

ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE À REDAÇÃO DO TRABALHO
FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL DEFENDIDO POR
EMÍLIA MARIA GASPAR TÓVOLLI
E APROVADO PELA COMISSÃO JULGADORA EM
19/03/2004
Maria Carolina A. F. de Souza
ORIENTADOR

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS E
QUALIDADE EM SERVIÇOS:
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
DA UNESP – CAMPUS DE ARARAQUARA**

Autor: Emília Maria Gaspar Tóvolli
Orientador: Maria Carolina de Azevedo
Ferreira de Souza

2004

EMÍLIA MARIA GASPAR TÓVOLI

**DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS E
QUALIDADE EM SERVIÇOS:
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E LETRAS
DA UNESP – CAMPUS DE ARARAQUARA -**

Orientador: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Dissertação de mestrado profissional
apresentada à comissão de Pós-Graduação da
Faculdade de Engenharia Mecânica, como
requisito para a obtenção do título de Mestre
Profissional em Qualidade
Curso: Engenharia Mecânica
Área de Concentração: Qualidade

Campinas – 2004

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

UNIDADE	BC
Nº CHAMADA	T/UNICAMP
	T649d
V	EX
TOMBO BC/	02507
PROC.	16-86-05
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	1-0/3/05
Nº CPD	

Bib. id. 343333

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

T649d

Tóvolli, Emília Maria Gaspar

Desenvolvimento de recursos humanos e qualidade em serviços: o caso da faculdade de ciências e letras da UNESP – Campus de Araraquara /Emília Maria Gaspar Tóvolli.-- Campinas, SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Qualidade total - Gerenciamento. 2. Desempenho - Avaliação. 3. Ensino superior. 4. Recursos humanos. 5. Administração publica. I. Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

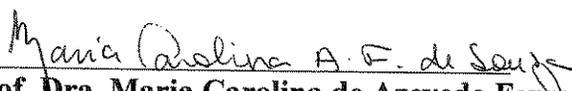
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
MECÂNICA

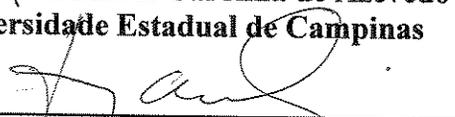
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL

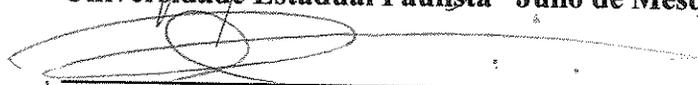
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
E QUALIDADE EM SERVIÇOS:
O CASO DA FACULDADE DE CIÊNCIAS E
LETRAS DA UNESP – CAMPUS DE
ARARAQUARA -

Autor: Emília Maria Gaspar Tóvoli

Orientador: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza


Prof. Dra. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza
Universidade Estadual de Campinas


Prof. Dr. Leonel Mazzali
Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”


Prof. Dr. Antonio Batochio
Universidade Estadual de Campinas

Campinas, 19 de março de 2004.

2005031916

Dedicatória

À minha família.

Agradecimentos

À Carolina pela orientação, à direção da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp, Campus de Araraquara pelo incentivo, aos familiares pela infinita paciência.

Um agradecimento especial a Leonel Mazzali.

TÓVOLI, Emília Maria Gaspar, *Desenvolvimento de Recursos Humanos e Qualidade em Serviços: o caso da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP – Campus de Araraquara*, 2004, 174 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Qualidade) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores envolvidos no processo de busca de um padrão de qualidade em serviços e os limites de ações nesse sentido, quando desenvolvidas sem a base de uma ampla estratégia organizacional. Mais especificamente, por meio da descrição e análise dos esforços empreendidos na Faculdade de Ciências e Letras da Unesp – Campus de Araraquara, para elevação do nível de desempenho de seus servidores, procurou-se identificar a presença de fatores que interferiram na obtenção de um padrão de qualidade, a partir de um referencial teórico que abrange os conceitos de qualidade e as estratégias organizacionais de administração de serviços.

Foi pesquisado o conjunto de ações implementadas com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores, que incluiu a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, além de uma programação especificamente voltada à qualificação profissional. Os resultados da pesquisa podem ser sintetizados num conjunto de aspectos positivos e negativos. No primeiro, os registros das avaliações de diferentes áreas da instituição e do órgão local de recursos humanos, demonstram uma movimentação dos servidores direcionada à qualificação profissional, iniciativas de melhoria na organização do trabalho, entre outros.

Os aspectos negativos referem-se a pouca orientação para o usuário na busca de um padrão de qualidade, indefinição do padrão de qualidade desejado, questões culturais que embora identificadas não foram objeto de uma intervenção objetiva e outros fatores relacionados à ausência de uma política de recursos humanos, que se configuram como espaços vazios sob a perspectiva de um sistema de administração de serviços.

Finalizando foram apresentadas algumas sugestões visando contribuir com a Faculdade de Ciências e Letras na formulação de um sistema de administração de serviços que abranja o permanente desenvolvimento profissional de seu corpo técnico-administrativo, com vistas à obtenção de um padrão de qualidade.

Palavras Chave

- Qualidade em Serviços, Análise de Desempenho, Instituição de Ensino Superior, Recursos Humanos, Instituição Pública.

Abstract

The present work has as main goal to identify the factors involved in the process of searching for a quality standard in services and the limits of action in this sense, while developed without the basis of a wide organization strategy. More specifically, by means of description and analysis of undertaken efforts at “Faculdade de Ciências e Letras da UNESP – Campus de Araraquara” to improve the performance level of its servants, we tried to identify the presence of factors that interfere to obtain a quality pattern from a theoretical reference that involves the concepts of quality and organizational strategies on service administration.

A research was made in the range of implemented actions focused on promoting the development of servants that included the application of an evaluation system performance, besides a programme specifically designed to professional qualification. The research results can be synthesized in a group of positive and negative aspects. In the first case, the evaluation data from the different areas in the institution and the local organ of human resources showed a servant’s turnover directed to professional qualification and an initiative organization refinement of work organization, among other factors. The negative aspects refer to poor orientation to users in search of a quality standard, indefinición of a desired quality standard, cultural questions that, however identified, weren’t the goal of an objective intervention and other factors related to lack of human resources politics, that are displayed as empty spaces on the perspective of a system.

At last, an outlook of some suggestions were presented to contribute to the “Faculdade de Ciências e Letras” in the formulation of a service administration system that range the permanent professional development of its technical-administrative personnel, due to obtain a quality standard.

Keywords:

- Quality in Services, Performance Analysis, High Education Institution, Human Resources, Public Institution.

Índice

Lista de Figuras	10
Lista de Quadros.....	11
1 Introdução.....	12
2 Revisão da Literatura	21
2.1 Qualidade nas Abordagens dos Principais Especialistas.....	22
2.1.1 A Qualidade segundo Deming	22
2.1.2 A Qualidade segundo Juran.....	25
2.1.3 A Qualidade segundo Feigenbaum	27
2.1.4 A Qualidade segundo Crosby.....	28
2.1.5 A Qualidade segundo Ishikawa.....	31
2.2 Breve histórico do movimento da qualidade: do controle ao caráter estratégico.....	33
2.3 Qualidade em Serviços.....	44
2.3.1 O Sistema de Administração de Serviços segundo Normann.....	44
2.3.2 O Sistema de Administração de Serviços segundo Albrecht	50
3 Procedimentos Metodológicos	58
4 O Caso da Faculdade de Ciências e Letras da Unesp	62
4.1 Situando a Unesp e a Faculdade de Ciências e Letras (FCL)	62
4.2 O desenvolvimento de recursos humanos na Unesp	69
4.3 O Programa de desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL	80
5. Resultados e discussões.....	108
6. Conclusões e sugestões para próximos trabalhos	116
Referências.....	126
Apêndices	

Lista de Figuras

Figura 4.1 Localização dos “campi” da Unesp	62
Figura 4.2. Organograma da Faculdade de Ciências e Letras	68
Figura 4.3. Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da Unesp no 1º ADP	78
Figura 4.4 Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da Unesp no 2º ADP	79
Figura 4.5 Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da Unesp no 3º ADP	80
Figura 4.6 Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da FCL no 1º ADP	82
Figura 4.7 Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da FCL no 2º ADP	84
Figura 4.8 Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da FCL no 3º ADP	87

Lista de Quadros

Quadro 2.1 Os principais significados de qualidade	25
Quadro 2.2 As Quatro Principais Eras da Qualidade	42
Quadro 2.3 Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços	45
Quadro 4.1. Treinamentos realizados no ano de 2001 na FCL	83
Quadro 4.2. Treinamentos realizados no ano de 2002 na FCL	85
Quadro 4.3 Treinamentos e demais atividades realizadas no período de janeiro a setembro de 2003 na FCL	90

1 Introdução

Durante muito tempo a preocupação com a qualidade dos serviços esteve ausente nas instituições públicas devido a vários fatores, como o seu afastamento do mercado competitivo, sua cultura predominantemente legalista e a estabilidade dos servidores no emprego, dentre outros. No setor privado, entretanto, o atendimento às crescentes exigências de qualidade por parte dos clientes tem sido considerado vital, conduzindo as organizações à implementação de novos modelos de gestão, num processo de ajuste permanente.

Segundo Monteiro (1995), a busca da qualidade e da eficiência organizacional, por meio dos programas de qualidade total, teve seu auge, no Brasil, em 1986, tendo sido lançados, pelo governo federal, em 1990, dois programas nacionais: Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e Programa de Competitividade Industrial (PCI). O primeiro atingiu êxitos importantes no setor privado e considerável reconhecimento junto à sociedade como instrumento de desenvolvimento econômico e social. No que se refere à área pública, entretanto, os esforços empreendidos para a internalização dos princípios da Qualidade, embora tenham alcançado saldo positivo, não lograram o mesmo dinamismo e intensidade (MARE, 1997).

Monteiro (1995) observa que, no Brasil, foi criado um mito de que, para serem eficientes, as instituições públicas deveriam se assemelhar às organizações privadas, sem levar em consideração suas especificidades, direcionamentos, políticas, propósitos e estratégias. Observa o autor que, no serviço público, a busca da qualidade está relacionada aos direitos do cidadão, pois estes estão “de alguma forma ligados a algum tipo de serviço do Estado: a vida, a liberdade, a integridade, a segurança, o direito de ir e vir, a garantia de renda, a preservação de seu ambiente, o direito de informar e ser informado, etc.” (p. xxvi).

Por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, foi incluído na Constituição Federal o princípio da eficiência na administração pública, apresentando, segundo Di Pietro (1999), dois aspectos. Em primeiro lugar, relacionado à forma de atuação do agente público. Em segundo lugar, em relação ao modo racional de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, sempre com o intuito de alcançar melhores resultados na prestação do serviço público. É evidente, porém, que um dispositivo legal não transforma imediatamente a prática administrativa e a cultura das instituições.

Segundo Monteiro (1995), além das dificuldades decorrentes da complexidade e da instabilidade ambiental enfrentada, de maneira geral, por todas as organizações no setor público, sobrepõem-se as amarras burocráticas governamentais, em particular o aparato legislativo que rege a administração pública. No intento de disciplinar, garantir a ética, a igualdade de direitos e obrigações, esse aparato torna a administração morosa e presa a padrões organizacionais ultrapassados.

Lessa (2000), ao analisar a influência da organização burocrática sobre o comportamento das pessoas, afirma:

O pensamento burocrático, pela sua característica edificação de metas e tarefas dentro de relações estáveis e duradouras, operações padronizadas e repetitivas, despreza o uso da inteligência dos trabalhadores na busca de novos modelos de gestão (CHAMPION; PERROW¹ apud LESSA 2000, p. 71-72).

Não obstante o desconforto gerado pela insatisfação dos usuários, cada vez mais exigentes, o servidor público parece não visualizar condições para alterar a dinâmica de trabalho, a partir de uma linha que privilegie a agilização e a racionalização das atividades, com foco no

¹ CHAMPION, D. J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979. PERROW, Charles B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.

usuário. Nesse sentido, não se verificam diretrizes estratégicas e programas efetivos de qualificação de quadros, voltados ao desenvolvimento de uma visão de conjunto e à superação das barreiras burocráticas. Configura-se o conformismo nos diversos níveis hierárquicos e uma atuação limitada, quase que exclusivamente, a ajustes operacionais, à solução de problemas pontuais e à continuidade da aderência inflexível às normas.

Albrecht (1994) observa que muitos funcionários públicos, consciente ou inconscientemente, julgam estar em posição de influência burocrática em relação ao público, e não à disposição dele. Assim o autor aponta uma única maneira para despertar a preocupação com a excelência dos serviços prestados: fazer que seus dirigentes se tornem obcecados com esta idéia, a ponto de adotar medidas coerentes, agressivas e de longo prazo, visando a transformação da cultura organizacional.

De fato, a cultura organizacional da administração pública tem considerado a qualidade como o resultado natural da observação dos preceitos legais e técnicos, sendo sua ausência ou baixo nível uma conseqüência da precariedade das instalações e dos equipamentos. Não obstante tais dificuldades que realmente podem estar presentes, a manutenção de um elevado padrão de qualidade dos serviços públicos exige um “significativo esforço de mudança”, conforme afirma Carvalho:

A adoção dessa nova filosofia pressupõe um esforço significativo de mudança nos padrões culturais vigentes na administração pública, de forma a viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes e de modelos de gestão mais democráticos no serviço público. Tal esforço de mudança deverá ser alicerçado numa visão sistêmica da organização, privilegiando, igualmente, tanto a modernização de métodos e processos de trabalho, como o desenvolvimento das pessoas (CARVALHO, 1994, p. 137).

A respeito dos problemas dos Recursos Humanos no serviço público, Nogueira (1998) identifica diferentes focos de atenção, os quais são: por parte da opinião pública, dos

próprios servidores e dos pesquisadores e técnicos do governo. Junto à opinião pública em geral, verifica-se, entre outros fatores, a ênfase no despreparo técnico, no excesso de regalias funcionais e no elevado peso da folha de pagamento. Junto à massa de servidores públicos, observa-se ceticismo, desânimo, ausência de compromisso, confusão ideológica, e alienação das questões substantivas. Nos setores de maior projeção, o corporativismo, a banalização do entendimento do todo e uma agenda de reivindicações marcada pela precedência dos direitos sobre as obrigações. Finalmente, entre os pesquisadores e técnicos governamentais, verifica-se a ênfase na inexistência de uma efetiva política de Recursos Humanos, na disfuncionalidade, no vazio estratégico e na rigidez formalista da máquina burocrática, incompatível com o mundo contemporâneo.

Para Monteiro, o servidor público brasileiro observa as necessidades contemporâneas e se angustia frente às dificuldades oriundas das normas, especificações e regulamentos. Na verdade, segundo o autor, configuram-se “prisões mentais” associadas aos empecilhos encontrados pelos servidores públicos ao tentar implementar mudanças rumo à modernidade. “[...]a cada nova idéia; a cada saída encontrada, surge sempre algo acorrentando, impedindo, dificultando as mudanças mais radicais” (MONTEIRO, 1995, p xviii).

Tais dificuldades parecem gerar, no servidor público, comportamentos caracterizados pela acomodação e superficialidade e, principalmente, pelo ceticismo quanto à possibilidade de mudar, conduzindo grande parte das instituições públicas à centralização de seus objetivos na execução sistemática e padronizada de processos técnicos para cumprimento de rotinas burocráticas.

Considerando os tipos de instituições públicas, a Universidade se destaca pela sua missão, não apenas no âmbito da produção e da disseminação do saber, por meio do ensino, da pesquisa e da prestação de serviços à comunidade, mas principalmente enquanto formadora de

gerações, participando, segundo Chauí (2000), da construção de valores e indo além da compreensão do mundo como ele é para buscar o entendimento de como ele deveria ser.

Grilo (1987) verifica, entretanto, que as universidades públicas brasileiras, embora consideradas centros de excelência e saber, apresentam algumas deficiências associadas à ausência de diretrizes inovadoras na formulação de políticas de Recursos Humanos. Constata o autor (1996) que, na prática, a ausência de um modelo administrativo adequado às especificidades e a elevada complexidade das universidades — diversidade de departamentos e áreas de conhecimento, múltiplos e especializados objetivos voltados para a geração e difusão do conhecimento — tem gerado a ineficiência da administração universitária, impedindo a oferta de condições básicas para o funcionamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade.

De fato, também na Universidade, os servidores públicos vivenciam a desvalorização e o descrédito, por parte dos usuários interno e externo. Observa-se, inclusive, que tais usuários — os clientes que o setor privado tanto busca satisfazer e conquistar — muitas vezes, sequer são identificados como tal na administração pública. Devido a inúmeros fatores, a Universidade, particularmente no que se refere às suas atividades técnicas e administrativas, apresenta-se voltada à sua própria estrutura organizacional, em detrimento de uma visão mais ampla direcionada à consecução de sua missão.

Nesse sentido, a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” — UNESP, não constitui uma exceção. Ao mesmo tempo em que forma recursos humanos para o exercício da investigação científica (humanista e tecnológica) apresenta contradições, como a ausência de uma estratégia organizacional voltada à modernização de sua administração e ao desenvolvimento profissional de seu corpo técnico-administrativo. Embora possam ser observados avanços e investimentos nesse setor ao longo do tempo, estes não parecem ter sido

suficientes para tornar a administração da Universidade mais ágil e eficiente. Suas características de funcionamento e o relacionamento dos seus diversos conjuntos de atividade, parecem ter provocado, na atividade técnico-administrativa, o que se poderia chamar de um “descolamento” da atividade-fim, impedindo-a de contribuir adequadamente para a excelência do ensino, da pesquisa e da prestação de serviços à comunidade.

A Faculdade de Ciências e Letras, *Campus* de Araraquara, uma das Unidades Universitárias da UNESP, implementou, nos últimos anos, um programa destinado à melhoria do desempenho de seu corpo técnico-administrativo e à obtenção de um padrão de qualidade, abrangendo cursos, outros tipos de treinamento e, em particular, um sistema de avaliação de desempenho denominado “Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional — ADP”. Cabe destacar, com relação ao ADP que o sistema está sendo utilizado também nas outras Unidades Universitárias da UNESP. Não se trata de um programa de qualidade ou de um sistema de administração de serviços, mas de um conjunto de ações que, nesse trabalho, será denominado “Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL”. Dentre seus objetivos, merecem destaque o de elevar a qualidade dos serviços prestados pelo corpo técnico-administrativo e o de contribuir com a instituição na consecução de sua missão.

Assim, considerando a oportunidade de aprofundar a análise da referida experiência, colocam-se as seguintes indagações: teriam as ações implementadas sido suficientes para a obtenção de um padrão de qualidade dos serviços técnico-administrativos? Em que medida o programa atende às exigências de um sistema de administração de serviços?

A resposta a essas perguntas está associada ao objetivo desse trabalho: identificar a contribuição (ou não) do “Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL” para a obtenção de um padrão de qualidade em serviços na instituição. Pretende-se também, a partir do

estudo de caso, identificar os fatores facilitadores e dificultadores do processo de mudança comportamental.

Nessa direção, os objetivos específicos do trabalho são:

- a) descrever e analisar o processo de implementação do Sistema de Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional(ADP) e sua interferência na melhoria do desempenho, sob a ótica dos servidores envolvidos;
- b) identificar e investigar as ações destinadas à qualificação do corpo técnico-administrativo;
- c) utilizando-se da contraposição dos modelos teóricos de administração de serviços e dos conceitos de qualidade, identificar, no Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL, possíveis espaços vazios que podem dificultar a obtenção de um padrão de qualidade.

A hipótese norteadora da investigação é a de que o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL, ao se apresentar desvinculado de uma ampla estratégia organizacional abrangendo uma política de desenvolvimento de Recursos Humanos, acabou por comprometer a obtenção de um padrão de qualidade.

A importância da pesquisa está ligada, em primeiro lugar, à ênfase no desempenho humano como fator determinante da qualidade dos serviços. Motivação, habilidade para interagir com os usuários/clientes, capacidade de contornar situações não previstas e de internalizar valores e princípios da cultura organizacional são exigências consideradas fundamentais, conduzindo os administradores a buscar, permanentemente, a qualificação dos empregados e a implementação de políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos.

Segundo Normann (1993), como os funcionários constituem “recursos-chave” das organizações de serviços e considerando sua forte interação com o usuário, uma condição

essencial que se apresenta para a qualidade dos serviços é a criação de processos estratégicos de desenvolvimento de Recursos Humanos.

Para Albrecht (2000), “as organizações que se destacam em termos de qualidade de serviço tipicamente investem muito no treinamento dos empregados e no processo geral de comunicação da idéia de qualidade [...]. Seus executivos crêm que o treinamento e o desenvolvimento do pessoal de linha de frente é exatamente o mesmo que desenvolvimento de produto” (p. 192).

Em segundo lugar, o tema escolhido abre a oportunidade de estender ao setor público os estudos relacionados à qualidade na prestação de serviços, já que a grande maioria da literatura existente refere-se a organizações do setor privado.

Finalmente, ao contemplar a análise dos fatores envolvidos no processo de busca de um padrão de qualidade, o estudo do caso da FCL pode representar uma contribuição às demais Unidades Universitárias e à Reitoria da Universidade, fornecendo dados importantes para as análises e estudos que vêm sendo desenvolvidos desde a implantação do Sistema ADP, com vistas ao seu aperfeiçoamento, bem como para o planejamento e implementação de novos programas de desenvolvimento de Recursos Humanos.

Considerando ainda que o cumprimento da missão da Universidade depende em boa medida da qualidade de seu aparato técnico e administrativo como suporte para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, o estudo em questão pode contribuir indiretamente com a instituição para o cumprimento de seu papel social.

O trabalho está estruturado em seis capítulos assim distribuídos:

Capítulo 1: apresenta o contexto em que a pesquisa se insere, apresentando um rápido panorama do tema qualidade na prestação de serviços públicos, bem como a justificativa, objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Capítulo 2: revisão da literatura que deu sustentação teórica ao desenvolvimento dos estudos, começando pelas abordagens dos principais especialistas no tema “qualidade”, percorrendo uma breve evolução histórica do movimento da qualidade em direção à gestão estratégica, e a qualidade em prestação de serviços na visão de dois autores.

Capítulo 3: metodologia utilizada na coleta e análise dos dados, justificativa para escolha da instituição e época em que se realizou a pesquisa.

Capítulo 4: apresentação do estudo de caso, começando pela constituição e organização da UNESP e da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, seguida da contextualização do processo de desenvolvimento de Recursos Humanos na UNESP, descrição do “Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL”, e dados obtidos.

Capítulo 5: discussão e resultados da pesquisa.

Capítulo 6: considerações finais referentes aos objetivos inicialmente propostos, conclusões e sugestões para futuros estudos relacionados ao tema.

2 Revisão da Literatura

Atualmente a expressão qualidade é amplamente utilizada, não apenas com relação a bens materiais e prestação de serviços, mas também no que se refere a aspectos mais abstratos como qualidade de vida e dos relacionamentos, adquirindo diferentes graus de relativismo e abstração e inúmeros critérios de julgamento. A qualidade de vida, por exemplo, pode estar relacionada às condições do meio-ambiente, à alimentação, à condição sócio-econômica, entre outros. Quando relacionada ao conjunto de peculiaridades, necessidades, desejos e objetivos de cada indivíduo, a qualidade pode representar um fator fundamental para a tomada de decisão.

Segundo Normann (1993), a qualidade é um tópico de marcante interesse no mundo da administração de hoje, que implica em permanentes avaliações de custo e valor de seu nível e consistência. Observa entretanto o autor, que enquanto sua importância é reconhecida em qualquer lugar, o conceito de qualidade parece referir-se a diversas áreas:

1. Qualidade do produto
2. Qualidade do processo
3. Qualidade do sistema de produção ou entrega
4. Qualidade como filosofia geral permeando toda a organização

Conforme será apresentado no próximo item, o conceito de qualidade predominante entre alguns dos principais especialistas no tema, privilegia a concepção estratégica que orienta e permeia todos os processos organizacionais.

2.1 Qualidade nas Abordagens dos Principais Especialistas

Embora muitos autores tenham se destacado ao longo dos anos em seus estudos e pesquisas sobre o tema qualidade, para este trabalho foram selecionadas as abordagens de Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa, valendo ressaltar que não se tratam de visões antagônicas, mas complementares, tendo como pontos comuns a satisfação do cliente e a ênfase nos processos de desenvolvimento profissional.

2.1.1 A Qualidade segundo Deming

Para Deming (1990) a definição de qualidade está associada a uma visão organizacional, com comprometimento da alta gerência. É taxativo ao afirmar que a qualidade só pode ser definida por quem a avalia, ou seja, o cliente. Assim, a qualidade de um livro por exemplo, pode ser vista de uma forma pelo gráfico, de outra pela editora e de outra ainda pelo leitor. Considera que as necessidades dos clientes encontram-se em constante mutação, o que torna fundamental para qualquer organização criar condições para a inovação e antecipação de futuras necessidades dos clientes, destacando entre essas condições a preparação e o aprimoramento contínuo das pessoas.

Como base de sustentação teórica para a transformação da indústria ocidental, Deming desenvolveu um sistema denominado “Saber Profundo”, que consiste na articulação de três teorias (variabilidade, conhecimento e psicologia) com uma visão sistêmica da organização:

1. Visão Sistêmica: consiste no entendimento das funções ou atividades da organização como componentes interdependentes de um único sistema com objetivos definidos. Pressupõe que ações voltadas à otimização do sistema dependem de comunicação e cooperação

entre os seus componentes e conhecimento das inter-relações entre estes e as pessoas que trabalham nele;

2. Teoria da Variabilidade: compreensão de estabilidade e variabilidade dos sistemas, e particularmente da diferenciação de causas comuns e causas especiais de variação; implica na utilização de técnicas de controle estatístico de processos e capacidade analítica.

3. Teoria do Conhecimento: pressupõe como condição essencial para o conhecimento a fundamentação em uma teoria, esta tida como um modelo mental, que implica em explicar eventos passados e prever eventos futuros. Assim, nem a experiência de administrar, nem tampouco o conhecimento de exemplos podem melhorar o gerenciamento sem o apoio de uma teoria.

4. Psicologia: necessidade de compreensão das pessoas, suas formas de interação de acordo com as circunstâncias e a utilização de suas diferenças pelos líderes para a otimização de habilidades e inclinações.

A partir desse Sistema, Deming (1990) desenvolveu um método que denominou 14 Princípios de Administração, destinado à transformação do gerenciamento das organizações com vistas à melhoria da qualidade e competitividade :

1. Crie constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço
2. Adote a nova filosofia
3. Cesse a dependência da inspeção em massa
4. Acabe com a prática de aprovar orçamentos apenas com base no preço
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço
6. Institua treinamento
7. Institua liderança

8. Afaste o medo
9. Elimine as barreiras entre os departamentos
10. Elimine “slogans”, exortações e metas para a mão-de-obra
11. Elimine quotas e objetivos numéricos
12. Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado
13. Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos
14. Tome iniciativa para realizar a transformação

Estes princípios traduzem a visão de Deming (1990) sobre um novo tipo de organização que deveria surgir fundamentada basicamente na melhoria contínua dos processos de trabalho, no desenvolvimento e interação das pessoas. A questão da qualificação é muito enfatizada pelo autor principalmente no que se refere ao desenvolvimento integral das pessoas de forma a despertar o senso crítico, estimular a observação e a inovação, o que pode ser considerado um diferencial da abordagem de Deming (1990) em relação a outros estudiosos, que na maioria, enfatizam unicamente o desenvolvimento das pessoas para entendimento e aplicação dos sistemas de administração da qualidade.

É destacada pelo autor a importância de se permitir ao empregado a satisfação pessoal pelo trabalho bem feito, resultante de seu crescimento profissional, e não do estabelecimento de quotas numéricas ou estímulos temporários como melhorias salariais ou benefícios sociais. Seus 14 Princípios de Administração, além de constituir conforme o autor propõe, um método claro para uma nova administração voltada para a qualidade, caracteriza-se pela primazia do ser humano e seu desenvolvimento para o sucesso das organizações.

2.1.2 A Qualidade segundo Juran

Como definição para qualidade Juran (1990) adotou uma expressão, que embora tenha alcançado grande aceitação não fornece, segundo o próprio autor, a profundidade necessária aos gerentes para o planejamento de suas ações: “adequação ao uso”. Ressaltou que a diversidade de tipos de uso e usuário de um mesmo produto leva esta definição à uma ampliação progressiva de exigências e expectativas de desempenho desde o ambiente interno da organização onde departamentos podem ser considerados “clientes internos” até o ambiente externo, quando o produto é adquirido pelo consumidor. Esta definição comporta ainda, dois aspectos conforme se pode verificar no quadro a seguir.

Quadro 2.1: Os principais significados de qualidade

Características de produtos que atendem necessidades dos clientes	Ausência de Deficiências
<p>Qualidade mais alta permite que a empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumente a satisfação com o produto - torne os produtos vendáveis - atenda à competição - aumente a participação no mercado - forneça faturamento de vendas - consiga preços vantajosos <p>Principal efeito reside nas vendas <i>Geralmente qualidade custa mais</i></p>	<p>Qualidade mais alta permite que a empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reduza freqüência de erros - reduza retrabalho, desperdício - reduza falhas de campo, despesas com garantia - reduza insatisfação do cliente - reduza inspeção, testes - diminua o tempo necessário para colocar novos produtos no mercado - aumente o rendimento, capacidade - melhore o desempenho de entrega <p>Principal efeito reside nos custos <i>Geralmente, mais qualidade custa menos</i></p>

Fonte: Juran (1990, p. 7).

Numa analogia à administração financeira, Juran criou uma forma de gerenciamento da qualidade que ficou conhecida como “Trilogia Juran”, utilizando-se de três processos: Planejamento, Controle e Melhoria da Qualidade

Em sua abordagem, a qualificação dos profissionais está centrada quase que exclusivamente no gerenciamento da qualidade a partir de um corpo de conhecimentos relacionados a métodos e técnicas para obtenção de maior qualidade. Para a elaboração de programas de treinamento considera como principais as seguintes dimensões: conceitos fundamentais de qualidade, Trilogia Juran, níveis hierárquicos e funções organizacionais.

Ressalta a necessidade de se considerar na elaboração dos programas a cultura corporativa como um fator geralmente dificultador das mudanças. Neste sentido a seqüência sugerida pelo autor tem início nos altos gerentes para torná-los aptos a analisar e apresentar propostas de treinamento aos demais e para que atuem como pontos de partida para a mudança da cultura, estendendo-se para todo o corpo de funcionários. A respeito da competência para elaboração dos programas, Juran (1990) aponta a superioridade destes, quando elaborados por uma força-tarefa, uma equipe interna da organização composta por gerente de qualidade, gerente de treinamento e representantes dos principais departamentos operacionais e administrativos em relação à delegação a especialistas externos desconhecedores dos principais problemas e da cultura da organização.

A necessidade de treinamento contínuo é estabelecida em função da rotatividade de pessoal e do crescimento da organização com o objetivo principal de manutenção dos conhecimentos específicos relacionados à qualidade. Diferentemente de Deming (1990), que propõe ações voltadas à difusão de conhecimentos teóricos de administração, visão sistêmica da organização, compreensão das relações humanas com vistas ao desenvolvimento integral das

pessoas, Juran (1990) apresenta uma proposta que embora extremamente bem estruturada como parte do planejamento das organizações no sentido de conduzir à consecução de metas de qualidade e melhorias crescentes dos processos de produção, restringe-se à formação de um corpo de funcionários especialistas em conceitos e práticas gerenciais da qualidade, em detrimento do desenvolvimento do comportamento criativo e inovador, fundamentais para a competitividade das organizações

2.1.3 A Qualidade segundo Feigenbaum

Introduzindo o princípio da qualidade total, o autor contribuiu substancialmente para uma maior abrangência do gerenciamento da qualidade nas organizações, que mais tarde viria a ser conhecido como Total Quality Control

[...] um sistema eficiente que visa integrar esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor (FEIGENBAUM, 1994, p. 6).

Desenvolveu estudos referentes à implantação de sistemas de qualidade explorando detalhadamente cada aspecto dos processos de produção: formas de controle da qualidade, medição de custos, medição da qualidade e da satisfação do consumidor, demonstrando que qualidade não pode ser considerada algo abstrato, e sim desempenho máximo a fim de satisfazer exigências específicas do cliente. Neste sentido apontou como função crucial da gerência a identificação nítida das exigências e necessidades do cliente, dada sua evolução constante devido à influência do ritmo crescente da tecnologia, entre outros fatores.

No que se refere à educação dos funcionários Feigenbaum (1994) ressaltou: possibilitar amplo conhecimento dos produtos; doutrinar sobre a função controle da qualidade e operações produtivas; orientar para um adequado gerenciamento dos programas de controle da qualidade; oferecer especialização técnica de controle da qualidade para engenheiros; treinar profissionais para avaliações permanentes da proficiência das equipes das fábricas; desenvolver programas para conscientização em qualidade; treinar os recém-contratados, vendedores e clientes industriais

Assim como Juran (1990) , Feigenbaum (1994) centralizou grande parte de sua proposta de treinamento e desenvolvimento das pessoas na operação dos sistemas de qualidade, porém, considerou também outros aspectos fundamentais como a motivação dos empregados, ressaltando resultados de pesquisas que têm evidenciado estreita ligação entre realização pessoal e consecução de metas estabelecidas pelas organizações, adicionalmente à remuneração monetária.

A respeito de programas mais amplos, o autor sugere aconselhamento sobre desempenho de equipes, participação em cursos custeados pelas organizações, participação em sociedades profissionais e em cursos de extensão universitária.

2.1.4 A Qualidade segundo Crosby

Fazer certo da primeira vez e em conformidade com os requisitos constituem o núcleo da definição adotada por Crosby (1991), para qualidade. Tendo como pressuposto que os erros não são de forma alguma inevitáveis, e nem tampouco constituem lei obrigatória da natureza, estabeleceu como fundamentos absolutos da gerência da qualidade o envolvimento de todos, o reconhecimento do custo da não qualidade como medida de desempenho e o programa Zero

Defeitos como único padrão de desempenho. Baseado em acertar desde a primeira vez, tal programa concentra-se em evitar defeitos ao invés de encontrá-los e corrigi-los. No que se refere ao gerenciamento da qualidade seu entendimento é de um meio sistemático de garantir que as atividades organizadas aconteçam segundo o planejado, evitando o aparecimento de defeitos no ciclo de desempenho da organização.

A implantação de um programa de qualidade, segundo Crosby (1991), exige mudança de cultura, atenção continuada e muito esforço, por meio de 14 etapas:

1. Comprometimento da gerência
2. Formação de uma equipe de melhoria da qualidade
3. Estabelecimento do cálculo da qualidade
4. Avaliação do custo da qualidade
5. Conscientização dos empregados
6. Implantação de ações corretivas
7. Criação de um comitê especial para o programa Zero Defeitos
8. Treinamento dos supervisores
9. Determinação do Dia Zero Defeitos
10. Estabelecimento de Metas
11. Remoção de causas de erros
12. Reconhecimento (premiações...)
13. Criação de Conselhos da qualidade
14. Fazer tudo de novo

Quanto à educação para a qualidade, apontou três formas básicas:

- Orientação para os conceitos e procedimentos da qualidade;
- Melhoria direta em trabalhos específicos (procedimentos burocráticos, informatização, etc.)
- Exposição contínua e concentrada de idéias relativas à qualidade, de forma a mantê-la na lembrança de todos.

Na oitava etapa para implantação do programa de qualidade – Treinamento dos Supervisores, o autor registra sua atenção para com essa categoria, pela sua influência sobre o corpo de funcionários no que se refere a atitudes, padrões de trabalho e sintonia com o programa de qualidade. Neste sentido, indica a prioridade do treinamento dos supervisores com o objetivo de habilitá-los a preparar os demais funcionários para uma atuação adequada no programa de qualidade adotado pela organização.

O estilo gerencial ideal apontado nesta abordagem exige das pessoas autocontrole e capacidade de raciocinar de modo criativo e de implementar suas idéias. Ao tratar do aprendizado permanente como um requisito fundamental para o exercício de funções gerenciais, o autor dá indicativos para os processos de auto-desenvolvimento, sem participação da empresa: diversos tipos de leitura, cursos formais, novas experiências e novos contatos, aceitação de desafios, etc. Apesar de centralizar toda sua preocupação em temas direcionados à qualidade, algumas práticas recomendadas por Crosby (1991) como reuniões e avaliações sistemáticas, comunicação permanente, discussões em equipes, são potencialmente capazes de promover o desenvolvimento dos empregados, na medida em que estimulem posturas reflexivas diante dos problemas, compreensão ampla, visão sistêmica e desenvolvimento de habilidades nas relações humanas e profissionais.

2.1.5 A Qualidade segundo Ishikawa

Ishikawa (1986) trabalhou durante muitos anos na JUSE (União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses), como secretário geral e líder intelectual, tendo sido um dos maiores incentivadores à ampliação dos programas de educação e treinamento no Japão e um dos criadores do “Gemba to QC” um periódico que deu origem aos Círculos de Controle de Qualidade - CCQ, inicialmente criados como grupos de estudo.

Sua abordagem da qualidade é fundamentada no sistema japonês de controle da qualidade, que para ele constitui uma espécie de revolução da própria administração no que se refere à visualização e enfoque: significa captar a verdadeira qualidade aspirada pelo consumidor, buscar constantemente a definição de qualidade que combine com a expectativa do consumidor. Define Controle da Qualidade – CQ, como: “desenvolvimento, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e o mais útil, proporcionando satisfação ao usuário”(ISHIKAWA, 1986, p. 36) e indica o modelo japonês de qualidade – CWQC (Controle de Qualidade por toda a empresa) como ideal para qualquer organização, desde que haja comprometimento da alta direção e empenho na conquista do comprometimento e no desenvolvimento dos funcionários. O gerenciamento participativo, assentado na delegação de responsabilidades e na criação de condições para a exposição dos potenciais de cada subordinado, seria o modelo de administração adequado ao CWQC, e a média gerência, o escalão responsável pelo sucesso ou insucesso dos Círculos de Controle de Qualidade. Estes, criados em 1962, fundamentais no processo educativo das organizações japonesas têm como definição e princípio:

CCQ é um pequeno grupo de pessoas que trabalham numa mesma área que voluntariamente, desenvolveu atividades de controle da qualidade. Este pequeno grupo de pessoas, dentro do espírito que coordena as atividades de controle total

da qualidade em toda a empresa, desenvolve atividades para melhoria e reformulação da própria área de trabalho, com auxílio de métodos de CQ, através do auto e contínuo desenvolvimentos de forma contínua e com participação de todos (ISHIKAWA, 1986, p. 168).

Em toda a abordagem de Ishikawa (1986) está presente a necessidade do desenvolvimento e participação dos empregados. No que se refere ao desenvolvimento individual, propõe o estímulo ao autodidatismo, ao desenvolvimento e à potencialização da capacidade humana por meio da educação e do treinamento. Quanto ao desenvolvimento mútuo, propõe um amplo intercâmbio entre os departamentos, visitas a outras empresas nacionais e internacionais, a fim de ampliar a visão.

Embora Ishikawa (1986), assim como a maioria dos estudiosos da qualidade tenha direcionado a educação corporativa principalmente para a formação em qualidade, não limitou-se a isto. A partir de suas experiências na JUSE, como redator-chefe do “Gemba to QC” e outras experiências profissionais como professor e pesquisador do assunto, mostrou-se convencido da necessidade de incluir entre as principais prioridades das organizações programas de desenvolvimento integral para os empregados.

De fato, conforme afirma Ishikawa (1986), o sistema japonês de gerenciamento da qualidade constituiu uma espécie de revolução da própria administração, tornando-se mundialmente conhecida pelos significativos resultados econômicos alcançados e por introduzir em sua concepção, o caráter estratégico e a importância do processo educacional corporativo.

Conforme Garvin (1992), esse movimento que esteve inicialmente limitado aos departamentos de produção e operações, passou aos poucos a envolver toda a administração das organizações, provocando grandes mudanças nas práticas de gerenciamento e introduzindo novas exigências de habilidades para os gestores. Conforme será apresentado brevemente a seguir, as

experiências norte-americanas e japonesas apresentaram-se distintas e marcaram etapas diferentes da evolução do movimento da qualidade nas organizações.

2.2 Breve histórico do movimento da qualidade: do controle ao caráter estratégico

No que se refere à experiência do Estados Unidos da América, Garvin (1992) organiza a evolução do movimento da qualidade em quatro etapas: inspeção, controle estatístico, garantia e gestão estratégica da qualidade.

Nos sec. XVIII e XIX, a produção existente era muito pequena, artesanal e a qualidade dos produtos tida como consequência natural da habilidade do artesão - a inspeção quando existente, era informal. O início da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis, nos primeiros anos do sec. XIX, originou a necessidade de uma inspeção formal para verificação da padronização das peças, o que veio a acontecer em 1819, quando surgiu a figura do inspetor que acompanhava o processo de produção, efetuando medições. Nessa época, a principal conquista foi a criação de um sistema nacional de medidas, gabaritos e acessórios que deu maior respeitabilidade à inspeção, antes executada a olho nu.

Em sua obra *The Control of Quality in Manufacturing*, de 1922, Radford, inovou ao tratar a qualidade como responsabilidade gerencial distinta, chegando até a formular muitos princípios modernos de controle como a necessidade de se conseguir a participação dos projetistas nas atividades associadas à qualidade e sua associação a maior produção e custos mais baixos. Entretanto seu enfoque principal foi a inspeção, que teria como finalidade “exercitar o dever de verificar de perto e criticamente o trabalho de modo a assegurar a qualidade, descobrir

os erros e trazê-los à atenção das pessoas competentes, de forma a fazer com que o trabalho volte ao padrão” (RADFORD² apud GARVIN, 1992, p. 5-6).

Assim, por muitos anos o controle da qualidade esteve limitado à inspeção e à atividades restritas como contagem, classificação e reparos. A solução de problemas era considerada a parte do campo de ação do departamento de inspeção. A partir da publicação da obra de S. A. Shewart, “Economic Control of Quality of Manufactured Product”, em 1931, o movimento pela qualidade adquiriu um caráter científico, dando início a uma nova fase conhecida como Controle Estatístico da Qualidade. Shewart definiu com precisão o controle de fabricação, criou técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de se melhorar a qualidade. Foi também o primeiro a reconhecer a variabilidade da matéria-prima, dos operadores e dos equipamentos como um fato concreto, introduzindo os princípios da probabilidade e da estatística e um sistema de controle de processos baseado em métodos estatísticos e gráficos. Nessa mesma época era desenvolvida a técnica da amostragem pelos pesquisadores Harold Dodge e Harry Roming junto à Bell Laboratories, que embora tenham sido muito importantes para a melhoria da qualidade dos equipamentos e serviços dessa organização, não tiveram impacto fora dela, o que só veio acontecer com a 2ª Guerra Mundial devido a necessidade de produção de armas em grande escala.

Em 1942, foi criado no Departamento de Guerra dos EUA, uma seção de controle da qualidade, no qual trabalharam muitos estatísticos da Bell T. Laboratories. Por meio de um conjunto de tabelas de amostragem baseadas em níveis aceitáveis de qualidade – AQL (Acceptable Quality Levels), que estabelecia o percentual máximo de defeitos por fornecedor num determinado período, foram estabelecidos dois tipos de inspeção: a inspeção normal com

² RADFORD, *The Control of Quality in Manufacturing*. Nova Iorque: Ronald Press, 1922.

menos verificações quando os produtos de um determinado fornecedor tivessem apresentado recentemente, índices iguais ou abaixo do AQL e uma inspeção mais rigorosa quando o índice de defeitos tivesse superado o AQL. Deste modo, a inspeção deixou de ser o principal ponto de estrangulamento da produção bélica, possibilitando resultados surpreendentes tanto no volume quanto na qualidade dos armamentos produzidos

Seguiram-se então, inúmeros programas de treinamento destinados à disseminação das técnicas estatísticas de controle da qualidade por outros ramos da indústria, entretanto, no final da década de 40 e início dos anos 50, o controle da qualidade baseado em métodos estatísticos tinha seu impacto limitado à produção fabril. O envolvimento de outras áreas das organizações viria a acontecer nos anos seguintes quando a qualidade passaria a ser considerada de forma mais ampla no gerenciamento das organizações e seus instrumentos se expandiriam para muito além da estatística com a introdução de novos programas: a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o programa Zero Defeito. Era o início de uma nova “era”: a garantia da qualidade.

Em 1951 Juran introduziu a classificação denominada custos da qualidade, que separava custos evitáveis, aqueles relacionados a defeitos e falhas dos produtos: desperdício, retrabalho e material sucateado, de custos inevitáveis, aqueles relacionados à prevenção: inspeção, amostragem, classificação, etc. Juran chegou a calcular os prejuízos evitáveis anuais por operador na produção, o que deu aos gerentes uma referência para decidir quanto a investimentos na prevenção e ressaltou ainda mais a importância das decisões tomadas no início da cadeia de produção.

O Controle Total da Qualidade proposto por Feigenbaum em 1956, agrupou as atividades em três categorias principais: controle de novos projetos, controle de material recebido e controle de produtos ou do processo de produção, tendo por princípio fundamental a “qualidade

comô um trabalho de todos”. Deste modo, à medida que os produtos passavam pelas diversas etapas, diferentes grupos como os de marketing, engenharia, compras, fabricação, expedição, atendimento ao cliente, iam sendo envolvidos no processo.

Também com o objetivo de prevenir a ocorrência de defeitos e garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo surge em seguida, a engenharia da confiabilidade, fundamentada na teoria da probabilidade e na estatística, responsável pela introdução de métodos formais de previsão do desempenho de equipamentos ao longo do tempo, técnicas de redução dos índices de falhas ainda no estágio do projeto e programas de testes meticulosos que simulavam condições extremas de operação, para estimar níveis de confiabilidade mesmo antes de os produtos atingirem uma produção a plena escala.

A proposta do Zero Defeito foi criada na Martin Company por volta de 1961-1962, onde Crosby trabalhava na época, e partia do princípio que em vez de estabelecer níveis aceitáveis de qualidade, a gerência deveria exigir perfeição. Foi verificado pela gerência da M. Company que das três causas mais comuns de erros dos empregados – falta de conhecimento, falta de instalações adequadas e falta de atenção - esta última era a que menos se dava importância. Para resolver essa situação foi proposto o programa denominado “Zero Defeito”, cujo objetivo preponderante era “promover uma vontade constante e consciente de fazer o trabalho (qualquer trabalho) certo da primeira vez” (HALPIN³ apud GARVIN, 1992, p. 20). Ressaltava a motivação e a conscientização dos empregados e aceitava como único padrão de qualidade aceitável, o Zero Defeito, que seria alcançado através de treinamento, participação dos empregados em seminários, estabelecimento de metas e *feedback* pessoal.

Não obstante todo o progresso do movimento da qualidade desde a inspeção até a garantia da qualidade e de ganhos efetivos como um maior envolvimento dos diversos grupos

funcionais da organização e uma orientação voltada à “construção da qualidade”, seus objetivos ainda permaneciam centrados na prevenção de defeitos, predominando a visão da qualidade como algo que ao faltar, comprometeria o desempenho da organização. Numa etapa posterior esse entendimento seria extraordinariamente ampliado, adquirindo caráter estratégico.

A transição da Garantia para a Gestão Estratégica da Qualidade nos Estados Unidos da América, assim como toda a evolução do movimento, deu-se aos poucos, em função de uma nova visão da qualidade incorporada pelos diretores e gerentes das organizações, que associava qualidade à lucratividade, concorrência e planejamento estratégico. Algumas forças externas exerceram importante influência nesse sentido, colocando em risco a reputação, a participação no mercado e a rentabilidade das organizações norte-americanas: a concorrência, um significativo aumento de processos de indenização decorrentes de produtos defeituosos ou inadequados e principalmente a superioridade de qualidade e confiabilidade dos produtos japoneses e suas incursões nos outros mercados.

Ao término da 2ª Guerra Mundial o Japão era uma nação economicamente destruída, desprovida de recursos naturais e com dificuldades para exportação devido à péssima reputação de seus produtos. Entretanto, exatamente nesse contexto é que o movimento da qualidade viria a tornar-se uma obsessão para aquele povo, a partir de uma sólida base de educação e treinamento que conduziria suas organizações ao alcance da excelência em suas atividades e transformaria o Japão em potência mundial e modelo para outras nações.

Imediatamente após a 2ª Guerra Mundial, algumas organizações como: Seção de Comunicação Civil, Associação de Padrões Japonesa, Comitê de Padrões Industriais Japonês (JIS), desenvolveram um movimento de padronização industrial, que propiciando uniformidade e

³ HALPIN, J. F. *Zero Defects*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1966.

orientação centrada num pool de conhecimentos comuns, se tornaria um veículo-chave para a consolidação do movimento japonês da qualidade. A certificação JIS, condicionou as empresas a adotarem procedimentos de controle de qualidade sujeitos a auditorias do Ministério Internacional de Comércio e Indústria (MITI) e a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses – JUSE, fundada em 1946 por Ishikawa, particularmente importante para a evolução do movimento, promoveu pesquisas, consultorias técnicas, educação e programas de treinamento em qualidade e confiabilidade, e convidou os norte-americanos Deming, Juran e Feigenbaum para proferir palestras aos japoneses.

Deming, fez uma abordagem voltada principalmente para a estatística e identificação de problemas de variabilidade e suas causas: técnicas estatísticas, métodos de pesquisa de mercado e técnicas de amostragem, mas também orientou no desenvolvimento de uma abordagem sistemática para solução de problemas, mais tarde conhecida como PDCA ou Ciclo Deming. A adesão das organizações japonesas a seus métodos e conceitos foi tão grande, que em 1951 foi instituído no Japão o Prêmio Deming, símbolo do comprometimento daquela nação com a qualidade.

Em 1954, também a convite da JUSE, Juran conduziu seminários para alta e média gerência com um forte ingrediente gerencial e foco no planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para a qualidade e necessidade de estabelecimento de metas e objetivos para o melhoramento.

Nesse mesmo ano foi traduzido no Japão o livro de Feigenbaum “Quality Control: Principles, Practices and Administration”, que contribuiu de forma significativa para o entendimento e aplicação de uma abordagem sistêmica ou total da qualidade.

O movimento da qualidade no Japão, entretanto, não limitou-se à importação de técnicas norte-americanas. A partir dos seminários de Deming e Juran e dos estudos promovidos

pela JUSE e MITI surgiram algumas inovações responsáveis em boa medida, pelo sucesso japonês.

Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), pequenos grupos de estudo de cinco a dez empregados, inicialmente concebidos com o objetivo de envolver os empregados dos níveis mais baixos e os gerentes de fora das áreas de fabricação, tornaram-se um importante núcleo de desenvolvimento de habilidades para solução de problemas, treinamento em coleta de dados, análise estatística e trabalhos em grupo. Utilizando sete ferramentas: gráfico de Pareto, diagrama de causa e efeito, estratificação, folhas de verificação, histogramas, diagramas de dispersão e gráficos de controle; os CCQ colaboraram significativamente para a familiarização dos empregados com técnicas de controle de qualidade, maior participação e menores taxas de defeitos.

Como resultado dos esforços japoneses para integrar múltiplas funções no processo da qualidade o programa CWQC ou TQC - Controle de Qualidade por toda Companhia, criado a partir da tradução do trabalho de Armand Feigenbaum, em meados da década de 50, afirmou-se como modelo da abordagem japonesa da qualidade. Tal programa inclui quatro elementos: envolvimento de outras funções além da fabricação nas atividades da qualidade; participação de empregados de todos os níveis; metas de contínuo melhoramento e atenção cuidadosa com a definição de qualidade dada pelos clientes. Com o CWQC o Japão estendeu os conceitos e a filosofia da qualidade para além da fábrica, envolvendo áreas de marketing, pesquisa e desenvolvimento, aquisição e prestação de serviço a clientes. A participação de todos os funcionários nos CCQs constituiu um grande diferencial do modelo japonês que possibilitou aos funcionários visão ampla e envolvimento com o processo de forma global.

Enquanto no Japão a gestão estratégica foi amplamente difundida, unificada, estruturada em órgãos totalmente comprometidos e empenhados na idéia da reconstrução da

nação, entre os norte-americanos o movimento foi bastante fracionado, lento e obteve pouca infra-estrutura. Diversos fatores contribuíram para o sucesso japonês, sendo ressaltado por diversos autores a cultura extremamente favorável caracterizada por uma extraordinária aptidão para trabalhos de precisão, perfeição nos detalhes, obstinação e perfeccionismo. Entretanto, os maciços programas de treinamento oferecidos inicialmente pela Seção de Comunicação Civil e JUSE e posteriormente pelas organizações de um modo geral, garantiram a unificação nacional do movimento da qualidade.

A qualidade passou então, a ser vista como uma poderosa arma de concorrência na medida em que os gerentes se convenceram da superior eficiência de um processo de fabricação sem defeitos ou interrupções para retrabalhos e reparos. Essa nova perspectiva exigiu uma reformulação das abordagens tradicionais da qualidade, dando mobilidade às metas de qualidade e estabelecendo objetivos de melhoria contínua e não apenas alcance de níveis aceitáveis de qualidade. Percebeu-se também, a necessidade do envolvimento e compromisso da alta gerência para o estabelecimento de seriedade de propósito e dedicação de longo prazo por parte dos trabalhadores de todas as áreas da organização. Dos profissionais da área da qualidade passou a ser exigido não apenas especialização técnica, mas também compreensão dos objetivos estratégicos, responsabilidades com educação e treinamento, avaliação de programas, e sensibilidade aos mercados. Houve um distanciamento do papel fiscalizador e controlador e uma aproximação do papel de gerência.

A gestão estratégica da qualidade portanto, pode ser vista como extensão dos movimentos que a precederam. Incorporando alguns de seus elementos, mostrou-se entretanto, mais ampla e mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais, sensível às necessidades da concorrência e do consumidor e mais firmemente associada à melhoria contínua. Com ênfase crescente no gerenciamento a gestão da qualidade deixou de ser uma função isolada,

independente, dominada por técnicos especialistas, para integrar uma função gerencial de formulação de estratégias, estabelecimento de metas e objetivos, elaboração de planos de ação, acompanhamento e ações corretivas.

No quadro a seguir são apresentadas as quatro principais “Eras da Qualidade” e suas principais características, segundo Garvin (1992): Inspeção, Garantia da Qualidade, Controle Estatístico da Qualidade e Gerenciamento Estratégico da Qualidade

Quadro 2.2 – As Quatro Principais Eras da Qualidade

Identificação de Características	Etapas do Movimento da Qualidade			
	Inspeção	Garantia de Qualidade	Controle Estatístico da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação Básica	Verificação	Coordenação	Controle	Impacto Estratégico
Visão de Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	Um problema a ser resolvido	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade dos produtos	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente dos projetistas, para prevenir falhas da qualidade	Uniformidade dos produtos com menos inspeção	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Aparelhos de medidas e mensuração	Histogramas e sistemas	Instrumentos e técnicas estatísticas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e de lineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade?	Departamento de Inspeção	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com os projetos, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Departamento de fabricação e engenharia	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	Inspeção a qualidade	Constrói a qualidade	Controla a qualidade	Gerencia a qualidade

Fonte: Garvin (1992, p. 45)

Esse breve histórico do movimento da qualidade possibilita uma reflexão a respeito da reprodução de modelos gerenciais, hoje praticada por muitas organizações. O sucesso de uma nação, ainda que do porte japonês, não parece garantir iguais resultados em outros tipos de cultura, situação social e econômica. Especificamente no caso do Japão o que se verificou não foi uma simples reprodução do modelo norte-americano, mas o desenvolvimento de um novo gerenciamento da qualidade, enriquecido por inovações fundamentais para sua cultura e necessidades.

Segundo Monteiro (1995), a introdução dos conceitos de Qualidade Total no Brasil se deu de forma equivocada justamente por tentar reproduzir o modelo japonês desconsiderando causas e embasamento cultural japonês, e cultura, necessidades e história do povo brasileiro. Deste modo, afirma o autor, tentou-se convencer a população do início de uma nova era – “A Era da Qualidade Total”, obtendo-se como resultado pouco comprometimento e adesão.

Nesse sentido é compreensível que os resultados verificados na administração pública tenham sido ainda menores do que no setor privado (MARE, 1997) dadas suas especificidades e características culturais.

A consolidação do modelo estratégico de gerenciamento da qualidade a partir da experiência japonesa favoreceu entretanto, sua aplicação na administração de serviços. Caracterizada por uma dinâmica que se diferencia da produção de bens principalmente pelo seu caráter pessoal e interativo com o cliente no momento da criação do serviço, essa atividade demanda constante atenção de seus gestores no que se refere a adequação dos processos de trabalho e conquista do comprometimento dos empregados com vistas aos resultados desejados pelo cliente.

No próximo tópico pretende-se discorrer sobre o tema “qualidade na prestação de serviços” segundo a visão de Normann (1993) e Albrecht (2000), com ênfase nos componentes

que integram os modelos de sistemas de administração de serviços propostos por esses dois autores.

2.3 Qualidade em Serviços

Em se tratando da qualidade em serviços a interação cliente/funcionário é considerada um ponto muito crítico (NORMANN,1993; ALBRECHT, 2000), dado o risco de ocorrerem situações não previstas, falha humana, e comportamentos característicos de estados de desmotivação ou descomprometimento com a organização. Conforme se pode verificar nas abordagens a seguir, esse elemento fundamental orienta as estratégias organizacionais de geração e administração dos serviços dos autores pesquisados.

2.3.1 O Sistema de Administração de Serviços segundo Normann

Normann (1993), apresenta uma abordagem voltada para a estratégia e organização da administração de serviços. A partir da identificação das principais diferenças entre a administração geral de bens e serviços apontadas no quadro que será apresentado a seguir, o autor discorre sobre a inadequação de algumas abordagens tradicionais quando aplicadas indiscriminadamente à administração de intangíveis.

Quadro 2.3: Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços

Indústrias Manufatureiras	Indústrias de Serviços
Geralmente o produto é concreto	O serviço é intangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	Geralmente a posse não é transferida
O produto pode ser revendido	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra)
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores	O serviço não pode ser estocado
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente coincidem.
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes	Produção, consumo e, freqüentemente a venda são feitos no mesmo local
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” freqüentemente possam)
O vendedor fabrica	O comprador/cliente participa diretamente da produção
É possível contato indireto entre empresa e cliente	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode

Fonte: Normann (1993, p. 31).

Segundo o autor, tais características da prestação de serviços sugerem que ações e interações entre cliente e empresa constituem o centro desse tipo de administração. O desempenho positivo ou negativo dos funcionários ao impactar forte e imediatamente a avaliação do cliente, torna-os recurso-chave para empreendimentos bem sucedidos: além de essenciais no processo de análise e interpretação do mercado, criação de projetos e ajuste do produto às

necessidades do consumidor, os funcionários constituem a “face” da organização de serviços nos “momentos da verdade”.

A expressão “momentos da verdade”, uma metáfora das touradas, quando touro e toureiro enfrentam-se na arena, é a expressão utilizada por este e por outros autores, para o que ocorre no contato direto entre o cliente e o funcionário da organização, quando experiência, motivação e ferramentas empregadas criam o processo de prestação de serviços de maior ou menor qualidade ao interagir com as expectativas e comportamento do cliente. Esse momento pode não estar diretamente influenciado pela empresa, ou seja, a qualidade fornecida ao cliente é essencialmente resultado do desempenho de pessoas em situações específicas – a falta de entusiasmo por exemplo, dificilmente pode ser minimizada, produz efeitos imediatos.

Também as condições do macro-ambiente são consideradas em função da alteração que provocam na lógica da produção de valor: bens e serviços contemporâneos são projetados de tal forma que o indivíduo possa economizar tempo, tornar-se mais independente e habilitado a proceder suas operações sem restrições de localização ou necessidade de ajuda. O maior acesso a informações e ao conhecimento tem influenciado a relação cliente - fornecedor exigindo a criação de formas de tratamento cada vez mais personalizadas em detrimento de antigos padrões de consumo da sociedade de produção em massa.

O modelo de Sistema de Administração desenvolvido por Normann(1993) é estruturado a partir de cinco elementos:

1. Segmento de mercado: deve estar claro e bem definido o tipo específico de clientes que a organização deseja atender.

2. Conceito de serviço: é o “pacote” de benefícios (físicos, psicológicos, emocionais) oferecidos para o cliente. Divide-se em serviço-núcleo como por exemplo o transporte aéreo, e serviços periféricos, que podem ser nesse caso, a reserva via internet, o serviço de bordo, etc.

3. Sistema de prestação de serviços: são os componentes que garantem a prestação de serviços: recursos humanos, cliente e apoio tecnológico/ físico.

4. Imagem da organização: um instrumento valioso de comunicação, uma ferramenta que visa influenciar as pessoas por meio de um comportamento institucional, que, se bem sucedido, justifica e reforça a realidade, possibilita a identificação imediata da empresa. (Um exemplo de criação de imagem junto ao público, é a rede Mc Donald's, identificada pela rapidez, qualidade e estilo de atendimento – jovial, alegre, etc.)

5. Cultura e filosofia da organização: conjunto de princípios moldadores da organização que guiam o comportamento operacional diário e estruturam o desenvolvimento da empresa a longo prazo.

Segundo NORMANN (1993), a eficácia do sistema de administração de serviços é caracterizada pela harmonia e pelo bom ajuste entre seus componentes, uma vez que a avaliação do cliente no que se refere a qualidade englobará não só a atuação do funcionário de contato como também instalações físicas, equipamentos, etc. Neste sentido, alerta para o perigo da abordagem mecanicista – especificação detalhada nos níveis de serviços e criação do “círculo vicioso da burocracia”: descrições precisas das tarefas/padrões mínimos de desempenho/padrões complacentes destruidores das forças dinâmicas da organização. Ao contrário, sugere o autor, a ênfase deve estar no conhecimento verdadeiro do que é bom para o cliente, o que pode exigir discussão, reflexão por parte de toda a organização (e não apenas mensuração) e formas de levar os funcionários a construção de padrões ideais de qualidade a partir da inovação – trata-se de uma filosofia, um modo de ser, de pensar, construído em toda a empresa.

Observa também que não obstante o declarado reconhecimento da importância dos funcionários como “recursos-chave” da organização que tem conduzido muitas delas a criação de

seus próprios centros de treinamento, a maior parte das empresas não considera a natureza estratégica do desenvolvimento dos recursos humanos. Para o estabelecimento de uma política estratégica indica dois elementos essenciais:

1. Selecionar a pessoa certa para o trabalho, por meio de processos adequados de recrutamento e seleção que busquem conciliar situação particular, necessidades ou expectativas das pessoas com os objetivos da organização. Neste sentido, considera que os trabalhadores mobilizam suas energias para a empresa na medida em que tarefas e exigências organizacionais adaptam-se às suas próprias necessidades como indivíduos, preenchendo uma função genuína de desenvolvimento pessoal. Implica numa decisão estratégica preliminar da empresa sobre o tipo de pessoas que deseja selecionar: Alguns exemplos:

- pessoas voltadas à família sem grandes pretensões de carreira;
- pessoas que preferem variedade à estabilidade (tempo parcial);
- pessoas em transição que ficarão apenas um período na empresa;
- pessoas que se encontram em situações melancólicas, não recompensadoras com grande energia acumulada.

2. Treinamento

Para Normann (1993) a implementação de programas de treinamento adequados às necessidades da organização implica em considerar algumas questões fundamentais:

- Análise de necessidades operacionais, problemas de interface entre departamentos e diferentes categorias de funcionários;
- Elaboração de uma proposta precisa, bem definida e relacionada com a situação total do negócio e a estratégia da empresa;

- Criação de programas e grupos de trabalho com a finalidade de melhorar os contatos e desenvolver entendimento holístico interfuncional e interdepartamental;
- Orientação inflexível dos programas para o negócio visando produzir o melhor serviço;
- Fixação de pontos de mensuração em intervalos regulares, com vistas à análise do efeito comportamental sobre os participantes

Para a elaboração dos programas de treinamento o autor destaca três frentes de formação:

1. Treinamentos técnicos: com o objetivo de transmitir aos novos empregados regras operacionais aprovadas na prática;
2. Desenvolvimento de habilidades interativas: considerados especialmente importantes para as operações de serviço pelo grande conteúdo de incertezas e ocorrência de situações não previstas, difíceis de serem programadas. Sua ênfase está no desenvolvimento de habilidades concretas com vistas a moldar padrões comportamentais destinados a diferentes tipos de trabalho;
3. Programas especiais destinados a infundir e focalizar a atenção dos funcionários em valores e aspectos cruciais para o sucesso do negócio. A esse respeito, o autor ressalta a importância da cultura como ferramenta gerencial para as organizações de serviços, cuja natureza exige regras e normas efetivamente internalizadas nos indivíduos para guiar o comportamento operacional diário, assegurando a eficiência na prestação de serviços

Normann (1993) destaca ainda, a criação de centros próprios de treinamento, desenvolvidos de acordo com a cultura organizacional e voltados especificamente para os

negócios da empresa apresentando como um dos modelos possíveis as universidades corporativas.

Ao privilegiar a estratégia como ingrediente fundamental para a administração de serviços, o autor abre um leque de possibilidades que podem desenvolver-se conforme a cultura, objetivos e missão das organizações. Pode-se observar que perpassa em toda a sua abordagem a preocupação com um processo permanente de auto-conhecimento e análise do ambiente interno - conhecer profundamente a própria cultura, as peculiaridades do segmento de mercado escolhido, perfil dos clientes, vantagens e deficiências dos processos operacionais, oportunidades de crescimento e de fortalecimento dos negócios e externo, que possibilitam às organizações a definição de estratégias e processos de intervenção adequados. Alerta porém, que análises e reflexões sobre mudanças necessárias não produzirão automaticamente a dinâmica necessária para distinguir um círculo vicioso de outro positivo, sendo necessários processos de intervenção estrategicamente planejados e compartilhados por toda a organização.

2.3.2 O Sistema de Administração de Serviços segundo Albrecht

Para Albrecht (2000) a administração de serviços constitui um enfoque organizacional global - uma filosofia, um modelo de gestão e um conjunto de métodos e ferramentas que faz da qualidade do serviço tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Na base das estratégias organizacionais para a administração de serviços o autor destaca algumas condições fundamentais para o sucesso da implantação de um sistema:

1. Clientes satisfeitos devem ser considerados ativos da empresa

2. As horas da verdade⁴ representam as pedras fundamentais do serviço.
3. A empresa deve contar com uma equipe executiva forte, capaz de levar o programa até os membros da organização e conquistar sua confiança e dedicação
4. Uma cultura forte e sadia, deve apoiar os valores e as crenças subjacentes a um comprometimento com serviços e alimentar o programa a medida que se desenvolve.

Um sistema de administração de serviços, ou “Programa de Administração de Serviços”, deve ter ainda, segundo Albrecht (2000), um pressuposto: os executivos da empresa optaram por um comprometimento pessoal com a excelência do serviço. Atendidas essas condições o programa pode ser implantado em cinco fases:

1. Compreender o cliente – tanto o externo, aquele que paga pelo serviço final quanto o cliente interno, o funcionário da organização, que deve ser o primeiro a “comprar” as idéias da empresa.

- 1.1 Para a compreensão do cliente externo o autor sugere o questionamento e reexame periódico do que se entende na organização a respeito das necessidades e expectativas do cliente, ressaltando que o tempo de experiência num determinado ramo pode levar toda a organização a ter falsas convicções. Entrevistas individuais ou com grupos de clientes, análises estatísticas de populações representativas, são métodos que podem ser utilizados para atualizar permanentemente os conhecimentos da organização a respeito do cliente.

⁴ O autor define a expressão “hora da verdade” como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (Albrecht, 2000, p. 27). Não necessariamente as horas da verdade envolvem interação direta de funcionários e clientes: ouvir uma mensagem gravada no telefone, receber uma conta pelo correio, usar o estacionamento, são, segundo o autor, horas da verdade que podem ser experimentadas pelo cliente, dando-lhe uma imagem da empresa.

1.2 Quanto ao cliente interno, o autor ressalta a necessidade de avaliar realisticamente a disposição dos membros da organização quanto à implantação do programa, o que pode ser feito:

- Em reuniões e retiros com a equipe executiva, onde com a ajuda de um facilitador, o grupo pode produzir listas de *obstáculos potenciais* à implantação (tradições, política, procedimentos, limitações, hábitos, limitação de recursos, etc.) e *ativos potenciais* (uma equipe executiva forte, aceitação pelos clientes, atitudes dos funcionários, etc.)

- Por meio de processos que possibilitem mensurar a qualidade de vida no trabalho na percepção dos empregados. Essa prática funciona como um barômetro da cultura e clima e pode ser feita a partir de alguns fatores como: segurança, remuneração e benefícios, estabilidade, competência dos supervisores, avaliação de desempenho, oportunidades de desenvolvimento profissional, possibilidades de promoção meritória, etc.

1.3 Por meio da mensuração do serviço – consiste num sistema de “feedback”, um mecanismo que permita aos administradores e funcionários ter acesso à avaliação dos clientes a respeito da qualidade do serviço. O boletim de avaliação do cliente é um instrumento que se usado periodicamente, fornece à administração essas informações.

2. Definir a estratégia de serviço

Para Albrecht (2000) estratégia é uma fórmula especial para a prestação do serviço, que cria uma posição competitiva efetiva. Sua elaboração requer a participação de todos os membros da equipe executiva: reflexões a respeito dos dados de mercado, pesquisas sobre percepção dos clientes, levantamento de estratégias possíveis, etc.

3. Educar a organização

A fase da educação é de comunicação e persuasão que visa obter o comprometimento dos funcionários com a excelência do serviço, possuindo dois componentes: treinamento intensivo para todos os empregados e campanha intensiva de comunicação organizacional.

3.1 Treinamento

Na maioria das organizações a realização de treinamentos está relacionada ao contingenciamento de recursos e não a algum objetivo específico. Um novo enfoque a respeito dos conteúdos, deve na opinião do autor contemplar:

- formas de ajudar o funcionário a pensar com independência, gerir as ‘horas da verdade’ com eficácia e adquirir as habilidades necessárias para executar uma função com trabalho emocional sem que haja excesso de tensão ou fadiga (lidar com situações difíceis, desenvolvimento e manutenção de um relacionamento com o cliente, resolver problemas especiais dos clientes, etc.)
- conhecimento de métodos práticos de análise de tarefas e de sistemas e processos organizacionais que possibilitem identificar interferências na qualidade do serviço.

Albrecht (2000) ressalta ainda, que o treinamento pode oferecer novas idéias, habilidades e atitudes aos indivíduos, porém para funcionar, deve fazer parte de um processo global de implantação com acompanhamento organizado. O que de fato determina o comportamento das equipes de trabalho é a liderança que recebem de seus supervisores e os sinais de reforço que provêm de seu ambiente de trabalho.

3.2 Programas de comunicação da empresa

Três grupos de pessoas precisam receber mensagens constantes sobre a importância da qualidade dos serviços: executivos, administradores de escalões intermediários e o pessoal de linha de frente juntamente com seus supervisores. Para isso o autor sugere que seja definida claramente a estratégia e a filosofia de serviços para os líderes mais altos por meio de seminários ou encontros executivos voltados à situação do programa e reuniões ocasionais para solução de problemas.

4. Implantar melhorias a nível operacional

Nessa fase supõe-se que já tenha havido uma transferência de propriedade do programa da administração superior para todos os funcionários e que já se observe maior atenção para com o cliente, maior exigência por parte dos funcionários quanto a adequação das regras e sistemas da organização e do apoio de seus líderes na administração eficaz de suas horas da verdade.

Deve-se criar um plano para a implantação de melhorias operacionais:

- nomeação de uma força-tarefa, um grupo de funcionários para dar vida ao programa;
- a média administração deve ter um papel na introdução do programa na administração. Cada líder deve ter um plano claro, conciso e realista, por escrito, para a implantação do programa em sua área;
- podem ser criados laboratórios de aplicação, isto é, por meio de visitas periódicas de um especialista em treinamento às áreas de trabalho, se

promove discussões a respeito da missão do serviço com os grupos, que passa então a identificar aspectos que devem ser melhorados e a buscar soluções;

- criação de círculos de serviço: grupos de funcionários que se reúnem com os respectivos supervisores para identificar e resolver problemas de serviços ou descobrir formas de aprimorá-los. Este método promove o envolvimento do pessoal de linha de frente, porém deve contar com um líder hábil ou um especialista, um forte espírito de equipe e habilidades e métodos básicos de solução criativa de problemas;
- utilização do diagrama em forma de T: é um acessório que habilita o funcionário a analisar sua função e encontrar maneiras de personalizá-la e humanizá-la em seu contato com o cliente. Determina-se uma situação (uma hora da verdade) e descreve-se em duas colunas as ações envolvidas e as ações pessoais específicas;
- a reformulação dos sistemas de serviço é necessária uma vez que freqüentemente são inimigos do serviço por não terem sido projetados, ou porque quando projetados nem sempre prevêem a maximização da satisfação do cliente. A reformulação deve ter impacto positivo sobre o cliente, por meio de um método, regra, ou estrutura organizacional capaz de gerar um resultado percebido por ele. Havendo por parte da alta administração a opção pela qualidade do serviço será necessário reexaminar de perto e com espírito crítico todos os sistemas organizacionais com impacto sobre o cliente. Alguns sistemas considerados por Albrecht (2000) mais óbvios para exame são:

- Estruturas organizacionais: departamentalização excessiva, por exemplo
- Sistema de dados, que muitas vezes não está projetado para o cliente obrigando-o a procedimentos repetitivos como preenchimento de vários formulários com as mesmas informações cada vez que precisa de uma nova operação;
- Veículos de informação ao cliente: documentos claros, fáceis de serem compreendidos;
- Regras para o cliente: avaliar a real necessidade, uma vez que geralmente causam impressão negativa;
- Procedimentos em seqüência: geralmente os departamentos atuam conforme suas próprias conveniências e não para a conveniência do cliente. É necessário avaliar a seqüência de procedimentos buscando a simplificação e redução de tempo para conclusão do serviço;

5. Tornar o processo permanente

O objetivo de todo o programa é a orientação para o cliente e portanto, deve deixar de ser um programa e dissolver-se na organização, tornando-se parte do “modo de fazer” da empresa, o que pode ser evidenciado por alguns sinais:

- o cotidiano da organização evidencia o comprometimento com a qualidade do serviço: os funcionários falam da qualidade do serviço e referem-se constantemente ao cliente – preocupam-se com sua satisfação, com os

detalhes de contato, testam toda e qualquer mudança ou novos processos operacionais, usando como critério o impacto sobre ele;

- o comportamento dos administradores é coerente com a estratégia de serviço, eles conquistam o comprometimento dos funcionários;
- os sistemas devem apoiar o serviço;
- a seleção e contratação de funcionários, a formação de equipes orientadas para o serviço é uma das metas de longo prazo do desenvolvimento de serviços;
- há um sistema de mensuração e “feedback” que diga à equipe como está o seu desempenho.

Tanto quanto Normann (1993), Albrecht (2000) considera os administradores de nível médio uma categoria estrategicamente importante para qualquer organização na medida em que constituem o elo de ligação entre a alta administração e o pessoal de linha de frente e podem alavancar o sucesso ou determinar o fracasso de qualquer iniciativa. Para Albrecht, o desenvolvimento de lideranças desse tipo é uma questão de educação e treinamento, o que pode ser feito por meio de programas abrangentes, inovadores que focalizem o desenvolvimento de habilidades interativas e não apenas os tradicionais enfoques financeiros, contábeis ou administrativos, que em geral, produzem gerentes estruturais e burocráticos.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que de acordo com Yin (2001, p. 19), constitui uma estratégia indicada para a pesquisa em administração pública e “preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O tema da pesquisa – qualidade em serviços tem sido mais explorado pela literatura especializada referindo-se às organizações do setor privado. Sendo o pesquisador um servidor técnico-administrativo da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Campus de Araraquara, a implantação de um programa destinado a melhorar o desempenho dos servidores técnico-administrativos, apresentou-se como uma oportunidade de investigar os fatores envolvidos no processo de busca de um padrão de qualidade em serviços, bem como possíveis contribuições e espaços vazios do programa. Trata-se de um primeiro estudo que poderá em futuros trabalhos ser mais aprofundado.

A pesquisa foi realizada no período de janeiro a outubro de 2003, durante a gestão do Prof. José Carlos Trindade, reitor da universidade, Prof. José Antonio Segatto, diretor da FCL e Prof. José Murari Bovo, vice-diretor, tendo sido delimitado para investigação o período de janeiro de 2000 a abril de 2003, ou seja, as atividades do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL desenvolvidas nesse espaço de tempo.

Para a coleta de dados, primeira etapa da pesquisa, o pesquisador utilizou-se de três fontes de evidências: observação participante, documentação e registros em arquivo. Segundo Yin (2001), tais fontes são indicadas e podem ser muito úteis para estudos de caso:

as provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado [...] possibilitando uma nova dimensão na hora de compreender tanto o contexto quanto o fenômeno que está sob estudo (YIN, 2001, p. 115).

O pesquisador vivenciou a implantação e desenvolvimento do programa e participou das diversas atividades: análise de desempenho, cursos de qualificação e encontros de trabalho, o que lhe permitiu perceber a realidade do ponto de vista das pessoas envolvidas no caso e melhor compreender o clima organizacional, conforme define Yin (2001, p. 116):

A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

Também foi pesquisada toda documentação relacionada ao fenômeno estudado, fonte essa considerada importante por Yin (2001, p. 109):

Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes [...] os documentos podem fornecer outros detalhes específicos [...] é possível se fazer inferências a partir de documentos.

Por meio de solicitação informal à Seção Técnica de Desenvolvimento de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos da faculdade, o pesquisador teve acesso a toda documentação relacionada às atividades desenvolvidas. Referente ao sistema ADP foram utilizados:

- Fichas-síntese
- Relatórios dos supervisores e diretores das áreas

- Relatórios analíticos da Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de RH e da Coordenadoria de Recursos Humanos

- Manuais do ADP

- Ofícios, comunicados e outros documentos emitidos no âmbito da FCL ou da Reitoria da Unesp.

Quanto aos Encontros de Trabalho a investigação concentrou-se em dois documentos:

- Relatório do Encontro de trabalho realizado em 11.04.03 que teve como participantes o vice-diretor, diretores das áreas administrativas e secretários dos departamentos de ensino;

- Relatório do Encontro de trabalho realizado em 29.04.03 que teve como participantes o vice-diretor, diretores das áreas, supervisores das áreas administrativas e seus substitutos eventuais.

Também foram utilizados na pesquisa diversos tipos de documentos de arquivos computadorizados ou não, como solicitações de treinamento, listagens dos participantes, quadros estatísticos, etc.

Fontes em arquivo também apresentam informações quantitativas e qualitativas. Dados numéricos (informações quantitativas) em geral são muito importantes e encontram-se disponíveis para um estudo de caso; os dados não numéricos (informações qualitativas) também são importantes. (YIN, 2001, p. 111).

Investigou-se nos arquivos da Faculdade de Ciências e Letras, a existência de registros relacionados aos componentes de um sistema de serviços, conforme Normann (1993) e Albrecht (2000). Os dados coletados foram então agrupados em três categorias com o objetivo de

facilitar a identificação com a fundamentação teórica, o que não inviabilizou a análise da vinculação existente entre as categorias para uma melhor configuração do fenômeno estudado.

São elas:

1. Identificação e compreensão do usuário,
2. Desenvolvimento de recursos humanos,
3. Apoio físico, tecnológico e operacional.

Para a análise dos dados coletados, etapa final da pesquisa, optou-se por uma estratégia que segundo Yin (2001, p. 133) é uma das preferidas e consiste “em seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso [...] e refletem o conjunto da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.” Segundo o autor, a proposição ajuda a por em foco certos dados e ignorar outros, organizar todo o estudo de caso e definir explicações alternativas a serem examinadas.

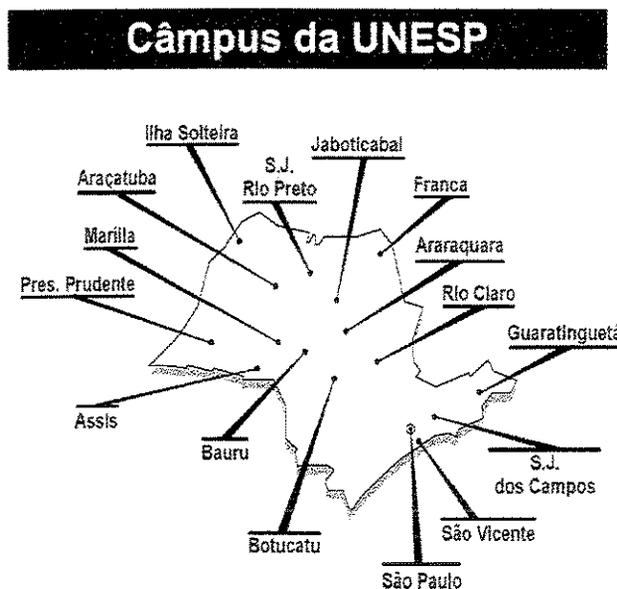
4 O caso da Faculdade de Ciências e Letras

O presente capítulo apresenta uma breve caracterização da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP e de uma das suas unidades universitárias, a Faculdade de Ciências e Letras do Campus de Araraquara, seus órgãos deliberativos e executivos, além de informações acadêmicas e administrativas. Em seguida é traçado um breve panorama do processo de desenvolvimento de recursos humanos na universidade seguido da introdução do tema específico da pesquisa: o Programa de Melhoria do Desempenho da FCL.

4.1 Situando a Unesp e a Faculdade de Ciências e Letras

A Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP foi criada em 1976 com o agrupamento e reorganização dos Institutos Isolados de Ensino Superior criados ao longo das décadas de 1920 a 1960 em várias cidades do interior paulista, que foram então, transformados em Unidades Universitárias.

Fig. 4.1 – Localização dos campi da Unesp



Conforme expresso pelo atual Reitor, a Unesp tem como finalidade essencial “a educação de nível superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico, tecnológico, integradas no ensino, pesquisa e na extensão” (UNESP, 2003, p. 6).

Dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial desde 1989, a Unesp tem quase a totalidade de seu orçamento constituído por verbas repassadas pelo Governo do Estado de São Paulo com base em percentual fixo do imposto sobre Circulação de Mercadorias e de Serviços – ICMS.

Conforme dados do Anuário Estatístico 2003 (UNESP, 2003), a Universidade conta com:

- 117 cursos de graduação, 109 dos quais distribuídos por dezesseis cidades que abrigam vinte e cinco unidades universitárias (Fig. 5.1). Durante o ano de 2003 foram criados formalmente 08 cursos que estão sendo implementados em unidades classificadas como “Diferenciadas” nas cidades de Dracena, Itapeva, Ourinhos, Registro, Rosana, Sorocaba/Iperó e Tupã, por meio de convênios com o Governo do Estado de São Paulo e Prefeituras Municipais;
- 127 programas de pós-graduação (mestrado e doutorado);
- 10 unidades complementares;
- 15 unidades auxiliares;
- 25.738 estudantes de graduação;
- 9.204 alunos de pós-graduação;
- 1.980 alunos de ensino médio e técnico nos três colégios dos campi de Bauru, Guaratinguetá e Jaboticabal.

Seu quadro de servidores técnico-administrativos (dados de 2002) é composto por 7.114 servidores distribuídos de acordo com o grau de escolaridade da seguinte forma:

Superior Completo 2.453

Ensino Médio completo	2.658
Ensino Fundamental Completo	909
Ensino Fundamental Incompleto/Sem Escolaridade	1.094

Quanto ao corpo docente, o quadro conta com 3.201 professores (dados de 2002) assim distribuídos por titulação:

MS-6 (Professor Titular).....	202
MS-5 (Professor Adjunto — título de Livre-Docente).....	513
MS-4 (Professor Livre-Docente).....	04
MS-3 (Professor Assistente Doutor — título de Doutor)	1.900
MS-2 (Professor Assistente — título de Mestre).....	485
MS-1 (Auxiliar de Ensino — sem titulação).....	97

Sua administração central é responsabilidade da Reitoria e de seus órgãos colegiados superiores. Como órgão executivo superintendente direto das atividades universitárias, a Reitoria, localizada na cidade de São Paulo, tem como titular o reitor, indicado, assim como o vice-reitor, pelo governador do estado a partir de uma lista tríplice de professores titulares da Universidade para exercer um mandato de quatro anos.

Compõem a administração superior da UNESP os seguintes órgãos deliberativos compostos por representantes dos segmentos docente, discente e técnico-administrativo e dirigentes das Unidades Universitárias:

- Conselho Universitário — órgão de instância máxima, com caráter normativo e deliberativo;

- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária — com atribuições deliberativas e consultivas;
- Conselho de Administração e Desenvolvimento — também com atribuições deliberativas e consultivas

No que se refere aos órgãos executivos centrais, sua estrutura comporta:

- Reitoria
- Pró-Reitoria de Administração
- Pró-Reitoria de Graduação
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
- Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Assuntos Comunitários
- Secretaria Geral
- Assessoria Jurídica
- Assessoria de Planejamento e Orçamento
- Assessoria de Informática
- Assessoria de Relações Externas
- Assessoria de Comunicação e Imprensa
- Coordenadoria Geral de Bibliotecas

Ligados diretamente ao Reitor há ainda dois órgãos assessores:

- Comissão Permanente de Avaliação
- Grupo de Sistemas Corporativos

Nas Unidades Universitárias a administração é exercida pela Diretoria e Congregação, este um órgão colegiado com funções deliberativas e normativas em matéria de ensino, pesquisa e extensão universitária. A base da estrutura das Unidades Universitárias são os departamentos que respondem diretamente pelo ensino e pela produção científica da Universidade, integrando, para efeito de organização didático-científica e administrativa, disciplinas afins de um campo de conhecimento. Sua administração é exercida pelo Conselho de Departamento, um órgão deliberativo que conta com a participação dos três segmentos da Unidade Universitária.

No que se refere ao apoio administrativo a UNESP possui uma estrutura organizacional comum a todas as Unidades Universitárias, com pequenas variações decorrentes de particularidades que, no decorrer do tempo, exigiram tratamento diferenciado. Os *campi* de Botucatu e Bauru, por exemplo, considerados “complexos” por integrarem várias Unidades Universitárias possuem, além das administrações individuais, uma “Administração Geral” responsável pelo gerenciamento das atividades comuns ao *campus*. Outros *campi* complexos como Araraquara e Rio Claro, não possuindo essa instância administrativa, gerenciam tais atividades por meio do Conselho Diretor, composto pelos diretores das Unidades e da Câmara Administrativa, esta composta pelos vice-diretores e diretores administrativos.

A Faculdade de Ciências e Letras do *Campus* de Araraquara foi criada em 1957 como Instituto Isolado de Ensino Superior, iniciou suas atividades em 1959 com dois cursos de graduação: Pedagogia e Letras Anglo-Germânicas, e passou, a partir de 1976, a integrar a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho — UNESP. Além dos cursos de especialização e extensão oferecidos regularmente, a FCL possui atualmente:

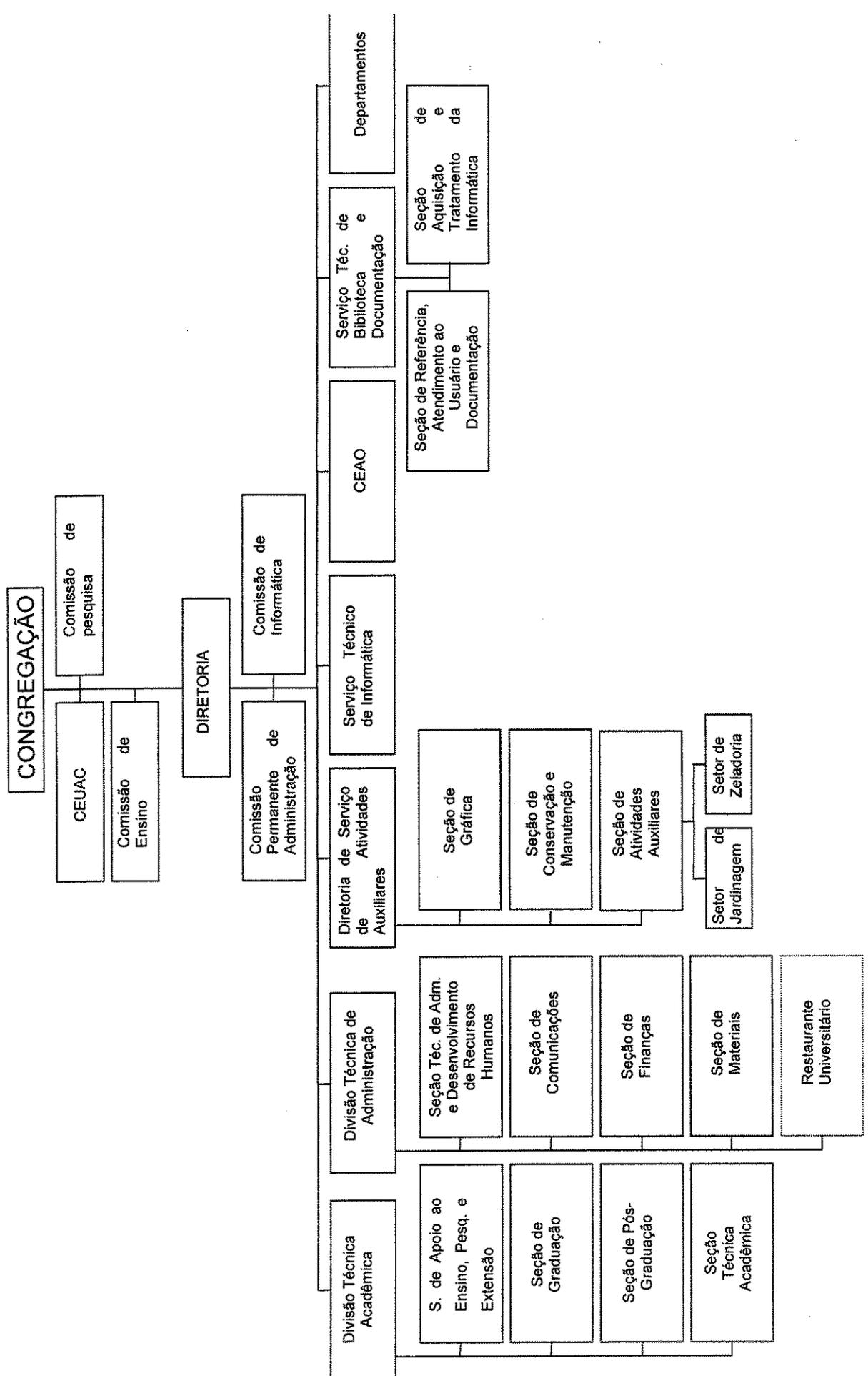
- cinco cursos de graduação:
 - Administração Pública;

- Ciências Sociais;
- Ciências Econômicas;
- Letras;
- Pedagogia;
- cinco programas de pós-graduação:
 - Estudos Literários;
 - Lingüística e Língua Portuguesa;
 - Sociologia;
 - Educação Escolar;
 - Economia.

Conforme dados obtidos no site da FCL (UNESP), sua comunidade é composta de aproximadamente 3.300 alunos, 164 professores e 170 servidores técnico-administrativos. O organograma a seguir (Fig. 5.2) apresenta sua estrutura hierárquica que comporta quatro níveis: Diretoria da Unidade, Diretorias de Divisão e de Serviço, Seções e Setores. Ao primeiro escalão (subordinado diretamente ao diretor da unidade e composto pelas diretorias técnicas de divisão, diretorias técnicas de serviço e diretoria de serviço) são atribuídas atividades de planejamento, coordenação, assessoria à direção e aos órgãos colegiados, bem como supervisão e orientação das seções e setores a elas vinculados.

Deve ser observado que o Restaurante Universitário, vinculado à Divisão Técnica de Administração, não está formalmente instituído na FCL, embora mantenha um quadro de servidores com atribuições próprias e funcionamento regular conforme as demais áreas institucionalizadas.

Figura 4.2 Organograma da Faculdade de Ciências e Letras



4.2 O desenvolvimento de Recursos Humanos na UNESP

Neste tópico do trabalho serão descritas as funções do órgão central e locais de Recursos Humanos da UNESP, mecanismos legais de ascensão funcional e de avaliação do corpo técnico-administrativo que favoreceram o desenvolvimento do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade de Ciências e Letras.

A Coordenadoria de Recursos Humanos — CRH, localizada na Reitoria da UNESP na cidade de São Paulo, tem seus objetivos e atribuições assim definidos (UNESP, 2003c):

Objetivos Principais

- Coordenar e administrar a implantação de políticas e programas de administração e de desenvolvimento de recursos humanos;
- Assessorar o Pró-Reitor de Administração em assuntos de RH;

Atribuições Principais

- Propor políticas compatíveis com os objetivos estratégicos, que atendam as necessidades de Recursos Humanos da Universidade;
- Definir e estabelecer programas (normas e procedimentos) para a consecução da política de Recursos Humanos adotada;
- Efetuar estudos e analisar propostas com vistas ao aprimoramento do sistema de Recursos Humanos;
- Gerenciar o Banco de Recursos Humanos da Universidade.

As Seções Técnicas de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos — STDARH, localizadas nas Unidades Universitárias da UNESP no interior do estado de São Paulo e também na capital, têm sob sua responsabilidade, além das atividades voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos, todos os procedimentos burocráticos relacionados à situação funcional dos servidores docentes e técnico-administrativos, desde o processo de admissão, elaboração de folha de pagamento, concessão de benefícios, licenças, até o desligamento ou aposentadoria.

Suas atribuições estão assim estabelecidas (UNESP, 2001):

1. Assistir os órgãos colegiados locais, a direção e demais unidades administrativas da Unidade;
2. Emitir pareceres, informações e orientações técnicas;
3. Realizar recrutamento e seleção de pessoal técnico e administrativo, por meio de concurso público e por processo seletivo especial;
4. Executar procedimentos relativos aos concursos públicos de cargo e função docente/pesquisador;
5. Promover a integração de servidor recém-admitido;
6. Acompanhar o servidor visando sua adaptação e adequação durante o estágio probatório e sempre que for necessário;
7. Orientar e acompanhar o processo de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional na Unidade;
8. Administrar o Plano de Carreira e os institutos de Acesso, Progressão e Promoção, em nível local;
9. Diagnosticar as necessidades e implementar programas de desenvolvimento e de treinamento, bem como manter intercâmbios com instituições externas visando o aperfeiçoamento profissional;
10. Desenvolver os programas de Pesquisa Social e de preparação de servidor para sua aposentadoria, entre outros;
11. Colaborar no desenvolvimento de processos de Análise de Potencial;
12. Manter atualizado o cadastro e registro funcional, financeiro e de desenvolvimento dos servidores da Unidade, as fichas de registro de empregados e quadros de horários;
13. Manter o controle dos cargos e funções do pessoal docente, técnico e administrativo e da respectiva lotação e movimentação, bem como das situações de acumulação de cargos e funções;
14. Responsabilizar-se pela análise e elaboração de todos os atos relativos às formas de provimento e vacância, concessão de direitos e vantagens de ordem pecuniária e geral dos servidores da Unidade;
15. Preparar e controlar o processo de pagamento dos servidores da Unidade, executando os procedimentos decorrentes;
16. Administrar o programa de Vales Alimentação e Transporte, em nível local;
17. Controlar, na forma da lei, a entrega das declarações de bens e valores dos servidores e dos comprovantes das obrigações eleitorais;
18. Proceder anualmente o recadastramento dos servidores inativos.

A composição de seu quadro de pessoal, marcadamente administrativo, sugere que o volume de atividades administrativas tenha um grande peso no conjunto das atribuições — além do Supervisor Técnico de Seção, conta-se com Analistas Técnicos, Assistentes Administrativos e Oficiais de Administração Universitária. Em geral, não se dispõe de profissionais mais especializados como, por exemplo, o psicólogo, cuja atuação em determinadas atividades como o

processo seletivo é considerada essencial, o que é suprido por professores de psicologia de outras Unidades Universitárias ou psicólogos da Reitoria.

Em 1998 foram instituídos na UNESP o Plano de Carreiras e o Sistema Retribuíório dos servidores técnico-administrativos (Apêndice I) que estabeleceu formas de contratação e de ascensão funcional como o acesso, a promoção e a progressão. No que se refere à admissão, não houve alterações quanto à forma, permanecendo como instrumentos para admissão: o concurso público para funções de provimento efetivo — uma exigência constitucional para as instituições públicas — e o processo de indicação para as funções de confiança.

O processo seletivo interno denominado **Acesso**, criado para permitir a ascensão funcional do servidor a partir de trajetórias⁵ estabelecidas, comporta um paradoxo na medida em que representa para os servidores um estímulo para o desenvolvimento e planejamento da carreira profissional e, para a administração da Universidade, pouca renovação do quadro de pessoal por reduzir o ingresso de novos servidores.

Promoção e Progressão, também instituídos naquela ocasião, têm como objetivo reconhecer as melhorias de desempenho, sendo o primeiro baseado na avaliação de desempenho dos servidores por meio do Sistema de Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional (ADP) e o segundo destinado a valorizar o desenvolvimento de atividades com maior complexidade. Enquanto a Promoção foi imediatamente regulamentada e implantada, a Progressão está sendo objeto de estudos com vistas à sua regulamentação.

⁵ Conforme disposto no artigo 5º da Resolução UNESP 37/98, “trajetória é a sucessão de funções autárquicas de provimento efetivo, organizadas e escalonadas de acordo com suas características e grau de complexidade de atribuições.”

Também nessa ocasião foram instituídos o Conselho para Assuntos de Recursos Humanos (CARH), com atribuições de manifestar-se em recursos quanto à proposta de dispensa de servidor durante o estágio probatório e decidir sobre recursos referentes à Promoção e à Progressão; e o Conselho Permanente de Aperfeiçoamento da Carreira (COPAC), para acompanhar a implantação, o desenvolvimento e propor medidas que visem o aperfeiçoamento do Plano de Carreira dos servidores técnicos e administrativos e avaliar e julgar os recursos relativos à carreira interpostos pelos mesmos. Considerando que a implementação desses institutos na UNESP não é considerada pronta e acabada, mas objeto de constante avaliação e ajustes, a Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria mantém uma rotina de acompanhamento por meio de reuniões com os profissionais de recursos humanos e visitas periódicas às Unidades Universitárias, nas quais são reunidos supervisores, diretores técnicos, chefes de departamento e diretores das mesmas.

Anteriormente à implantação do sistema ADP que ocorreu em julho de 1999, a Coordenadoria de Recursos Humanos realizou uma série de encontros de trabalho com os profissionais das áreas de Recursos Humanos, que seriam os futuros responsáveis pela implementação e administração do sistema nas Unidades Universitárias, com o objetivo de prepará-los para essa tarefa. Nesses encontros foram discutidas, além de questões relativas ao ADP, o papel dos profissionais de recursos humanos no gerenciamento do novo sistema. Na perspectiva dos técnicos da CRH (UNESP, 1999b, p. 3-4), houve um significativo desenvolvimento desses profissionais:

Percebe-se que houve uma considerável evolução quanto à postura dos profissionais de Recursos Humanos, com relação ao comprometimento, com progresso quanto a aplicabilidade do ADP, caminhando para a praticidade de sua operacionalização, porém denota ainda a necessidade de dar continuidade ao

processo de instrumentalização para seguirem com a implementação do ADP nas Unidades (p. 3 e 4).

Por outro lado, após uma série de reuniões realizadas durante os meses de abril e maio de 1999 com esses profissionais, às vésperas da implantação do ADP, a Coordenadoria verificou persistirem dificuldades para o gerenciamento do sistema:

Algumas Unidades apontaram que suas Áreas de Recursos Humanos não se encontram totalmente preparadas para aplicação do ADP. Sentem dificuldades com relação aos Departamentos e consideram que a área administrativa necessita de mais atenção para o desempenho de seu papel (UNESP, 1999c, p. 5).

Apontam receio em enfrentar o paternalismo de algumas chefias em relação aos servidores (UNESP, 1999c, p. 5).

[Ausência de] credibilidade pela mudança de postura de RH, que passou de cartorial para o desenvolvimento (UNESP, 1999c, p. 13).

Após a implantação do Sistema de Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional (ADP) em toda a UNESP em 1º de julho de 1999, a Coordenadoria de Recursos Humanos deu continuidade ao trabalho de preparação e desenvolvimento dos servidores para operacionalização do sistema, reunindo os responsáveis por todas as áreas administrativas e operacionais da Universidade com o objetivo de proporcionar a interação dos supervisores na discussão do papel da chefia na aplicação do sistema. Esse trabalho possibilitou à CRH uma nova avaliação da atuação dos profissionais de Recursos Humanos da Universidade:

O Encontro possibilitou à Coordenadoria de Recursos Humanos o retorno quanto à atuação da Área de Recursos Humanos verificando-se que o seu papel de orientar e favorecer a efetivação do processo de ADP em cada Unidade, na maioria dos casos, está sendo desenvolvido a contento, de forma transparente, com objetividade, confiabilidade e segurança no conteúdo, comprovando o investimento da Reitoria, até então dispensado a essa população. Porém cabe-nos ressaltar que algumas Áreas de Recursos Humanos sentiram dificuldade em desenvolver o seu papel a contento, por questões referentes à

dinâmica da unidade, refletindo, dessa forma, na implementação do ADP na Unidade como um todo (UNESP, 2000b, p. 8).

A implantação do ADP, não obstante as dificuldades e resistências culturais verificadas, marcou o início de uma atuação menos cartorial das STDARHs, mais voltada a resultados e à qualificação dos servidores técnico-administrativos, e introduziu na Universidade o planejamento e acompanhamento do desempenho dos servidores por parte deles próprios e das chefias, conforme a definição do sistema:

Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional é a sistematização do hábito natural do chefe de orientar, acompanhar e analisar o desempenho⁶ dos servidores, de forma contínua e participativa. Esta sistematização, portanto, constitui um processo contínuo de verificação dos resultados em relação ao processo de trabalho, ou seja, a verificação da tarefa executada pelo servidor num determinado período de tempo, tendo como base os padrões de desempenho⁷ preestabelecidos (UNESP, 2000d, p. 5).

O ADP é um sistema que busca não apenas avaliar o rendimento dos trabalhadores, mas, a partir do acompanhamento contínuo, da identificação de pontos fortes e fracos, de planos de ação direcionados, garantir resultados para a Universidade, conforme se pode observar no estabelecimento de seus objetivos:

Facilitar o dirigente no gerenciamento dos Recursos Humanos sob sua responsabilidade;

Possibilitar a identificação do nível de desempenho das equipes de trabalho;

Promover a oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e corrigindo suas deficiências;

Estimular o autodesenvolvimento do servidor;

⁶ “ - resultado do trabalho apresentado (produto); maneira pelo qual foi obtido (método, técnica aplicada, tempo utilizado e consideração para com os colegas de trabalho) e condições sob as quais se desenvolveu, podendo envolver variáveis individuais, da organização e externas à organização.”(UNESP, 2000d, p. 5).

⁷ “indicadores da qualidade e quantidade do trabalho executado pelo servidor”(UNESP, 2000d, p. 5).Exemplos: comunicação, liderança, adaptação ao trabalho, organização, etc.

- Identificar os servidores que precisam de treinamento e/ou aperfeiçoamento;
- Incentivar o diálogo nas relações de trabalho, ampliando os canais de comunicação;
- Apontar formas de melhor aproveitamento do potencial do servidor, quando for o caso;
- Fornecer subsídios ao Plano de Carreira nos institutos de Promoção, Progressão e Acesso, bem como no processo de Estágio Probatório;
- Fornecer dados para a elaboração de Planos de Ação, com vistas à otimização das várias áreas da Coordenadoria de Recursos Humanos e de seus resultados;
- Garantir maior resultado de trabalho, visando os objetivos fins da Universidade (UNESP, 2000d, p. 4).

Quanto ao processamento, o sistema comporta três etapas desenvolvidas durante o período de um ano⁸:

- Planejamento de Desempenho;
- Acompanhamento de Desempenho;
- Análise de Desempenho.

A primeira etapa, **Planejamento do Desempenho**, consiste no estabelecimento de atividades a serem desenvolvidas durante um determinado período, definição de fatores de desempenho que servirão para orientar a **Análise do Desempenho** futura, e previsão de condições necessárias. Os fatores de desempenho referem-se a aspectos que o servidor deve desenvolver para melhorar sua “performance” como: comprometimento com a organização, comunicação, autonomia, planejamento e controle, organização, etc.

Na etapa seguinte, **Acompanhamento do Desempenho**, as atividades e o desenvolvimento profissional do servidor são objetos de acompanhamento por parte do superior

⁸ Excepcionalmente o 1º e 2º processos tiveram duração superior a 12 meses, em decorrência da paralisação das atividades da FCL ocorrida no ano de 2000.

imediatamente por meio de contatos eventuais nos quais são discutidos os resultados alcançados, prazos, possíveis falhas e redirecionamentos de desempenho, quando necessário.

A terceira e última etapa do processo consiste na **Análise de Desempenho**, na qual é discutido e analisado o resultado global do trabalho desenvolvido, com base no planejamento, condições reais, registros efetuados nas entrevistas de acompanhamento, concluindo-se com a atribuição de um conceito para cada fator de desempenho preestabelecido, cuja pontuação resultará no conceito final, que deve ser consenso entre avaliador e avaliado. Os conceitos são:

- Superou o esperado (SE)
- Atingiu o esperado (AE)
- Atingiu parcialmente o esperado (PE)
- Não atingiu o esperado (NA)

Além da atribuição do conceito que, sendo igual ou superior à Meta-Avaliação,⁹ permite a promoção do servidor a conclusão de cada processo comporta outros dois procedimentos:

1. Elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional, onde são indicadas as necessidades de participação em programas de treinamento com vistas ao desenvolvimento ou aperfeiçoamento do servidor,
2. Emissão de uma Ficha-Síntese e um parecer conclusivo sobre o desempenho do servidor no período.

⁹ Meta-Avaliação é o conceito determinado anualmente pelo Reitor da Universidade, com base no resultado geral do processo no âmbito da universidade após o encerramento do processo, que deve ser atingido para o direito à promoção.

Todas as etapas são realizadas de forma participativa, por meio de entrevistas nas quais devem ser discutidas abertamente todas as questões que permeiam o desenvolvimento das atividades e o desempenho do servidor. Concluído o processo de avaliação, são enviados à STDARH as fichas-síntese, pareceres conclusivos e planos de desenvolvimento profissional de todos os servidores, que servirão de subsídio para a elaboração de programas de qualificação para o corpo técnico-administrativo.

Desde a implantação do ADP, foram realizados três processos completos, estando o quarto período em andamento quando da finalização da pesquisa:

1º) 01.07.1999 a 31.08.2000;

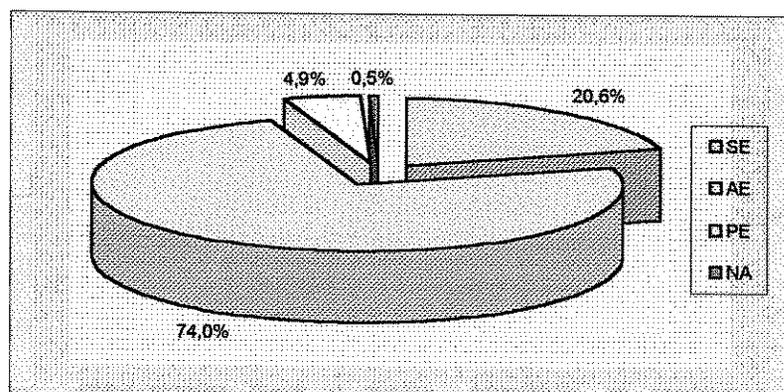
2º) 01.09.2000 a 31.12.2001;

3º) 01.01.2002 a 31.12.2002 ;

4º) 01.01.2003 a 31.12.2003.

No que se refere à atribuição de conceitos, verificou-se em toda a UNESP uma concentração no conceito AE, crescente a cada processo: 74% no primeiro, 77,9% no segundo e 80,4% no terceiro; conforme demonstram as Figuras 4.3, 4.4 e 4.5.

Figura 4.3 - Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da UNESP no 1º ADP (01.07.1999 A 31.08.2000)

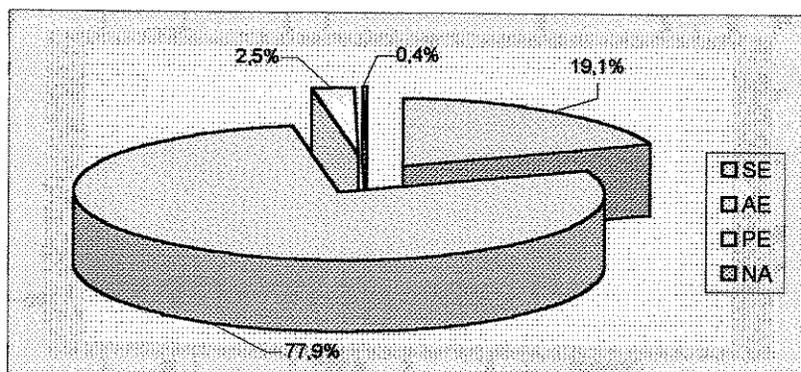


Fonte. Relatório da Coordenadoria de Recursos Humanos (UNESP, 2001).

Legenda

- Superou o esperado (SE)
- Atingiu o esperado (AE)
- Atingiu parcialmente o esperado (PE)
- Não atingiu o esperado (NA)

Figura 4.4 Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da UNESP no 2º ADP (01.09.2000 A 31.12.2001)

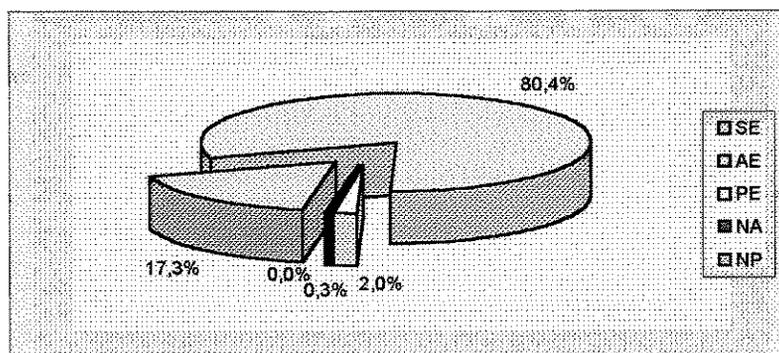


Fonte: Relatório da Coordenadoria de Recursos Humanos, 2002 – Reitoria.

Legenda

- Superou o esperado (SE)
- Atingiu o esperado (AE)
- Atingiu parcialmente o esperado (PE)
- Não atingiu o esperado (NA)

Figura 4.5 Conceitos atribuídos aos servidores técnico-administrativos da UNESP no 3º processo do ADP



(01.01.2002 A 31.12.2002)

Fonte: Relatório da Coordenadoria de Recursos Humanos, 2002 – Reitoria.

Legenda

- Superou o esperado (SE)
- Atingiu o esperado (AE)
- Atingiu parcialmente o esperado (PE)
- Não atingiu o esperado (NA)

Na Faculdade de Ciências e Letras, a implementação do ADP deu início ao Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos, conforme será apresentado a seguir.

4.3 O Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL

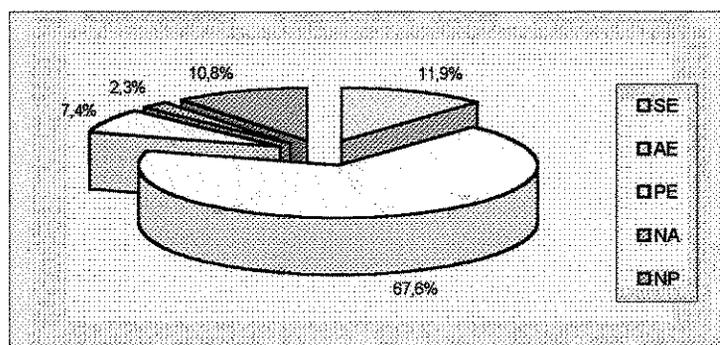
A preocupação com a melhoria do desempenho do corpo técnico-administrativo, presente na criação do ADP, deu origem, na Faculdade de Ciências e Letras, a um conjunto de ações propostas pela STDARH e denominadas, neste trabalho, Programa de Desenvolvimento de

Recursos Humanos da FCL. Destinadas, num primeiro momento, a favorecer a operacionalização do sistema, tais atividades contemplaram diversas atividades relacionadas à qualificação profissional do corpo técnico-administrativo e à identificação de fatores que interferem negativamente na prestação de serviços. Inicialmente, foi apresentado à direção da FCL um plano de ação da STDARH (UNESP, 1998), que teve como objetivos: divulgar, orientar, promover a conscientização e buscar o comprometimento dos servidores com o sistema ADP. Aprovado pela direção, o plano foi executado integralmente durante o período de junho a agosto de 1999, contemplando: explanação em sessão da Congregação e em reuniões dos Conselhos Departamentais, reuniões com grupos de supervisores e diretores por área de atuação e plantão da STDARH para esclarecimento de dúvidas. Tais atividades possibilitaram aos profissionais de Recursos Humanos maior aproximação e envolvimento com os demais servidores da Faculdade, dando início a uma atuação diferenciada da até então existente e marcadamente cartorial.

Nos anos seguintes foram realizadas reuniões com supervisores e demais servidores para análise dos processos anteriores, discussões a respeito da operacionalização e visitas periódicas às áreas para orientação e esclarecimento de dúvidas. Também foram utilizadas outras formas de comunicação com os servidores, como cartazes e mensagens via correio eletrônico, podendo-se afirmar que a STDARH encontrou na operacionalização do sistema ADP um meio de manter aberto um canal de comunicação com as outras áreas.

No que se refere à atribuição de conceitos aos servidores, os resultados dos três processos de análise do desempenho da FCL foram semelhantes àqueles verificados em toda a Universidade, com expressiva concentração no conceito AE. No primeiro processo, conforme se pode verificar na Fig. 4.6, 67,6% dos servidores da FCL atingiram o esperado de seu desempenho no período de 01.07.1999 a 31.08.2000:

**Figura 4.6: Conceitos Atribuídos aos Servidores da FCL no 1º ADP
(01.07.1999 a 31.08.2000)**



Fonte: UNESP, Proc. nº 1399/99-FCL/CAR, p. 60.

Legenda

- Superou o esperado (SE)
- Atingiu o esperado (AE)
- Atingiu parcialmente o esperado (PE)
- Não atingiu o esperado. (NA)
- Não participantes do processo. (NP)

As indicações constantes dos planos de desenvolvimento profissional referentes ao primeiro processo do ADP, encerrado em 31.08.2000 (UNESP, 2000h) comportaram, além de sugestões de estágios, intercâmbio com outros órgãos e visitas a diversos tipos de organização, bem como solicitações de cursos relacionados principalmente a quatro temas:

- Informática,
- Relações humanas no trabalho,
- Idiomas (inglês e espanhol);

- Língua portuguesa.

O programa de qualificação profissional elaborado pela STDARH contemplou parte das solicitações, conforme se pode verificar no quadro a seguir:

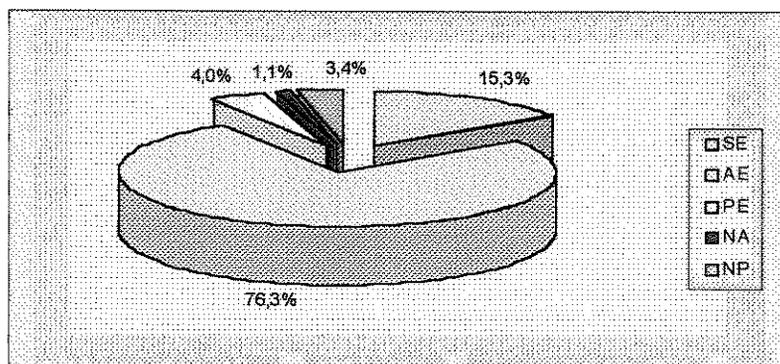
Quadro 4.1 - Treinamentos realizados no ano de 2001 na FCL.

CURSO	CARGA HORÁRIA	Nº DE PARTICIPANTES
1. Programa de Desenvolvimento de Supervisores	36 horas	15
2. Capacitação de orçamento	05 horas	21
3. Relações humanas no trabalho	03 horas	57
4. Curso básico de planilha de cálculos – Excel	10 horas	19
5. Desenvolvimento de trabalho em equipe	22h30m	12
6. Leitura, imaginário e arte no cotidiano das pessoas	30 horas	12
7. Formação e capacitação de monitores	08 horas	11
8. Gestão e planejamento do tempo	03 horas	34
9. Capacitação em banco de dados – Access	08 horas	06
10. Excelência no atendimento ao cliente	08 horas	21
Total	133h30m	208

Fonte: Processo n. 1402/99-FCL/CAR – Arquivo da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara.

No segundo processo ADP, que compreendeu o período de 01.09.2000 a 31.12.2001, verificou-se, em relação ao anterior, um crescimento de 8,9 % na atribuição do conceito AE e 2,9 % no conceito SE, conforme apresentado na figura a seguir:

**Figura 4.7: Conceitos Atribuídos aos Servidores da FCL no 2º ADP
(01.09.2000 a 31.12.2001)**



Fonte: UNESP, Proc. nº 2134/00-FCL/CAR, Quadro Quantitativo da Unidade, s/nº

Legenda

- Superou o esperado (SE)
- Atingiu o esperado (AE)
- Atingiu parcialmente o esperado (PE)
- Não atingiu o esperado (NA)
- Não participantes do processo (NP)

Nos Planos de Desenvolvimento Profissional referentes ao 2º processo ADP (UNESP, 2002c) alguns temas como informática e idiomas voltaram a ser indicados:

- Informática;
- Idiomas (inglês e espanhol);
- Gestão Universitária;
- Desenvolvimento de supervisores;
- Organização e planejamento;
- Atendimento ao público.

O programa oferecido no ano seguinte atendeu a parte das solicitações, e embora tenha apresentado menor número de atividades, sua carga horária e número de participantes foram maiores:

Quadro 4.2 - Treinamentos realizados no ano de 2002 na FCL.

CURSO	CARGA HORÁRIA	Nº DE PARTICIPANTES
1. Excelência no Atendimento ao Cliente (ministrado pelo Senac)	08 horas	19
2. Desenvolvimento de Supervisores	36 horas	17
3. Mini-Curso para utilização do correio eletrônico	04 h30m	76
4. Curso Básico de Informática	12 horas	20
5. Desenvolvimento e performance para Vigias (ministrado pela Polícia Militar)	17 horas	15
6. Curso de Extensão “Gestão Universitária”	60 horas	130
Total	137h30m	277

Fonte: Processos n. 1402/99-FCL/CAR e 2435/01-FCL/CAR – Arquivo da Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara

Deve ser destacado o curso de extensão “Gestão Universitária” (UNESP, 2002d e 2002e), pela sua repercussão positiva no âmbito da UNESP e de outras universidades públicas, mas principalmente por possibilitar ao servidor técnico-administrativo reflexão e discussão de questões substantivas da Universidade. Ministrado inicialmente na FCL a 130 servidores, o curso foi posteriormente estendido aos *campi* de Marília, Bauru, Assis, Botucatu, São Paulo, Jaboticabal, Franca, Araçatuba e Ilha Solteira, envolvendo mais de 600 servidores não só da UNESP como também da Universidade de São Paulo e Universidade Federal de São Carlos.

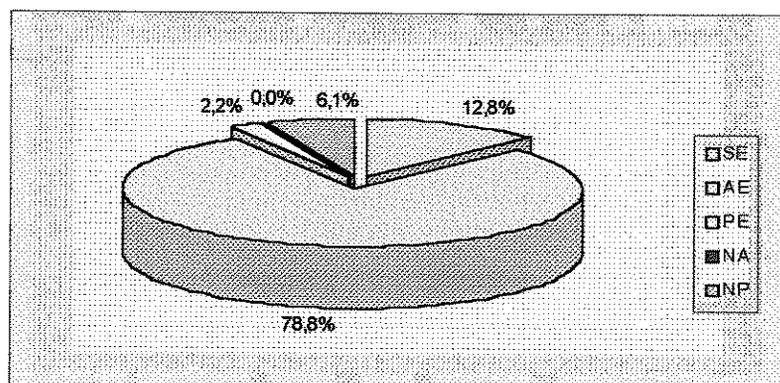
Com o objetivo de contribuir para a elevação geral da capacidade de gestão, estimular o desenvolvimento de uma mentalidade gerencial mais dinâmica e empreendedora e o alcance de maior sintonia entre as práticas organizacionais e as atuais exigências da universidade pública, o curso dividiu-se em dois módulos.

Na primeira parte, **Autonomia Universitária e Gestão**, foram abordados temas referentes aos desafios, paradoxos atuais da universidade, sua inserção na “sociedade da informação”, seu governo e administração, a gestão como questão de projeto e recursos humanos, financiamento, autonomia, avaliação institucional, o sentido da participação das três categorias (docentes, técnico-administrativos e alunos) e a inovação na organização burocrática.

Na segunda parte, **Tópicos Especiais de Gestão e Organização Universitária**, foram abordados temas mais específicos da administração pública e habilidades profissionais essenciais no contexto atual da universidade: Planejamento Estratégico, Sistemas de Informação, Qualificação Profissional, Atos Jurídicos e Administrativos, Organização e Dinâmica Administrativa, Administração de Materiais, Questões Orçamentárias e Gestão Financeira.

No terceiro processo, o índice de conceitos AE atribuídos aos servidores da FCL apresentou aumento de 3% enquanto foi reduzido em 2% o índice de conceitos SE:

**Figura 4.8 : Conceitos Atribuídos aos Servidores da FCL no 3º ADP
(01.01.2002 a 31.12.2002)**



Fonte: UNESP, Proc. 1219/2002-FCL/CAR, Quadro Quantitativo de servidores técnico-administrativos por conceito.

Legenda

- Superou o esperado (SE)
- Atingiu o esperado (AE)
- Atingiu parcialmente o esperado (PE)
- Não atingiu o esperado. (NA)
- Não participantes do processo. (NP)

Quanto aos Planos de Desenvolvimento Profissional elaborados no terceiro processo (UNESP, 2002f), verificou-se a apresentação de solicitações mais específicas do que nos anos anteriores. No caso das solicitações relacionadas à informática, por exemplo, foram solicitados cursos de Access, CorelDraw, Excel, PageMaker, PowerPoint, recursos da Internet, editoração eletrônica, busca de dados na “web” e catalogação no formato “MARC”. Os outros temas solicitados foram:

- Atendimento ao Público;
- Qualificação em direção e gestão;

- Desenvolvimento de liderança;
- Entendimento de texto;
- Redação técnica;
- Administração Pública;
- Outros específicos como: licitação e administração de contratos, contabilidade, finanças e orçamento, dirigidos aos serviços de alimentação, legislação e normas de protocolo, jardinagem.

Em reunião realizada no início de 2003, pela STDARH, com a participação do vice-diretor da Faculdade, chefes de departamento de ensino e diretores das áreas administrativas da FCL, foram estabelecidas pela primeira vez, metas institucionais a serem desdobradas no âmbito de cada setor da Faculdade (UNESP, 2003a):

1. Oferecer ao corpo técnico-administrativo da FCL programa de qualificação profissional com base nos planos de desenvolvimento profissional do sistema do ADP e em outras demandas;
2. Melhorar a interface entre as áreas;
3. Melhorar a qualidade no atendimento ao público/usuário;
4. Implantação do Sistema de Informações na FCL;
5. Racionalização/Informatização das atividades das Secretarias dos Departamentos;
6. Reorganização estrutural das atividades das Secretarias dos Departamentos.

A segunda meta — “Melhorar a interface entre as áreas”, deu origem a dois Encontros de Trabalho realizados em ambiente externo à faculdade, que representaram um avanço no que se refere à implantação de um sistema de administração de serviços, conforme Albrecht (2000), por possibilitar a identificação de dificuldades e reflexões a respeito de

indicativos para melhoria dos serviços, na perspectiva dos próprios servidores. Do primeiro encontro participaram: vice-diretor da Faculdade, diretores das áreas e secretários de departamento de ensino. E do segundo encontro: vice-diretor, diretores das áreas, supervisores de seções e setores e seus substitutos. Tendo como condutor dos trabalhos no primeiro encontro um professor do curso de Administração Pública e, no segundo, o diretor administrativo, foi solicitado aos servidores que apontassem todas as dificuldades e condições necessárias para melhorar a interface entre as áreas e o desempenho das equipes de trabalho. Após cada encontro, todas as informações recolhidas foram analisadas pelos diretores das áreas e enviadas aos participantes dos encontros com sugestões de medidas destinadas a solucionar as diversas deficiências apontadas. Com relação às dificuldades de comunicação e circulação de informações, por exemplo, nasceu o projeto de um novo portal para a FCL na “web”.

Assim, além das demandas constantes dos planos de desenvolvimento profissional de 2002 e dos próprios encontros de trabalho que passaram a integrar a programação para o ano de 2003 (Quadro 4.3), foram inseridos temas sugeridos pelos servidores durante os encontros conforme quadro a seguir:

Quadro 4.3 – Treinamentos e demais atividades realizadas no período de janeiro a setembro de 2003 na FCL.

CURSO	CARGA HORÁRIA	Nº DE PARTICIPANTES
1. Inglês Instrumental	10 h	15
2. Básico de Informática (2ª turma)	24 h	20
3. Produção de Texto (em curso)	30 h	23
4. Protocolo, Arquivo e Documentação (externo)	16 h	02
5. Programa de Desenvolvimento Profissional / Motoristas (externo)	24 h	05
6. I Encontro de Trabalho	08h	20
7. II Encontro de Trabalho	08h	37
Total	120h	122
Programação para o 2º semestre:	-	-
III Encontro de Trabalho	-	-
Espanhol	-	-
Desenvolvimento de Supervisores	-	-
Informática: Software Dream Weaver e criação de página na internet	-	-

Fonte: Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos – UNESP - Faculdade de Ciências e Letras- Campus de Araraquara

Conforme pode ser observado, o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL não possuía inicialmente uma estratégia previamente estabelecida e direcionada para a obtenção de um padrão de qualidade. Obter o comprometimento dos servidores com o ADP, oferecendo condições para o desenvolvimento das três etapas (planejamento, acompanhamento e análise de desempenho) constituía seu principal objetivo, que foi ampliado na medida em que o Programa se desenvolveu, passando a focalizar não apenas o processo de avaliação, mas a melhoria do desempenho, a partir dos planos de desenvolvimento profissional individuais, oferecimento de cursos e realização dos encontros de trabalho, que

possibilitaram a identificação de outras necessidades relacionadas às condições físicas, tecnológicas e operacionais da instituição.

Para Normann (1993) o desempenho positivo ou negativo dos funcionários, ao impactar forte e imediatamente na avaliação do cliente, torna-se recurso-chave para empreendimentos bem sucedidos. Ressalta entretanto o autor que a eficiência de um sistema de administração de serviços é caracterizada pelo bom ajuste entre seus componentes, uma vez que a avaliação do cliente, no que se refere à qualidade, englobará não só a atuação dos funcionários como também instalações físicas, equipamentos, etc.

Albrecht (2000), ao destacar a importância da compreensão do cliente, sugere o reexame periódico do que se entende na organização a respeito de suas necessidades e expectativas por meio de análises, reuniões e retiros com as equipes de trabalho.

A partir dessas indicações e tendo em vista os objetivos da pesquisa, a coleta de dados concentrou-se em três componentes considerados fundamentais por Normann (1993) e Albrecht (2000):

1. Identificação e compreensão do usuário
2. Desenvolvimento de recursos humanos
3. Apoio físico, tecnológico e operacional

Foi pesquisada toda a documentação referente aos três processos do sistema ADP e de dois encontros de trabalho realizados, conforme descrito no capítulo 3 (Procedimentos Metodológicos). No que se refere ao ADP, foram utilizados todos os relatórios elaborados ao final de cada processo pelos responsáveis das diversas áreas (seções e diretorias), e as fichas-síntese individuais (Apêndice C), que estão codificados conforme segue:

Relatórios do 1º Processo — A

Relatórios do 2º Processo — B

Relatórios do 3º Processo — C

Fichas-Síntese do 1º Processo — D

Fichas-Síntese do 2º Processo — E

Fichas-Síntese do 3º Processo — F

O número que acompanha a letra na transcrição dos dados identifica para o pesquisador a área de trabalho à qual pertence o servidor.

Os registros referentes aos Encontros de Trabalho foram feitos em dois relatórios, sendo que no primeiro encontro (UNESP, 2003d) que reuniu Secretários de Departamento de Ensino, vice-diretor da Faculdade e diretores das diferentes áreas administrativas não houve identificação por se tratarem de indicativos comuns aos departamentos de ensino de uma maneira geral. Quanto ao segundo encontro (2003e), no qual estiveram presentes os Supervisores de Seção e seus substitutos, além do vice-diretor da Faculdade e diretores das áreas, houve a identificação das áreas. A codificação dos dados apresentados seguiu a mesma forma utilizada para os relatórios do ADP:

Relatório do 1º Encontro de Trabalho — G

Relatório do 2º Encontro de Trabalho — H

Para Deming (1990), a definição de qualidade está associada a uma visão organizacional com comprometimento da alta gerência. Sua avaliação só pode ser feita pelo cliente, cujas necessidades, encontrando-se em constante mutação, exige que as organizações

criem condições para a inovação e antecipação de futuras necessidades por meio da preparação e aprimoramento contínuo das pessoas.

Normann (1993) afirma que, em prestação de serviços, dadas suas características (ver quadro 2.3), as ações e interações entre cliente e empresa constituem o centro desse tipo de administração.

A obtenção de um padrão de qualidade, portanto, exige uma atenção especial para o usuário, suas necessidades e expectativas. Nesse sentido foi pesquisada na 1ª categoria — *Identificação e compreensão do usuário* — a existência de registros que evidenciem o tipo de relação estabelecida pelos servidores técnico-administrativos com o usuário e como este é percebido no processo de prestação de serviços.

Nos relatórios referentes ao ADP, pode-se observar que a preocupação dos servidores esteve centrada nas dificuldades iniciais de operacionalização, tendo sido encontradas apenas duas referências aos usuários. Na primeira, o servidor aponta o desconhecimento das normas da instituição por parte do usuário como uma interferência negativa no desempenho da seção:

Fatores externos que prejudicaram ou interferiram nos fatores de desempenho da Seção: [...] não cumprimento de prazos regulamentares e regimentais pelos professores e alunos, [...] falta de programação prévia das atividades por todos os órgãos envolvidos em nossas atividades, ...). (A4)

Já na segunda referência ao usuário encontrada, verifica-se o estabelecimento de relação entre a atenção dispensada ao usuário e a melhoria da qualidade dos serviços:

Atenção especial foi dada às atividades relativas ao atendimento ao público, o que resultou na melhoria da qualidade [...] houve um avanço na área no que se refere ao relacionamento pessoal entre os servidores e o compromisso de cada um com as atividades desempenhadas (A5)

Nos encontros de trabalho (UNESP, 2003d,e), foi solicitado aos servidores que apontassem as dificuldades encontradas no dia-a-dia para o desenvolvimento satisfatório de suas atividades. Os registros apresentam maior incidência de referências aos usuários, prevalecendo, porém, a preocupação com as facilidades ou condições desejadas pelos servidores para execução do trabalho. Novamente o usuário é citado como dificultador por não respeitar prazos, normas e desconhecer a legislação:

Demandas imediatas aos secretários por parte dos professores, por ex.: imprimir materiais dez minutos antes da prova (G)

Insistência do usuário em solicitar a assistência técnica por telefone, não utilizando o sistema disponível em rede (F18, F14)

Programas instalados nos computadores por iniciativa do usuário, que não são acadêmicos/administrativos comprometem o desempenho do equipamento (F18)

Chamados desnecessários do usuário para consertos de computadores, quando se trata de falta de cartucho, fio solto, etc. (F18)

Solicitação de suporte por parte de áreas que não fazem parte da unidade: cantina, Cemeq, livraria, marcenaria (F18)

Repetição de informações: as pessoas não lêem a legislação e desconhecem as atribuições das seções (F5)

Dificuldades no atendimento ao público: solicitação freqüente de informações não pertinentes no balcão, atendimento de ligações telefônicas não pertinentes (F3 e F4)

Falta de conhecimento da legislação por parte do usuário, fornecimento de informações erradas aos alunos, por parte dos professores (F3)

Insistência do usuário em solicitar utilização de veículos oficiais em situações não previstas nos critérios da faculdade (F15)

Horários reduzidos de atendimento das Seções de Graduação e Pós provocam pressão dos usuários no balcão da Seção de Finanças, principalmente público de outras cidades (F9)

Informações não pertinentes solicitadas no balcão (principalmente alunos) (F8)

Preenchimento inadequado das requisições de compras por parte do usuário: falta de especificação técnica e de exatidão na definição (F10)

Considerando que o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL concentrou suas ações na melhoria do desempenho dos servidores como meio de obter um padrão de qualidade nos serviços prestados, na segunda categoria, *Desenvolvimento de Recursos Humanos*, foi investigado se, na perspectiva dos servidores, tal programa contribuiu para a melhoria do desempenho e qualidade dos serviços prestados e/ou permitiu identificar deficiências relacionadas ao componente “recursos humanos”, que estariam dificultando a obtenção de um padrão de qualidade.

A abertura ao diálogo entre supervisores e equipes de trabalho foi apontada como um resultado positivo do ADP, que possibilitou a identificação de problemas, revisão de rotinas de trabalho e busca de soluções:

O ADP [...]contribuiu, em muito, na aproximação do chefe e seus colaboradores. Quando do planejamento das atividades desenvolvidas, o chefe e seu colaborador tiveram que parar e conversar, para que juntos elaborassem o planejamento do 1º ADP. A princípio parece simples, mas no dia-a-dia isso pouco ocorria. Nestas conversas foram revistas rotinas, serviços desenvolvidos pelo servidor, quantidade e qualidade dos serviços. (A6)

O principal objetivo atingido com o processo ADP foi a abertura para o diálogo entre supervisor e colaboradores, o que levou a área a detectar problemas e buscar soluções. Resultados alcançados no período: melhoria na qualidade do atendimento ao público, maior cooperação entre os servidores, organização dos documentos da Seção, interesse por parte dos servidores na participação de cursos de treinamento oferecidos no período.(A3)

Inicialmente, é importante destacar que, além do acompanhamento informal e contínuo da servidora, sempre estritamente vinculado às atividades da chefia departamental, em seus compromissos e decisões do dia-a-dia, ocorreu, no final do período, uma entrevista mais circunstanciada envolvendo a chefe do departamento e a secretária. Nessa ocasião, foi pedido à funcionária que fizesse uma auto-avaliação, momento em que ela destacou os aspectos que considerou positivos no seu desempenho durante os últimos quinze meses, bem como indicou problemas e dificuldades relativos especialmente à sua capacitação profissional, que se desejaria contínua. (E30)

Alguns servidores manifestaram ter encontrado dificuldades para estabelecer o diálogo e para proceder a auto-análise do desempenho, como no registro que segue:

Não foi sempre fácil o diálogo entre supervisor e funcionários, alguns não conseguiam ver suas limitações e outros não admitiam que precisavam apenas querer se responsabilizar/comprometer pelas suas atividades, mas com muito diálogo, calma e perseverança conseguimos, supervisor e funcionários, aparmos [sic] muitas arestas. Desta forma, apesar das dificuldades iniciais, as metas propostas foram sendo alcançadas gradativamente no período. Os resultados atingidos foram satisfatórios, com perspectiva de melhora em um processo futuro (C15).

Houve registros em que o ADP foi citado como um instrumento que possibilitou a identificação de aspectos a serem aperfeiçoados na postura profissional e nos processos de trabalho:

O Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional nesta Divisão, tendo seguido as orientações para sua realização, não só pôde realizar-se de modo adequado como serviu, de fato, para uma avaliação das condições e possibilidades de desenvolvimento de cada servidor envolvido, supervisor, ou não. (C1)

Especificamente com relação aos servidores ligados à esta diretoria, foi possível verificar um amadurecimento para lidar com a avaliação de forma positiva e maior abertura nas entrevistas ao longo do processo. Muitas modificações tanto de postura quanto de processos de trabalho foram favorecidas. (C6)

A avaliação incentiva o servidor a melhorar seu trabalho, superando os pontos negativos e se esforçando para torná-los positivos, mostra ao servidor onde precisa melhorar. Também incentiva o servidor a trabalhar cada vez melhor pela Universidade tendo seu esforço e trabalho reconhecido. Dá a oportunidade do servidor expor suas dificuldades na área de trabalho onde muitas vezes os equipamentos não estão adequados e a quantidade não é suficiente necessitando de melhoramento para que o servidor desempenhe melhor seu trabalho e com mais agilidade. (C16)

A servidora buscou nesse ano o aperfeiçoamento de suas habilidades no que se refere à liderança e obteve resultados concretos. Diante de situações imprevistas como [...] demonstrou comprometimento com a unidade, conduzindo a equipe à

colaboração. No que se refere ao autodesenvolvimento a servidora continua com o curso de pós-graduação e iniciou a elaboração da dissertação. (F11)

A atuação da servidora neste período foi de extrema seriedade, responsabilidade e comprometimento com a Unidade. Os resultados alcançados foram prejudicados pelo número insuficiente de servidores na Seção. Seria aconselhável delegar e descentralizar mais os serviços concentrados na chefia para outros servidores, na medida do possível. (E10)

Foram registradas dificuldades para operacionalização do sistema ADP e para lidar com problemas antigos que emergiram durante o processo:

[...] O principal dificultador consiste na falta de hábito em se registrar diariamente fatos com agendamento de reuniões dentro da própria área, para nos organizarmos melhor dentro do sistema ADP. (A9)

[...] Como primeiro período de aplicação do processo muitas dificuldades foram encontradas, cabendo destacar o aprendizado para planejar, acompanhar e avaliar o desempenho.(...). (A3)

Muitos dos problemas encontrados são reminiscências de outras gestões e agora quando são enfrentados me parecem insolúveis. Meu sentimento é de que são problemas de ordem puramente pessoal, mas estão tão solidificados, isto é, as pessoas ficaram tanto tempo impunes que não os admitem nesses processos de avaliações.[...] Apesar de todo apoio da Direção da FCL nas demandas de ordem funcional ainda temos casos que extrapolam nossa área de atuação e que para isso precisaríamos ter um respaldo mais claro na forma de proceder. (B19)

Alguns servidores, embora reconhecendo o sistema como importante, demonstraram preocupação quanto ao comprometimento e seriedade necessários para sua efetivação:

O Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP implantado em 99 na UNESP, foi um grande passo (se levado a sério) para motivar, reconhecer e apontar todos os pontos positivos e negativos relacionados com os servidores que até então não tinham nenhum sistema incentivador ou medidor de conceitos e avaliações profissionais [...]. Durante o acompanhamento de todo o ADP aplicado nesta área de serviço, e analisando agora os resultados finais, pude observar que o resultado foi satisfatório, embora em algumas áreas por motivo de não acreditar no sistema, falta de responsabilidade do chefe imediato e também por ser o primeiro método de avaliação não obtiveram os resultados desejados.(A12)

A inserção da prática de estabelecimento de metas como meio para se alcançar resultados concretos, também foi registrado:

Algumas metas foram estabelecidas, no sentido de agilizar e otimizar a realização de tarefas, com uso adequado dos recursos disponíveis no departamento.[...]Os resultados vêm sendo observados, constatados durante o processo e discutidos em reuniões informais a cada quinze dias, aproximadamente, sendo que no dia 12.04.01 a chefia reuniu-se, formalmente, com a servidora a fim de registrar os acontecimentos importantes do período, os aspectos que facilitaram o desenvolvimento das atividades planejadas e aqueles que dificultaram. (E23)

O servidor demonstrou crescimento no papel de supervisor, conduzindo com habilidade a equipe para melhores resultados, não obstante a diminuição no número de servidores. As metas foram atingidas. A Seção está mais organizada e harmônica. (E8)

No que se refere ao programa de cursos e treinamentos oferecidos pela STDARH, houve interesse por parte dos servidores, que passaram a solicitar adequações a suas necessidades de horário e outras condições para participação:

Durante o ano a secretária cursou na área de informática um único curso oferecido pela unidade — Curso Básico de Planilha de Cálculos – Excel, que melhorou a capacitação da secretária para o exercício das tarefas, porém é ainda insuficiente. Outro curso de capacitação foi o de Leitura e Redação, o mesmo problema do primeiro se repete. É preciso dar continuidade aos cursos, realizando mini-cursos temáticos com regularidade não somente para capacitar, mas também, para valorizar o nosso profissional no exercício de suas atividades. (E27)

O processamento dessa fase do ADP, se deu em um período de mudanças estruturais da Unidade, que culminou com a saída de um funcionário da Seção e a vinda de outro. Assim, tivemos um período de readaptação, pois essas mudanças implicaram muito no desenvolvimento de nossas atividades [...] Um dos maiores dificultadores é a falta de treinamento e cursos específicos da nossa área de atuação que sofre mudanças constantemente por força da legislação(...). (B10)

A Unidade tem oferecido cursos de aperfeiçoamento aos funcionários, entretanto, no caso particular a demanda de novos serviços e a falta de outro funcionário na Secretaria do Departamento dificulta a presença em tais cursos.(C26)

Planejamento do ADP somente é prejudicado no que diz respeito aos cursos que são oferecidos durante o horário de expediente, pois devido à demanda de trabalho existente neste Departamento, que conta atualmente com 21 docentes, esta não tem condições de se ausentar para freqüentá-los. Caso venham a ser oferecidos fora do horário de expediente, a servidora certamente não faltará a nenhum. (C24)

Também foi registrada a melhoria na qualidade do trabalho:

A análise do desempenho das atividades planejadas revelou que houve um movimento em direção à diversificação das estratégias de avaliação e intervenção através da busca de fundamentação teórica para a atuação profissional e do intercâmbio de reflexões e experiências entre docentes e equipe técnica. Observa-se também um trabalho que se revela qualitativamente superior ao que se realizava anteriormente, embora não se tenham condições de dimensionar estas mudanças com critérios quantitativos. (A22)

A servidora executou suas atividades com qualidade. Mudou rotinas, apresentou propostas, melhorou o desempenho da equipe. (E3)

Quanto à liderança foi possível verificar progressos, bem como quanto ao planejamento e controle — realizou sistematicamente reuniões de área, o que parece ter favorecido o envolvimento da equipe com todas as atividades da área. (F7)

A análise dos órgãos de Recursos Humanos local (STDARH) e central (CRH) da Universidade apontaram alguns aspectos positivos alcançados com a implementação do ADP, porém, foram mais enfáticos quanto à pouca utilização da metodologia, não cumprimento efetivo das etapas e exagerada atribuição de conceitos favoráveis (**Atingiu o esperado e Superou o esperado**) com vistas a ganhos salariais. O despreparo dos servidores, não utilização da metodologia indicada, interferência da possibilidade de ganhos salariais e fatores relacionados à postura e descomprometimento das chefias, foram, na percepção desses órgãos, os desencadeadores desses fatos.

Na percepção da STDARH o primeiro processo ADP possibilitou crescimento profissional e iniciativas relativas à organização do trabalho, muito embora tenham sido observadas posturas inadequadas e despreparo de alguns servidores:

[...] Iniciamos pelo crescimento profissional muito significativo que o ADP possibilitou para a própria Área de RH, no sentido de atuar mais estrategicamente, adquirir nova postura de atuação externa e ampliar a visão da Unidade e da dinâmica interna das outras áreas. Com relação ao sistema, nossa preocupação está centrada na dificuldade de se estabelecer um padrão de análise (...) observamos o despreparo de alguns supervisores no exercício de seus papéis, dificuldades quanto ao planejamento, falta de liderança, atuação inadequada com comprometimento da atuação pela falta de postura profissional. Ressaltamos aqui a visão estreita da maioria, voltada apenas para a realização de tarefas, sem compromisso com a missão da Universidade e sua clientela principal: os alunos. (...) Avanços proporcionados pela implementação do ADP: tomada de consciência quanto à necessidade de auto-desenvolvimento profissional; tomada de consciência quanto à importância do planejamento. Abertura do diálogo superior/colaborador, maior interação entre os colaboradores, iniciativas de melhoria na organização do trabalho (...).(UNESP, 2000i),

A CRH ao analisar o primeiro processamento do ADP no âmbito da Universidade citou a ocorrência das dificuldades encontradas na FCL em toda a UNESP, atribuindo a fatores culturais, à aplicação em desconformidade com a metodologia, despreparo das chefias, e acúmulo de trabalho, as distorções verificadas:

“De forma geral, com poucas exceções, percebe-se que as etapas do Planejamento e Acompanhamento de Desempenho foram desenvolvidas sem considerar a metodologia adequada, ou seja, não sendo realizado o planejamento e acompanhamento de forma efetiva e cuidadosa.

Os dados nos remetem à hipótese de que o Planejamento de Desempenho não foi estabelecido de forma que contemplasse metas de continuidade, aperfeiçoamento e inovação na função e área de atuação, com vista a contribuir com os objetivos da Universidade. [...] O Acompanhamento, tendo sido realizado informalmente, talvez não tenha facilitado a análise global do desempenho do colaborador. [...] Portanto, ocorreram nítidas distorções, as quais refletem nos conceitos atribuídos, em especial a concentração no AE e no SE. Nesse sentido, detecta-se a interferência da possibilidade de ganhos salariais prevista no Plano de Carreira [...]. Os aspectos de natureza cultural que permeiam a dinâmica do processo são:

- Atitudes paternalistas das chefias conduzindo a classificação do desempenho do colaborador, especialmente quando se trata de atribuição de um conceito que pode proporcionar ganhos salariais para o colaborador.

- As dificuldades das chefias em assumir o comprometimento de gerenciar objetivando o desenvolvimento profissional, estabelecimento e verificação do padrão de qualidade necessário.
- O relacionamento interpessoal entre equipe e chefias, sendo afetados por ameaças ou prêmios nesta relação.
- Dificuldade em administrar conflito.
- O acúmulo de trabalho para as chefias, como sendo por dificuldade em delegar e descentralizar atribuições, causada pela necessidade de capacitação profissional dos colaboradores, ou por insegurança no gerenciamento da área (UNESP, 2000c, p.6 e 7).

A STDARH, ao analisar o segundo processo, registrou em seu relatório ocorrências que demonstraram a continuidade de dificuldades relacionadas ao entendimento e comprometimento com o sistema ADP com destaque, nesse sentido, para as áreas operacionais, apontando também sua percepção a respeito de um crescimento significativo para todos os servidores:

Foram observados equívocos em diversas áreas/departamentos, com relação à finalização do processo [...]: propostas de desenvolvimento idênticas para todos os servidores de uma mesma área, 80% dos servidores de uma seção com o mesmo parecer global e plano de desenvolvimento profissional (...) A percepção desta área com relação ao desenvolvimento do 2º ADP na Unidade especialmente na Área (...) é que, tanto os colaboradores quanto os Supervisores não estão completamente esclarecidos/comprometidos com o sistema, tendo em vista a incidência de irregularidades, podendo ser constatado que não foram cumpridas as 3 etapas do processo (...) Mantemos a opinião de que o ADP possibilitou um crescimento significativo tanto para a Área de Recursos Humanos como para todos os servidores envolvidos com o processo, entretanto, externamos nossa preocupação com a continuidade do sistema e o comprometimento de todos (Unesp, 2002b).

Na análise da STDARH (UNESP, 2002f), ainda no terceiro processo persistiram comportamentos característicos de descomprometimento e despreparo por parte de alguns servidores:

Indubitavelmente, a dificuldade maior está centrada no estabelecimento de um padrão de análise. Há que se considerar aqui o descomprometimento de poucos que acaba por confundir e comprometer o sistema [...] Situação mais grave foi constatada em outra área composta por 22 servidores, onde as Fichas-Síntese estão idênticas e apenas 1 servidor necessita de desenvolvimento. Esta área revela total despreparo para a aplicação do ADP, visto que mesmo após ter recorrido diversas vezes a esta Seção para esclarecimento de dúvidas e acompanhamento de entrevistas, analisou um colaborador como 'parcialmente bom', sugere que este necessita de melhor adequação dentro da função e lhe concedeu parecer AE. Sugerimos, neste caso, acompanhamento efetivo do superior imediato.

Nos **Encontros de Trabalho**, cujo objetivo era identificar dificuldades e condições necessárias para melhorar a interface entre as áreas e o desempenho das equipes de trabalho, os dificultadores relacionados ao tema "recursos humanos" foi abordado de forma mais abrangente no segundo Encontro de Trabalho (onde estiveram presentes os supervisores de seção e seus substitutos) incluindo, além de deficiência do quadro de pessoal, inadequação de perfis funcionais, problemas decorrentes de contratação de serviços terceirizados, descomprometimento, resistência a mudanças, etc. Já no primeiro encontro, que contou com a presença dos Secretários os registros estão mais voltados a necessidades de treinamento e de pessoal:

Resistência a mudanças na área, pouco comprometimento dos servidores da área. (H15 e H 17)

Necessidade de treinamentos de informática. (G5)

Necessidade de treinamentos específicos. (H10 e H 13)

Necessidade de cursos de idiomas. (G15)

Serviços terceirizados: renovação anual do contrato gera a necessidade de treinamento a cada troca de funcionários .(H11)

Falta de funcionários e de cursos. (G16)

Falta de funcionários administrativos e técnicos. (H14)

Necessidade de um funcionário para reprografia no prédio da Administração. (H22)

Necessidade do mensageiro e de um estagiário. (G8)

Mão de obra incompatível com número de refeições servidas diariamente, falta um técnico em nutrição. (H11)

Quadro reduzido de funcionários e ausência de alguns por motivo de licença, acarretam dificuldades com os plantões. (G17)

Dificuldades relacionadas ao ADP: descomprometimento por parte de algumas áreas/ diferenças quanto ao rigor. (H3)

Perfis dos servidores inadequados às funções. (H15)

Necessidade de acompanhamento psicológico para alguns servidores (H17)

Resistência a mudanças e pouco comprometimento dos servidores. (H17)

Dificuldade com serviço do mensageiro — não é confiável para entrega de holleriths. (H7)

Desmotivação dos funcionários devido à responsabilização da seção por imprevisto com ônibus fretado para uma viagem dos alunos (o ônibus quebrou na estrada e foi verificado que a empresa contratada foi negligente). (H10)

Dificuldade para contatar professores para avaliação de periódicos – 4 programas da Pós-graduação não fizeram suas avaliações em 2002, prejudicando a FCL, que poderá sofrer cortes nas assinaturas. (H17)

Com relação a terceira categoria, *Apoio físico, tecnológico e operacional*, que segundo Albrecht (2000) deve ser objeto de constantes reformulações e planos de melhoria, foi pesquisada, sob a perspectiva dos servidores, a adequação das condições estruturais da instituição ao desenvolvimento dos serviços: sistemas de dados, veículos de informação e apoio tecnológico/operacional. Os dados foram sistematizados em dois blocos, sendo o primeiro referente aos três processos ADP e o segundo aos Encontros de Trabalho.

Nos processos do ADP foram registrados problemas que interferem negativamente no desempenho dos servidores e no desenvolvimento das atividades:

Em virtude da Seção não possuir um local adequado para abrigar a oficina de manutenção o que obriga o supervisor a ficar em local distante da oficina, a organização de ferramentas, materiais e execução de serviços também são prejudicados com a falta de espaço. (A 14)

Esclareço que na vigilância não foi possível fazer um acompanhamento corretamente, pois o Setor funciona suas atividades 24 horas diárias e 365 dias por ano, com um só Supervisor, por isso torna-se impossível um bom acompanhamento. Esclareço ainda que o Setor precisa ser dividido. (A17)

Alguns aspectos foram considerados como dificultadores durante o processo (...) carência de material de informática (...) sugere-se que a Unidade faça uma programação da demanda de uso desses materiais adequada às atividades que vem aumentando em decorrência da ampliação de cursos (...). (B23)

Com relação às competências do secretário, a servidora considera que ainda permanece uma má circulação das informaçõeso que causou alguns desencontros entre professores e alunos, bem como a não existência, até agora, de um local adequado para armazenamento das publicações da pós-graduação. (E30)

O local de trabalho já esteve por duas vezes para entrar numa reforma que não aconteceu, o telhado é péssimo chovendo muito dentro da seção. A iluminação não é suficiente, as lâmpadas além de serem muito fracas são muito altas não tendo uma boa iluminação interna (...). A seção ao lado é uma marcenaria, a poeira das madeiras e vernizes usados conforme a posição do vento vem cair dentro da gráfica empoeirando as mesas (...). (C13)

Principais dificultadores no cumprimento das tarefas: falta de diretriz para a área de informática na UNESP, interação com outros STIs¹⁰ com objetivo de otimizar esforços, falta de padronização no desenvolvimento de novos sistemas. (C18)

Alguns registros apontaram, além das dificuldades, resultados positivos no desempenho como conseqüência da implantação de melhorias operacionais:

Fatores que facilitaram o trabalho: (...), aprovação de portarias que normatizaram as atividades da Graduação e na Pós-Graduação, abertura dos balcões nessa duas Seções, [...] reuniões com chefes de departamento para discussão de novos modos de solicitar ou realizar atividades como os eventos. Fatores que dificultaram o desenvolvimento das atividades: sistemas de informática ainda não adequados (...) (C1)

¹⁰ STI – Serviço Técnico de Informática é uma área existente em todas as Unidades Universitárias da UNESP que tem entre suas atribuições desenvolver sistemas computacionais de interesse da Unidade.

Condições favoráveis estabelecidas no planejamento e atingidas favoreceram o desempenho da seção: implantação de um sistema informatizado para protocolo e arquivo, aquisição de um programa mais adequado para transmissão de laudas à Imesp e aquisição de um relógio protocolizador digital. (B8)

Nos **Encontros de Trabalho**, conforme já exposto, foi solicitado aos servidores que apontassem problemas que estariam interferindo no desempenho de suas atividades. Referente a esta categoria foram elencados três tipos de dificultadores:

1. Referentes a espaço físico, equipamentos e instalações da faculdade:

- Espaço físico reduzido (H2, 3, 4, 7, 10, 11, 15, 17, 18);
- Inadequação ou falta de mobiliário e equipamentos (H2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18);
- Necessidade de melhorar a sinalização interna e externa;
- Faltam portarias em alguns prédios, comprometendo a segurança (H17);
- Faltam salas para defesas de tese (H4);
- Dificuldades para atender todas as demandas de salas e equipamentos para eventos (H2);
- O número de máquinas de reprografia não é suficiente (H15);
- Demora para autorização de obra no telhado da Gráfica com problemas de entrada de água, acarretando risco para equipamentos e materiais (H13);
- Obsolescência dos equipamentos de informática
- Falta de equipamentos de informática adequados para trabalhar com imagens (H2).

2. Referentes à estrutura organizacional foram apontadas dificuldades relacionadas às atribuições formais das seções e problemas de interface entre as áreas:

- A divisão de certas tarefas entre áreas, como por ex. a realização do concurso para Professor Titular, dificulta o acesso do usuário às informações (H7);
- Dificuldades na interface com as áreas, especialmente departamentos de ensino (H3);
- Duplicação de tarefas e atividades entre as áreas;
- Desconhecimento das atividades desenvolvidas num departamento pela unidade em geral;
- Novas atribuições provocaram problemas de interface com outras áreas (H4);
- Realização de atividades que não fazem parte das atribuições do Setor sobrecarregam os servidores impedindo a execução de outras formalmente atribuídas (H16);
- Responsabilização por atividades, cujas atribuições não estão bem definidas como por ex.: levantamento de materiais para pequenas obras (H14);
- Fragmentação excessiva das atividades internas (H9);
- Sobrecarga de trabalho ou problemas na execução das atividades por parte das áreas de interface, provocam o descumprimento dos prazos da seção (H9);

- Necessidade de funcionamento da seção responsável por eventos e equipamentos nos períodos de férias escolares.

3. Referente ao apoio técnico e operacional foram registrados problemas

decorrentes da ausência ou inadequação de sistemas informatizados, veículos

de informação e procedimentos diversos:

- Inclusões de última hora nas pautas dos colegiados dificulta preparação e assessoria da reunião (H5);
- Necessidade de sistemas informatizados (H5, 15);
- Faltam equipamentos e a manutenção quando necessária é morosa (H3);
- Pouca utilização dos recursos *on-line* (consulta e atualização de dados) por parte dos usuários (H7);
- Chamadas desnecessárias para suporte de informática quando se trata apenas de falta de cartucho, fio desligado da tomada, etc. (H18);
- Mudanças constantes dos pontos de rede de dados multiplicam desnecessariamente os serviços (H18);
- Mudanças freqüentes das divisórias das salas sem planejamento (H14);
- Entrega de freqüência, notas e horários e comunicação de oferecimento de disciplinas fora do prazo travancam o trabalho da seção (H3);
- Deslocamento do carro oficial e motorista várias vezes para o mesmo lugar no mesmo dia (H15);
- Solicitação de número adicional de refeições ao Restaurante Universitário fora do prazo (H11);
- Solicitações de contratação de veículo para transporte de alunos com apenas uma hora de antecedência (H10);
- Pedidos de café de última hora, cancelamento ou mudança de local sem comunicação (H15);
- Falta de flexibilidade da administração para lidar com imprevistos na realização de concursos: solicitação de carro para a banca, café, etc. (H7);
- Solicitação de *folders* fora do prazo e planejamento financeiro em cima da hora (H13);
- Prazos curtos para atendimento de demandas externas;
- Ausência de um banco de dados para uso de toda a unidade;
- Necessidade de um programa informatizado para afastamentos, freqüência, e outros trabalhos;
- Morosidade dos professores na emissão de pareceres (H3);
- Sobrecarga de trabalho para controle dos veículos de transporte devido a necessidade de um programa informatizado (H15);
- Morosidade na compra e entrega de materiais (h13);
- Sistema de folha de pagamento ultrapassado (H7);
- Reclamações dos usuários relacionadas à dificuldade de utilização do programa de consulta a processos (H8);
- Necessidade de implantação do “Lattes Institucional”;
- Inexistência de um programa informatizado para controle de saldos gera morosidade no fornecimento de informações e dificuldades para o gerenciamento da unidade (H9);

- O sistema implantado na pós-graduação não funciona e os equipamentos estão inadequados (H4);
- Falta de comprometimento e organização por parte dos organizadores de eventos (H15);
- Informações incompletas recebidas das seções e demais unidades da Unesp;
- Telefonistas não tem informações relativas a eventos, dificultando a triagem das ligações. Falta divulgação dos novos ramais do sistema DDR (H15);
- Faltam informações a respeito de eventos (H17);
- Não há retorno da administração referente a solicitações de compras feitas pelas áreas (H13);
- A seção não é informada a respeito da realização de eventos e cursos de extensão (H9);
- Um curso de inglês dirigido ao corpo técnico-administrativo foi divulgado aos alunos pelos professores, gerando inúmeras ligações telefônicas, consultas, etc. (H7);
- Não comunicação de desligamentos da universidade de servidores em débito com a biblioteca ocasiona perda de livros (H17);
- Dificuldades relacionadas à requisição e recebimento de materiais de consumo e informações sobre o andamento das solicitações;
- Dificuldade de acesso à legislação para instrução processual;
- Necessidade de divulgar horários de atendimento dos docentes, notas, etc.;
- Chefes não repassam novas normas ou deliberações da /Congregação;

5 Resultados e Discussões

Neste capítulo será apresentada uma análise dos dados coletados com base na fundamentação teórica, nas fontes secundárias e observações do pesquisador, que, sendo servidor técnico-administrativo da Faculdade de Ciências e Letras, teve oportunidade de participar de algumas atividades e acompanhar a implementação do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL.

Segundo Normann (1993), as organizações de serviço devem oferecer antecipadamente aos funcionários todas as condições de que precisam para gerir com eficiência os momentos de interação com o cliente, o que implica na criação de uma estratégia organizacional, um sistema de serviços desenvolvido a partir de um processo de auto-conhecimento e análise do ambiente interno e externo.

Nesse sentido, o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL, embora não integre ou comporte uma estratégia organizacional ampla, representa um avanço no processo de busca de um padrão de qualidade. Conforme demonstram os registros das diversas áreas, foram criadas oportunidades para discussão de questões relativas a desempenho, condições de trabalho e melhorias operacionais, dando início a um processo de análise do ambiente interno. Por outro lado, foram evidenciados aspectos negativos decorrentes, principalmente, da ausência de direcionamento do programa à satisfação do usuário.

Na primeira categoria investigada, *Identificação e compreensão do usuário*, os registros evidenciam que os usuários citados correspondem ao público interno: professores, alunos e funcionários.

Para Albrecht (2000), a compreensão do cliente interno constitui uma fase da implantação de um sistema de serviços em que se deve avaliar a disposição dos membros da

organização quanto à implantação do programa, o que se pode fazer por meio de reuniões e retiros com a equipe executiva, onde o grupo pode produzir listas de *obstáculos potenciais* à implantação (tradições, política, procedimentos, limitações, hábitos, limitação de recursos, etc.) e *ativos potenciais* (uma equipe executiva forte, aceitação pelos clientes, atitudes dos funcionários, etc.) e também por meio da mensuração do serviço, um sistema de *feedback*, um mecanismo que permita aos administradores e funcionários ter acesso à avaliação dos clientes a respeito da qualidade do serviço.

A realização dos encontros de trabalho com o objetivo de melhorar a interface entre as áreas — uma das metas estabelecidas para a instituição e importante para a obtenção de um padrão de qualidade — vai ao encontro do primeiro método sugerido pelo autor, possibilitando aos servidores refletir e apresentar fatores que interferem negativamente no desenvolvimento de suas atividades. Entretanto, a ausência de princípios norteadores e de um sistema de avaliação do usuário, conduziu à uma análise baseada unicamente na ótica da administração, ou seja, dos próprios executores dos serviços, que adotaram uma postura defensiva concentrada em justificar suas dificuldades relativas ao desempenho, por meio de atitudes inadequadas dos usuários internos: funcionários, professores e alunos. Assim, em vez de buscar a compreensão do usuário e a permanente adequação dos serviços às suas expectativas e necessidades, os relatórios apresentam o usuário, na perspectiva dos servidores técnico-administrativos, como dificultadores do bom desenvolvimento das atividades e da melhoria da qualidade dos serviços prestados, na medida em que não observam regras, prazos, desconhecem os institutos legais e outras formas de organização estabelecidas na instituição.

Os dados obtidos na segunda categoria investigada, *Desenvolvimento de Recursos Humanos*, evidenciaram resultados positivos alcançados com o Programa de Desenvolvimento de

Recursos Humanos da FCL, como também prejuízos decorrentes da ausência de uma política institucional.

Segundo Normann (1993) isso acontece na maior parte das organizações de serviço, que, muito embora reconheçam os funcionários como recursos-chave e até criem seus próprios centros de treinamento, não consideram a natureza estratégica do desenvolvimento dos recursos humanos.

O sistema ADP está favorecendo o bom gerenciamento dos recursos humanos, a começar pela própria STDARH que, antes limitada quase exclusivamente à execução de rotinas burocráticas, passou a atuar mais efetivamente junto a outros setores em atividades específicas de desenvolvimento dos servidores como a orientação para a análise do desempenho, elaboração de programas de treinamento e organização dos encontros de trabalho, o que lhe proporcionou maior conhecimento das questões relativas ao desempenho dos servidores, suas deficiências e dificuldades.

O modelo de análise de desempenho adotado mostrou-se particularmente importante para a obtenção de um padrão de qualidade, indo ao encontro da literatura pesquisada ao inserir práticas consideradas fundamentais pelos autores: o estabelecimento de metas, apontado por Feigenbaum como um instrumento de motivação; a realização de reuniões, avaliações sistemáticas, comunicação permanente, atribuição de responsabilidades e conquista do compromisso dos empregados por parte das lideranças, sugeridas por Crosby; e, principalmente, por prever a elaboração de planos de desenvolvimento profissional, um aspecto ressaltado por todos os autores como fundamental para elevação do nível de desempenho, por possibilitar a criação de programas de qualificação profissional direcionados às reais necessidades.

Outros resultados do ADP foram registrados: maior interesse dos servidores pelo autodesenvolvimento, revisão de rotinas, reorganização do trabalho, início da prática do

planejamento, maior aproximação entre supervisores e colaboradores, abertura ao diálogo e possibilidade de melhor conhecimento das equipes de trabalho por parte dos dirigentes e supervisores.

Entretanto, conforme apontam os relatórios dos órgãos de recursos humanos, muitas são as dificuldades técnicas e culturais que interferem na sua operacionalização. A implantação do ADP não se fez acompanhar de uma ampla estratégia de preparação e formação dos servidores para o processo de avaliação (uma prática não muito comum na administração pública), restringindo-se aos profissionais de Recursos Humanos que, às vésperas da implantação do sistema, ainda não se sentiam preparados para o gerenciamento do sistema, conforme demonstrado em seus relatórios. Uma categoria particularmente atingida nesse sentido foi a dos supervisores, responsáveis pela análise de desempenho de suas equipes de trabalho, sobre os quais a Área de Recursos Humanos registrou: despreparo para o exercício da função, dificuldade na elaboração do planejamento, visão estreita voltada apenas à realização de tarefas sem compromisso com a missão da Universidade, atitudes paternalistas com vistas à promoção dos servidores, e, ainda, utilização de artifícios mecânicos como a atribuição do mesmo conceito de forma linear e apresentação de um único plano de desenvolvimento profissional para todos os servidores de determinadas áreas.

Para Albrecht (1993), essa categoria de servidores tem importância estratégica para qualquer organização por constituir o elo de ligação entre a alta administração e o pessoal de linha de frente, com poder para alcançar o sucesso ou determinar o fracasso de qualquer iniciativa.

Crosby (1991) ressalta como prioridade para os programas de treinamento os supervisores que em função de sua influência no que se refere a atitudes, padrões de trabalho e

sintonia com o programa de qualidade, podem habilitar os demais funcionários a uma atuação adequada.

Não obstante todas as dificuldades que permeiam a implantação e o gerenciamento de um sistema de análise de desempenho, é imprescindível que se tenha uma prática de mensuração especialmente tratando-se de uma instituição pública onde estão presentes, por um lado, particularidades como a obrigação de prestar contas à sociedade, e, por outro, estabilidade no emprego e pouca orientação para o usuário.

Segundo Albrecht (2000), é necessário um sistema de mensuração e *feedback* que diga à equipe como está o seu desempenho: o pessoal de linha de frente precisa conhecer os resultados de seus esforços, os supervisores têm necessidade de saber o quanto suas unidades contribuem para a imagem da empresa, os administradores de escalões intermediários precisam avaliar o apoio e assistência que estão dando às unidades de linha e descobrir que melhorias podem fazer, os executivos precisam saber como a empresa tem sua qualidade de serviço avaliada pelo mercado.

O crescimento das demandas por cursos e treinamentos verificados após a implementação da avaliação de desempenho constitui um indicador de que os próprios servidores estão estabelecendo uma relação entre qualidade dos serviços e qualificação profissional. No intento de responder às solicitações, a Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos da FCL vem oferecendo cursos que, muito embora representem um avanço no que se refere à gestão de pessoas, não têm o alcance de uma política institucional.

Os programas de qualificação profissional oferecidos anualmente ao corpo técnico-administrativo, elaborados a partir das demandas apontadas nas análises de desempenho e nos encontros de trabalho, vão ao encontro da abordagem de Normann (1993), segundo o qual a implementação de programas de treinamento adequados às necessidades da organização implica

em considerar as necessidades relativas a problemas operacionais e de interface e estabelecer uma orientação inflexível dos programas para o negócio da empresa. A participação dos servidores em tais programas, a repercussão positiva de alguns cursos como o de “Gestão Universitária”, que envolveu não apenas servidores da FCL como também de toda a UNESP e da Universidade de São Paulo, demonstram que os servidores buscam e valorizam a qualificação profissional, especialmente quando relacionada diretamente aos temas que permeiam seu cotidiano profissional. Porém, há dois aspectos fundamentais não considerados nesses programas.

O primeiro está relacionado com a pouca ênfase nos problemas detectados no ADP. Com exceção de um programa anual de desenvolvimento de supervisores, não houve um direcionamento claro dos programas de qualificação profissional para solução desses problemas, muito embora os próprios órgãos de recursos humanos os abordem sistematicamente ao final de cada processo.

O outro aspecto refere-se à ausência de mensuração de resultados dos programas de qualificação. Segundo Normann (1993) é fundamental fixar pontos de mensuração em intervalos regulares, com vistas à análise do efeito comportamental dos treinamentos sobre os participantes.

No que se refere à terceira categoria, *Apoio físico, tecnológico e operacional*, Normann (1993) afirma que a eficácia do sistema de administração de serviços é caracterizada pela harmonia e pelo bom ajuste entre seus componentes, uma vez que a avaliação do cliente no que se refere à qualidade englobará não só a atuação do funcionário de contato como também instalações físicas, equipamentos, etc. Segundo o autor, nos “momentos da verdade”, quando cliente e funcionário da instituição entram em contato e ocorre a prestação do serviço, sua qualidade depende da experiência, motivação do funcionário e das ferramentas empregadas.

Para Albrecht (2000), um sistema de serviços deve ter como pressuposto o comprometimento pessoal dos executivos da organização com a excelência do serviço e sugere a

implantação de melhorias no nível operacional, como uma das fases para implantação desse sistema. Para isso, indica a necessidade de um plano que preveja discussão e identificação de problemas e formas de solucioná-los.

Ao criar oportunidades para que os servidores apontassem inadequações físicas, tecnológicas ou operacionais, realizando encontros com a participação dos diretores das áreas e vice-diretor da unidade, a administração da instituição demonstrou seu comprometimento com a qualidade de serviços e empenho em alcançar um padrão de qualidade, o que representa um fator motivador para os funcionários.

Durante os encontros o pesquisador pôde observar que os diretores das áreas buscaram junto aos servidores soluções para os problemas apontados apresentando alternativas e, quando do encerramento da pesquisa, estavam sendo realizadas reuniões para estudo dos encaminhamentos possíveis. Entretanto, é necessário considerar, em se tratando de uma instituição pública, as limitações orçamentárias que podem inviabilizar o atendimento a todas as demandas, as “amarras burocrático-legais” (MONTEIRO, 1995) que impõem morosidade a processos de compras e a procedimentos diversos e a ausência ou inadequação de políticas e diretrizes internas com vistas a otimização dos serviços, conforme apontado com relação ao Serviço Técnico de Informática, responsável pela criação de sistemas informatizados da administração da instituição.

Por outro lado, é importante salientar que, também nessa categoria, deixou-se de considerar o ponto de vista do usuário, o que limita os resultados de uma reformulação dos sistemas de serviços para obtenção de um padrão de qualidade, necessária segundo Albrecht (2000), uma vez que freqüentemente são inimigos do serviço por não terem sido projetados ou porque, quando projetados, nem sempre prevêm a maximização da satisfação do cliente. A reformulação deve ter impacto positivo sobre o cliente por meio de um método, regra, ou

estrutura organizacional, capaz de gerar um resultado percebido por ele. Segundo o autor, havendo por parte da alta administração a opção pela qualidade do serviço será necessário reexaminar de perto e com espírito crítico todos os sistemas organizacionais com impacto sobre o cliente.

A análise dos dados obtidos na pesquisa permitiram ao pesquisador algumas conclusões a respeito dos fatores envolvidos no processo de busca de um padrão de qualidade em serviços e os limites de ações nesse sentido, quando desenvolvidas sem a base de uma ampla estratégia organizacional. Com base nessa análise, serão apresentadas no próximo capítulo as conclusões do pesquisador bem como algumas sugestões de ações, a título de contribuição com a instituição.

6 Conclusões e sugestões para próximos trabalhos

Entre os autores pesquisados verifica-se, a respeito do tema qualidade, uma evolução de abordagens voltadas à qualidade na produção de bens e centralizada na inspeção, para uma concepção estratégica que permeia todos os processos organizacionais e envolve a organização a ponto de construir uma nova cultura corporativa centralizada na melhoria contínua dos processos de trabalho e das pessoas. Nessa nova concepção dois elementos comuns são ressaltados por todos os autores:

- a satisfação do cliente
- desenvolvimento profissional das equipes de trabalho

No que se refere à qualidade em prestação de serviços, tais elementos são ainda mais destacados, dado que a interação cliente/funcionários ocupa o centro da administração de tais organizações. Enquanto na produção de bens a ênfase do desenvolvimento profissional esteve na formação de especialistas em conceitos e práticas gerenciais da qualidade, em serviços esse foco ampliou-se, incluindo o desenvolvimento de habilidades interativas, processos de autoconhecimento e de análise dos ambientes interno e externo, com atenção para a adequação dos treinamentos à cultura organizacional e ao atendimento das necessidades dos clientes.

A obtenção de um padrão de qualidade em serviços segundo os autores pesquisados (Normann e Albrecht), está condicionada à criação de um processo organizacional estratégico, um sistema de administração de serviços, que Albrecht (2000, p. 110) define como

um enfoque organizacional global, uma filosofia, um modelo de gestão e um conjunto de métodos e ferramentas que faz da qualidade do serviço, tal como sentido pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Com base na fundamentação teórica, enfática quanto à necessidade de processos organizacionais estratégicos, foi estabelecida neste trabalho, a hipótese de que a desvinculação do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade de Ciências e Letras de uma ampla estratégia organizacional que inclua uma política de desenvolvimento de Recursos Humanos compromete a obtenção de um padrão de qualidade.

Foi possível observar que o corpo técnico-administrativo, envolvido por uma dinâmica de trabalho centrada na execução sistemática de processos técnicos e no cumprimento de rotinas burocráticas, apresenta uma visão reducionista da missão da Universidade, um entendimento não declarado, porém revelado na prática, de diversas atividades-fim: acadêmicas, administrativas, operacionais e técnicas, o que provoca certo distanciamento dos reais resultados esperados do conjunto de todas as atividades que compõem a Universidade. As dificuldades em se obter um padrão de qualidade na atividade técnico-administrativa, portanto, não podem ser atribuídas apenas à acomodação ou conservadorismo dos servidores, como poderiam sugerir análises simplistas. Embora tais comportamentos também possam estar presentes, uma das questões principais parece estar de fato na cultura instalada ao longo dos anos que, voltada à estrutura interna da instituição, confunde os papéis das diversas instâncias e dificulta o alinhamento com os objetivos da Universidade.

O entendimento da atividade técnico-administrativa como parte de um projeto coletivo, amplo, exige dos servidores não apenas eficiência operacional, como também envolvimento e comprometimento com as finalidades da Universidade, desenvolvimento profissional e pessoal contínuo e permanente. Neste sentido é que a ausência de uma política de desenvolvimento de Recursos Humanos compromete a obtenção de um padrão de qualidade dos serviços.

Particularmente na Universidade, essa ausência representa um desequilíbrio no que se refere ao conjunto dos Recursos Humanos, na medida em que o corpo docente, responsável pela atividade-fim, tem na própria qualificação a condição primeira para o exercício de suas funções e dispõe de uma carreira estruturada e de todas as condições para seu contínuo desenvolvimento e o corpo técnico-administrativo, responsável pelas atividades de apoio, inserido nesse ambiente de extrema valorização do saber, não dispõe das mesmas condições e é pouco estimulado a buscar o autodesenvolvimento. Tal paradoxo adquire dimensão ainda maior ao se considerar que a UNESP possui todas as condições para a qualificação de seus servidores: além da riqueza intelectual de seus cientistas, educadores, pensadores de todas as áreas do conhecimento, toda a sua infraestrutura é direcionada à educação — salas de aula, auditórios, equipamentos.

Assim, retomando o objetivo principal da presente pesquisa, ou seja, identificar a contribuição do programa para a obtenção de um padrão de qualidade dos serviços prestados pelo corpo técnico-administrativo da instituição, os resultados podem ser sintetizados num conjunto de aspectos positivos que favoreceram tal processo e outros negativos, que se configuram como espaços vazios sob a perspectiva de um sistema de administração de serviços:

Aspectos positivos:

- Uma nova dinâmica de trabalho foi introduzida, observando-se: estabelecimento de metas, maior abertura ao diálogo entre supervisores e demais servidores, oportunidades para análise do desempenho e discussão de questões relacionadas às condições de trabalho. Os encontros de trabalho favorecem a melhoria da interface entre as áreas, por meio da discussão de problemas comuns, bem como o desenvolvimento do senso crítico e do processo analítico-reflexivo;

- O processo de qualificação profissional está sendo favorecido pela elaboração dos planos de desenvolvimento profissional, conduzindo à uma prática de identificação de necessidades que proporciona mais eficiência às programações, além de despertar os servidores para a necessidade de continuidade desse processo;
- A direção da Faculdade está diretamente envolvida em tais atividades, participando ativamente e demonstrando aos servidores seu empenho e comprometimento com a o processo de busca de um padrão de qualidade.

Aspectos negativos:

- O Programa tem parte de seus objetivos comprometidos por não possuir orientação para o usuário;
- A ausência de uma política de Recursos Humanos está interferindo nos resultados do sistema ADP e no processo de qualificação profissional;
- Não foi estabelecido um padrão de qualidade a ser alcançado.

Com base em tais aspectos, positivos e negativos, conclui-se que o processo de obtenção de um padrão de qualidade dos serviços técnico-administrativos da FCL está sendo favorecido pelo Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que representa reconhecidamente um passo importante para a criação de um sistema de serviços e poderá evoluir para isso no futuro. Entretanto, convém ressaltar que os aspectos negativos verificados constituem pontos fundamentais de um sistema de serviços e podem impedir a modificação do quadro atual. Não obstante todas as amarras burocráticas e legais presentes na administração universitária que contribuem para essa situação, é preciso oferecer-lhe a oportunidade de mudar,

de questionar antigos padrões e de pensar uma administração mais flexível, dinâmica, empreendedora, e, principalmente, voltada para as necessidades do usuário.

Certamente, não se trata de antepor às regulamentações legais os “desejos do usuário”, o que poderia ser problemático e muitas vezes impossível, mas de identificá-lo, “voltar-se” para ele, seja interno ou externo, procurando descobrir ou criar, entre a rigidez da máquina burocrática e a sua satisfação, uma zona em que possivelmente se possa injetar inovações que proporcionem ganhos importantes para a qualidade dos serviços públicos. Esse “voltar-se” para o usuário, essa maior atenção às suas necessidades, não podem ser vistos de forma simplista, a ser resolvida com a criação de *slogans* ou implantação de caixas de sugestões. Tais iniciativas podem ser úteis quando inseridas num programa maior, mas implicam no desenvolvimento de projetos que contemplem tanto saídas alternativas e criativas para situações do cotidiano administrativo quanto o desenvolvimento de programas, sistemas, novas metodologias de trabalho e até mesmo estudos dirigidos à revisão de todo o aparato normativo e legislativo da administração pública frente às demandas de flexibilidade e agilidade do mundo contemporâneo. A participação efetiva do servidor no desenvolvimento de tais projetos é de fundamental importância, dado o seu envolvimento e conhecimento da máquina burocrática e a necessidade de conquistar seu comprometimento com a transformação.

Nesse sentido, serão apresentados a seguir dois grupos de sugestões, sendo as primeiras referentes ao Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade de Ciências e Letras e o segundo grupo relacionado à formulação de uma política de desenvolvimento de Recursos Humanos.

No que se refere ao Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

- Implantação de um sistema de avaliação do usuário, que poderá fornecer elementos para orientar todas as atividades do programa: análise do desempenho, encontros de trabalho e programa de qualificação profissional;

- Inserção de um mecanismo de mensuração de resultados no programa de qualificação profissional e priorização de enfoque para os problemas apontados nas análises de desempenho e nos relatórios dos órgãos de Recursos Humanos, especialmente o desenvolvimento dos supervisores;

- Além disso, sugere-se, conforme o modelo indicado por Normann (1993), três grupos de treinamentos que podem favorecer a identificação entre necessidades dos servidores e respostas a deficiências de formação e atuação:

I. **Formação de agentes públicos:**— composto por temas destinados a cultivar valores fundamentais para a administração pública em servidores de todos os níveis hierárquicos e desenvolver uma cultura favorável à boa administração pública e ao processo de melhoria contínua: Ética, Políticas Públicas, Pensamento Estratégico e Tendências da Administração Pública, Atendimento ao Usuário, são alguns exemplos desse grupo.

II. **Cursos Técnicos**— destinados à formação técnica de caráter geral ou específico, conforme as necessidades das áreas de trabalho, os cursos deste grupo devem ser ministrados por especialistas da própria Universidade a fim de propiciar maior sintonia com o trabalho cotidiano e resultados mais efetivos na atuação prática. Entre os cursos técnicos gerais poderiam concentrar-se aqueles relacionados às novas tecnologias de informação e comunicação, gestão de projetos e procedimentos administrativos. E entre os específicos, processo de análise de desempenho — técnicas para planejamento, acompanhamento (entrevistas, registro dos

acontecimentos, importância do *feedback*), processos orçamentários, licitatórios, contábeis, controles financeiros, entre outros.

III. **Formação cultural** — os cursos deste grupo eventualmente podem ser considerados pouco importantes por grande parte dos usuários, dada sua relação indireta com o trabalho administrativo. No entanto, podem promover a ampliação do universo de conhecimentos, o desenvolvimento da criatividade, aperfeiçoamento do domínio da linguagem, favorecendo desse modo a inovação, a flexibilidade e a formação de perfis profissionais mais dinâmicos e empreendedores. Estão relacionados às artes, música, literatura, línguas, filosofia, entre outros.

2. Quanto à formulação de uma política de desenvolvimento de recursos humanos, foi necessário extrapolar o âmbito da FCL, devido à característica de complementaridade observada entre as atividades da Coordenadoria de Recursos e da Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos. O resgate das verdadeiras funções do órgão central mostrou-se, desse modo, uma condição fundamental para a formulação de uma política. As sugestões que se seguem dizem respeito a ações, que, na opinião do pesquisador cabem a esse órgão:

- Contingenciamento de recursos financeiros: criação de um mecanismo que permita inserir no orçamento anual da Reitoria e das Unidades Universitárias recursos para implementação de programas de qualificação profissional.
- Interação entre órgãos de Recursos Humanos central e locais por meio de encontros sistemáticos e criação de grupos de trabalho para avaliação de atividades, compartilhamento de experiências e estudo de novas diretrizes;

- Quanto aos programas de desenvolvimento profissional, as propostas de atividades apresentadas a seguir são aquelas que, na percepção do pesquisador, apresentariam ganhos em eficiência se concentradas no órgão central :

1. Programas destinados à formação e qualificação permanente dos profissionais de Recursos Humanos de toda a UNESP (sejam eles supervisores, ocupantes de funções de nível superior ou médio); com o objetivo de prepará-los para participar ativamente dos processos de formulação e implementação de projetos de desenvolvimento de Recursos Humanos: elaboração de diagnósticos, levantamento de necessidades, elaboração de programas de desenvolvimento e treinamento em nível local, desenvolvimento de projetos inovadores em parceria com professores e alunos; entre outros;

2. Programas de formação de especialistas em temas técnicos para suporte às Unidades Universitárias e treinamento sistemático dos servidores, evitando, assim, a contratação de profissionais externos que nem sempre conseguem alcançar o nível de detalhamento e as especificidades das áreas de compras, gestão orçamentária e financeira, administração de Recursos Humanos, administração acadêmica, etc. Uma vez que o denso aparato técnico e legislativo da administração pública requer contínua atualização de seus profissionais, a preparação de especialistas em diversos assuntos, ou seja, a formação de um *pool* de técnicos, poderia garantir o cumprimento de exigências legais e maior agilidade e eficiência nos processos.

3. Programas de formação gerencial para diretorias executivas e servidores potencialmente capazes de ascender a tais cargos. A esse respeito, convém ressaltar que observa-se hoje na Universidade diversas situações em que dirigentes próximos da aposentadoria não tomam a iniciativa de preparar possíveis substitutos, ocasionando um *gap* para a administração quando de seus afastamentos.

4. Elaboração de programas de qualificação permanente para os supervisores de nível médio: desenvolvimento de habilidades específicas, adequação da postura profissional, criação de um programa específico para melhor compreensão e comprometimento com o ADP. A coordenação da administração central favoreceria o intercâmbio de experiências entre os profissionais, fundamental para uma universidade com a distribuição geográfica da UNESP.

Com a apresentação destas sugestões pretende-se colaborar com o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da FCL, bem como com a formulação de uma política de desenvolvimento de Recursos Humanos, que mostrou-se fundamental para o processo de obtenção de um padrão de qualidade. Naturalmente, o tema continua em aberto e novos estudos poderão aprofundar o que foi aqui pesquisado. Com base nos resultados desta pesquisa, sugere-se, para futuros trabalhos a investigação dos fatores culturais e técnicos que têm impedido a formulação e implementação de uma política de Recursos Humanos para o corpo técnico-administrativo da UNESP. Sugere-se também uma pesquisa de satisfação do usuário da FCL, a fim de identificar os impactos do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos na qualidade dos serviços prestados.

Concluindo, é importante considerar que, além de todas as questões internas da Faculdade de Ciências e Letras e da Unesp aqui abordadas, a sociedade, inserida num ambiente de acelerado desenvolvimento tecnológico e de fácil acesso a todo tipo de informação, vem apresentando uma tendência de abandono de posturas passivas diante de longas filas, mau atendimento, burocratização excessiva, para tornar-se progressivamente mais crítica e exigente quanto à eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Questões econômicas, políticas, sociais, de relacionamento entre as pessoas e entre estas e instituições, têm constituído um desafio para qualquer organização, seja ela pública ou

privada. Conforme bem apontou Normann (1993), o perfil dos usuários tem-se modificado continuamente em função do maior acesso à informação e ao conhecimento, passando a exigir serviços que sejam projetados para tornar as pessoas cada vez mais independentes e habilitadas a proceder suas operações sem restrições de localização ou necessidade de ajuda. É uma nova concepção de prestação de serviços que ultrapassa o atendimento básico ou necessário, para operar não apenas com a inovação tecnológica, como também, com novos meios de alcançar uma excepcional presteza no atendimento e uma eficiência que ultrapasse os limites do normal para surpreender e antecipar-se às necessidades do usuário. Da mesma forma que o cliente é continuamente conquistado no setor privado, o usuário da Universidade deve merecer toda atenção e empenho dos servidores, com uma vantagem: não estando presente o objetivo “lucro” e sim o perfeito atendimento aos direitos do cidadão, um quadro de servidores públicos com tais características, pode dar início a um processo de recuperação da imagem das instituições públicas junto à sociedade.

Conforme sugere Normann, a qualidade em prestação de serviços não pode ser improvisada, é construída na “intimidade” da instituição, no seu cotidiano, nas ações praticadas em todos os seus âmbitos. O processo de melhoria contínua, que constitui um desafio tanto para o servidor quanto para a instituição, não permite acomodação e solicita sempre mais o exercício da crítica e do empenho na renovação dos costumes e práticas. O caráter estratégico que Normann (1993) propõe como essencial para o gerenciamento de organizações de serviços tem relação com essa necessidade de continuidade, de visão de futuro.

Referências:

- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- _____, K. *Revolução nos serviços*. Tradução de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 2000.
- _____, K. *Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. Trad. Antonio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A política de recursos humanos na gestão FHC. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.gov.br/>> Acesso em: 14 fev. 2003.
- BETIOL, L. F. et al. *Novas formas de gestão dos serviços públicos, a relação público-privada*. São Paulo: Fundap, 1997.
- CARVALHO, M. do S. M.V; TONET, H. C. Qualidade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n.2 , Abr.-Jun., p. 137-152 - ,1994.
- CHAUÍ, M. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Ed. Unesp, 2000.
- CRAINER, S. *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000.
- CROSBY, P. B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução de Lenkie Peres. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- DEMING, S. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques, Saraiva. 1990.
- DRÜG, K. I.; ORTIZ, D. D. *O desafio da educação: a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUTRA, J. de S. (Organizador). *Gestão por Competências*. Gente, 2001.
- FEIGENBAUM, A.V. *Controle da qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, J. M.. *Percepção Gerencial do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional na Faculdade de Ciências e Letras da Unesp – Campus de Assis*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis. 1999.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

GARVIN, D.A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GRILLO, A. N.. *Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias*. Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade. Anais, Florianópolis:UFSC-CPGA, p. 93-105,1987.

_____. *Desenvolvimento de pessoal em universidades — em busca da qualidade do ensino superior*. Florianópolis, Insular.1996.

ISHIKAWA, K. *TQC: total quality control :estratégia e administração da qualidade*. Tradução Mario Nishimura. São Paulo: IM&C International Sistemas Executivos, 1986.

JURAN, J. M.; GRYNA .F.M. *Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. São Paulo: Makron, Mc Graw-Hill,1991.v.1.

JURAN, J. M. Q. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

KEINERT, T. M. M. *Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. São Paulo: AnnaBlume, 2000.

LESSA, C.A *A Qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n.3, p.71-80, jul./set., p. 71-80, 2000.

MAXIMINIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas,1997.

MARE, Caderno n. 4 do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Programa da qualidade e participação na administração pública. Brasília, 1997

MONTEIRO, J. A. *Qualidade total no serviço público*. Brasília: QA&T, 1995.

MOURA, L. R. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NOGUEIRA, M. A.. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado*. São Paulo: Paz & Terra, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMAN, R. *Administração de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

NUNES, R. da S. *Administração universitária: concepções modelos e estratégias gerenciais*. 1998. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

OSBORNE, D.G. T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Tradução Sérgio Fernando Bath Ewandro Magalhães Júnior. Brasília: MH Comunicação, 1994.

SCROFERNEKER, C. M. *Os (des)caminhos na implantação do Programa de Qualidade Total na universidade brasileira*. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2000.

SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 2000.

SEVERINO, A.J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, M..U.A. F. de. *Estratégias empresariais e qualidade no setor de equipamentos de Proteção Individual (EPI)* 2000. Dissertação (Mestrado)- Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica - Universidade de Campinas, 2000.

STOFFEL, I. *Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência*. Florianópolis: Perspectiva.1997

UNESP. Ofício Circular nº 141/98-SARH-FCL/CAR de 1º.12.1998 (Proc. 1399/99-FCL/CAR), 1998.

_____. Ofício Circular nº 014/99-SARH-FCL/CAR de 25.02.1999 (Proc. 1402/99-FCL/CAR), 1999a.

_____. Relatório-Síntese dos Encontros Realizados pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Reitoria para a implantação do Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP, encaminhado por meio do Ofício Circular n. 07/99-RUNESP, 1999b.

_____. Relatório sobre as Reuniões para a Implantação do Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP – Coordenadoria de Recursos Humanos - Reitoria, encaminhado por meio do Ofício Circular n. 030/99-RUNESP, 1999c.

_____. Informativo ADP nº 02/2000- FCL, Processo 2134/00-FCL/CAR, p.2-4, 2000a.

_____. Relatório Síntese dos Encontros dos Responsáveis pelas Áreas Administrativas da Universidade – ADP - Coordenadoria de Recursos Humanos - Reitoria, encaminhado por meio do Ofício Circular n. 08/2000-RUNESP, 2000b.

- _____. Relatório Global do Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP – Coordenadoria de Recursos Humanos - Reitoria, encaminhado por meio do Ofício Circular nº 18/2000-RUNESP, 2000c.
- _____. Manual do Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional – ADP, 2000d
- _____. Portaria Interna do Pró-Reitor de Administração da Unesp n. 13 de 08.06.2000e.
- _____. Plano de Gestão para a FCL (Diretrizes Básicas) 2001-2004, outubro, 2000f.
- _____. Relatório Qualitativo do 1º processo do Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional -STDARH, Faculdade de Ciências e Letras – Campus de Araraquara., outubro, 2000g.
- _____. Ofício nº 502/2000-RUNESP de 07.11.2000 (Processo 391/2000-RUNESP), 2000h
- _____. Relatório da STDARH de 28.11.2000, 2000i
- _____. Portaria Unesp n.06 de 10 de janeiro de 2001 publicada no Diário Oficial do Estado de 11.01.2001 – Seção I, p. 50, 2001
- _____. Relatório de Atividades. Primeiro Ano de Gestão – 2001. Pró-Reitoria de Administração-PRAd, 2002a.
- _____. Relatório Síntese 2001, STDARH, de 27.02.2002, 2002b.
- _____. 45 Anos FCL: 1957-2002. Leonel, Maria Célia et al (Organizadores), FCL, 2002b.
- _____. Necessidades de treinamento 2001 – Processo nº2134/00-FCL/CAr, 2002c
- _____. Processo nº 2435/2001-FCL/CAr, Curso de Extensão Universitária “Gestão Universitária”, 2002d
- _____. Processo nº .01732-FCL/CAr, Curso de Extensão em Gestão Universitária, a ser realizado nas demais Unidades Universitárias da Unesp, 2002e
- _____. Relatório Síntese – 2002, STDARH, Proc. 1219/01/2002-FCL/CAr. 2002f.
- _____. Conceitos Ponderados a serem considerados para a conclusão do parecer global, Proc. 12129/01/2002-FCL/CAr, 2002g
- _____. Anuário Estatístico 2003- Assessoria de Planejamento e Orçamento. 2003.
- _____. Metas da FCL para 2003. Proc. 1402/03-99-FCL/CAr, 2003a.
- _____. - www.fclar.unesp.br, 2003b

_____. www.unesp.br/prad, 2003c

_____. Quadro Resumo do 1º Encontro de Trabalho. Proc. 1402/03-99-FCL/CAr, 2003d.

_____. Quadro Resumo do 2º Encontro de Trabalho. Proc. 1402/03-99-FCL/CAr, 2003e.

VIEIRA, S. *Como escrever uma tese*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.

Apêndices

Apêndice A

Publicado no DOE de 20/06/98

Seção I

RESOLUÇÃO UNESP Nº 37 , de 18 de junho de 1998.

Dispõe sobre o Plano de Carreira e Sistema Retribuítorio para os servidores técnicos e administrativos autárquicos, das classes que especifica, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP e dá providências correlatas.

O REITOR DA UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO", no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo inciso XI do artigo 34 do Estatuto da UNESP e tendo em vista a deliberação do Conselho Universitário em sessão de 14 de janeiro de 1997, alterada em sessão de 05 de março de 1998, resolve:

Artigo 1º - Fica instituído, na forma desta resolução, o Plano de Carreira e Sistema Retribuítorio para os servidores técnicos e administrativos autárquicos, das classes que especifica, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP.

Artigo 2º - Para os fins desta resolução, considera-se:

- I - nível: símbolo indicativo da hierarquia de vencimento da função autárquica, identificado por algarismo arábico;
- II - grau: valor fixado para o nível, identificado por algarismo romano;
- III - padrão: conjunto de nível e grau, fixados para cada classe das funções de provimento efetivo;
- IV - amplitude de vencimento: conjunto de 5 (cinco) níveis fixados para cada classe das funções de provimento efetivo;
- V - classe: conjunto de funções autárquicas de mesma denominação;
- VI - interstício: período de tempo de permanência do servidor na função que ocupa, num determinado nível e/ou grau, para habilitação aos processos de Progressão, Promoção e Acesso.
- VII - vencimento: retribuição correspondente ao valor fixado para o padrão, quando se tratar de função de provimento efetivo, ou para o nível, quando se tratar de função de confiança, pago mensalmente ao servidor, pelo efetivo exercício da função;
- VIII - remuneração: valor correspondente ao vencimento, acrescido das vantagens pecuniárias a que o servidor faça jus, previstas em legislação específica, inclusive gratificações.

Artigo 3º - A admissão será feita:

- I - em provimento efetivo, mediante aprovação em concurso público, no padrão inicial previsto para a respectiva classe, quando se tratar de função autárquica constante do Anexo I, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções Efetivas; ou
- II - em confiança, no nível previsto para a respectiva classe, quando se tratar de função autárquica constante do Anexo II, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções de Confiança, observado o disposto no parágrafo único do artigo 15.

Artigo 4º - Acesso é o instituto que permite a passagem do servidor de uma função autárquica para outra imediatamente superior, observada a trajetória, mediante processo seletivo especial.

Artigo 5º - Trajetória é a sucessão de funções autárquicas de provimento efetivo, organizadas e escalonadas de acordo com suas características e grau de complexidade de atribuições.

Artigo 6º - As trajetórias, os procedimentos, os interstícios e as demais condições referentes ao Acesso obedecerão regulamentação própria.

Artigo 7º - Promoção é a passagem da função autárquica de provimento efetivo, ocupada pelo servidor, de um grau para o imediatamente superior, dentro do mesmo nível e da mesma classe.

Artigo 8º - O processamento da Promoção dar-se-á anualmente, considerando-se:

I - o interstício mínimo de 3 (três) anos de efetivo exercício, contínuos ou não, do primeiro ao décimo primeiro grau na mesma função autárquica;

II - o desempenho do servidor.

Artigo 9º - Os procedimentos e as demais condições referentes à Promoção obedecerão regulamentação própria.

Artigo 10 - Progressão é a passagem da função autárquica de provimento efetivo do servidor do 1º para o 3º nível e do 3º para o 5º nível, respeitada a amplitude de vencimento fixada para a classe a que pertença.

Artigo 11 - Para fins da Progressão considerar-se-á:

I - o interstício mínimo de 3 (três) anos de efetivo exercício, contínuos ou não, na mesma função autárquica e no mesmo nível;

II - o grau de complexidade das atividades desenvolvidas pelo servidor.

Artigo 12 - Os procedimentos e as demais condições referentes à Progressão obedecerão regulamentação própria.

Artigo 13 - Os valores dos vencimentos dos servidores abrangidos por esta resolução ficam fixados de acordo com as Escalas de Vencimentos adiante mencionadas:

I - Escala de Vencimentos - Funções Efetivas: constituída de 43 (quarenta e três) níveis, correspondendo cada um a 12 (doze) graus, na conformidade do Anexo V;

II - Escala de Vencimentos - Funções de Confiança: constituída de 31 (trinta e um) níveis, na

conformidade do Anexo VI.

§ 1º - Na composição da Escala de Vencimentos de que trata o inciso I deste artigo observar-se-á, sempre, a razão de 5% (cinco por cento) entre o valor de um nível e o subsequente, bem como de 5% (cinco por cento) entre o valor de um grau e o imediatamente superior.

§ 2º - Na composição da Escala de Vencimentos de que trata o inciso II deste artigo observar-se-á, sempre, a razão de 5% (cinco por cento) entre o valor de um nível e o subsequente.

§ 3º - Os valores dos vencimentos constantes dos Anexos V e VI, de que trata este artigo são correspondentes à jornada de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho.

§ 4º - Quando se tratar de jornada de 36 (trinta e seis), 30 (trinta) ou 20 (vinte) horas semanais de trabalho, os vencimentos corresponderão, respectivamente, a 90% (noventa por cento), 75% (setenta e cinco por cento) e 50% (cinquenta por cento) dos valores dos vencimentos fixados no Anexo V de que trata o inciso I deste artigo.

Artigo 14 - Durante o tempo em que exercer a substituição na forma prevista no ESUNESP, o substituto terá direito:

I - a perceber no nível inicial da função autárquica de Almoxarife, mantendo-se o grau em que se encontrar na sua função de provimento efetivo, mais as vantagens pessoais a que fizer jus;

II - a perceber o valor do nível previsto para a função autárquica de confiança do substituído, acrescido das vantagens pecuniárias inerentes à função autárquica do substituído, mais as vantagens pessoais a que fizer jus;

Artigo 15 - As funções autárquicas de confiança serão exercidas, preferencialmente, por servidores integrantes do Subquadro de Funções Autárquicas - SQFA da UNESP.

Parágrafo único - As funções autárquicas de confiança de Supervisor Técnico de Seção, Supervisor Técnico de Setor, Supervisor de Seção, Supervisor de Setor, Supervisor de Creche e de Secretário de Escola serão exercidas, exclusivamente, por servidores ocupantes de funções integrantes do Subquadro de Funções Autárquicas - SQFA da UNESP.

Artigo 16 - O servidor ocupante da função autárquica de provimento efetivo, quando no exercício de funções autárquicas de confiança ou no exercício da substituição a que se refere o artigo 14 desta resolução, poderá optar pela percepção do vencimento da função autárquica de provimento efetivo.

Artigo 17 - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo que se submeter a concurso público e for admitido para outra função autárquica de provimento efetivo, terá essa função enquadrada no padrão inicial da respectiva classe.

Artigo 18 - As funções autárquicas e os cargos vagos de: Açougueiro, Analista Consultor em Informática, Analista de O&M Consultor, Auxiliar de Administração Universitária, Auxiliar de Processamento, Digitador, Oficial de Administração Universitária, Operador de Sistemas, Operador de Telecomunicações, Promotor de Eventos, Técnico de Apoio em Pesquisa e Desenvolvimento, Técnico em Telefonia e Técnico Superior de Administração Universitária, serão extintos:

I - os vagos, na data de vigência desta resolução; e

II - os demais, nas respectivas vacâncias.

Artigo 19 - Na vacância, as funções autárquicas de Atendente de Enfermagem e Atendente Hospitalar ficarão com suas denominações alteradas para Auxiliar de Enfermagem.

Parágrafo único - As funções autárquicas de Atendente Hospitalar, lotadas em Faculdades de Odontologia, na vacância, ficarão com suas denominações alteradas para Auxiliar de Odontologia.

Artigo 20 - Fica criado o Conselho para Assuntos de Recursos Humanos - CARH, em cada Unidade, com maioria absoluta de servidores técnicos e administrativos, cuja composição e demais condições obedecerão a regulamentação própria.

Parágrafo único - Compete ao Conselho para Assuntos de Recursos Humanos:

a) manifestar-se em recursos quanto à proposta de dispensa de servidor durante o estágio probatório; e

b) decidir sobre recursos referentes à Promoção e à Progressão.

Artigo 21- Fica criado o Conselho Permanente de Aperfeiçoamento da Carreira - COPAC, cuja composição e demais condições obedecerão a regulamentação própria.

Parágrafo único - Compete ao Conselho Permanente de Aperfeiçoamento da Carreira:

a) acompanhar a implantação, o desenvolvimento e propor medidas que visem o aperfeiçoamento do Plano de Carreira dos servidores técnicos e administrativos; e

b) avaliar e julgar os recursos interpostos pelos servidores técnicos e administrativos relativos à Carreira.

Artigo 22 - Os atos decorrentes da aplicação desta resolução serão expedidos pelas autoridades competentes, definidas em regulamentação própria.

Artigo 23 - Esta resolução e suas disposições transitórias aplicam-se, no que couber, aos servidores sujeitos ao regime jurídico da CLT e Legislação Complementar e do instituído pela Lei 10.261/68.

Parágrafo único - A contratação sob o regime jurídico da CLT será feita:

- a) mediante aprovação em concurso público, no padrão inicial previsto para a respectiva classe, quando se tratar de função constante do Anexo III, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções CLT; ou
- b) em confiança, no nível previsto para a respectiva classe, quando se tratar de função constante do Anexo IV, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções de Confiança CLT.

Artigo 24 - A Pró-Reitoria de Administração, por meio da Coordenadoria de Recursos Humanos, expedirá instruções complementares necessárias à operacionalização das disposições desta resolução.

Artigo 25 - Esta resolução e suas disposições transitórias entrarão em vigor no primeiro dia do mês subsequente ao da sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário e em especial as Resoluções UNESP 30 e 33/87 e alterações posteriores, Despacho 540/97 - RUNESP, Portaria UNESP 94/93 e alterações posteriores e Portarias UNESP 158/96 e 143/97.

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Artigo 1º - As classes constantes dos Anexos VII, VIII e IX, Anexos de Enquadramento das Classes - Funções Efetivas e do Anexo XI, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções de Confiança, ficam enquadradas na forma neles prevista.

Artigo 2º - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo, conforme o caso, terá a sua função enquadrada na conformidade dos Anexos VII, VIII e IX, Anexos de Enquadramento das Classes - Funções Efetivas, mediante aplicação das seguintes regras:

I - em se tratando de servidor autárquico que tenha optado pelo sistema retributório a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987 e que faça jus ao Adicional de Função previsto em seu artigo 7º, far-se-á o enquadramento mediante observância das seguintes disposições:

- a) verificar-se-á o nível inicial previsto para a classe na conformidade do Anexo VII e localizar-se-á o grau, cujo valor seja igual ao valor correspondente ao nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução;
- b) se o enquadramento efetuado nos termos da alínea anterior recair acima do grau VI do 1º nível, a função será enquadrada no 3º nível;
- c) se, ainda, o enquadramento efetuado nos termos da alínea "b" recair acima do grau VI, a função será enquadrada no 5º e último nível da classe em grau, cujo valor seja igual ao valor correspondente ao nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução.

1. Ocorrendo a hipótese prevista na alínea "c" e a função autárquica do servidor ficar enquadrada no grau XII do último nível da sua classe, cujo valor seja inferior ao valor correspondente ao nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, ficará assegurada a Vantagem Pessoal.

2. Considera-se Vantagem Pessoal, a diferença entre o valor do grau XII do último nível da classe a que pertença o servidor e o valor correspondente ao nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução.

II - em se tratando de servidor autárquico que tenha optado pelo sistema retributório a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987 e que não faça jus ao Adicional de Função previsto em seu artigo 7º, far-se-á o enquadramento mediante observância das seguintes disposições:

- a) verificar-se-á o nível inicial previsto para a classe na conformidade do Anexo VII e localizar-se-á o grau, cujo valor, acrescido das vantagens pecuniárias resulte em remuneração igual ou imediatamente inferior àquela que o servidor faça jus na função de

provimento efetivo na "Situação Estado/UNESP", com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, excluindo-se o valor do abono instituído pela Portaria UNESP 158, de 15/07/96, e, em ambas as remunerações, as vantagens pecuniárias eventuais;

b) se o enquadramento efetuado nos termos da alínea anterior recair acima do grau VI do 1º nível, a função será enquadrada no 3º nível;

c) se, ainda, o enquadramento efetuado nos termos da alínea "b" recair acima do grau VI, a função será enquadrada no 5º e último nível da classe em grau, cujo valor acrescido das vantagens pecuniárias resulte em remuneração igual ou imediatamente inferior àquela que o servidor faça jus na função de provimento efetivo na "Situação Estado/UNESP", com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, excluindo-se o valor do abono instituído pela Portaria UNESP 158/96 e, em ambas as remunerações, as vantagens pecuniárias eventuais.

III - em se tratando de servidor autárquico que não tenha optado pelo sistema retributório a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987, far-se-á o enquadramento mediante observância das seguintes disposições:

a) verificar-se-á o nível inicial previsto para a classe na conformidade do Anexo VIII e localizar-se-á o grau, cujo valor acrescido das vantagens pecuniárias resulte em remuneração igual ou imediatamente inferior àquela que o servidor faça jus na função de provimento efetivo na "Situação Estado/UNESP", com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, excluindo-se em ambas as remunerações, as vantagens pecuniárias eventuais;

b) se o enquadramento efetuado nos termos da alínea anterior recair acima do grau VI do 1º nível, a função será enquadrada no 3º nível;

c) se, ainda, o enquadramento efetuado nos termos da alínea "b" recair acima do grau VI, a função será enquadrada no 5º e último nível da classe em grau, cujo valor acrescido das vantagens pecuniárias resulte em remuneração igual ou imediatamente inferior àquela que o servidor faça jus na função de provimento efetivo na "Situação Estado/UNESP", com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, excluindo-se em ambas as remunerações, as vantagens pecuniárias eventuais.

§ 1º - Procedido o enquadramento financeiro na forma prevista nos incisos II ou III deste artigo, conforme o caso, e resultando enquadramento com remuneração imediatamente inferior àquela que o servidor faça jus na função de provimento efetivo na "Situação Estado/UNESP", ficará assegurado o Complemento de Enquadramento.

§ 2º - Considera-se Complemento de Enquadramento - CE, a diferença entre o total da remuneração a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo na "Situação Estado/UNESP", com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução e o total da remuneração resultante da aplicação das regras previstas nos incisos II ou III, conforme o caso, excluindo-se em ambas as remunerações, as vantagens pecuniárias eventuais e no inciso II o valor do abono instituído pela Portaria UNESP 158/96.

IV - em se tratando de servidor autárquico das classes pertencentes à Área de Informática far-se-á o enquadramento mediante observância das seguintes disposições:

a) verificar-se-á o nível inicial previsto para a classe na conformidade do Anexo IX e localizar-se-á o grau, cujo valor seja igual ou imediatamente superior ao valor do vencimento a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução;

b) se o enquadramento efetuado nos termos da alínea anterior recair acima do grau VI do 1º nível, a função será enquadrada no 3º nível;

c) se, ainda, o enquadramento efetuado nos termos da alínea "b" recair acima do grau VI, a função será enquadrada no 5º e último nível da classe em grau, cujo valor seja igual ou imediatamente superior ao valor do vencimento a que o servidor faça jus na

função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução.

1. Ocorrendo a hipótese prevista na alínea "c" e a função autárquica do servidor ficar enquadrada no grau XII do último nível da sua classe, cujo valor seja inferior ao valor correspondente ao vencimento a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, ficará assegurada a Vantagem Pessoal.

2. Considera-se Vantagem Pessoal, a diferença entre o valor do grau XII do último nível da classe a que pertença o servidor e o valor correspondente ao vencimento a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução.

3. O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo de Analista Consultor em Informática e Analista de O&M Consultor terá sua função enquadrada com o vencimento fixado na Escala de Vencimentos própria e passarão a integrar a Escala de Vencimentos Especial, que será majorada de acordo com o índice de reajuste concedido aos servidores técnicos e administrativos da UNESP.

Artigo 3º - O servidor titular de função autárquica de provimento efetivo constante do Anexo X, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções Efetivas, optante ou não pelo sistema retributivo de que trata a Resolução UNESP 30/87, terá essa função autárquica enquadrada na forma ali estabelecida.

§ 1º - O servidor titular de função autárquica de Coordenador de Creche e de Supervisor de Seção Técnica terá esta função enquadrada de acordo com sua habilitação profissional, na conformidade do Anexo X.

§ 2º - O servidor titular de função autárquica de Supervisor de Seção Técnica não abrangido pelo disposto no parágrafo anterior, terá esta função enquadrada como Analista Técnico, na conformidade do Anexo X.

§ 3º - O disposto neste artigo aplica-se, no que couber, ao servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo, ao qual tenha sido assegurado, nos termos do § 2º do Artigo 7º da Resolução UNESP 30/87, o vencimento correspondente à função de supervisão, chefia ou encarregatura.

a) Quando a função de provimento efetivo for de Nível Superior, o enquadramento dar-se-á em função autárquica de idêntica denominação da qual o servidor é titular, na conformidade do Anexo VII.

§ 4º - Se da aplicação do disposto neste artigo resultar unidade administrativa sem função de comando correspondente, ficam criadas funções autárquicas de confiança de Supervisor Técnico de Seção, Supervisor Técnico de Setor, Supervisor de Seção, Supervisor de Setor e Supervisor de Creche, conforme o caso.

Artigo 4º - O servidor ocupante de função autárquica de provimento em comissão, terá a sua função enquadrada na conformidade do Anexo XI, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções de Confiança, no nível previsto para a classe.

§ 1º - Procedido o enquadramento na forma prevista no "caput" deste artigo, se o valor do nível previsto para a classe, acrescido das vantagens pecuniárias, resultar em remuneração inferior àquela que o servidor faça jus na função de provimento em comissão na "Situação Estado/UNESP", com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, excluindo-se em ambas as remunerações, as vantagens pecuniárias eventuais, ficará assegurado o Complemento de Enquadramento de Função de Confiança.

§ 2º - Considera-se Complemento de Enquadramento de Função de Confiança - CEFC, a diferença entre o total da remuneração a que o servidor faça jus na função de provimento em comissão na "Situação Estado/UNESP", com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução e o total da remuneração obtida após o enquadramento financeiro, excluindo-se em ambas as remunerações, as vantagens pecuniárias eventuais.

Artigo 5º - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo, ao qual tenha sido assegurado, nos termos do § 2º do artigo 7º da Resolução UNESP 30/87, o vencimento correspondente às funções de Agente do Serviço Civil, Assessor Chefe, Assessor Técnico de Gabinete, Coordenador, Diretor Técnico de Departamento, Diretor Técnico de Divisão, Diretor Técnico de Serviço terá a função de que é titular enquadrada como Técnico Superior de Administração Universitária.

Parágrafo único - O servidor titular de função autárquica de provimento efetivo de Agente do Serviço Civil e Secretário de Faculdade, independentemente da função carreira, terá a função de que é titular enquadrada como Técnico Superior de Administração Universitária.

Artigo 6º - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo ao qual tenha sido assegurado, nos termos do § 2º do artigo 7º da Resolução UNESP 30/87, o vencimento correspondente às funções de Assistente Técnico de Direção I, II e III, Assistente Técnico de Gabinete II, Assistente de Planejamento e Controle I e II, Diretor de Departamento, Diretor de Divisão, Diretor de Serviço e Secretário (CPRT) terá a função de que é titular enquadrada como Assistente Técnico Administrativo.

Artigo 7º - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo ao qual tenha sido assegurado, nos termos do § 2º do artigo 7º da Resolução UNESP 30/87, o vencimento correspondente à função de Assistente Técnico de Gabinete I, Analista Técnico I e II terá a função de que é titular enquadrada como Analista Técnico.

Parágrafo único - Quando se tratar de Analista Técnico I e II, cuja função de provimento efetivo seja de Nível Superior, o enquadramento dar-se-á em função autárquica de idêntica denominação à de que o servidor é titular, na conformidade do Anexo VII.

Artigo 8º - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo ao qual tenha sido assegurado, nos termos do § 2º do artigo 7º da Resolução UNESP 30/87, o vencimento correspondente à função de Oficial de Gabinete terá a função de que é titular enquadrada como Oficial de Administração Universitária.

Artigo 9º - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo ao qual tenha sido assegurado, nos termos do § 2º do artigo 7º da Resolução UNESP 30/87, o vencimento correspondente à função de: Secretário I, II e III, Secretário de Escola, Secretário de Escola I, II e III e Secretário de Departamento de Ensino I, II e III terá a função de que é titular enquadrada como Auxiliar de Administração Universitária.

Artigo 10 - O servidor ocupante de função autárquica de provimento efetivo ao qual tenha sido assegurado, nos termos do § 2º do artigo 7º da Resolução UNESP 30/87, o vencimento correspondente à função de Auxiliar de Gabinete e de Controlador de Pagamento de Pessoal III terá a função de que é titular enquadrada como Oficial Administrativo.

Artigo 11 - Para fins de enquadramento das funções autárquicas de que tratam os artigos 3º e 5º a 10, aplicar-se-ão, conforme o caso, as regras previstas nos incisos I, II ou III do artigo 2º, todas destas disposições transitórias.

Artigo 12 - O servidor titular de função autárquica de supervisão, chefia e encarregatura, mediante opção, poderá ter sua função enquadrada na forma estabelecida no Anexo XI, ficando-lhe assegurada a efetividade na função resultante deste enquadramento.

§ 1º - A opção a que se refere o "caput" deste artigo dar-se-á em data a ser fixada por ocasião da redefinição das funções de confiança, prevalecendo até então o enquadramento previsto no artigo 3º das mesmas disposições transitórias.

§ 2º - Ao servidor que fizer uso da opção prevista no "caput" deste artigo não se aplica o contido no artigo 3º destas disposições transitórias.

Artigo 13 - O servidor contratado sob o regime jurídico da CLT e Legislação Complementar, optante ou não pelo sistema retributivo a que se refere a Resolução

UNESP 30, de 10 de abril de 1987, terá sua função enquadrada mediante aplicação das seguintes regras:

I - em se tratando de servidor celetista que tenha optado pelo sistema retributivo a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987, dar-se-á o enquadramento mediante as regras estabelecidas nos incisos I ou II do artigo 2º destas disposições transitórias, conforme o caso;

II - em se tratando de servidor celetista que não tenha optado pelo sistema retributivo a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987, terá sua função enquadrada na conformidade do Anexo XII, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções CLT e far-se-á o enquadramento mediante observância das seguintes disposições:

a) verificar-se-á o nível inicial previsto para a classe na conformidade do Anexo XII, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções CLT e localizar-se-á o grau, cujo valor seja igual ao valor do vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução;

b) se o enquadramento efetuado nos termos da alínea anterior recair acima do grau VI do 1º nível, a função será enquadrada no 3º nível;

c) se, ainda, o enquadramento efetuado nos termos da alínea "b" recair acima do grau VI, a função será enquadrada no 5º e último nível da classe em grau, cujo valor seja igual ao valor do vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução;

1. Ocorrendo a hipótese prevista na alínea "c" e a função do servidor ficar enquadrada no grau XII do último nível da sua classe, cujo valor seja inferior ao valor correspondente ao vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, ficará assegurada a Vantagem Pessoal.

2. Considera-se Vantagem Pessoal, a diferença entre o valor do grau XII do último nível da classe a que pertença o servidor e o valor correspondente ao vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução.

3. O servidor ocupante da função de Analista Consultor em Planejamento terá sua função enquadrada com o vencimento fixado na Escala de Vencimentos Especial, que será majorada de acordo com o índice de reajuste concedido aos servidores técnicos e administrativos da UNESP.

4. Para o servidor ocupante da função de Analista de Sistemas Coordenador far-se-á o enquadramento mediante a observância do disposto no inciso IV do artigo 2º destas disposições transitórias.

III - o servidor ocupante de função em comissão terá a sua função enquadrada na conformidade do Anexo XIII, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções de Confiança CLT e far-se-á o enquadramento observando-se o disposto no artigo 4º destas disposições transitórias.

Artigo 14 - O servidor contratado sob o regime jurídico da CLT e Legislação Complementar por prazo indeterminado, como Técnico Especializado, terá seu enquadramento efetuado de acordo com as atribuições descritas em questionário específico, adotando-se sempre as denominações e níveis constantes do Anexo III, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções CLT observando-se, quando for o caso, a exigência de habilitação profissional pertinente, mediante aplicação das seguintes regras:

a) o enquadramento na função a que se refere o "caput" deste artigo será autorizado pelo Reitor, ouvidos os órgãos técnicos;

b) verificar-se-á o nível inicial previsto para a classe na conformidade do Anexo III, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções CLT e localizar-se-á o grau, cujo valor

seja igual ou imediatamente superior, conforme o caso, ao valor do vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução;

c) se o enquadramento efetuado nos termos da alínea anterior recair acima do grau VI do 1º nível, a função será enquadrada no 3º nível;

d) se, ainda, o enquadramento efetuado nos termos da alínea "c" recair acima do grau VI, a função será enquadrada no 5º e último nível da classe em grau, cujo valor seja igual ou imediatamente superior, conforme o caso, ao valor do vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução.

1. Ocorrendo a hipótese prevista na alínea "d" e a função do servidor ficar enquadrada no grau XII do último nível da sua classe, cujo valor seja inferior ao valor correspondente ao vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, ficará assegurada a Vantagem Pessoal.

2. Considera-se Vantagem Pessoal, a diferença entre o valor do grau XII do último nível da classe a que pertença o servidor e o valor correspondente ao vencimento a que o servidor faça jus na função para a qual foi contratado, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução.

Artigo 15 - Procedido o enquadramento financeiro na forma prevista nos artigos anteriores, o servidor poderá fazer jus até no máximo 02 (dois) graus, imediatamente superiores àquele obtido, na função de provimento efetivo, mediante aplicação das seguintes regras:

I - Em se tratando de servidor autárquico que tenha optado pelo sistema retributivo a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987 e que faça jus ao Adicional de Função previsto no seu artigo 7º será concedido:

a) 02 (dois) graus, se o nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado entre o nível 8 e 17, desde que o valor deste nível seja igual ao valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro;

b) 01 (um) grau, se o nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado entre o nível 8 e 17, desde que o valor deste nível seja 5% (cinco por cento) inferior ao valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro;

c) 01 (um) grau, se o nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado entre o nível 18 e 48, desde que o valor deste nível seja igual ao valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro.

II - Em se tratando de servidor autárquico que tenha optado pelo sistema retributivo a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987 e que não faça jus ao Adicional de Função previsto no seu artigo 7º será concedido:

a) 02 (dois) graus, se o nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado até o nível 17, desde que o total da remuneração na "Situação Estado/UNESP", excluído o valor do abono instituído pela Portaria UNESP 158/96, seja até 4,9% (quatro inteiros e nove décimos por cento) inferior ao total da remuneração obtida após o enquadramento financeiro;

b) 01 (um) grau, se o nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado até o nível 17, desde que o total da remuneração na "Situação Estado/UNESP", excluído o valor do abono instituído pela Portaria UNESP 158/96, seja de 5% (cinco por cento) a 10,24% (dez inteiros e vinte e

quatro centésimos por cento) inferior ao total da remuneração obtida após o enquadramento financeiro;

c) 01 (um) grau, se o nível de enquadramento na carreira a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado entre o nível 18 e 48, desde que o total da remuneração na "Situação Estado/UNESP", excluído o valor do abono instituído pela Portaria UNESP 158/96, seja até 4,9% (quatro inteiros e nove décimos por cento) inferior ao total da remuneração obtida após o enquadramento financeiro.

III - Em se tratando de servidor autárquico que não tenha optado pelo sistema retributório a que se refere a Resolução UNESP 30, de 10 de abril de 1987 será concedido:

a) 02 (dois) graus, se o valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro ficar fixado em até R\$ 546,69 (quinhentos e quarenta e seis reais e sessenta e nove centavos), desde que o total da remuneração na "Situação Estado/UNESP", a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, seja até 4,9% (quatro inteiros e nove décimos por cento) inferior ao total da remuneração obtida após o enquadramento financeiro;

b) 01 (um) grau, se o valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro ficar fixado em até R\$ 546,69 (quinhentos e quarenta e seis reais e sessenta e nove centavos), desde que o total da remuneração na "Situação Estado/UNESP", a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, seja de 5% (cinco por cento) a 10,24% (dez inteiros e vinte e quatro centésimos por cento) inferior ao total da remuneração obtida após o enquadramento financeiro;

c) 01 (um) grau, se o valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro ficar fixado acima de R\$ 546,69 (quinhentos e quarenta e seis reais e sessenta e nove centavos), desde que o total da remuneração na "Situação Estado/UNESP", a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, seja até 4,9% (quatro inteiros e nove décimos por cento) inferior ao total da remuneração obtida após o enquadramento financeiro.

1. O valor de R\$ 546,69 (quinhentos e quarenta e seis reais e sessenta e nove centavos), a que se refere as alíneas "a", "b" e "c" corresponde a jornada de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho e será proporcionalizado em R\$ 492,02 (quatrocentos e noventa e dois reais e dois centavos), R\$ 410,04 (quatrocentos e dez reais e quatro centavos) e R\$ 273,34 (duzentos e setenta e três reais e trinta e quatro centavos) correspondendo, respectivamente, às jornadas de 36 (trinta e seis), 30 (trinta) e 20 (vinte) horas semanais de trabalho.

IV - Em se tratando de servidor das classes pertencentes à Área de Informática será concedido:

a. 02 (dois) graus, se o valor do vencimento a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado em até R\$ 543,66 (quinhentos e quarenta e três reais e sessenta e seis centavos), desde que este valor seja até 4,9% (quatro inteiros e nove décimos por cento) inferior ao valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro;

b) 01 (um) grau, se o valor do vencimento a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado em até R\$ 543,66 (quinhentos e quarenta e três reais e sessenta e seis centavos), desde que este valor seja 5% (cinco por cento) a 10,24% (dez inteiros e vinte e quatro centésimos por cento) inferior ao valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro;

c) 01 (um) grau, se o valor do vencimento a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado entre R\$ 543,66 (quinhentos e quarenta e três reais e sessenta e seis centavos) e R\$ 1.066,20 (um mil e sessenta e seis reais e vinte centavos), desde que este valor seja até 4,9% (quatro inteiros e nove décimos por cento) inferior ao valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro;

d) 01 (um) grau, se o valor do vencimento a que o servidor faça jus na função de provimento efetivo, com base na legislação vigente no último dia do mês da publicação desta resolução, estiver fixado entre R\$ 1.066,20 (um mil e sessenta e seis reais e vinte centavos) e R\$ 3.314,51 (três mil, trezentos e quatorze reais e cinquenta e um centavos), desde que este valor seja até 4,9% (quatro inteiros e nove décimos por cento) inferior ao valor do padrão obtido após o enquadramento financeiro;

§ 1º - Em se tratando de servidor com enquadramento financeiro fixado no grau XI ou XII, do último nível de sua classe, abrangido pelo disposto nas alíneas "a" dos incisos I, II, III e IV deste artigo, será concedido:

a) se no grau XI, 01 (um) grau, acrescido do valor resultante da aplicação do percentual de 5% (cinco por cento) sobre o valor do grau XII do último nível de sua classe, a título de Vantagem Pessoal;

b) se no grau XII, fará jus ao valor resultante da aplicação do percentual de 10,25% (dez inteiros e vinte e cinco centésimos por cento) sobre o valor do grau XII do último nível de sua classe, a título de Vantagem Pessoal.

§ 2º - Em se tratando de servidor com enquadramento financeiro fixado no grau XII, do último nível de sua classe, abrangido pelo disposto nas alíneas "b", "c" ou "d", dos incisos I, II, III e IV, respectivamente, deste artigo, será concedido o valor resultante da aplicação do percentual de 5% (cinco por cento) sobre o valor do grau XII do último nível de sua classe, a título de Vantagem Pessoal.

Artigo 16 - No total da remuneração dos servidores abrangidos pelo Plano de Carreira e Sistema Retributório instituído pela presente resolução, está computada e absorvida a parcela dos vencimentos correspondente à vantagem pecuniária decorrente da aplicação da extinta Jornada Especial de Trabalho, denominada Regime de Atividade Acrescida.

Artigo 17 - A Vantagem Pessoal decorrente de enquadramento, de que tratam os itens 1 e 2 dos incisos I e IV do artigo 2º, os itens 1 e 2, respectivamente, dos artigos 13 e 14 e alíneas "a" e "b" do § 1º e § 2º do artigo 15, todas destas disposições transitórias, será devida enquanto o servidor permanecer na função autárquica que deu origem à tal vantagem.

Parágrafo único - O valor da Vantagem Pessoal, a que se refere o "caput" deste artigo, será majorado de acordo com o índice de reajuste concedido aos servidores da UNESP, incidindo sobre este valor o Adicional por Tempo de Serviço e Sexta Parte.

Artigo 18 - O Complemento de Enquadramento e o Complemento de Enquadramento de Função de Confiança decorrentes de enquadramento, de que tratam os §§ 1º e 2º do artigo 2º e §§ 1º e 2º do artigo 4º todas destas disposições transitórias, serão devidos enquanto o servidor permanecer na função autárquica que deu origem a tal vantagem e serão majorados de acordo com o índice de reajuste concedido aos servidores da UNESP.

Artigo 19 - Os atuais servidores que estejam respondendo pelas atribuições de comando de unidade administrativa, correspondente às funções autárquicas de confiança de Supervisor Técnico de Seção, Supervisor Técnico de Setor, Supervisor de Seção, Supervisor de Setor, Supervisor de Creche e de Secretário de Escola ficam mantidos nesta situação, a critério da Administração da Unidade, até a redefinição das funções de confiança.

Artigo 20 - Se da aplicação dos dispositivos contidos nesta resolução resultar Unidade sem a função de Almoxarife, fica criada a respectiva função, na proporção de uma para cada Unidade Universitária, Administração Geral e/ou Reitoria que se enquadrar nesta situação.

Artigo 21 - Estas disposições transitórias aplicam-se, no que couber, aos inativos cujos proventos sejam de responsabilidade da UNESP.

§ 1º - Os inativos abrangidos por este artigo terão seus proventos revistos e calculados com base nos enquadramentos previstos nestas disposições transitórias.

§ 2º - Os inativos não abrangidos pelo sistema retributório de que trata a Resolução UNESP 30/87 terão seus proventos revistos e calculados, de acordo com os enquadramentos fixados no Anexo VIII, Anexo de Enquadramento das Classes - Funções Efetivas.

§ 3º - Para fins de enquadramento das funções autárquicas de que trata este artigo aplicar-se-ão as regras previstas nos incisos I, II, III ou IV do artigo 2º destas disposições transitórias, conforme o caso.

Artigo 22 - Caberá ao Reitor, no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias, adotar medidas que objetivem a correção das possíveis distorções decorrentes da implantação do Plano de Carreira e Sistema Retributório de que trata esta resolução.

(Processo nº 893/89 - RUNESP)
ANTONIO MANOEL DOS SANTOS SILVA

Apêndice B

INFORMATIVO ADP N° 01/2002

Tendo em vista consultas formuladas ao GTDRH/CRH acerca do ADP, envolvendo assuntos diversos e considerando que os mesmos possam ser de caráter geral em âmbito de Universidade, elaboramos o presente informativo com a finalidade de procurar esclarecer ações que deveriam ter sido adotadas ou que devem ser implementadas.

Procedimentos em relação à contagem de interstício quando houver ano bissexto. Para contagem do interstício do primeiro processo do ADP foi considerado o período de 01/07/98 a 30/06/2000, apurando os dias correspondentes ao período. Quando o ano for bissexto, considerá-lo no cômputo dos dias, na apuração do ano correspondente. Portanto, somar os dias dos anos correspondentes ao interstício para apuração dos dias a serem considerados no período de interstício.

Exemplo:

365 dias X 3 anos = 1.095 dias

365 dias X 2 + 366 dias = 1.096 dias (ano bissexto).

Cabe esclarecer que a falta injustificada não interrompe o interstício e devem ser descontados os dias correspondentes da apuração do período.

Observar os termos da Portaria Unesp nº 314/2000, especialmente o artigo 1º das Disposições Transitórias para a Primeira Promoção.

Contagem de tempo para o interstício da Promoção. Caso ocorra interrupção, inicia-se novamente a contagem de três anos ou não?

Recorrer à Portaria Unesp 314/2000 que determina no Artigo 3º "tenha cumprido, na mesma função autárquica, o interstício mínimo de 3 (três) anos de exercício, contínuos ou não, do primeiro ao décimo primeiro grau".

Portanto, a contagem de tempo de serviço para fins de interstício deverá ser efetuada de forma contínua ou não.

Para contagem do interstício, considerar a partir de 01/07/98, seguindo as instruções da Portaria correspondente.

Como estabelecer os Fatores de Desempenho?

O Diretor da Unidade deve se reunir com os servidores que exercem função de comando, em conjunto ou por área (Administrativa/Ensino/Operacional) e com o representante da ARH para estabelecer os Fatores de Desempenho.

Os Fatores devem ser estabelecidos da seguinte forma:

- 5 fatores para os servidores que exercem função de comando.
- 5 fatores para os servidores da área administrativa.
- 5 fatores para os servidores da área de ensino.
- 5 fatores para os servidores da área operacional.

Pode haver repetição do mesmo fator para área diferente.

O superior imediato, de posse dos fatores estabelecidos pela Direção da Unidade, em conjunto com o servidor define os 2 fatores prioritários, pois depende da necessidade/condição da área de atuação e potencial de cada servidor, bem como define o padrão de desempenho esperado.

O superior mediato deve exercer o papel de conciliador, de analisar recursos ou ambos?
 O superior mediato deve, sempre que necessário, exercer o papel conciliador.
 Deve, também, no final do processamento do ADP, analisar recursos interpostos, após reconsideração do superior imediato, ou seja, depois de atribuído o conceito e não havendo aceitação do mesmo por parte do servidor, este deve solicitar reconsideração ao superior imediato, após a reconsideração e ainda não havendo concordância o servidor interpõe recurso ao superior mediato, que é a única instancia para análise de recurso.
 Portanto, o superior mediato exerce dois papéis: o de conciliador e o de decidir recurso.

Dificuldades para atribuição de notas aos Fatores de Desempenho.

Exemplo: Servidor – João Antonio

Fator de Desempenho	Conceito/Nota	Valor da conclusão da Análise
1º - Qualidade do trabalho	SE = $10 \times 2 = 20$ AE = $08 \times 2 = 16$ PE = $06 \times 2 = 12$ NA = $04 \times 2 = 08$	16
2º - Prazos estipulados	SE = $10 \times 2 = 20$ AE = $08 \times 2 = 16$ PE = $06 \times 2 = 12$ NA = $04 \times 2 = 08$	12
3º - Colaboração	SE = 10 AE = 08 PE = 06 NA = 04	08
4º - Responsabilidade no trabalho	SE = 10 AE = 08 PE = 06 NA = 04	06
5º - Quantidade do trabalho	SE = 10 AE = 08 PE = 06 NA = 04	08
TOTAL		50 PONTOS

RESULTADO: 50 pontos, correspondentes ao conceito PE.

Consideramos os dois primeiros fatores como os prioritários e o servidor tendo sido analisado conforme os conceitos que se encontram em negrito.

Portanto, esse servidor teria como resultado da Análise de Desempenho o conceito **PE**.

Obs: Os fatores são em relação a todas as atividades exercidas pelo servidor e não para cada atividade.

Apêndice C**ADP*****ACOMPANHAMENTO DE
DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL***

Este manual objetiva:

- Apresentar a sistematização do **ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL- ADP.**

“AQUELES CUJA ESPERANÇA É FORTE, VÊEM E APRECIAM TODOS OS SINAIS DA NOVA VIDA, E ESTÃO PRONTOS A TODO INSTANTE PARA AJUDAR NO NASCIMENTO DAQUILO QUE ESTÁ PRONTO PARA NASCER”.

ERICH FROMM



INTRODUÇÃO

O enfoque do **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional - ADP** visa a valorizar o servidor que contribui para o crescimento da Universidade.

Para tanto, o sistema de **ADP** busca auxiliar o superior imediato na administração dos recursos humanos sob sua responsabilidade e permite um gerenciamento mais adequado da sua área de atuação, voltado a resultados.

OBJETIVOS

- ◆ Facilitar o dirigente no gerenciamento dos recursos humanos sob sua responsabilidade.
- ◆ Possibilitar a identificação do nível de desempenho das equipes de trabalho.
- ◆ Promover a oportunidade para que o servidor conheça seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e corrigindo suas deficiências.
- ◆ Estimular o autodesenvolvimento do servidor.
- ◆ Identificar os servidores que precisam de treinamento e/ou aperfeiçoamento.
- ◆ Incentivar o diálogo nas relações de trabalho, ampliando os canais de comunicação.
- ◆ Apontar formas de melhor aproveitamento do potencial do servidor, quando for o caso.
- ◆ Fornecer subsídios ao Plano de Carreira nos institutos de Promoção, Progressão e Acesso, bem como no processo de Estágio Probatório.
- ◆ Fornecer dados para a elaboração de **Planos de Ação**, com vistas a otimização das várias áreas da Coordenadoria de Recursos Humanos e de seus resultados.
- ◆ Garantir maior resultado de trabalho, visando os objetivos fins da Universidade.

ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

É a sistematização do hábito natural do chefe de orientar, acompanhar e analisar o desempenho ¹¹ dos servidores, de forma contínua e participativa.

Esta sistematização, portanto, *constitui um processo contínuo de verificação dos resultados em relação ao processo de trabalho*, ou seja, a verificação da tarefa executada pelo servidor num determinado período de tempo, tendo como base os padrões de desempenho ¹² pré-estabelecidos.

O ADP será processado anualmente, seguindo 3 (três) etapas: **Planejamento de Desempenho, Acompanhamento de Desempenho e Análise de Desempenho**, utilizando formulários para anotações.

CALENDÁRIO DE PROCESSAMENTO DO ADP

Estabelecimento de calendário para o processamento do ADP em âmbito de Universidade, alterando o seu período para compatibilizar com o ano letivo da Universidade.

1º) mês de janeiro e fevereiro – ***estabelecimento do planejamento de desempenho.***

2º) mês de junho – ***1º contato de acompanhamento.***

3º) mês de outubro – ***2º contato de acompanhamento.***

4º) mês de dezembro - ***formalização da análise de desempenho e apresentação dos planos de desenvolvimento profissional.***

5º) até o final do mês de janeiro do ano subsequente – ***encaminhamento de Relatório Síntese para CRH/PRAD para análise.***

⁽¹¹⁾ desempenho: - resultado do trabalho apresentado (produto);
- maneira pela qual foi obtido (método, técnica aplicada, tempo utilizado e consideração para com os colegas de trabalho) e
- condições sob as quais se desenvolveu, podendo envolver variáveis individuais, da organização e externas à organização.

⁽¹²⁾ padrões de desempenho: - são indicadores da qualidade e quantidade do trabalho executado pelo servidor.

AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS NA UNIDADE

Janeiro Fevereiro	<p>a 1 - Diretor da Unidade/ARH/Todos os chefes – definir os Fatores de Desempenho a serem utilizados na Unidade.</p> <p>2 - ARH – Assessorar as chefias no estabelecimento do Planejamento, por meio de reuniões e entrevistas.</p> <p>3 - Todas as chefias – Estabelecer o Planejamento de Desempenho, selecionando e priorizando os cinco Fatores de Desempenho por área: Operacional/Administrativa/Ensino.</p>
Fevereiro	ARH – acompanhar se o Planejamento de Desempenho foi otimizado, por meio de visitas às Áreas.
Março	ARH – acompanhar se o Planejamento de Desempenho foi otimizado, por meio de visitas às Áreas.
Abril e Maio	ARH – Implementar encontros, reuniões com as chefias e colaboradores, preparando-os para a etapa de Acompanhamento.
Junho	<p>1 – Todas as chefias – 1º contato formal do Acompanhamento de Desempenho</p> <p>2 - ARH – Orientar e acompanhar as chefias verificando se o Acompanhamento de Desempenho foi efetivado.</p>
Agosto	ARH – Realizar visitas às Áreas.
Outubro	<p>1 - Todas as chefias – 2º contato formal do Acompanhamento de Desempenho.</p> <p>2 - ARH – Orientar e acompanhar por meio de visitas para verificar o Acompanhamento de Desempenho.</p>
Novembro	ARH – Preparação das chefias visando a formalização da Análise de Desempenho, por meio de encontros e visitas.
Dezembro	Todas as chefias – Realizar a Análise de Desempenho, indicar os Planos de Desenvolvimento Profissional e encaminhar para a ARH.

**Janeiro do ano
subsequente**

1 - ARH – Avaliar o processamento do ADP elaborando o Relatório Síntese e encaminhar ao Dirigente da Unidade.

2 - ARH – Elaborar proposta para implementação dos Planos de Desenvolvimento Profissional em sua Unidade.

3 – Dirigente da Unidade – apreciar o processamento do ADP na Unidade; manifestar-se quanto ao Relatório Síntese.

4 - Encaminhar para a PRAD/CRH o Relatório Síntese da Unidade, de forma qualitativa e quantitativa, prevendo as ações a serem implementadas na Unidade como consequência do ADP.

5 - Todas as chefias – Estabelecer novo Planejamento de Desempenho.

ETAPAS DO ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

PLANEJAMENTO DE DESEMPENHO

No início do período o superior imediato e o servidor, em conjunto, estabelecem as atividades a serem desenvolvidas pelo servidor, definindo os fatores de desempenho pertinentes à função, **estipulam os padrões de desempenho esperados** e prevêm as condições necessárias.

Para efetuar o Planejamento de Desempenho, o superior imediato considera o perfil ocupacional da função ¹³ que o servidor exerce e a necessidade da área de atuação.

(3) perfil ocupacional da função:

é a descrição das atividades que compõem a função (ficha de função)

É IMPORTANTE DEFINIR PADRÕES DE DESEMPENHO SEMELHANTES PARA ATIVIDADES SEMELHANTES.

1. PADRONIZAR 5 (CINCO) FATORES DE DESEMPENHO, POR ÁREA: **OPERACIONAL/ADMINISTRATIVA/ENSINO**, PRIORIZANDO 2 (DOIS);
2. ESTABELECEER 5 (CINCO) FATORES DE DESEMPENHO ESPECÍFICOS PARA OS SERVIDORES QUE EXERCEM **FUNÇÃO DE COMANDO** NO ÂMBITO DA UNIDADE, PRIORIZANDO 2 (DOIS).

ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO

Esta etapa compreende o período entre a data do Planejamento e a formalização da Análise de Desempenho.

O superior imediato acompanha o desempenho do servidor, por meio de contatos eventuais, sempre que julgar oportuno ou por solicitação do servidor estabelecendo um contato periódico em cada semestre.

Nesses contatos o superior imediato verifica os resultados parciais alcançados, os prazos estipulados, corrige falhas, reforça pontos fortes ou redireciona o desempenho, se necessário.

- ✓ Registrar acontecimentos diretamente ligados a resultados de trabalho (*memória*), visando facilitar a Análise de Desempenho.
- ✓ Manter o servidor sempre bem informado quanto ao seu desempenho, principalmente nos contatos oficialmente estabelecidos.

DICAS

- ◆ Acompanhar significa:
 - *reforçar os pontos fortes e*
 - *orientar o servidor nos aspectos que necessita desenvolver.*
- ◆ Anotar objetivamente:
 - *resultado do trabalho apresentado;*
 - *maneira pela qual foi obtido e*
 - *condições sob as quais se desenvolveu.*

NESTE MOMENTO, SUPERIOR IMEDIATO E SERVIDOR BUSCAM ESTABELECEM, NO COTIDIANO DAS RELAÇÕES, A CONFIANÇA E O AUXÍLIO MÚTUO QUE CONDUZEM AO CRESCIMENTO PROFISSIONAL.

ORIENTAR O SERVIDOR NO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, CONSIDERANDO OS RESULTADOS PARCIAIS DOS TRABALHOS APRESENTADOS.

ANÁLISE DE DESEMPENHO

É o momento para o superior imediato e o servidor analisarem o resultado global do trabalho obtido, considerando as condições sob as quais se desenvolveu, dentro do período determinado.

Para tanto, o superior imediato considera:

- ⇒ o estipulado no Planejamento e
- ⇒ os registros efetuados nos contatos de Acompanhamento.

Possibilitando:

- ⇒ Analisar o desempenho do servidor em relação a cada fator definido e priorizado.
- ⇒ Classificar o resultado alcançado, considerando a análise de cada fator de desempenho, utilizando os conceitos pré-determinados.

CONCEITOS PRÉ-DETERMINADOS

- **Superou o esperado**
- **Atingiu o esperado**
- **Atingiu parcialmente o esperado**
- **Não atingiu o esperado**

Obs.: A Análise de Desempenho será realizada por meio de entrevista, possibilitando que o servidor reflita o seu desempenho no período.

Todos os conceitos atribuídos devem ser justificados pelo superior imediato no Parecer Global a ser elaborado na Ficha Síntese.

DICAS PARA A ENTREVISTA

- ✓ INICIAR pelos aspectos positivos do desempenho, reforçando-os.
- ✓ FAZER sempre referência ao trabalho produzido.
- ✓ INDICAR em quais aspectos o desempenho precisa melhorar.
- ✓ TERMINAR com observação de encorajamento.

TODOS SÃO RESPONSÁVEIS E COMPROMETIDOS COM O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

CONCEITOS PONDERADOS A SEREM CONSIDERADOS PARA A CONCLUSÃO DO PARECER GLOBAL

CONCEITO/NOTA	VALOR DA CONCLUSÃO DA ANÁLISE
SE = 10	70,00
AE = 08	56 a 69,00
PE = 06	42 a 55,00
NA = 04	28 a 41,00
OBS.: OS DOIS FATORES PRIORITÁRIOS TERÃO PESO 2, OS DEMAIS, PESO 1.	

Acompanhamento do servidor com desempenho abaixo do esperado

Área de Recursos Humanos - listar os servidores com conceito recebido:

- Atingiu Parcialmente o Esperado
- Não Atingiu o Esperado.

Analisar a causa do desempenho abaixo do esperado, juntamente com a Chefia imediata e o servidor.

Propor treinamentos para corrigir o desempenho.

Persistindo, no próximo período, o conceito abaixo do esperado, propor outras medidas, tais como remanejamento, redefinição de atividade e outras ações, visando a adequação do servidor.

PLANOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Como resultado do Acompanhamento e da Análise de Desempenho, o superior imediato indica a necessidade do servidor em participar de programas de desenvolvimento profissional e treinamento, buscando aperfeiçoar aspectos que o mesmo necessita desenvolver, assim como emite parecer conclusivo sobre o desempenho do servidor no período.

A Área de Recursos Humanos, com base nos **Planos de Desenvolvimento Profissional** propostos, efetua programas de desenvolvimento ou treinamento, visando o aperfeiçoamento do servidor e armazena os dados de desempenho, para fins de planejamento na carreira.

SITUAÇÕES

SERVIDORES LOTADOS EM DEPARTAMENTOS DE ENSINO

A Área de Recursos Humanos deverá orientar o Chefe de Departamento, quanto a necessidade de envolver o responsável por disciplina e/ou laboratório no processo de **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**, *delegando* o processamento do sistema para as instâncias mencionadas.

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO FORA DO LOCAL DE LOTAÇÃO

O responsável pela unidade administrativa onde o servidor presta serviços por mais de 6 (seis) meses, efetuará o processo de **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional** desse servidor.

Para os servidores lotados no Serviço de Atividades Auxiliares, prestando serviços junto a outras áreas, recomenda-se que no processo como um todo sejam consultados os respectivos responsáveis pelas áreas.

TRANSFERÊNCIA

Caso seja efetuada a transferência, o superior imediato apresenta uma síntese do desempenho do servidor à Área de Recursos Humanos, que o enviará à unidade administrativa que está recebendo o servidor.

O superior imediato que recebe o servidor verifica a síntese com o mesmo e efetua novo Planejamento de Desempenho, considerando o término do período daquele processo de ADP.

ALTERAÇÃO DA CHEFIA

Quando ocorrer alteração do superior imediato na unidade administrativa de lotação do servidor, o processo de ADP será retomado e renegociado, se necessário, considerando o término do período do processo.

RECURSOS

- ✓ Do conceito de desempenho atribuído ao servidor por seu superior imediato, caberá recurso a ser interposto pelo servidor no prazo de até 10 dias, formulado por escrito e protocolado.
- ✓ O prazo para interposição do recurso será contado da data da ciência, pelo servidor do conceito de desempenho que lhe foi atribuído.
- ✓ O recurso deverá ser formulado em petição fundamentada com as razões do pedido de nova decisão e dirigido à autoridade ou órgão de cuja deliberação se recorre.
- ✓ Na hipótese da atribuição do conceito ter sido expedido pelo Diretor da Unidade, a Congregação será órgão competente para apreciá-lo.
- ✓ Os recursos serão sempre recebidos com efeito devolutivo e a autoridade recorrida poderá reformar sua decisão no prazo de 15 dias; se não o fizer, o remeterá nas 48 horas seguintes, com ou sem razão de manutenção do despacho, à autoridade competente para apreciá-lo, que o decidirá no prazo máximo de 90 dias, contados do recebimento do expediente.
- ✓ Uma vez decidido o recurso, obrigatoriamente, deverá ser dada ciência ao recorrente.

COMPETÊNCIAS

SERVIDOR

Conhecer o processo de **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**.
Participar efetivamente de todas as etapas do processo.

Planejamento de Desempenho

- relacionar as tarefas que executa e
- participar da definição do desempenho esperado, em conjunto com o superior imediato.

Acompanhamento de Desempenho

- refletir sobre seu desempenho;
- identificar necessidade de redirecionar o desempenho esperado;
- detectar dificultadores/interferências no seu desempenho e
- apresentar suas observações ao superior imediato.

Análise de Desempenho

- refletir sobre seu desempenho no período, preparando-se para a análise;
- analisar, com o superior imediato, seu desempenho;
- conhecer o **Plano de Desenvolvimento Profissional** proposto pelo superior imediato;
- manifestar-se quanto a condução do processo e o conteúdo da análise;
- manifestar-se por escrito, caso haja discordância em relação a análise, ao superior imediato;
- participar da definição do desempenho esperado para o novo período de ADP, e
- protocolar pedido de recurso ao Superior Mediato.

SUPERIOR IMEDIATO

Conhecer o processo de **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**.
Conduzir todas as etapas do processo.

➔ Início do Processo

Planejamento de Desempenho

- promover o diálogo, consenso e compromisso com o servidor;
- analisar as tarefas a serem executadas;
- verificar as condições de trabalho, e
- estabelecer resultados esperados.

• encaminhar para a ARH, no final do processo, cópia do planejamento estabelecido, constando assinatura do superior imediato, superior mediato e do servidor, junto com a Ficha Síntese.

➔ Durante o Processo

Acompanhamento de Desempenho

- estimular o servidor a expor sua própria percepção;
- redirecionar o desempenho esperado em conjunto com o servidor, quando necessário;
- analisar aspectos do desempenho que necessitam desenvolver e buscar soluções;
- apresentar suas observações ao servidor e
- efetuar registros periódicos.

➔ Conclusão do Processo

Análise de Desempenho

- analisar previamente as anotações;
- realizar a análise com o servidor;

• atribuir conceito ao desempenho do servidor;

- propor o **Plano de Desenvolvimento Profissional** do servidor;
- encaminhar ao superior mediato o **Plano de Desenvolvimento Profissional** contendo, inclusive, o parecer sobre o desempenho global do servidor .
- elaborar Parecer Global sobre o desempenho da área de atuação, encaminhando para o superior mediato.
- estabelecer, em conjunto com o servidor, o desempenho que espera para o período seguinte.

SUPERIOR MEDIATO

Tomar ciência do resultado do processo de **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**, efetuado na área de atuação.

Exercer o papel conciliador, entre superior imediato e servidor, quando necessário, buscando o consenso dos envolvidos.

Decidir quando não houver possibilidade de consenso a respeito do conceito que será atribuído ao servidor.

Encaminhar à Área de Recursos Humanos a **Ficha Síntese**, o **Planejamento de Desempenho** e os **Planos de Desenvolvimento Profissional**, contendo o parecer sobre o desempenho global do servidor, bem como o Parecer Global das áreas sob sua responsabilidade.

Indicar, por escrito, os servidores que participaram do ADP no período e os que não participaram, neste caso, narrando os motivos.

Encaminhar para a Área de Recursos Humanos o planejamento de Desempenho do servidor, juntamente com a ficha síntese.

DIRIGENTE DE UNIDADE

- Unidade Universitária – Diretor da Unidade
- Administração Geral do Campus de Botucatu e Bauru – Presidente do GAC
- Reitoria - Reitor

Apreciar e manifestar-se sobre o Relatório Síntese do ADP da Unidade.

Encaminhar para a PRAD/CRH o Relatório Síntese, contendo manifestação sobre o processamento do ADP, para análise e apreciação da Administração Superior.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Acompanhar e avaliar o processo dentro da Unidade.

Garantir que o sistema esteja sendo desenvolvido de acordo com a metodologia e procedimentos.

Desenvolver o papel do servidor (chefe/colaborador) enquanto agente de mudança.

Orientar e acompanhar o superior imediato e o servidor no processo de **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**.

Promover reuniões de estudo e debates sobre o ADP, visando aperfeiçoar a aplicação do sistema.

Instrumentalizar o superior mediato do servidor para desenvolver o **papel conciliador**.

Buscar o consenso entre superior imediato e servidor, quando necessário.

Desenvolver programas de **sensibilização** para o servidor quanto ao **Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional**.

Receber, analisar e arquivar os formulários de Planejamento de Desempenho de cada servidor.

Armazenar o **resultado global do Desempenho de cada servidor**, visando a Promoção.

Analisar os **Planos de Desenvolvimento Profissional** encaminhados pelo superior mediato, com vistas a efetuar programas de desenvolvimento.

Dar retorno ao superior imediato quanto a análise dos Planos de Desenvolvimento Profissional.

Realizar e facilitar as reuniões de padronização de critérios com o superior imediato e mediato.

Estabelecer calendário de reuniões para as etapas de Planejamento, Acompanhamento e Análise do ADP, em âmbito de Universidade.

Elaborar Relatório Síntese, abordando de forma qualitativa e quantitativa, os resultados do processamento do ADP, narrando sucintamente os resultados obtidos, inclusive os conceitos apurados, bem como os dados relativos ao Processo de Promoção e Progressão.

FORMULÁRIOS

Os formulários referentes ao **Planejamento e ao Acompanhamento de Desempenho** serão distribuídos em 2 (duas) vias, sendo que uma destina-se ao superior imediato e a outra ao servidor, para acompanhar o desenvolvimento profissional.

O formulário de **Análise de Desempenho** será distribuído em uma via e destina-se ao superior imediato.

OBS.: Instruções para utilização e preenchimento constam no verso dos formulários.

ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL – ADP

Nome _____ Função _____ Lotação _____ Período: 01.01 a 31.12.2002

Planejamento de Desempenho		Acompanhamento de Desempenho			
I – Principais Atividades/Condições Favoráveis (Deverá constar assinatura do servidor e superior imediato neste formulário)	II - Fatores de Desempenho - Qualidade do trabalho - Quantidade de trabalho - Prazos	I - Registro de Acontecimentos	II - Facilitadores	III - Dificultadores	IV - Contatos (ASS./DATA) Servidor/Responsável

- Lembretes:**
1. Padronizar cinco Fatores de Desempenho por Área:
Operacional/Administrativa/Ensino.
 2. Priorizar dois Fatores de Desempenho.
 3. Verificar o significado de cada fator.
 4. Selecionar em âmbito de cada Unidade 5 (cinco) Fatores de Desempenho específicos para função de comando.

Assinatura/Data _____	Responsável pela Área _____
Assinatura/Data _____	Servidor _____

Instruções no verso

PLANEJAMENTO DE DESEMPENHO

INSTRUÇÕES

- ◆ Efetuar o Planejamento de Desempenho no início de cada processo de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional.
- ◆ Planejar, em conjunto, as atividades a serem desempenhadas durante o período estabelecido, consultando o perfil ocupacional da função (Campo I).
- ◆ Prever as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades (Campo I).
- ◆ Considerar, para o processo, os fatores de desempenho estipulados e padronizados no âmbito da Unidade.
- ◆ Estabelecer prioridades quanto aos fatores de desempenho, considerando as atividades definidas.

ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO

INSTRUÇÕES

- ◆ Registrar, em conjunto, os resultados parciais obtidos, revisar metas e prazos estabelecidos no Planejamento de Desempenho (Campo I).
- ◆ Registrar na coluna Facilitadores, os fatos e as condições que propiciaram o alcance do padrão de desempenho esperado (Campo II).
- ◆ Registrar na coluna Dificultadores, os fatos e as condições que dificultaram o alcance do padrão de desempenho esperado (Campo III).

OBS.: Registrar acontecimentos diretamente ligados a resultados de trabalho (*memória*), visando facilitar a Análise de Desempenho.

Lembretes: 1. Estabelecer contatos periódicos de acompanhamento.

2. Manter o servidor sempre bem informado quanto ao seu desempenho, principalmente nos contatos oficialmente estabelecidos.

NOME
FUNÇÃO
LOTAÇÃO
PERÍODO

ANÁLISE DE DESEMPENHO	
I - ANÁLISE O DESEMPENHO UTILIZANDO-SE DE FATORES, CONSIDERANDO AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E NÃO DESENVOLVIDAS/CONDIÇÕES FAVORÁVEIS/FATORES DE DESEMPENHO.	II - CLASSIFIQUE OS RESULTADOS ALCANÇADOS EM CADA FATOR UTILIZANDO-SE DOS CONCEITOS PRÉ-DETERMINADOS
<p>Assinatura/Data</p> <p>Responsável pela Área/Servidor</p>	

ANÁLISE DE DESEMPENHO

INSTRUÇÕES

- ◆ Analisar o desempenho do servidor em relação às atividades desenvolvidas e não desenvolvidas/condições favoráveis, cada fator definido e priorizado no Planejamento de Desempenho (Campo I).
- ◆ Classificar o resultado alcançado, considerando a análise de cada fator de desempenho utilizado, tendo em vista o estabelecido no Planejamento de Desempenho e o registro efetuado nos contatos de acompanhamento, utilizando-se dos conceitos pré-determinados (Campo II).

NOME: _____ FUNÇÃO: _____ LOTAÇÃO: _____ FICHA SÍNTESE PERÍODO: _____

I - PLANEJAMENTO (encaminhar cópia do planejamento do servidor para a Área de Recursos Humanos, juntamente com a Ficha Síntese)		II - ANÁLISE DE DESEMPENHO Parecer Global (Descritivo) (Atribuição de Conceitos) <input type="checkbox"/> Superou o Esperado -- SE <input type="checkbox"/> Atingiu o Esperado -- AE <input type="checkbox"/> Atingiu Parcialmente o Esperado -- PE <input type="checkbox"/> Não atingiu o esperado - NA	
A - Aspectos a serem desenvolvidos / aperfeiçoados		III - PLANOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL B - Proposta	
C - Conclusão <input type="checkbox"/> O servidor revela desempenho e potencial superior ao exigido pela função. <input type="checkbox"/> O servidor revela desempenho adequado para as exigências da função. <input type="checkbox"/> O servidor revela desempenho satisfatório, porém necessita melhor adequação dentro da função. <input type="checkbox"/> O servidor necessita desenvolver-se para atender as exigências da função. <input type="checkbox"/> O servidor seria mais bem aproveitado em área mais compatível com suas habilidades e experiências. Especifique.			

Data ___/___/___

(Esta ficha deverá ser encaminhada para a Área de Recursos Humanos -- ARH)

Instruções no verso

Manifestação do Servidor, quanto a condução do sistema:

Foram cumpridos todos os procedimentos.
 Não houve estabelecimento do desempenho esperado.
 Não houve acompanhamento/orientação.
 Não houve entrevista final (Análise de Desempenho).

Manifestação do superior imediato: _____

Manifestação do superior mediato: _____

Manifestação do Diretor da Unidade: _____
 (se necessário, em caso de recurso/decisão)

Assinatura: _____
Superior imediato: _____

Servidor: Concordo: _____
Discordo: (neste caso apresentar motivos por escrito) _____

FICHA SÍNTESE

- ◆ Elaborar o Parecer Global a respeito do desempenho do servidor considerando a Análise de Desempenho efetuada, descrevendo de forma sucinta o desenvolvimento das atividades, bem como os fatores de desempenho. (Campo I)
- ◆ Apontar o conceito que reflete a análise do desempenho, devidamente justificado. (Campo II)
- ◆ Descrever os aspectos que necessitam ser desenvolvidos/aperfeiçoados. (Campo III-A)
- ◆ Propor programas para o servidor visando desenvolvimento/aperfeiçoamento (Campo III-B), especificando qual a necessidade, por exemplo: treinamento no próprio serviço, rodízio de função, estágio/visitas, cursos/seminários, aprimoramento individual (programa de aconselhamento profissional, análise de potencial, etc.) ou outras.
- ◆ Assinalar uma ou mais alternativas. (Campo III-C)

NORTEADORES

Legenda : SE = Superou o esperado
AE = Atingiu o esperado
PE = Atingiu parcialmente o esperado
NA = Não atingiu o esperado

ATRIBUIÇÃO DE CONCEITOS

SE – SUPEROU O ESPERADO

Este conceito é atribuído a desempenhos diferenciados que apresentam resultados muito significativos para a Unidade e/ou para a Unesp.

É um conceito **raramente** atribuído por estar associado a desempenhos típicos de pessoas inovadoras, criativas e com iniciativa, dedicadas, de grande energia, de boa habilidade para negociação e para o uso eficaz de recursos, etc.

A atribuição deste conceito implica na superação dos indicadores de quantidade, qualidade e prazos negociados constituindo-se em desempenho excepcional. A sua atribuição deve ser plenamente justificada.

AE – ATINGIU O ESPERADO

O desempenho apresentado foi muito bom, a ponto de produzir resultados esperados. As ações foram desenvolvidas pelo colaborador considerando com exatidão os indicadores de desempenho como: quantidade, qualidade e prazo previamente negociados e outros estipulados e trouxeram benefícios para a Unidade e/ou para a Unesp, considerando que o Planejamento estabelecido consta não somente atividade de rotina, mas também metas de melhoria e aperfeiçoamento.

Há, entretanto, uma exceção: quando a meta não foi plenamente atingida por razões externas ao desempenho do colaborador e esse demonstrou ter feito todas as tentativas possíveis para o seu pleno atingimento, deve ser atribuído o conceito AE.

Cabe ao gestor corrigir estes fatores para que eles não tornem a ocorrer.

PE – ATINGIU PARCIALMENTE O ESPERADO

O desempenho apresentado não foi suficiente para que os resultados plenos esperados fossem atingidos. Observe-se que este conceito é diferente do anterior porque se refere a um desempenho que trouxe contribuições positivas para a Unidade, embora parciais.

A atribuição deste conceito deve considerar os indicadores de quantidade, qualidade e prazo previamente negociados e outros estipulados, ou seja, merecerá o conceito PE aquele colaborador que, ao cumprir as suas atribuições no prazo e na quantidade requisitadas, não apresente, por exemplo, a qualidade necessária, ou outros fatores de desempenho.

Um acompanhamento sistemático das ações do colaborador durante a etapa de acompanhamento elimina a dúvida nas atribuições deste conceito.

 NA – NÃO ATINGIU O ESPERADO

O desempenho apresentado não surtiu qualquer resultado.

Este conceito deve ser atribuído no caso de se haver constatado problemas nas ações empreendidas pelos executores sugerindo falta de comprometimento, motivação, interesse e iniciativa ou excesso de ausência, etc.

Este conceito não deve ser atribuído quando os resultados não forem atingidos em razão de condições externas, como por exemplo: falta de recursos humanos.

FATORES DE DESEMPENHO

Fatores de Desempenho, como sugestão, a serem priorizados pelo superior imediato no processo de ADP de cada servidor, considerando:

- ✓ atividades a serem desenvolvidas;
- ✓ necessidades da área;
- ✓ condições existentes para o desenvolvimento das atividades;
- ✓ condições individuais.

DEFINIÇÃO DOS FATORES DE DESEMPENHO

A - TODOS OS SERVIDORES QUE EXERCEM FUNÇÃO DE COMANDO

✓ **ACOMPANHAMENTO DE DESENVOLVIMENTO**

Capacidade de orientar, acompanhar e analisar o desempenho dos servidores de forma contínua e participativa, por meio do resultado do trabalho apresentado.

✓ **COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO**

Considere o envolvimento e contribuição do servidor com relação aos objetivos fins da UNESP.

✓ **COMUNICAÇÃO**

Capacidade para transmitir e receber informações, conhecimentos e idéias, verbalmente ou por escrito, atingindo os resultados previstos.

✓ **DECISÃO**

Considere a capacidade de tomar decisões, assumindo-as, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho, bem como de todo o grupo.

✓ **DELEGAÇÃO**

Capacidade de orientar, distribuir trabalhos, responsabilidades e decisões para os integrantes da equipe, verificando os resultados parciais do trabalho.

✓ **IMPARCIALIDADE**

Considere até que ponto o servidor é capaz de ser objetivo e abdicar das razões pessoais para atender os interesses profissionais do grupo.

✓ **LIDERANÇA**

Capacidade de atingir os objetivos com e por meio de sua equipe de trabalho.

✓ **NEGOCIAÇÃO**

Capacidade de analisar, desenvolver e concluir entendimentos, atingindo objetivos pré-estabelecidos.

✓ **ORGANIZAÇÃO**

Capacidade de estruturar os recursos materiais, humanos e financeiros, visando a realização dos objetivos traçados.

✓ **PLANEJAMENTO E CONTROLE**

Capacidade de estabelecer metas e objetivos, planejando e priorizando a ação de maneira a alcançar os resultados previstos, assim como acompanhar as etapas relevantes do trabalho em relação à área de atuação.

✓ **RESPONSABILIDADE**

Capacidade de analisar os resultados decorrentes de suas decisões na área em que atua.

B - TODOS OS SERVIDORES, EXCETO OS QUE EXERCEM FUNÇÃO DE COMANDO

✓ **ADAPTAÇÃO AO TRABALHO**

Capacidade e habilidade em desenvolver atribuições/tarefas previstas para a sua função.

✓ **ASSIMILAÇÃO DE UM NOVO TRABALHO**

Considere a capacidade do servidor em assimilar alterações na rotina de trabalho.

✓ **AUTONOMIA**

Capacidade de tomar decisões e desenvolver atividades propostas para a sua função e área de atuação, sem necessidade de intervenção.

✓ **COLABORAÇÃO**

Considere a disponibilidade do servidor em contribuir com a administração e com o grupo de trabalho.

✓ **COMPREENSÃO**

Capacidade de assimilar e por em prática instruções necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.

✓ **COMUNICAÇÃO**

Capacidade para transmitir e receber informações, conhecimentos e idéias, verbalmente ou por escrito, atingindo os resultados previstos.

✓ **CONHECIMENTO DO TRABALHO**

Capacidade e domínio prático de conteúdo profissional e conhecimento efetivo das atividades que executa.

✓ **ORGANIZAÇÃO**

Considere a capacidade de organização em relação às atividades, material de manuseio e a estruturação prática do trabalho.

✓ **PRAZOS**

Considere o atendimento dos prazos estabelecidos.

✓ **QUALIDADE DO TRABALHO**

Considere a apresentação e exatidão dos trabalhos desenvolvidos.

✓ **QUANTIDADE DE TRABALHO**

Considere a quantidade de trabalho apresentado, em relação ao tempo dispensado.

✓ **RESPONSABILIDADE NO TRABALHO**

Considere como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas de maneira a responder pelos resultados.

OBS.: É importante definir fatores de desempenho semelhantes para atividades semelhantes (quando for possível).

Este manual foi elaborado em março de 1992, sendo esta versão de 2001, para aplicação a partir de 2002, referente ao terceiro processamento do ADP.





