos de gestão.** 2015.

SANTOS, B. S. **Da ideia de universidade à universidade de ideias.** Revista Crítica de Ciências Sociais, n. 27-28, p. 11-62, 1989. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/10800/1/Da%20Ideia%20da%20Univrsidade%20%C3%A0%20Universidade%20de%20Ideias.pdf>>

SERPRO. SIASG - **Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais.** Brasília/DF, 2017. Disponível em: <<https://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/outras-solucoes/siasg-sistema-integrado-de-administracao-de-servicos-gerais>>. Acesso em: 16 de nov. de 2017.

SLOMSKI, Valmor; DE CAMARGO, Guilherme Bueno; FILHO, Antonio Carlos Cintra do Amaral; SLOMSKI, Vilma Geni. **A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo.** Revista de Administração Pública, v. 44, n. 4, p. 933-937, 2010.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Manual do Processo de Descentralização Administrativa da USP.** São Paulo/SP, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Auditoria-Geral. **Relatório Final de Auditoria Interna nº 002.2016.08.04.** Avaliação da Execução de Contratações de Obras e Serviços de Engenharia. Juiz de Fora/MG, 2016.

_____. Campus Governador Valadares. **Campus da UFJF em Valadares tem novo diretor.** Governador Valadares/MG, 8 de set. de 2014 (b). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/2014/09/08/campus-da-ufjf-em-valadares-tem-novo-diretor/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2017.

_____. Campus Governador Valadares. **Comunidade do campus Valadares se mobiliza para discutir criação de regimento interno.** Governador Valadares/MG, 14 de mai. de 2015. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/2015/05/14/comunidade-do-campus-valadares-se-mobiliza-para-discutir-criacao-de-regimento-interno/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2017.

_____. Conselho Gestor do campus de Governador Valadares. **Resolução Nº 1/2017, de 14 de agosto de 2017. Governador Valadares/MG, 2017. Aprova a estrutura organizacional do Campus de Governador Valadares da UFJF, e dá outras providências.** Governador Valadares, 14 de agosto de 2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/conselhogestorgv/files/2017/04/RESOLU%C3%87%C3%83O-01-2017.pdf>>. Acesso em: 03 de nov. de 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução Nº 1/2012 de 16 de fevereiro de 2012. Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador**

Valadares-MG. Juiz de Fora/MG, 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolução-01.2012.pdf>>. Acesso em: 09 de mai. 2017.

_____. Conselho Superior. **Resolução Nº 35/2015, de novembro de 2015. Aprova o regimento interno do Campus Avançado de Governador Valadares – MG e dá outras providências.** Juiz de Fora/MG, 2015 (b). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-35.2015-CONSU.-Regimento-GV-VF1-2.pdf>>. Acesso em: 21 de nov. de 2017.

_____. Gabinete do Reitor: **Processo de implementação do campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares.** Juiz de Fora/MG, 30 de jan. 2012 (e).

_____. Plano de Expansão e Reestruturação: **Proposta para apreciação do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora.** Juiz de Fora/MG, 19 de out. 2007. Disponível em: <www.ufjf.br/arquivos/planoUfjf.pdf>. Acesso em: 13 de mai. de 2017.

_____. Pró-reitoria de Extensão. **Campus avançado da UFJF em Valadares recebe seus primeiros calouros.** Juiz de Fora/MG, 23 de novembro de 2012 (c). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/proex/2012/11/23/campus-avancado-da-ufjf-em-valadares-recebe-seus-primeiros-calouros/>>. Acesso em: 11 de mai. 2017.

_____. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 1.694, de 08 de dezembro de 2014. Alteração da operacionalização dos processos de estágio probatório dos servidores do campus de Governador Valadares.** Juiz de Fora/MG, 2014.

_____. Pró-reitoria de Planejamento. **Portaria 1.045, de 23 de novembro de 2012. DESIGNAR, em caráter *pro tempore*, nas funções comissionadas abaixo relacionadas, com lotação específica para o Campus de Governador Valadares, até a realização dos respectivos processos eleitorais.** Brasília/DF, 28 de novembro de 2012 (d). Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=19&data=28/11/2012>>. Acesso em: 11 de mai. 2017.

_____. Pró-reitoria de Recursos Humanos. **Editai 22/2012 – CFAP/PRORH - Concurso público para provimento de cargos de servidores técnico-administrativos em educação campus Governador Valadares.** Juiz de Fora/MG, 2012 (b). Disponível em: <http://www.ufjf.br/copese/files/2012/05/Editai-22-Concurso-TAE-Governador-Valadares-_Retificado-Editai-23-26-28-30-e-35_.pdf>. Acesso em: 11 de mai. 2017.

_____. Reitoria. **Portaria 315, de 05 de março de 2018. Designa comissão para estudo de ampliação da descentralização administrativa do Campus Avançado de Governador Valadares.** Juiz de Fora/MG, 2018.

_____. Secretaria de Comunicação. **Campus de Governador Valadares tem novo diretor.** Juiz de Fora/MG, 25 de mai. de 2015 (a). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2015/05/25/campus-de-governador-valadares-tem-novo-diretor/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2017.

_____. Secretaria de Comunicação. **UFJF abrirá campus avançado em Governador Valadares com 750 vagas em 9 cursos.** Juiz de Fora/MG, 28 de fevereiro de 2012 (a). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2012/02/28/ufjf-abrira-campus-avancado-em-governador-valadares/>>. Acesso em: 11 de mai. 2017.

_____. Secretaria de Comunicação. **Ex-diretor do ICE assume a gestão do campus avançado de Governador Valadares.** Juiz de Fora/MG, 2014(a). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2014/04/07/ex-diretor-do-ice-assume-a-gestao-do-campus-avancado-de-governador-valadares/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2017.

APÊNDICE A

Universidade Federal de Juiz de Fora

Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública -
Mestrado Profissional

PESQUISA SOBRE OS PRINCIPAIS ENTRAVES ADMINISTRATIVOS NO CAMPUS DE GOVERNADOR VALADARES DA UFJF

PERGUNTAS APRESENTADAS AOS GESTORES DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF,

Prezado (a),

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP - CAED - UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos analisar as relações administrativas *intercampi* na UFJF e os principais desafios enfrentados pelo campus de Governador Valadares, para propor um plano de ação visando potencializar a gestão da UFJF-GV.

O presente instrumento objetiva constatar quais os principais desafios advindos do campus de Governador Valadares, na visão dos gestores do campus, coletando evidências para pesquisar, *a posteriori*, formas de contornar esses entraves. Os nomes dos respondentes não serão divulgados e os dados coletados destinam-se exclusivamente para fins acadêmicos.

QUESTIONÁRIO

1. Desde o início de sua gestão como Diretor/Coordenador no campus GV, indique sobre os principais desafios existentes na instituição;

R.

2. Dentre os desafios de gestão indicados acima, gentileza detalhar um pouco mais sobre os de cunho administrativo (exclua os problemas de ordem financeira e

orçamentária), e quais as respostas que lhe são fornecidas pela Administração Superior sobre essas demandas;

R:

3. Especificamente sobre as relações administrativas *intercampi* na UFJF, em sua opinião como gestor, existe uma centralização demasiada na unidade sede, nos procedimentos administrativos referentes a:

- a) gestão orçamentária em sistema próprio () Sim () Não;
- b) gestão de compras e elaboração de contratos () Sim () Não;
- c) gestão financeira () Sim () Não;
- d) gestão de pessoas () Sim () Não;

4. Em caso positivo, procure pontuar abaixo os impactos negativos ou exemplos de dificuldades que são causados por esse problema de centralização administrativa, de preferência em cada resposta positiva elaborada acima.

R:

5. Por fim, ocorrendo a descentralização na execução das atividades indicadas na questão 3, você vislumbra que existiria maior celeridade nos processos e reduziria a possibilidade de erros?

R:

RENATO PEREIRA ARAÚJO

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

APÊNDICE B

PESQUISA SOBRE A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM OUTRAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - PERGUNTAS APRESENTADAS AOS GESTORES DE PESSOAS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DE MINAS GERAIS.

Prezado (a),

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP/CAED/UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos: analisar o modelo de gestão administrativa *intercampi* de outras instituições universitárias federais a fim de propor um Plano de Ação Educacional na UFJF, com o intuito de aprimorar as relações administrativas *intercampi*. Os nomes dos respondentes não serão divulgados e os dados coletados destinam-se exclusivamente para fins acadêmicos.

1) Na instituição da qual você é gestor, como é realizado o serviço de registros funcionais no sistema SIAPE dos benefícios dos servidores?(**Marque com um X em uma das duas primeiras colunas abaixo, coloque os comentários que julgar necessário**).

Atividade	Os registros no SIAPE são centralizados no campus sede	Os registros no SIAPE são descentralizados em algum campus fora de sede	Comentários
Cadastro inicial no sistema			
Férias			

Adicionais			
Licenças e afastamentos			
Progressões			
Exoneração e vacâncias			

2) No caso das atividades descentralizadas para o campus fora de sede, como gestor da instituição em que faz parte, nos dê sua opinião sobre as vantagens e desvantagens da descentralização: **(Marque com um X uma coluna em cada linha abaixo).**

As seguintes vantagens foram verificadas	SIM	NÃO	Não se aplica
Maior agilidade			
Maior economia			
Aumento de eficiência			
Aumento da satisfação dos servidores			
Facilitou o controle da atividade			
Diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede			

As seguintes desvantagens foram verificadas	SIM	NÃO	Não se aplica
Serviço ficou desorganizado			

Atividades perderam um padrão			
Aumentou a incidência de erros			
Sobrecarregou servidores do campus fora de sede			
Dificultou o controle das atividades			
Aumentou e sobrecarregou as atividades dos gestores dos <i>campi</i> fora de sede			

3) No caso das atividades centralizadas no campus sede, o que a instituição planeja para os próximos cinco anos? **(Marque com um X uma coluna em cada linha)**

Atividade	A atividade está em processo de descentralização	A descentralização é considerada como vantajosa para a instituição e provavelmente será realizada	A descentralização é considerada como desvantajosa para a instituição e provavelmente não será realizada	Não se aplica
Cadastro inicial no sistema				
Férias				
Adicionais				
Licenças e afastamentos				
Progressões				
Exoneração e vacâncias				

4) Nas atividades descentralizadas, a instituição identificou algum erro grave na execução do serviço pelo campus fora de sede?

5) Houve necessidade de aumentar o número de Técnicos Administrativos ou Funções Gratificadas no campus fora de sede, em virtude da descentralização?

6) Cite outras vantagens da descentralização de atividades de registros funcionais no sistema SIAPE, caso tenha observado.

7) Cite outras desvantagens da descentralização de atividades de registros funcionais no sistema SIAPE, caso tenha observado.

8) () Assinale aqui para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente.

APÊNDICE C

PESQUISA SOBRE A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM OUTRAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - PERGUNTAS APRESENTADAS AOS GESTORES FINANCEIROS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DE MINAS GERAIS.

Prezado (a),

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP/CAED/UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos: analisar o modelo de gestão administrativa *intercampi* de outras instituições universitárias federais a fim de propor um Plano de Ação Educacional na UFJF, com o intuito de aprimorar as relações administrativas *intercampi*. Os nomes dos respondentes não serão divulgados e os dados coletados destinam-se exclusivamente para fins acadêmicos.

1) Na instituição da qual você é gestor, como é realizada as atividades de compras, desde o planejamento até o pagamento? **(Marque com um X em uma das duas primeiras colunas abaixo, coloque os comentários que julgar necessário).**

Atividade	A atividade é centralizada no campus sede	A atividade é descentralizada em algum campus fora de sede	Comentários
Gestão do orçamento			
Compras e licitações			
Elaboração e publicação de contratos			

Almoxarifado e patrimônio			
Execução financeira (empenho, liquidação e pagamento)			

2) No caso das atividades descentralizadas para o campus fora de sede, como gestor da instituição em que faz parte, nos dê sua opinião sobre as vantagens e desvantagens da descentralização: **(Marque com um X uma coluna em cada linha abaixo).**

As seguintes vantagens foram verificadas	SIM	NÃO	Não se aplica
Maior agilidade			
Maior economia			
Aumento de eficiência			
Aumento da satisfação dos servidores			
Facilitou o controle da atividade			
Diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede			

As seguintes desvantagens foram verificadas	SIM	NÃO	Não se aplica
Serviço ficou desorganizado			
Atividades perderam um padrão			
Aumentou a incidência de erros			
Sobrecarregou servidores do campus fora de sede			
Dificultou o controle das atividades			
Aumentou e sobrecarregou as atividades dos gestores dos <i>campi</i> fora de sede			

3) No caso das atividades centralizadas no campus sede, o que a instituição planeja para os próximos cinco anos? **(Marque com um X uma coluna em cada linha abaixo).**

Atividade	A atividade está em processo de descentralização	A descentralização é considerada como vantajosa para a instituição e provavelmente será realizada	A descentralização é considerada como desvantajosa para a instituição e provavelmente não será realizada	Não se aplica
Gestão do orçamento				
Compras e Licitações				
Elaboração e publicação de contratos				
Almoxarifado e Patrimônio				
Execução financeira (empenho, liquidação e pagamento)				

4) Nas atividades descentralizadas, a instituição identificou algum erro grave na execução do serviço pelo campus fora de sede?

5) Houve necessidade de aumentar o número de Técnicos Administrativos ou de Funções Gratificadas no campus fora de sede, em virtude da descentralização?

6) Cite outras vantagens da descentralização de atividades nas áreas, caso tenha observado.

7) Cite outras desvantagens da descentralização de atividades, caso tenha observado.

8) () Assinale aqui para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente.

APÊNDICE D

PESQUISA SOBRE A DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM OUTRAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - PERGUNTAS APRESENTADAS AOS GESTORES DE *CAMPI* FORA DE SEDE DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS DE MINAS GERAIS.

Prezado (a),

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP/CAEd/UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos: analisar o modelo de gestão administrativa *intercampi* de outras instituições universitárias federais a fim de propor um Plano de Ação Educacional na UFJF, com o intuito de aprimorar as relações administrativas *intercampi*. Os nomes dos respondentes não serão divulgados e os dados coletados destinam-se exclusivamente para fins acadêmicos.

1) Na instituição da qual você é gestor, como é realizado o serviço de registros funcionais no sistema SIAPE dos benefícios dos servidores? **(Marque com um X em uma das duas primeiras colunas abaixo, coloque os comentários que julgar necessário).**

Atividade	Os registros no SIAPE são centralizados no campus sede	Os registros no SIAPE são descentralizados em algum campus fora de sede	Comentários
Cadastro inicial no sistema			

Férias			
Adicionais			
Licenças e afastamentos			
Progressões			
Exoneração e vacâncias			

2) Na instituição da qual você é gestor, como é realizada as atividades de compras, desde o planejamento até o pagamento?(**Marque com um X em uma das duas primeiras colunas abaixo, coloque os comentários que julgar necessário**).

Atividade	A atividade é centralizada no campus sede	A atividade é descentralizada em algum campus fora de sede	Comentários
Gestão do orçamento			
Compras e licitações			

Elaboração e publicação de contratos			
Almoxarifado e patrimônio			
Execução financeira (empenho, liquidação e pagamento)			

3) No caso das atividades descentralizadas para a unidade da qual você é gestor, nos dê sua opinião sobre as vantagens e desvantagens advindas com a descentralização: **(Marque com um X uma coluna em cada linha abaixo).**

As seguintes vantagens foram verificadas	SIM	NÃO	Não se aplica
Maior agilidade			
Maior economia			
Aumento de eficiência			
Aumento da satisfação dos servidores			
Facilitou o controle da atividade			
Diminuiu a carga de trabalho dos servidores do campus sede			

As seguintes desvantagens foram verificadas	SIM	NÃO	Não se aplica
Serviço ficou desorganizado			
Atividades perderam um padrão			
Aumentou a incidência de erros			
Sobrecarregou servidores do campus fora de sede			
Dificultou o controle das atividades			
Aumentou e sobrecarregou as atividades dos gestores dos <i>campi</i> fora de sede			

4) No caso das atividades centralizadas no campus sede, o que a instituição planeja para os próximos cinco anos? **(Marque com um X uma coluna em cada linha abaixo).**

Atividade	A atividade está em processo de descentralização	A descentralização é considerada como vantajosa para a instituição e provavelmente será realizada	A descentralização é considerada como desvantajosa para a instituição e provavelmente não será realizada	Não se aplica
Cadastro inicial no sistema				
Férias				
Adicionais				
Licenças e afastamentos				
Progressões				
Exoneração e vacâncias				
Gestão do orçamento				
Compras e licitações				
Elaboração e publicação de contratos				
Almoxarifado e patrimônio				
Execução financeira (empenho,				

liquidação e pagamento)				
-------------------------	--	--	--	--

5) Nas atividades descentralizadas, sua unidade identificou algum erro grave na execução do serviço?

6) Houve necessidade de aumentar o número de Técnicos Administrativos ou Funções Gratificadas em sua unidade, em virtude da descentralização?

7) Cite outras vantagens da descentralização de atividades de registros funcionais no sistema SIAPE, caso tenha observado.

8) Cite outras desvantagens da descentralização de atividades de registros funcionais no sistema SIAPE, caso tenha observado.

9) () Assinale aqui para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente.