



Ministério do  
Planejamento,  
Orçamento e Gestão



## **Trabalho de Conclusão de Curso**

### **Artigo Científico**

**Título: A Importância da Atividade de Negociação na Reestruturação Administrativa da Coordenadoria e Administração e Patrimônio da Universidade Federal Fluminense – UFF**

**Banca: Rio de Janeiro 01/12/10 - Mariana Baldi e Fernando Dias Lopes**

**Prof. Orientador: Fernando Dias Lopes**

**Nome: Fátima Sülzer Brasil**

# A Importância da Atividade de Negociação na Reestruturação Administrativa da Coordenadoria de Administração e Patrimônio da Universidade Federal Fluminense – UFF

**Fátima Sülzer Brasil\***

**Resumo:** Este estudo se propõe a investigar a viabilidade da reestruturação administrativa da CAP - Coordenadoria de Administração e Patrimônio -, da Universidade Federal Fluminense, por meio de práticas de negociação entre a chefia e os colaboradores internos, e entre a coordenadoria e os setores que se relacionam, direta ou indiretamente, com os processos de gestão e controle patrimonial na universidade, de forma a contribuir com o aumento da eficácia e o alcance de melhores resultados operacionais para o setor. Para isso procurou-se identificar quais as ações e propostas que negociadas conferirão maior consenso e cooperação entre os atores envolvidos nas atividades e processos, num momento em que o setor assume uma posição estratégica para a organização em decorrência da implantação das ações de expansão das atividades acadêmicas na instituição, através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

A elaboração deste trabalho baseou-se na realização de um Estudo de Caso, com a coleta de dados primários e secundários, observação direta do ambiente organizacional e a aplicação de questionários com funcionários e entrevistas semi-estruturadas com os gestores do setor. Assim, foram analisados as possibilidades da negociação na administração pública e o papel da liderança como agente das mudanças administrativas.

Os resultados demonstraram que há a necessidade de se reestruturar a administração e promover a remodelagem dos processos do setor, por meio de negociações administrativas e políticas, tendo em vista a alocação de recursos em infra-estrutura e ações coordenadas entre setores de interesse. Além de se trabalhar para a melhoria dos processos e dos canais de comunicação do setor, por meio da utilização dos recursos de TI.

**Palavras-chave:** Administração pública, gestão e controle patrimonial, negociação, reestruturação administrativa e REUNI.

\* Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e gerente de controle patrimonial da Coordenadoria de Administração e Patrimônio da UFF.

## **Introdução**

As atividades de gestão e controle patrimonial dos bens permanentes móveis e imóveis da UFF - Universidade Federal Fluminense – são realizadas pela CAP - Coordenadoria de Administração e Patrimônio. Porém, nos últimos anos, estas atividades têm apresentado uma série de deficiências em sua operacionalização, tendo como consequência resultados contábeis incompatíveis com as aquisições efetuadas pelas unidades gestoras da instituição. Estes resultados negativos são decorrentes de problemas estruturais e da incapacidade do setor, com os recursos que dispõe, em executar as atividades de sua responsabilidade com eficácia e a devida observância das normas e procedimentos vigentes.

Este estudo se propõe a analisar a atual conjuntura da administração patrimonial na Universidade Federal Fluminense, e investigar a viabilidade da reestruturação administrativa da CAP por meio da negociação entre a coordenadoria e seus colaboradores internos e externos; e entre setores diretamente relacionados às atividades do setor; de forma a propiciar a adesão do contingente funcional para o desenvolvimento de soluções dos problemas existentes no setor. Este trabalho pretende ainda colaborar para a compreensão do processo de negociação como ferramenta gerencial para estimular a construção de consensos entre as partes envolvidas na execução das tarefas do setor, bem como fomentar ações de cooperação intersetoriais que tragam maior eficácia e melhores resultados para a gestão patrimonial da UFF.

Pesquisar sobre a receptividade da negociação na CAP é de interesse da UFF, especialmente neste momento em que a Instituição se insere num projeto expansionista e democrático como o REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – (Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007) que demanda ações urgentes e planejadas de modo a otimizar o controle dos bens móveis e imóveis decorrentes dos recursos disponibilizados para a ampliação das atividades acadêmicas.

A CAP é o órgão responsável pela gestão do patrimônio e pela prestação de contas do balanço patrimonial, por meio da elaboração do inventário anual encaminhado ao DCF - Departamento de Contabilidade e Finanças – que, em parceria com os auditores internos, apresentam os resultados contábeis ao TCU - Tribunal de Contas da União. A CAP responde pelo patrimônio da UFF, zelando por todas as informações referentes aos bens móveis e imóveis registradas e armazenadas em seu sistema; e buscando os recursos disponíveis junto às unidades

gestoras com o propósito de aperfeiçoar o seu controle, através de negociações e parcerias que lhe forem convenientes.

Este serviço teve início com a fundação da Universidade Federal Fluminense, há 50 anos, em 1960, a partir da federalização de Faculdades e Escolas Superiores, públicas e particulares, e do Hospital público da cidade de Niterói (atual HUAP – Hospital Universitário Antônio Pedro), então capital do Estado do Rio de Janeiro. Posteriormente, iniciou-se uma expansão para além do município de Niterói, agregando-se a Escola de Serviço Social de Campos dos Goytacazes, no norte do Estado do Rio de Janeiro, e a Escola de Engenharia Metalúrgica, no município de Volta Redonda. E ainda, no município de Oriximiná, no Estado do Pará, a universidade conta com a Unidade Avançada José Veríssimo, onde são desenvolvidas atividades de pesquisa e extensão acadêmica.

Atualmente, a UFF em Niterói compreende três campi: o Campus do Gragoatá, no bairro de São Domingos; o Campus da Praia Vermelha, no bairro de Boa Viagem; e o Campus do Valonguinho, no Centro da cidade. Em decorrência da necessidade de atender a demanda por ensino superior e público, e objetivando facilitar o acesso dos estudantes do interior do Estado do Rio de Janeiro, foram criados outros campi, implantados nos Pólos Universitário de Volta Redonda, Rio das Ostras, Macaé, Campos dos Goytacazes e Itaperuna.

A sede da Administração Superior, que engloba o Conselho Universitário – CUV -, o Conselho de Ensino e Pesquisa – CEP -, o Conselho de Curadores – CUR -, a Reitoria, as Pró-Reitorias e as Superintendências (com exceção da SAEP), funciona num prédio histórico no bairro de Icaraí, em Niterói. A Superintendência de Arquitetura, Engenharia e Patrimônio – SAEP - funciona no Campus do Gragoatá, situado no bairro de São Domingos em Niterói.

A SAEP é a unidade gestora responsável pela elaboração e gestão dos projetos de arquitetura e engenharia, e pela gestão e controle patrimonial da UFF. Esta superintendência foi criada em 2008, a partir de uma negociação interna que resultou no desmembramento da SDA - Superintendência Administrativa - por haver previsão da necessidade de descentralização administrativa para melhor distribuir as responsabilidades quanto à utilização dos recursos a serem recebidos para a implantação do Projeto REUNI. Assim sendo, a nova SAEP foi estruturada com base em duas coordenadorias: a CEA – Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura –, responsável pela execução e administração das obras e reformas das instalações prediais e dos laboratórios ; e a CAP, responsável pela parte de gestão e controle patrimonial.

O desmembramento da Superintendência Administrativa em SDA e SAEP também se deveu a uma indefinição que havia no organograma da instituição quanto à execução das tarefas e administração dos contratos de serviços. O desmembramento proporcionou uma melhor definição das atribuições dos setores, porém na época, não houve um prévio planejamento das ações para se pensar na infra-estrutura adequada para o funcionamento da CAP.

O controle do patrimônio dos bens móveis e imóveis da UFF está delegado a CAP/SAEP (UFF. Estatuto. Art. 55, 1983), porém sob condições legais, estatutárias e regimentais, a responsabilidade sobre o patrimônio é atribuída ao Reitor. De acordo com o art. 70 do Regimento da UFF, aprovado pelo parecer no. 02/83, homologado por despacho Ministerial de 02 de maio de 1983 e publicado no D.O.U de 05 de maio de 1983, o patrimônio da universidade é constituído por: bens móveis, imóveis, instalações, títulos e direitos incorporados a seu acervo por efeito da Lei 3.848 de 18 de dezembro de 1960 e da Lei 3.958 de 13 de novembro de 1961; bens e direitos que lhe forem incorporados em virtude de Lei ou Decreto, bem como de doações e legados; e bens a adquirir.

Para estudar, no âmbito interno da CAP/SAEP, as ações e procedimentos que, por via da negociação intersetorial, possam promover a melhoria do desempenho de seus serviços, a elaboração deste artigo baseou-se na realização de um estudo de caso. As questões levantadas foram, assim, observadas em seu contexto natural, com coleta de dados qualitativos, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gestores do setor, que propiciou a pesquisadora uma visão ampla e analítica das situações a serem estudadas; e por meio do preenchimento de um questionário pelos funcionários do setor, que trouxe à tona a realidade do cotidiano por eles vivido. O presente artigo também contou com a análise de dados primários e secundários relativos à legislação específica vigente, o que evidenciou a necessidade da observância da lei na realização dos procedimentos do setor estudado, uma vez que este está inserido na esfera da administração pública federal.

Este trabalho está dividido em cinco partes para atingir aos objetivos que se propõe. Na seqüência dessa introdução, serão apresentados conceitos que servirão de norteadores para a análise dos dados de pesquisa, sejam eles: a administração pública no Brasil, as possibilidades de negociações políticas e administrativas e, o papel da liderança nos processos de mudanças e de negociações. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que, serão seguidos pela apresentação dos resultados de pesquisa. Este tópico está subdividido da seguinte forma:

gestão patrimonial na UFF, proposta de negociação intersetorial e, dados dos questionários aplicado aos funcionários. Por fim, seguem-se as conclusões da pesquisa.

## **1 Revisão de literatura**

Contextualizado o objeto de que trata este trabalho apresentaremos a seguir, três tópicos. No primeiro tópico, a evolução da administração pública brasileira da primeira metade do século passado até os dias atuais, abordando não só a a responsabilidade dos servidores públicos, como também da importância da participação da sociedade brasileira na busca de melhores resultados nos processos administrativos. No segundo tópico traremos a discussão em torno das negociações políticas e administrativas e no terceiro tópico, será abordada a importância e a responsabilidade dos líderes nas reestruturações administrativas e nas mudanças organizacionais, com o enfoque na questão deste estudo que é o patrimônio público.

### **1.1 Administração Pública Brasileira e a Responsabilidade do Servidor Público**

Os atos administrativos na administração pública brasileira estão condicionados a observância e atendimento aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (Art37, CF/88). Logo, podemos concluir que na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal, e todas ações e ordens de serviço devem estar em consonância com as normas legais em vigor, pois na seara pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Assim sendo, o princípio da legalidade apresenta-se como um freio aos abusos e autoritarismo dos gestores públicos, restringindo a sua atuação às previsões legais, resguardando direitos individuais e coletivos, garantidos pelas normas constitucionais e infraconstitucionais.

Administrar, no sentido objetivo, significa prestar serviço, executá-lo, dirigir, governar; assim, abrange atividades de comandar, planejar, bem como a atividade subordinada de executar. No sentido subjetivo a Administração Pública é definida por Maria Sylvia Zanella Di Pietro como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado (TEIXEIRA, 2007).

Nesse contexto, os servidores públicos são, em sentido amplo, todas as pessoas físicas que prestam serviços à Administração Pública direta, à fundacional, aí incluídas as autarquias,

fundações públicas, e à Administração Indireta, que abrange as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações de Direito Privado; tem vínculo empregatício e recebem remuneração paga pelos cofres públicos.

Reformas administrativas vem sendo implementadas pelos governos Brasileiros, desde os anos 30, quando no Governo Vargas, adotou-se uma reforma tendo como base ideológica o modelo Weberiano, que instituiu órgãos públicos e o uso da razão no processo orçamentário objetivando a busca da qualidade dos serviços públicos. Para Weber (apud MARCOLINI, 2006) poder burocrático baseia-se em normas legais racionalmente definidas. Em seu tipo ideal, é um sistema social formal, impessoal, dirigido por administradores profissionais, que tendem a controlar, cada vez mais completamente, a organização. Por suas características, rotinas e regras claras, as organizações burocráticas permitem a padronização do desempenho e a previsibilidade do comportamento dos participantes, o que garante a máxima eficiência. A necessidade de romper com as práticas políticas da Primeira República, dominada pelo coronelismo e pelo patrimonialismo, impunha o fortalecimento do Estado e a realização de reformas na administração pública de caráter moralizante. A introdução do modelo burocrático veio atender a esta necessidade de modernização da administração pública, racionalizando o aparelho administrativo do Estado para executar as atividades de gestão e os serviços públicos com eficácia.

Entretanto, apesar de terem sido realizadas importantes transformações no sentido de implantar uma burocracia nos moldes weberianos, com a instituição do princípio do mérito profissional, o patrimonialismo se manteve nas instituições públicas do país sob a forma do clientelismo e do fisiologismo. (MARE,1995)

A primeira grande reforma da Administração Pública foi instaurada com o Decreto-lei 200 de 1967 durante o governo militar, que adotou para a administração pública, o princípio da eficiência nos mesmos moldes da empresa privada, além de instituir o planejamento a descentralização, a delegação de competência e o controle dos resultados, como princípios elementares para a organização da Administração Pública.

Uma das conseqüências do Decreto-Lei 200/67 foi a proliferação de empresas públicas, companhias de economia mista, autarquias e fundações que agigantaram a estrutura burocrática do país e resultaram no descontrole da máquina administrativa, no revigoramento das práticas

clientelistas e fisiológicas, no descompasso entre formulação e implementação de políticas públicas e, por fim, no grande desequilíbrio fiscal dos anos oitenta.

O Estado Democrático de Direito no Brasil, adota um modelo participativo-consensual a partir da Constituição Federal de 1988 que garantiu direitos sociais há muito reprimidos pelos governos militares e consagrou os princípios moralizadores da administração burocrática como resposta ao descontrole que ocorreu na administração pública na década de oitenta, responsável pelo crescimento do clientelismo e do patrimonialismo.

O governo Collor iniciou um programa de reformas neoliberais que, entretanto, foi interrompido pela crise desencadeada por denúncias de corrupção que levou ao processo de impedimento e à renúncia do Presidente da República. Seu sucessor, Itamar Franco, teve êxito, finalmente, num plano de estabilização da moeda, o Plano Real, idealizado por uma nova geração de economistas sob o comando de Fernando Henrique Cardoso, Ministro da Fazenda que viria sucedê-lo na Presidência da República.

Fernando Henrique assume o governo embalado pelo sucesso do Plano Real e inicia um amplo programa de reformas da administração pública, inspirado na experiência internacional recente, sobretudo nas reformas gerenciais promovidas pelo governo inglês. Estas reformas, que tinham no programa de privatizações sua face mais visível, visavam aumentar a eficiência, tornando a ação do governo mais efetiva, e, ao mesmo tempo, reduzir os gastos públicos, contribuindo para o ajuste fiscal. Estas propostas foram consolidadas no Plano Diretor de Reforma do Estado, elaborado sob a coordenação do Ministério da Administração e da Reforma do Estado em 1995 que tinha no ministro Bresser Pereira seu principal formulador (MARCOLINI, 2006).

A Lei de Responsabilidade Fiscal foi implantada em 2000, LRF (ou Lei Complementar nº 101/2000), instituiu normas de finanças públicas, voltadas a aumentar a responsabilidade na gestão fiscal de todos os governos e seus órgãos e fixa limites para despesas com pessoal e em relação à dívida pública bem como metas para controlar receitas e despesas e por ser uma Lei Federal, dentre outras imposições disciplinares, limita a liberdade de discussão e negociação entre os diferentes órgãos de governo, e mesmo com a sociedade civil (KLERING, 2009, p.128).

Klering (2009, p.99), ressalta que a reforma do Estado, implementada a partir de 1995, deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e

serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Ressalta que, dentre outras, a função de um gestor público compreende o acompanhamento e controle das ações, especialmente com vistas à sugestão de correções de curso em relação a projetos, programas e atividades de governo.

Dentre os princípios a serem observados na Administração Pública, destaca-se o da eficiência, instituído com a emenda constitucional nº 19/1998 introduzida no caput do Artigo 37 da Constituição Federal, que corresponde ao agente administrativo, a obrigação de satisfazer as necessidades dos cidadãos (consecução dos fins), com presteza e da maneira menos dispendiosa possível para a Administração (otimização dos meios), sendo imprescindível o cumprimento das exigências legais que se impõe ao Estado e de que suas ações sejam executadas com celeridade, simplicidade e efetividade, atento a importância que se deve dar ao cliente dos serviços públicos, que por sua vez, é o contribuinte (TEIXEIRA, 2007).

Afirma Silva [citando ZYBERSZTANJN, Décio; SZTANJN, Rachel (org.), 2007], que eficiência significa aptidão para obter o máximo, ou melhor, resultado ou rendimento, com menor dispêndio de esforços, associando-se à noção de rendimento, de produtividade, de adequação à função. Não se confunde com eficácia que é a aptidão pra produzir efeitos.

A eficiência não pode sobrepor-se a nenhum dos demais princípios impostos a administração, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio estado de direito e “todo ato, normativo ou concreto, só será válido ou validamente aplicado, se ex vi do Princípio da Eficiência (art. 37, caput, CF/88) for de maneira razoavelmente eficiente de realização dos objetivos fixados pelo ordenamento jurídico” (ARAGÃO; apud SILVA, 2007).

O Servidor público submete-se, no exercício do cargo ou função, a obrigações e deveres que são regidas pelo princípio da legalidade, o qual se vincula a outros princípios essenciais, estabelecidos na Constituição e nas leis e regulamentos, entre eles o da finalidade e da moralidade administrativa.

Em decorrência desses princípios, o servidor público tem, como forma substancial de sua atividade, o dever da boa administração e a prática da probidade administrativa, derivado do interesse público e o código de ética da relação jurídica entre o servidor público e a administração, visando a razoabilidade, impessoalidade e eficiência no desempenho dos cargos ou funções públicos (CAIO, 2001; apud SILVA, 2007).

Teixeira (2007), ainda, ressalta a importância das leis orçamentárias, tais como o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual e a Lei de Responsabilidade Fiscal, como sendo limitações reais, porém não intransponíveis, que podem ser superados mediante efetivo exercício da democracia, representados pelos Poderes Executivo e Legislativo, e da participação popular. Portanto, que as demandas tanto dos trabalhadores públicos quanto as dos cidadãos em geral, deverão estar contempladas na elaboração do orçamento.

A administração pública gerencial difere nesses dois pontos, o da autonomia e do controle, porque parte da idéia de que o fundamental não é controlar os processos, e sim os resultados. Define com clareza quais os resultados a serem atingidos, depois dá liberdade ao administrador para que, vendo os recursos que lhe são alocados à disposição – humanos, materiais, financeiros – possa administrar com eficiência e alcançar os objetivos que lhe foram contratados. (BRESSER PEREIRA, 1996; apud SILVA, 2007).

Com a redemocratização, a inspiração neoliberal e as referências das inovações oriundas de países centrais, os movimentos de reforma procuravam centrar-se nas especificidades das diversas organizações públicas, à semelhança das mudanças da área privada. A perspectiva básica era a eficiência e capacidade de resposta da administração pública e melhora da gerência pública. Passou-se a questionar o tradicionalismo da administração pública e melhora da gerência pública, mas incorporando os fundamentos democráticos implantados na nova Constituição, como a subordinação da administração pública e mandatos políticos conquistados em eleições democráticas (MOTTA, 2007). Movimentos pela modernização administrativa surgiram em muitos países, apoiados por entidades internacionais, cujos governos não poderiam conduzir sozinhos este processo, e a redução do tamanho do Estado foi considerada ponto importante, assim como a inspiração nos modelos de gestão privada, considerados superiores e mais eficazes.

Atribuiu-se a falta de eficiência a inadequação das estruturas e dos procedimentos administrativos bem como a inabilidade dos próprios servidores. Entretanto, não se questionava fundamentalmente a administração pública, e sim a viabilidade de transformá-la em condutora de eficiência na gestão de serviços e na ação redistributiva, com grande ênfase na eliminação, privatização e terceirização dos serviços. Esse modelo vê a reforma como uma simples questão de modernização gerencial igualmente aplicável às organizações públicas, quanto às privadas,

que se deve centralizar suas ações na demanda do cliente e na sua escolha e centra-se no indivíduo (clientes e funcionários) fundamentado-se nos valores dos países desenvolvidos onde a igualdade das oportunidades constitui prática social comum. No Brasil, tais idéias não se estabeleceram a contento, por encontrar resistências em fatores históricos tradicionais ainda vigentes e que não coadunam com práticas neoliberais. E conclui, Motta (2007): a modernização efetiva do Estado somente poderá advir de formas que altere o sistema de poder e o conglomerado político que o constitui; em outras palavras, reformas que redistribuam os recursos de poder e alterem os canais de comunicação entre o público e sua administração.

## **1.2 As possibilidades de negociação na Administração Pública**

A administração pública atende a fatores bastante característicos e completamente diferentes do observado na iniciativa privada, por exemplo. Apesar do intercâmbio de algumas experiências entre essas duas modalidades de administração a essência básica da ação pública deve ser voltada para a população em geral, que em via de regra é a proprietária do bem a ser administrado. Para tanto a administração pública deve atender os seguintes princípios básicos:

- Princípio da Isonomia: isonomia basicamente pode ser definida como igualdade, ou seja, todos devem ter igualdade de condições, em qualquer assunto tratado pelo poder público, e em qualquer esfera.
- Princípio da Publicidade: parte do pressuposto de que tudo é bem comum interessa a todos, portanto deve ter publicidade bastante clara e ao alcance de toda a sociedade.
- Princípio da Legalidade: a legalidade é que dá a segurança jurídica e de isonomia aos atos públicos, pois se considerarmos que a lei é para todos e deve ser cumprida por todos; O administrador preservará dessa forma a integridade do patrimônio comum.
- Princípio da Impessoalidade: o entendimento é de que a impessoalidade se caracteriza no momento em que, quem pratica o ato é a administração pública e não o servidor praticante.
- Princípio da Moralidade: identificado a partir de ações como probidade (honestidade), ética e boa-fé.

- Princípio da Eficiência: é ainda um conceito novo em termos de gestão pública, e talvez seja o que mais assemelha com a administração privada, no sentido de que o bem comum tanto quanto o privado deve ser eficiente, ágil e trazer resultados satisfatórios e práticos.

Ao se pensar em negociação de trabalho no serviço público, temos a inserção de praticamente todos esses princípios, uma vez que o servidor público é o executor direto das ações da administração. Além disso, ele é um fragmento do bem público e da administração como um todo; de modo que desde a contratação até o fornecimento das condições de trabalho e do trato com o trabalhador deve ser visto pela ótica dos princípios de gestão pública, para garantir à população a prestação do serviço de forma continuada, além da qualidade no manuseio do patrimônio (MARCONDES, 2010).

Wanderley (1988) define negociação como sendo um processo para alcançar objetivos em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, idéias e posições. E nos apresenta algumas considerações que devem ser observadas, tais como: a maneira de como a negociação se desenvolve do começo ao fim, a definição dos objetivos, a existência de forças impulsionadoras ou restritivas, a presença dos fatores emoção e comunicação, o acordo como objetivo e a presença inevitável das divergências, conflitos e antagonismos.

Pinto (1993) contribui, recomendando a elaboração de um planejamento em que sejam contemplados os próprios interesses, os do interlocutor e os interesses comuns e ressalta que as divergências podem se transformar em desafios, e estes, ao invés de vistos como negativos, podem ser encarados como oportunidades de solucionar os conflitos e ampliar as convergências. Zajdsznajder (1985), divide os tipos de negociação pela sua natureza, e dentre eles a negociação administrativa e a negociação política os quais podem ser aplicados no objeto deste estudo, considerando que o atingimento dos objetivos propostos se pauta na reestruturação administrativa e na reformulação de processos internos e intersetoriais de um setor da UFF.

Para Zajdsznajder, a negociação administrativa se efetua no interior de organizações, por pessoas que se encontram em postos definidos por regulamentos e cujas ações são regulamentadas tipicamente no interior das organizações governamentais e podem se caracterizar por seu extremo formalismo, que estabelece limites para as ações que podem ser empreendidas, com participantes atuando em funções específicas de cuja delimitação buscam não escapar; ou

pela informalidade, o que também quase sempre as posições organizacionais das partes são mantidas e deve suceder obrigatoriamente a formalização dos acordos e conclusões.

Zajdsznajder afirma ainda que, com maior frequência, as negociações administrativas se realizam na fronteira tênue entre a formalidade e a informalidade. Que a negociação política caracteriza-se pelo seu caráter informal, assemelha-se a negociação comercial, pela busca de ajustes e de formas de conciliação de interesses, imbuída de criatividade, que lhe admite interpretações e reinterpretações, e caracteriza-se pela exigência de que os resultados se tornem públicos. Esse tipo de negociação, pela diversidade de arenas em que se realiza, determina que as orientações estratégico-táticas sejam também diversas, e se assentam na formação de alianças e na busca ou captação de apoios, e quase sempre o que está em jogo é a disponibilidade de verbas e de cargos. Enfatiza, porém, que as “práticas de negociação política assim como os seus objetos acham-se condicionados pelos padrões normativos, usos e costumes, seja dos grupamentos políticos, seja da sociedade em geral, assim como pelas orientações ideológicas” (ZAJDSZNAJDER, 1985).

### **1.3 A Liderança como agente da negociação e da remodelagem dos processos**

Nininger (2004) aborda como sendo umas das tarefas mais importantes dos líderes, como sendo a de administrar adequadamente os conhecimentos, habilidades e pessoas da organização; enfatizando a necessidade de que se especializem no recrutamento e na motivação de pessoas, no desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades de seus servidores e na manutenção do compromisso da força de trabalho. E uma liderança eficaz tem como premissa a responsabilidade de promover a visão compartilhada de uma instituição e transmitir essa visão clara e coerente por meio de palavras e atos.

Além da Liderança, Nininger enumera cinco elementos que interconectados favorecem o alto desempenho administrativo das organizações: o planejamento operacional eficaz em relação as metas, o alinhamento entre as necessidades da organização com os potenciais individuais, investimento no potencial humano e em seu desenvolvimento, a atenção para o bem estar no local de trabalho e a relação das inevitáveis transições de força de trabalho, como no caso das aposentadorias e a continuidade das metas. O autor também cita a liderança transformacional,

como características de líderes que assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando à adaptação as mudanças ambientais e induzem o servidor à independência em relação às tarefas, à coragem, à honestidade, à auto-confiança e a busca de padrões de desempenho que vão além dos seus próprios cargos.

Segundo Campos (2008), quando os servidores adotam os valores que vigoram na cultura de sua instituição, tendem a dedicar sua energia em torno de uma causa. Essa causa comum mobiliza as pessoas psicologicamente, promovendo a motivação para o trabalho. “E liderar pessoas para motivação, requer acima de tudo, sensibilidade para entender as razões e os fatores da motivação humana, habilidade gerencial para aplicar técnicas e princípios-chave, além do conteúdo da ética e responsabilidade social para orientar falhas, conduzir e respeitar diferenças” (CAMPOS, 2008).

As organizações tendem a diferenciar-se em sua organização interna, de acordo com suas demandas e este fator tende a provocar uma fragmentação organizacional, que só um movimento contrário em direção de um mínimo de integração funcional pode conferir contrapeso a essa diferenciação. Tal integração permite assegurar a interdependência produtiva que permite aos segmentos diferenciados dispor dos produtos que os mercados requerem. “Isso se traduz em estruturas e mecanismos transversais de coordenação para evitar a dispersão provocada pela diferenciação e desintegração organizacional”.

Tal necessidade, muitas vezes, leva o administrador a buscar consultoria, para juntos diagnosticarem onde e como reformular os processos de modo a corrigir disfunções dos mesmos. O método de consultoria consiste em associar-se ao cliente para juntos descobrirem o problema da organização e definir a sua solução, dando ao cliente a autonomia de futuro diagnóstico e de solução, porque os gerentes, embora saibam dos problemas das organizações, não os definem com a precisão necessária para poder corrigi-los (PINTO, 2008).

Traduzido para o estudo em pauta, este conceito se aplica a necessidade de integração e coordenação entre setores que atendem a demandas diversas, mas que objetivamente precisam atender a legislação e normas as quais se submete a instituição em que estão inseridos, e necessitam interagir mutuamente para o cumprimento de sua missão, porém os canais de comunicação encontram-se congestionados, dificultando a interação, o que indica a necessidade de remodelação de processos.

O patrimônio público é um conjunto de bens que são utilizados no processo contínuo da gestão pública e é constituído por bens móveis, imóveis e semoventes. Todas as ações referentes ao patrimônio público devem atender ao disposto nas leis 4.320/1964, no Decreto-Lei 200/1967, no Decreto 99.658/1990 e a Instrução Normativa SEDAP nº 205/1988 e ao Decreto nº 6087/2007 as quais orientam sobre o inventário, levantamento, conferência, movimentação e alienação e outras formas de desfazimento de material, implicando em inconsistência legal, qualquer que seja o ato indevidamente respaldado por tais legislações, está sujeito o gestor a auditorias do Tribunal de Contas da União e submetido a severas penalidades administrativas. A Lei 4320/64 constitui-se na carta magna na legislação financeira do País, estatui normas gerais de elaboração e controle dos orçamentos e balanços públicos.

O Decreto nº 6.087, de 20 de abril de 2007, altera os artigos 5º, 15 e 21 do Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990, que regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material, e dá outras providências. A Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, objetiva racionalizar, com minimização de custos, o uso de material no âmbito do SISG – Sistema Central dos Órgão de Serviços Gerais, através de técnicas modernas que atualizam e enriquecem essa gestão com desejáveis condições de operacionalidade, no emprego do material nas diversas atividades.

Para fins desta instrução normativa considera-se material a designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias-primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades das organizações públicas federais, independente de qualquer fator, bem como, aquele oriundo de demolição ou desmontagem, aparas, acondicionamentos, embalagens e resíduos economicamente aproveitáveis. São considerados documentos hábeis para recebimento, em tais casos rotineiros: a) nota fiscal, fatura e nota fiscal/fatura; b) termo de cessão / doação(\*) ou declaração lavrada no processo relativo à permuta;c) guia de remessa de material ou nota de transferência; e d) guia de produção (\*\*).

## 2 Procedimentos Metodológicos

Seja pelas particularidades originárias em sua criação, seja pelas características que lhe conferem singularidade tanto física quanto política, seja pela contemporaneidade dos eventos em estudo, a estratégia adotada para esta pesquisa foi o Estudo de Caso.

Yin (1984), entre outras considerações, afirma que a estratégia estudo de caso é geralmente usada quando as questões de interesse do estudo referem-se ao como e por quê; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. E quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural. E ainda, o que não significa que nos estudos de caso não se recorra a fatos passados para compreender o presente (PINHEIRO, 2010).

A coleta de dados foi realizada; durante os meses de julho, agosto e setembro de 2010; através de entrevistas semi-estruturadas com o Coordenador da CAP, com os Chefes do SCI – Serviço de Cadastro de Bens Imóveis - e do STB - Serviço de Tombamento de Bens Móveis – e com um antigo servidor da UFF, que durante nove anos exerceu suas atividades na antiga Divisão Patrimonial como tombador e, posteriormente, como chefe do STB. Não foi possível realizar a entrevista planejada com o Superintendente da SAEP – Superintendência de Arquitetura, Engenharia e Patrimônio – (instância hierárquica superior a qual a CAP se vincula) de quem esperávamos obter maiores informações acerca das negociações referentes a reestruturações administrativas em andamento, bem como sobre as possibilidades da obtenção de melhorias infra-estruturais para o setor.

Foi realizada pesquisa documental nos arquivos da CAP, onde foi consultada a base legal sobre o patrimônio público, Normas, Decretos, Boletins de Serviço e relatórios de gestão tanto da administração atual quanto de administrações anteriores. Foi analisado o PDI/UFF 2010 – Plano de Desenvolvimento Institucional - e os projetos de aplicação dos recursos oriundos do REUNI recebidos pela UFF, assim como dos demais programas e projetos financiados por órgãos de fomento tais como FAPERJ, CNPq, FINEP que notadamente impactaram o quantitativo patrimonial da Universidade nos últimos dois anos. Este trabalho também teve influência da visão empírica da autora que, enquanto gerente no setor pesquisado, precisou se conduzir por *mares nunca antes navegados*, pois embora servidora da UFF há trinta e dois anos, há apenas quatro exerce ali suas funções.

As entrevistas com o Coordenador e com os Chefes de Serviço foram realizadas pessoalmente, gravadas, posteriormente transcritas e validadas pelos entrevistados, focadas nas atribuições dos setores, na disponibilidade de recursos materiais e humanos, nas avaliações dos serviços prestados a comunidade, da qualidade da comunicação interna e intersetorial, na necessidade de mudanças e principalmente, na liberdade de expressão para utilização deste espaço para considerações e contribuições.

A entrevista com o antigo servidor da Divisão Patrimonial, , atualmente lotado no HUAP – Hospital Universitário Antônio Pedro -, teve o caráter histórico e ocorreu de forma presencial, obedecendo ao mesmo método das entrevistas anteriormente citadas. Foi-lhe questionado sobre a vinculação do serviço de patrimônio às antigas estruturas administrativas do setor e sobre os recursos e processos então utilizados para o funcionamento do mesmo. Além disso, foi-lhe oferecida a oportunidade de discorrer sobre as suas recordações e experiências, inicialmente como tombador até chegar ao cargo de chefe do Serviço de Tombamento de Bens Móveis.

Aos demais servidores do Setor, foi disponibilizado um questionário, que ficou exposto na ante-sala da CAP para preenchimento e identificação opcional. Foi respondido por 15 dos vinte e cinco servidores, dentre os quais seis pertencentes ao quadro da empresa terceirizada. Este questionário propiciou a avaliação da satisfação dos servidores em relação aos recursos disponíveis para a realização das tarefas, da qualidade do ambiente organizacional, do nível de comunicação interna e intersetorial e, principalmente, da disponibilidade apresentada pelos funcionários para a cooperação nas questões problemáticas que necessitam ser discutidas e solucionadas.

### **3 Apresentação e análise dos dados**

Neste tópico será apresentado um diagnóstico da gestão patrimonial na UFF que, será seguido pela proposta de negociação que visa à melhoria dos serviços prestados pela CAP desta instituição. Por fim, são apresentados os dados que foram coletados junto aos funcionários que serviram de base para a proposta de negociação intersetorial.

### **3.1 A Gestão Patrimonial na UFF**

O serviço e as atividades referentes à administração patrimonial da UFF se iniciam, na verdade, com a criação da própria universidade, em 1960. Porém, na época, só abrangia as atividades de aquisição, registro e tombamento dos bens permanentes móveis e imóveis. Somente anos depois, já na década de 70 é que se estabelece a parte funcional, orgânica e administrativa da UFF, com a criação o DSG - Departamento de Serviços Gerais - que englobava as atividades de: licitação, aquisição de material, recebimento, identificação e catalogação, tombamento, registro e distribuição aos setores de destino e controle.

No início da década de 90, se achou a necessidade de desmembrar o DSG em Divisão de Material e Divisão Patrimonial. A primeira se incumbia da aquisição e distribuição dos materiais de consumo e a segunda pela administração e o controle dos bens permanentes que compõem o patrimônio da universidade. Em 1996, com a nomeação da servidora que era uma funcionária antiga da Prefeitura do campus, à chefia da Divisão Patrimonial, é que passou a se desenvolver e aperfeiçoar as rotinas administrativas de modo a possibilitar um melhor controle e execução do inventário (ou seja, do levantamento e conferência da movimentação dos bens) e processos de alienação e outras formas de desfazimento de bens conforme estabelecidas no Decreto nº 99.658/1990.

O controle se inicia com a conferência, durante a recepção dos bens, do material com o empenho e as notas fiscais; o emplacamento (tombamento), o registro e a distribuição dos bens acompanhados dos Termos de Responsabilidade aos setores que os solicitaram; e se concluía com a realização dos inventários anuais, com vista a certificar a localização e registrar qualquer movimentação desconhecida de bens na universidade.

De acordo com o servidor, que atuou como tombador e que posteriormente foi chefe de Serviço de Tombamento de Bens Móveis na Divisão Patrimonial, de novembro de 1997 a novembro de 2006, havia poucas situações de conflito no setor, porém já havia a ocorrência de procedimentos sem a observância das normas e da legislação pertinente. Ele também relatou que as licitações e aquisições de bens aumentaram muito a partir da metade da década de 90, sendo crescente o volume e o ingresso de bens móveis no período de 1995 a 2006. Desde então, o servidor testemunhou a necessidade de uma equipe maior no setor, que até então contava com

apenas 15 funcionários. No entanto, segundo ele, a necessidade para atender a quantidade de serviços demandados era de pelo menos o dobro desse contingente.

Como não houve a contratação ou deslocação de mais funcionários para o setor, a solução adotada foi a implantação de um software elaborado pelo NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação -, mas que não teve receptividade por parte da administração. Desde 2003, o Serviço de Cadastro de Bens Móveis da CAP conta com a utilização do SIAA – Sistema Integrado de Apoio Administrativo – software desenvolvido pelo NTI responsável pelo registro, o processamento e a guarda de todos os dados referentes ao patrimônio da universidade. No entanto, o sistema precisa de uma atualização e uma reformulação que o permita melhor atender as necessidades dos seus usuários e agilizar os serviços do setor.

O DPA - Divisão Patrimonial - funcionava na Sede da Reitoria até julho de 2003, quando foi aprovada uma reestruturação administrativa que o extinguiu. A partir de então a administração patrimonial passou a ser delegada à GCP - Gerência de Controle Patrimonial – e sua estrutura foi transferida para o prédio B do Campus do Gragoatá, onde também funcionava a então recém-criada Prefeitura do Campus, (órgão responsável pela manutenção dos prédios e pela elaboração e gestão de projetos de obras e infra-estrutura) a qual o setor era vinculado.

Apesar das diversas reformulações e modificações ocorridas no seu organograma, a instituição nunca contou com um espaço físico apropriado para o recebimento e guarda dos bens móveis adquiridos, onde estes deveriam permanecer até a conclusão dos processos necessários para incorporá-los ao patrimônio da universidade. Logo, de maneira improvisada, os bens eram entregues num espaço cedido pelo Almoxarifado Central, subordinado a GMT - Gerência de Material -, para a guarda temporária dos materiais permanentes adquiridos por todas as Unidades Gestoras da UFF. Porém, o referido depósito, localizado na Rua Jansen de Mello, no centro de Niterói, não comporta o recebimento da totalidade dos bens adquiridos, por isso grande parte dos equipamentos são entregues diretamente nos setores de destino, dificultando o controle e a execução dos procedimentos de conferência, registro e tombamento dos bens dentro dos prazos e normas exigidos. Esta falta de prioridade com a gestão e o controle patrimonial na UFF vem causando uma sucessiva perda do patrimônio da universidade, acarretando em diferenças contábeis entre o balanço patrimonial entregue ao setor para a aferição do TCU.

Em relação ao tombamento, desde 2006, o setor utiliza etiquetas com código de barras em papel forte e plastificada, para tornar mais rápida o emplaquetamento e a identificação do

bem para efeito do inventário anual do patrimônio. No entanto, passados quatro anos, o setor até hoje não conta com equipamentos para a leitura desses códigos, bem como um software que os reconheçam e incorporem estes dados ao SIAA, de forma a permitir o uso efetivo dessa tecnologia, e beneficiar os processos de controle patrimonial.

De acordo com o ex-chefe do Serviço de Tombamento de Bens Móveis, os funcionários também apresentavam muita resistência às mudanças organizacionais e administrativas. Junto com as resistências internas do setor, a falta de autonomia administrativa da gerência dificultava a implantação de mudanças, já que estas dependem da autorização da instância superior e da destinação orçamentária para tal. Este quadro é responsável pela morosidade e engessa capacidade do setor em implementar as mudanças e melhorias.

O Decreto 6.096/07, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em seu primeiro artigo objetiva criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior no nível de graduação, utilizando-se do melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos atualmente existentes nas Universidades Federais. No art. 3º, determina que o Ministério da Educação destine ao programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas, especialmente no que respeita a: I – construção e readequação de infra-estrutura e equipamentos necessárias à realização dos objetivos do Programa; II – compra de bens e serviços necessários ao funcionamento dos novos regimes acadêmicos; e III – despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação”.

Em razão do conteúdo dos artigos 1º e 3º, é necessário voltar a atenção das negociações no sentido de reivindicar a ampliação das instalações físicas e o aparelhamento administrativo da CAP, de modo que o setor possa suportar o aumento do volume de trabalho decorrente da primeira etapa do programa, já em vigor. Especialmente porque é evidente a constatação de que as instalações estão inadequadas, o sistema informatizado de controle patrimonial (SIAA) obsoleto e o corpo funcional despreparado para atender às demandas pelos serviços do setor, que tende a crescer.

Dado esse contexto, as questões que se colocam são: É viável a reestruturação administrativa e a remodelagem de processos na CAP, via negociação? Como as ferramentas

gerenciais de negociação podem continuar trazendo as transformações benéficas para o processo de controle patrimonial da UFF? Este estudo pretende elucidar que ações e procedimentos legais a CAP poderia implementar a partir de negociações com os demais setores e colaboradores da UFF, visando a melhorar a sua infra-estrutura e conferir maior eficácia aos serviços de sua responsabilidade. Para tanto, será apresentado um diagnóstico das principais entraves à realização eficaz dos processos da CAP; e a descrição dos pontos/assuntos que devem ser colocados em pauta na negociação intersetorial.

### **3.2 Propostas de negociação Intersetorial**

Os processos de recebimento, registro, tombamento, incorporação patrimonial e distribuição dos bens móveis adquiridos para as unidades da universidade (inclusive para os pólos que funcionam fora da cidade de Niterói) são de incumbência da CAP, que por sua vez não possui instalações e equipamentos adequados, nem pessoal devidamente capacitado, para a executá-los eficazmente. O resultado deste quadro de deficiência do setor se espelha em seu pouco confiável inventário anual.

O vulto destas responsabilidades, aliado às antigas reivindicações e à expansão conseqüente do REUNI, levou a coordenação do setor a apresentar à SAEP propostas relativas ao provimento das necessidades infra-estruturais para a realização dos processos executados pela CAP. Dentre elas, está a proposta de centralização do recebimento dos bens e a execução das atividades de registro e tombamento num mesmo espaço físico, com melhor infra-estrutura, argumentando que isso proporcionaria um melhor controle destes processos. Esta proposta tem como respaldo a previsão de crescimento das instalações prediais da UFF e, por conseguinte, do aumento da quantidade de bens móveis a serem adquiridos. Para isso, está sendo pleiteada a incorporação de um galpão, numa área sub-utilizada de propriedade do MEC – Ministério da Educação e Cultura - localizada no centro de Niterói, no mesmo terreno onde atualmente funciona, a título precário, o Almoxarifado Central e o depósito da CAP. Esta proposta já está na pauta de negociações entre a UFF e o MEC com a previsão de resultados positivos.

Portanto, pode-se concluir que as negociações entre a CAP e as instâncias superiores de interesse para as atividades do setor, já estão em andamento. Entretanto, o sucesso dessas

negociações depende da vontade política dos dirigentes em incluir no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UFF2011 - recursos orçamentários para a reestruturação administrativa da CAP, e de reconhecer as demais necessidades infra-estruturais, tais como o provimento de equipamentos de informática, recursos de tecnologia da informação, mobiliário, além de funcionários capacitados para o desenvolvimento das atividades.

A questão em pauta se restringe a negociação para o provimento de infra-estrutura à CAP, de modo a acompanhar a reestruturação administrativa proposta, em recente encontro dos dirigentes de toda a universidade, realizado no mês de julho de 2010, porém ainda não homologada pelo Conselho Universitário – que é a instância máxima de deliberação da administração superior da UFF. Neste processo de negociação, há que ser considerada a extrema importância das atividades e serviços da coordenadoria (que englobam desde o ingresso dos bens, ao tombamento e o registro de todos os dados que os identifiquem, dentro de um prazo razoável para efetivar a sua incorporação ao patrimônio da instituição) para a correta utilização dos recursos públicos.

A reformulação do sistema de tecnologia da informação também tem sido alvo de atenção da CAP como objeto de negociação com a SAEP por considerar que um sistema atualizado e ajustado às necessidades dos serviços propiciará agilidade na realização dos relatórios exigidos pelo TCU, além de conferir maior confiabilidade das informações e diminuição do retrabalho. Esta reformulação do sistema de TI abrange ainda o alinhamento dos registros contábeis, físicos e financeiros, o que está sendo realizado em parceria com o NTI – Núcleo de Tecnologia e Informação - e o DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças da UFF.

O coordenador da CAP, servidor lotado há quatro anos no setor (sendo três como chefe do STB – Serviço de Tombamento de Bens Móveis – e um na coordenação) listou o que para ele são as principais dificuldades enfrentadas pela CAP. São elas: a deficiência de planejamento para a organização (UFF); falta de recursos para motivar o pessoal técnico-administrativo para o cumprimento das atividades; carência de recursos de tecnologia da informação adequados; falta de acesso para consulta ao SIAFI – Sistema Financeiro Integrado da União -; e estrutura física inadequada para o volume de trabalho.

Quanto à infra-estrutura do setor para a execução dos processos, o coordenador externou que não há uma infra-estrutura adequada para a realização dos serviços e a necessidade de se remodelar os processos do setor. Frisou que já está sendo negociado com a SAEP e demais

órgãos uma melhor forma de conduzir os processos de modo a minimizar contra-tempos, como por exemplo, a entrega de bens em locais errados.

Já em relação ao relacionamento da CAP com a instância hierárquica imediatamente superior, SAEP, afirmou que este relacionamento varia de acordo com os interesses políticos em pauta e o retorno às reivindicações por mudanças e melhorias para o setor seguem o mesmo parâmetro, não sendo possível mensurar o tempo estimado de resposta, o que colabora para a morosidade da resolução das pendências.

No entanto, ressaltou que com o iminente e expressivo aumento da demanda pelos serviços da CAP, decorrentes da implantação das ações do REUNI, a tendência é que o setor passe a ter maior visibilidade e importância estratégica para a organização. Por isso, o coordenador acredita que há uma forte probabilidade que a CAP tenha a sua estrutura adaptada às atuais demandas de serviço, sendo contempladas todas as atividades que hoje ainda não tem sua importância considerada na elaboração do orçamento da SAEP.

Os recursos destinados à execução do REUNI na UFF, são administrados por uma comissão composta por membros da alta administração do governo federal, do Reitor e dos conselhos universitários (CUV e CEP), além dos representantes de todas as unidades gestoras responsáveis pela execução das despesas, que têm o interesse na reestruturação administrativa e em melhorias para a gestão e a preservação do patrimônio da universidade.

### **3.3 Dados do questionário com os funcionários**

O questionário disponibilizado aos funcionários da CAP, entre servidores do quadro e terceirizados, foi respondido por 15 (sendo oito servidores e seis terceirizados) dos 25 funcionários do setor. O questionário visou a identificar o perfil dos colaboradores internos (idade, tempo de serviço na organização e no setor), as principais dificuldades encontradas para executar as tarefas do setor; e a avaliar a satisfação dos empregados em relação aos recursos disponíveis para a realização das tarefas, o nível de receptividade para a negociação e os principais pontos, que na perspectiva deles, devem ser levados para negociação com a chefia e com outros setores.

Conforme pode ser observado abaixo, Os dados coletados revelam que a maioria dos entrevistados são: do sexo masculino (gráfico 1); ou tem até 30 anos ou mais de 40 anos (gráfico 2); ou tem até cinco anos de tempo de serviço na UFF, ou entre 20 e 30 anos de tempo de serviço na instituição (gráfico 3). No entanto, a maioria dos funcionários pesquisados tem menos de cinco anos de tempo de serviço no setor (gráfico 4).

Gráfico 1 – Quantidade de funcionários entrevistados. por gênero:

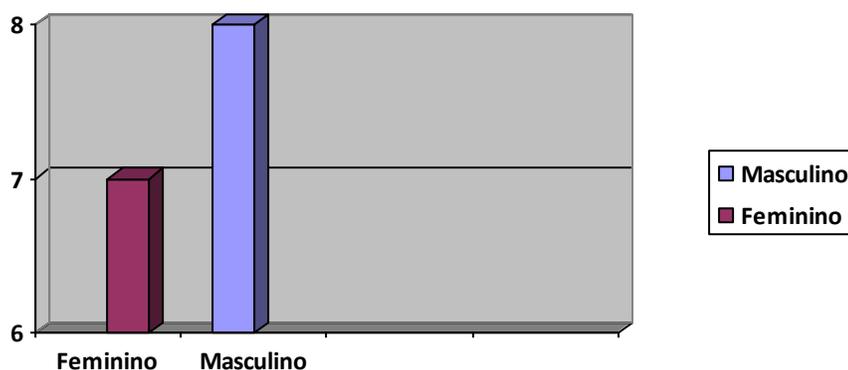


Gráfico 2 – Faixa etária dos funcionários entrevistados

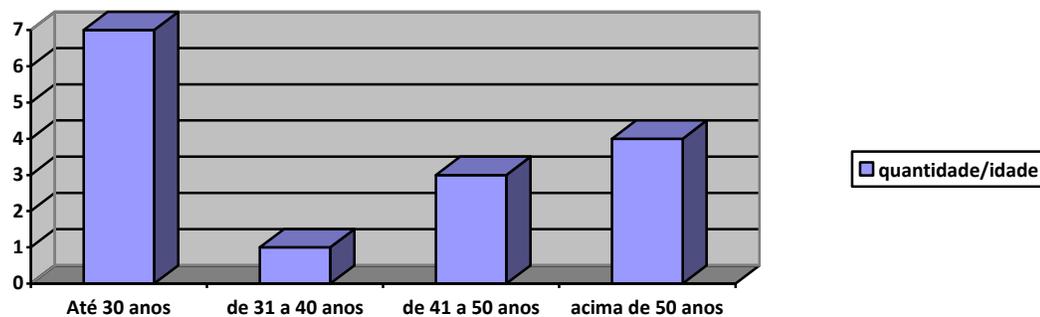


Gráfico 3 – Quantidade de funcionários/ tempo de serviço na UFF

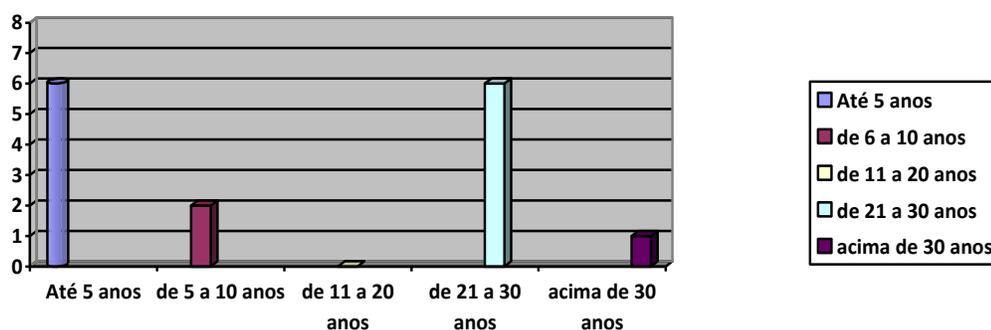
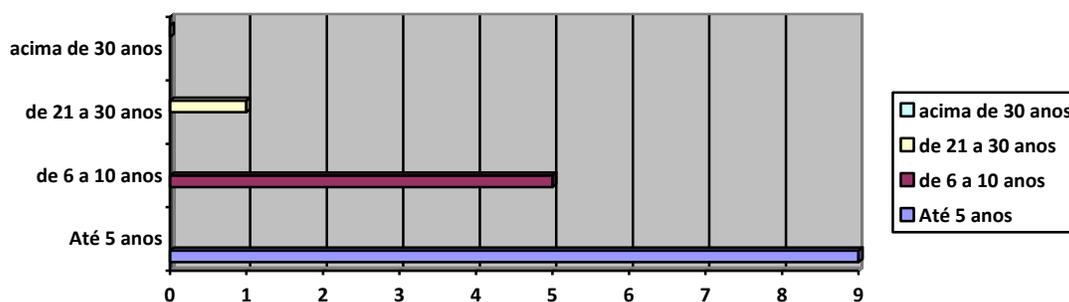
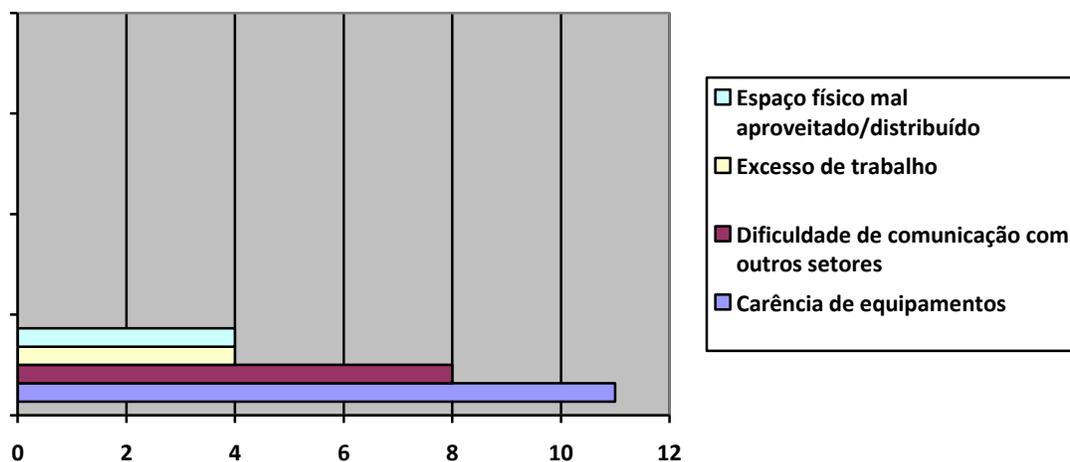


Gráfico 4 – Quantidade de funcionários/ tempo de serviço na CAP



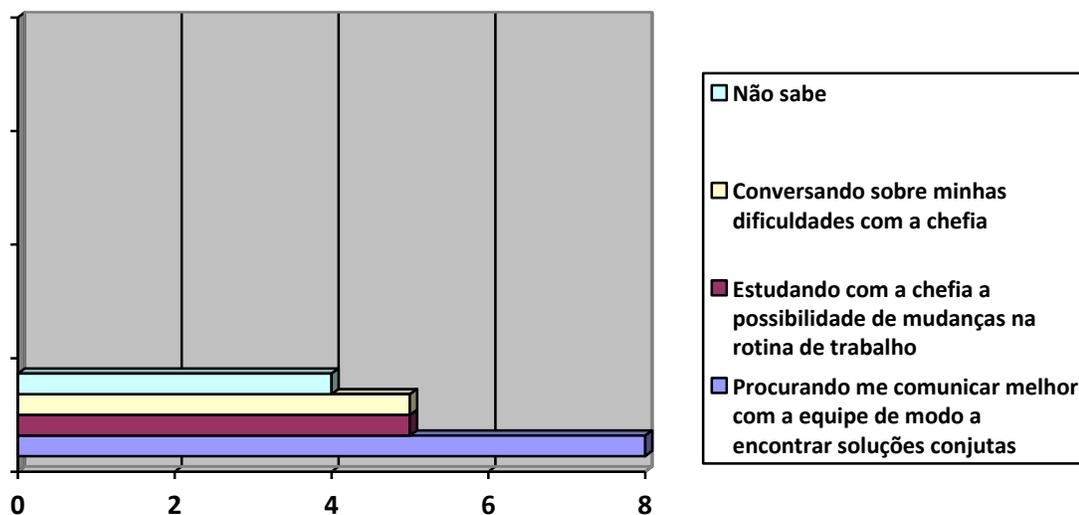
Em relação às principais dificuldades encontradas pelos pesquisados para a execução das tarefas e atividades do setor (gráfico5), podemos destacar a: carência de computadores, impressoras e demais equipamentos necessários para a realização do trabalho; e a dificuldade de comunicação com os outros setores. Além do excesso de trabalho e do espaço físico mal aproveitado.

Gráfico 5 - De acordo com os funcionários da CAP, quais as dificuldades encontradas para a realização das tarefas e atividades no setor:



No gráfico 6, os funcionários expõem como acreditam poder contribuir para a melhoria dos serviços na CAP. Entre as opções de respostas, a maioria considerou importante desenvolver a capacidade de se comunicar melhor com a equipe para encontrar soluções conjuntas; seguidos de uma propensão para, junto com a chefia, expor as suas dificuldades e estudar possibilidades de mudança na rotina de trabalho.

Gráfico 6 – Como os funcionários acreditam que podem contribuir para melhorar a atual situação da CAP:



O questionário também constatou entre os funcionários quais fatores prioritários devem ser colocados em pauta de negociação entre a CAP e as instâncias da administração superior da UFF, de modo impactar positivamente o ambiente e o desempenho do setor. Entre elas, a principal foi a alocação de recursos do REUNI para reformas da infra-estrutura das instalações do setor e aquisição de equipamentos. Os pesquisados também destacaram como prioridade para negociação a realização de novos concursos para novos servidores (inclusive tendo em vista as aposentadorias); bolsas para bonificação de horas extras, considerando insuficientes as 90 horas anuais permitidas em lei; o pagamento de adicionais noturno e de insalubridade para os tombadores; e a integração entre os turnos de modo a propiciar um maior entrosamento entre os funcionários do setor.

A partir dos dados expostos nos gráficos acima, podemos afirmar que os funcionários do setor, apesar da resistência as mudanças, estão cientes da necessidade da reestruturação administrativa e da remodelagem dos processos e, por isso, estão receptivos a negociação e a colaborar para a melhoria dos resultados da CAP.

## **Conclusão**

No desenvolvimento deste trabalho foi constada a viabilidade de reestruturar a administração e a remodelagem dos processos da Coordenadoria de Administração e Patrimônio da UFF, por meio da negociação interna e intersetorial, como forma de aumentar a eficácia e melhorar os resultados do órgão. Assim sendo, a reestruturação administrativa e a implementação de mudanças operacionais na CAP devem se pautar em negociações administrativas e políticas entre a CAP e seus colaboradores internos e externos; e entre a coordenadoria e os setores que têm interface com as atividades de gestão e controle do patrimônio na universidade.

No que tange a negociação administrativa podemos considerar os aspectos formais deste processo que, para Zajdsznajder (2007), se efetua no interior da organização pelos atores que ocupam cargos definidos por regulamentos, com a observância das normas e procedimentos vigentes. Já a negociação política, caracterizada pelo aspecto informal, se daria pela busca de ajustes e conciliações de interesses entre os diferentes atores e setores da organização, tendo como premissa o alcance de resultados comuns, no caso o aprimoramento da gestão e do controle patrimonial na UFF para atender com eficácia o aumento da demanda pelos serviços do setor devido a implantação das ações do REUNI.

Nesse contexto de mudanças e expansão das atividades que permeia o ambiente organizacional da Universidade Federal Fluminense, destaca-se o papel da liderança da CAP como responsável por remodelar as práticas organizacionais a partir dos resultados obtidos com as negociações, de forma a conciliar as necessidades do setor com os interesses dos agentes envolvidos, propiciando assim a geração de consensos e ações de cooperação entre os setores. Para isso, torna-se necessário também a promoção de uma visão compartilhada e coerente dos objetivos e resultados os quais o setor pretende alcançar.

Portanto, há de se trabalhar a melhoria dos processos e dos canais de comunicação do setor, tanto da chefia com os colaboradores internos quanto do setor com os seus colaboradores externos, por meio da utilização dos recursos de TI.

E finalmente, concluímos que as ferramentas gerenciais de negociação são fundamentais para promover os resultados necessários para o desenvolvimento das IES públicas frente às atuais demandas da sociedade.

## **Bibliografia**

CAMPOS, Verônica K. // **O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais.** // Revista De Gestão Pública/DF//v.2 n.2 jul./dez. 2008.

MARCONDES, Edu. **Os princípios que regem a administração pública e a negociação de trabalho no SUS.** Publicado em 21/02/2010. Disponível em <HTTP://webartigos.com>. Acesso em setembro de 2010.

MARENCO, André; PINHEIRO, Ivan; KLERING, Luiz Roque. Porto Alegre , 2010 (Apostila da disciplina de Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <HTTP://eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em outubro de 2010).

MARCOLINI, Sergio. **A Reforma administrativa em Niterói nos anos 90: uma reforma gerencial?** 2006. Monografia apresentada a FESP- Fundação Estadual do Serviço Público - em abril de 2006 para obtenção do título de Especialista em Administração Pública.

MOTTA, Paulo R. // **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos.** // Revista de Administração Pública/ Rio de Janeiro /Edição especial comemorativa 87-96/ p.92-96//1967-2007.

NININGER, James R. // **A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho.** // Cadernos ENAP/DF// 2004.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do projeto a monografia de conclusão de curso.** Apostila da disciplina Metodologia Científica do Curso de Negociação Coletiva, UFRGS, Porto Alegre, 2010.

PINTO, Rogério F. M. // **Métodos e Técnicas de Consultoria.** // Revista de Gestão Pública/DF//v.2n.1//p.23-25//2008.

SILVA, Jorge Luiz T. da. **O princípio da eficiência como fator transformador**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da UFRGS como requisito parcial para obtenção do grau de mestre. Porto Alegre. 2006.

TEIXEIRA, Marcia C.// **A negociação coletiva de trabalho no serviço público no Brasil**//In;/A negociação coletiva de trabalho no serviço público. Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Direito de Trabalho da USP, Faculdade de Direito, São Paulo, 2007, para a obtenção de título de mestre em direito)//p.93 -152.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Teoria e prática da negociação**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

## Notas

(\*) - Há também o Ato Declaratório, decorrente da doação de bens pela Secretaria da Receita Federal, ou pelas suas Delegacias, quando os mesmos forem oriundos do estoque de mercadorias apreendidas.

(\*\*) - Alguns órgãos utilizam documentos tais como: ordem de produção, ordem de serviço, planilha de custos etc., aceitos por se tratarem de documentos assemelhados. Entre inúmeras instruções a serem observadas e cumpridas pelos gestores públicos.