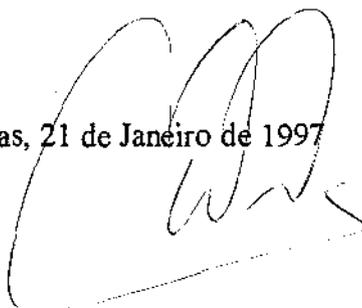


**POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO E DE FORMAÇÃO DOS  
RECURSOS HUMANOS COMO BASE DE SUSTENTAÇÃO PARA  
A QUALIDADE DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS DA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP**

Este exemplar corresponde a redação final da  
tese devidamente corrigida e defendida pelo Senhor  
Amauri Aparecido Aguiar e aprovada pela Comissão  
Julgadora.

Campinas, 21 de Janeiro de 1997



Prof. Dr. João Wanderley Geraldi

Orientador

Dissertação apresentada ao Instituto de  
Matemática, Estatística e Computação Científica -  
IMECC, da Universidade Estadual de Campinas -  
Unicamp, como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Qualidade.

UNIDADE	BC
N.º CHAMADA	T/UNICAMP
V.	Ag 93 p
TIPO DE	29895
PROC.	28717
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	29/09/91
N.º CPD	

CM-00098039-9

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Aguiar, Amauri Aparecido

Ag93p Política de desenvolvimento e de formação dos recursos humanos como base de sustentação para a qualidade dos serviços administrativos da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP / Amauri Aparecido Aguiar -- Campinas. [S.P. :s.n.], 1996. 7-

Orientador : João Wanderley Geraldi

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

I. Desenvolvimento organizacional. 2. Desenvolvimento gerencial. 3. Pessoal - Treinamento. I. Geraldi, João Wanderley. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

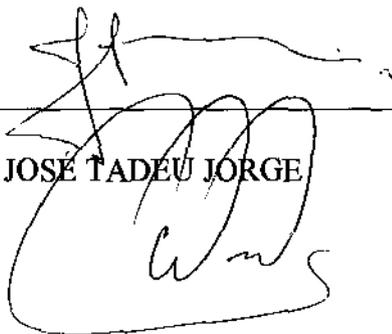
Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 17 de dezembro de 1996

pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



---

Prof (a). Dr (a). MANUEL FOLLEDO



---

Prof (a). Dr (a). JOSÉ TADEU JORGE

---

Prof (a). Dr (a). JOÃO WANDERLEY GERALDI

*À minha mulher Marbilia pelas inspirações,  
ajuda e apoio.*

*Meus sinceros agradecimentos a todos os que tiveram  
participação neste trabalho, especialmente ao prof. Dr.  
João Wanderley Geraldi pela orientação . E, naturalmente,  
a Vera Lucia Randi Ferraz, coordenadora da DGA que abriu as portas  
desta diretoria tornando possível este trabalho.*

## Resumo

*A presente dissertação, sob a forma de narração, reúne os fatos, percepções e ações que se apresentaram durante todos os processos e situações que antecederam e sucederam ao Programa de Integração e Qualidade - PIQ, realizado pela Diretoria Geral de Administração da Universidade Estadual de Campinas - Unicamp.*

*Dentro desses aspectos narrados e analisados, destacaram-se, basicamente, as posturas dos funcionários frente às novas idéias e ações e o estágio em que se encontra a política de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, cuja realidade está muito aquém do desejável para alcançar nível aceitável de qualidade.*

*Inicialmente, foram levantadas, em conjunto com os funcionários, as disfunções que ocorrem em cada Área de serviço e, em função da metodologia aplicada, este levantamento proporcionou que os funcionários as percebessem e falassem sobre elas. Posteriormente, realizou-se o "efeito espelho", ponto-chave que fez nascer, entre os integrantes do grupo que participaram dessa fase, todas as idéias relacionadas ao PIQ.*

*As situações descritas, as culturas levantadas e o comportamento dos indivíduos, sejam eles do nível gerencial ou operacional, poderão ser utilizados como contribuições aos processos que se orientam para melhoria e qualidade de vida na instituição e nos serviços prestados às atividades-fim.*

## SUMÁRIO

<i>INTRODUÇÃO.....</i>	<i>6</i>
 <i>CAPÍTULO I</i>	
<i>    DESENHO DO CAMPO BÁSICO DE ESTUDO.....</i>	<i>20</i>
 <i>CAPÍTULO II</i>	
<i>    LEVANTAMENTO E DESCRIÇÃO DAS DISFUNÇÕES.....</i>	<i>34</i>
 <i>CAPÍTULO III</i>	
<i>    “EFEITO ESPELHO” - UM PROGRAMA PARA A QUALIDADE.....</i>	<i>59</i>
 <i>CONCLUSÃO .....</i>	 <i>90</i>
 <i>REFERÊNCIAS .....</i>	 <i>97</i>
 <i>ANEXOS</i>	

## Introdução

Este trabalho tem sua origem nas pesquisas realizadas por mim na área administrativa da Unicamp, centrando-se na relação de congruência entre qualidade dos serviços e o desenvolvimento do indivíduo. Para ser mais preciso, desenvolvimento do funcionário.

Há nítidos sinais de que a essa relação está reservada uma reduzida atenção e que aplicações de técnicas, ferramentas e algumas filosofias estão começando a emergir na Universidade e no serviço público face à acentuada evidência, que passaram a ter em outros organismos.

Na esfera prática, tem-se observado um número cada vez maior de resultados oriundos de aplicações de algumas técnicas e filosofias mais comuns em países como Japão e Estados Unidos e alguns ensaios realizados, sob os aspectos humanos, em algumas indústrias de serviços.

Esses ensaios têm apresentado alguns resultados semelhantes - quando se deseja que o processo de trabalho tenha o sucesso esperado, esbarra-se, na maioria das vezes, no desempenho dos indivíduos de forma geral e, principalmente, na postura gerencial dos diretores.

A definição de qualidade e o modo de traduzi-la para os níveis que exigem uma linguagem mais fácil e mais didática, é, aparentemente, simples quando correlacionada ao entendimento, compreensão e alcance da qualidade conforme o cliente. Em tais termos, qualidade é definida como sendo a *conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada.*

Podemos entender como simples essa definição, mas ela remete a uma quantidade relativamente grande de habilidades e conhecimentos exigidos que cada profissional tenha

para entender o que são os desejos, as expectativas e como construir a satisfação do cliente.

Essas habilidades e conhecimentos são o que constitui a chave, a riqueza do indivíduo/empresa para conquistar um número ainda maior de clientes.

Conforme será apresentado e discutido mais adiante, na Unicamp circula grande teor de descrenças, decorrente dos desvios entre “planos” e realizações. Dessa forma, vários programas, idéias, projetos acabam por não se concretizarem em função da incompatibilidade entre prática e discurso.

A Unicamp não é estruturada da mesma forma que o é uma empresa produtora de bens e/ou serviços, onde se observa com maior frequência a concatenação entre os objetivos de cada área com os objetivos da organização de satisfazer clientes e aumentar sua quantidade, elevando assim os resultados do empreendimento. Algo semelhante não acontece na Universidade, pois cada Unidade componente da estrutura organizacional possui uma certa “autonomia” para elaboração de seus objetivos e planos, independente das demais Unidades. Isso não significa um aspecto negativo, apenas ressalta que, embora as finalidades de cada Unidade representem as finalidades da Universidade, cada uma delas pode se organizar e estrategiar suas ações e políticas conforme sua natureza e estrutura organizacional, não havendo que aguardar rumos e diretrizes estabelecidos pela alta cúpula da Unicamp.

Enquanto Universidade, a Unicamp não escapa à história milenar das instituições universitárias, que ao longo do tempo foram acumulando diferenças, incorporando novas funções e adaptando-se ao desenvolvimento das formações sociais mais amplas. Neste sentido, nenhuma universidade atual concretiza um modelo único, mas na mesma instituição sobrepõem-se diferentes ideais, desde aqueles relativos à conservação e transmissão de saberes até à formação de profissionais conjunturalmente exigidos pelo sistema social. Wolff (1969) ao estudar a crise por que passou a Universidade na década de sessenta, aponta para quatro grandes modelos: a universidade como santuário do saber, a universidade como campo de treinamento para as profissões liberais, a universidade

como agência de prestação de serviços e a universidade como linha de montagem para o homem do sistema, considerando este último como o anti-modelo.

Na Unicamp encontram-se, com maior ou menor peso em sua estrutura e em sua aplicação de recursos, todos estes modelos, realizados concretamente por suas unidades, cada uma delas definindo prioridades e áreas de maior concentração de seus esforços. Obviamente, enquanto instituição pública, as diferentes definições de prioridades ora obedecem a injunções externas, provenientes da situação específica vivida pela sociedade mais ampla - a título de exemplo, pode-se citar a prestação de serviços de saúde pela área hospitalar da Unicamp, cujo crescimento e desenvolvimento se deve essencialmente às necessidades sociais de assistência à população que não vem sendo cumprida pelas instituições públicas de saúde. Por outro lado, a força da história da instituição universitária em seu sentido geral faz pressões pela manutenção de atividades que a sociedade de hoje não exige em termos pragmáticos imediatos, mas que somente uma visão acadêmica e histórica dá valor - a título de exemplo, pode-se citar o conjunto de atividades da Unicamp que se dedicam à conservação de documentos e de objetos que materializam o passado.

A definição histórica de que os serviços educacionais é um encargo do Estado, definição que não se pretende estudar neste trabalho mas que tem influências sobre os serviços aqui analisados, faz ao nosso campo básico de estudo - os serviços administrativos da Unicamp - exigências específicas, de modo que a aplicação de uma metodologia visando à construção de qualidade sofre inúmeras adaptações para dar conta da especificidade do objeto de estudo. Assim, obrigatoriamente expressões correntes em "estudos de qualidade", tais como *clientes, mercado, produto, etc.* devem ser entendidas metaforicamente, já que os serviços públicos atendem a usuários e seus produtos ou serviços são socialmente avaliados e é somente ao longo do prazo que se constrói o renome de uma instituição universitária, quer pela demanda dos serviços que oferece no contraponto dos mesmos serviços oferecidos por outras instituições, quando há tal oferta, quer pela atuação profissional de seus egressos.

Este trabalho centra-se em serviços administrativos, cujo “consumo” na verdade é interno, uma vez que se trata de atividades-meio organizadas para oferecer a possibilidade ou melhorar as condições de execução das atividades-fim da universidade, aquelas relativas à formação de recursos humanos, que incluem a atividade didática mas também exigem a conservação e transmissão de saberes; aquelas relativas à produção de conhecimentos, que exigem desde a atividade de limpeza e manutenção de laboratórios até o tempo necessário à criação do pesquisador e aquelas relativas à prestação de serviços (extensão) que efetivamente revelam a ação interferente da universidade nas práticas sociais, quer estas se realizem no interior do processo de produção econômica, quer se realizem na atividade pública.

Seguindo ainda a linha de pensamento de Wolff, as áreas que compõem a Área administrativa da Universidade, apesar de não terem a ver com a educação, diretamente, são áreas em que surge a disputa da autoridade universitária.

Pensar os serviços administrativos no contexto da Universidade como um todo, dando-lhes o sentido de atividade-meio e ao mesmo tempo alavancar um processo de qualidade, exige uma reflexão sobre o próprio conceito de qualidade, além de exigir a concatenação de ideais e atividades práticas. Para atender a essas necessidades, o Grupo de Organização e Métodos do Centro de Computação da Unicamp elaborou um projeto - *Equipe Executiva da Qualidade* - visando instituir uma equipe responsável pela difusão e assessoramento aos programas de qualidade a serem desenvolvidos na Diretoria Geral de Administração. Sabia-se de antemão que o projeto em si teria que lutar contra a cultura de descrédito que, concomitante à imagem de instituição pioneira e ímpar, alastra-se entre aqueles que fazem e podem fazer a qualidade dos serviços administrativos da Instituição. Infelizmente, como se verá ao final deste trabalho, o simples fato de esse projeto não ter tido a implementação desejada corroborou para manter esta cultura de descrédito nas atividades cotidianas que, paradoxalmente na Unicamp, convive com o orgulho de uma Instituição que rapidamente construiu e continuar a construir seu renome nas atividades-fim para as quais foi criada e vem sendo sustentada pela sociedade.

Antes de mais nada, é preciso que reflitamos sobre o próprio conceito de qualidade, quando aplicado ao serviço público, aproximando-se metaforicamente ao conceito tal como elaborado para suas aplicações à administração de empresas.

Se deixarmos falarem livremente os sentidos que a palavra qualidade faz emergir muito provavelmente obteremos um espectro de definições da qualidade.

Para muitos, ela é considerada como algo subjetivo e, portanto, difícil de definir e, se não é possível defini-la, muito provavelmente não sabemos explicar a base lógica que a explica, porque se trata de uma expressão cuja referência no mundo não é apontada pelo uso da própria expressão, como o são os nomes próprios. Seu referente não está no mundo dos objetos, das realidades, já que remete a uma realidade conceitual e, por isso mesmo, seu sentido é difuso, como já disseram os antigos retóricos.

Qualidade pode ser algo de que a gente gosta, posto que é relativa e por isso ela poderá ser considerada como uma expressão que emana do sentimento das pessoas, daí sua relatividade, pois cada um desenvolveu dentro de si sensores que dão o aporte necessário para que considere algo de qualidade ou não.

Junto a outras expressões como ‘progresso’, ‘desenvolvimento’, ‘felicidade’, *qualidade* somente tem garantia semântica no contexto de seus usos e, em consequência, quase sempre vem acompanhada de “especificadores” como *qualidade de vida*, *qualidade do produto*, *qualidade dos serviços* etc. Mesmo assim, não se garante sua referência já que esta depende também do contexto mais amplo com o qual se preencheram os elementos discretos capazes de fornecer um conjunto de predicados a serem preenchidos para que se use a expressão com algum sentido. É essa sua indeterminação referencial que lhe permite tornar-se ‘bandeira’ de diferentes discursos sociais.

Neste trabalho, interessa-nos a qualidade enquanto “bandeira” sob a qual várias organizações, em especial as entidades privadas, têm centrado todos os seus processos de reestruturação, de mudanças e de investimentos de várias naturezas, sobressaindo-se sempre a correlação destes processos aos recursos humanos que os movimentam.

Vários trabalhos estão concentrados em empresas privadas e especificamente, nos setores de produção de bens. Contudo, os setores de prestação de serviços e os próprios

departamentos, ou áreas cuja natureza corresponde a serviços, já iniciaram estudos e até algumas implementações que visam o aprimoramento de sua qualidade.

Este trabalho debruça-se sobre uma instituição pública muito particular - a Universidade, cujas missões correspondem à dissiminação, na sociedade, do conhecimento sob a forma de ensino e à produção de “conhecimentos” através da pesquisa. Para que essas missões possam ser realizadas dentro de um contexto próprio e adequado, é necessária a existência de serviços executados por órgãos administrativos.

Esses órgãos, na essência, existem para propiciar plenas condições a quem participa e executa diretamente a atividade-fim da Universidade. Para tanto, será fundamental que as exigências das atividades-fim sejam atendidas pelos serviços executados, sendo aquelas que estabelecem os requisitos de qualificação destes.

Sem distâncias relevantes da conceituação de qualidade apresentada e adotada por muitas empresas privadas, definiremos qualidade como o resultado das ações realizadas por esses órgãos administrativos que atenda todas as necessidades e satisfação dos “clientes” - agentes das atividades-fim, com processos administrativos eficientes e zelosos pelo dinheiro público.

Por que buscar qualidade nos serviços públicos?

Primeiro: a maioria dos nossos processos são obsoletos. Segundo: demandam grande quantidade de tempo nos seus ciclos de produção, desperdiçam materiais e subutilizam recursos humanos. E em terceiro: é necessário que haja o aprimoramento da administração do “dinheiro público”.

Centrada nessa ótica, esta dissertação fundamenta-se nas mudanças sociais, culturais e políticas da instituição Unicamp necessárias à definição e redefinição constantes da qualidade de suas atividades-fim, quer ditadas por pressões conjunturais, quer eleitas como caracterizadoras desta Universidade na sua relação com as instituições congêneres. Nesse contexto, pode-se pôr em prática uma proposição: *Num processo sistêmico, a qualidade é fortemente impulsionada quando há uma perfeita congruência na relação entre “transformações culturais vislumbradas pela organização e a dinâmica de desenvolvimento dos indivíduos que atuam nessa organização.”*

Se se pretende obter processos mais flexíveis, econômicos e com saídas com

qualidade, entendemos que para isso se concretizar é necessário ocorrer sistematicamente uma política que coloque em primeiro plano o desenvolvimento dos funcionários, haja vista que esses podem ser considerados o segmento mais relevante, complexo e vulnerável de qualquer processo de mudança e de construção de qualidade.

Não há, no entanto, uma *qualidade* sem que critérios, tais como objetivos a alcançar, finalidade das ações, relações internas na produção, etc. sejam considerados porque a qualidade de algo é sempre aprimorada relativamente ao que lhe é exterior, quer pela sua função quer pelos benefícios que produz (por exemplo, um menor esforço gasto na produção de um resultado qualifica o sistema adotado).

As diversas instituições que hoje mantêm os seus desenvolvimentos e aperfeiçoamentos em função de “uma qualidade”, elaboram seus programas, seus processos, suas atividades, dentro de alguns conceitos preconizando por Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, entre outros, que entendem que qualidade é definida como algo que atende as necessidades dos clientes e os tornem satisfeitos.

Essa definição oferece uma enorme abrangência pois acaba por exigir uma estrutura que não só trabalhe para “levantar” essas necessidades junto aos clientes como também para traduzi-las em processos dentro da instituição para que, no final, tenha-se um produto com “qualidade” para o cliente ou seja, que preencha suas necessidades, sem que o produto obtido no processo de produção torne inviável a instituição que procura obter esta qualidade.

Qualidade deveria ser uma questão de honra e de responsabilidade a ser perseguida continuamente por qualquer tipo de instituição, já que a qualidade é procurada pelo Homem, e portanto, nasce com o próprio Homem. Qualidade é do ser humano para o ser humano, por isso mesmo remete a um fenômeno humano embora aplicável a realidades objetivas na sua relação com o homem.

Ao contrário dos setores privados, as questões postas pela qualidade tem sido menos investigadas nos setores públicos.

Como a qualidade pode se manifestar neste setor ? Como diz Deming (1982:5) “Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de

conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria ser destacar-se por serviço bem executado”.

Seguindo a perspectiva proposta pelo autor, a qualidade do serviço público não é mensurável pela “conquista de um mercado de clientes”, já que enquanto serviço têm as repartições um universo de clientes já definido. No entanto, a não correlação com o mercado não isenta o serviço público de ser executado com qualidade, atendendo desta forma os objetivos em função dos quais foi instituído como serviço público a ser prestado à sociedade por definição desta mesma sociedade ao longo de sua trajetória.

Falar em qualidade, abordando produtos e processos, implica aceitar crescentes transformações culturais, sociais e individuais, influenciando toda a organização, num curto espaço de tempo, em mudanças em sua estrutura organizacional. Sob todos os ângulos, a organização deve se constituir numa estrutura com qualidade para que seus bens ou serviços adquiram um predicado singular - qualidade.

O objetivo deste trabalho é mostrar o forte “elo-de-ligação” entre a política de desenvolvimento do indivíduo dentro da organização e a satisfação desse indivíduo para gerar a qualidade desejada pelo cliente usuário dos serviços, em que pesem o “treinamento” e o “desenvolvimento” como agentes necessários para a construção da qualidade.

A Universidade de modo geral, e a Unicamp de modo particular, sempre foi e é permeável àquilo que circula no meio social: a Universidade não pode imaginar-se como fonte de produção de conhecimentos para a sociedade como se estivesse alheia aos movimentos desta mesma sociedade. Impactada pela prática social, a Universidade incorpora idéias, fermenta-as e fermenta-se com elas.

No que concerne às práticas sociais de busca da qualidade, seguramente a iniciativa privada, mobilizando conhecimentos produzidos inclusive no meio acadêmico-psicologia social, noções epistemológicas como a de paradigma, tecnologias - saem na frente tentando construir uma filosofia e técnicas de trabalho. O sucesso de algumas destas

iniciativas tiveram repercussão e na Unicamp, em particular, busca-se oxigenar suas práticas administrativas inspirando-se e objetivando-se construir “qualidade”.

Esta dissertação beneficia-se de trabalho mais amplo de difusão e assessoramento propostos pelo projeto do *grupo de O&M* do Centro de Computação, focalizando o trabalho específico feito junto à DGA. Na proposta global para este órgão da Unicamp, instituiu-se uma Equipe Executiva da Qualidade, com a função de garantir a continuidade dos trabalhos dirigidos às melhorias dos processos administrativos e o desenvolvimento dos recursos humanos da DGA.

Essa continuidade significaria a tentativa de manter a filosofia e políticas estabelecidas por toda a estrutura, de tal forma que houvesse uma força constante de coesão bem ampla que, mesmo quando ocorresse sucessão de coordenador e/ou gerentes, mantivesse-se a filosofia constituída.

Nos termos do projeto proposto, tinha-se em mente atingir os seguintes objetivos e metas:

**objetivos:**

- orientar e disseminar conhecimentos e técnicas necessários aos processos de melhorias e de inovações na área meio da Universidade concomitantemente à qualificação e participação ativa do indivíduo (funcionário e gerência).

- estimular constantemente os funcionários da DGA e da Unicamp, através de palestras, uso de ferramentas técnicas e administrativas e demais tipos de eventos.

- participar intensivamente na preparação de agentes “multiplicadores” e com perfis de lideranças” para a qualidade.

**metas:**

- constituir-se num forte elo de ligação entre a missão da Universidade e as atividades de cada área da DGA.

- estar mostrando constantemente quais são as implicações que existem entre o que cada área está produzindo com o que, de fato, os “clientes” estão necessitando.

- desenvolver estudos e atividades que possam estimular o engajamento do funcionário no processo de melhorias e inovações
- aplicar técnicas e dinâmicas de grupo de intervenção que estimulem a criatividade.
- trabalhar com propósito de conceituar e nivelar os então “paradigmas” formados em cada órgão e/ou na Universidade como um todo para então mudá-lo.
- articular idéias e procedimentos que invoquem melhorias e inovações sistêmicas e que sejam traduzidas em satisfação dos “clientes” internos e externos valendo tanto na relação “processo - processo” como também, “DGA - clientes” (órgãos)
- vislumbrar um sistema de informação que atendesse às necessidades operacionais e gerências permitindo alta qualidade nas tomadas de decisão.

Há muito que se ouve, e até mesmo se constata em algumas situações, que os órgãos públicos são ruins como prestadores de serviços. Mais especificamente, os servidores públicos são classificados como ineficientes, desmotivados, preguiçosos e com comportamento indiferente às necessidades e aos objetivos dos “clientes”. Se considerarmos isso um fato verdadeiro, poderíamos entendê-lo como uma das prováveis justificativas que leva esses órgãos a aumentarem o quadro de pessoal de modo a balancear essa “deficiência”, admitindo que a “qualidade” possa aumentar pelo viés da contratação de pessoal.

Este aspecto quantitativo reveste-se de grande importância e merece uma análise profunda, se considerarmos que os recursos financeiros provêm de fonte pública.

Outra questão associada à anterior é relativa ao engajamento do servidor para que esse suposto quadro seja revertido, visto que a ele foi conferida estabilidade no emprego. Essa segurança, tida como um fator para tranquilizá-lo e beneficiá-lo, pode proporcionar-lhe um estado de acomodação e, por conseguinte, poderá criar um obstáculo para o alcance da qualidade nos serviços prestados, embora a estabilidade, em si, não seja geradora de má qualidade dos serviços públicos.

Centrando-se no servidor público, há que se acrescentar outra questão: como o servidor se sente nos processos de trabalho dentro da instituição? Como ele é visto, e o

que é disponibilizado para que ele seja estimulado a motivar-se?

Essas particularidades relacionadas ao desempenho dos servidores públicos dão idéia de que, independente do órgão público e da natureza do serviço, a imagem é a mesma, e o descompromisso com a qualidade pode ser o mesmo.

Essa pesquisa está dirigida à Universidade Estadual de Campinas - Unicamp, que como órgão público também tem suas dificuldades associadas à qualidade. A missão principal da Unicamp, conforme os artigos 2, 5 e 6 do Regimento Geral de 1984, é o Ensino, a Pesquisa e Extensão. Porém, é óbvio que para realizar sua missão ela precisa contar com as atividades administrativas, tidas como atividades de suporte.

Mesmo sabendo que os setores administrativos da Unicamp não fornecem seus serviços diretamente aos usuários desta Universidade, eles constituem uma estrutura técnica e de recursos humanos específicos para prestarem suporte necessário às atividades-fim. Dessa forma, é válido questionar se a Unicamp tem o servidor administrativo como peça importante e se assim for, se há o desenvolvimento desse servidor.

A Universidade é uma instituição pública com legislação própria para reger a relação com os servidores, constituindo um dos fatores diferenciais quando comparada às empresas privadas. Esse fator torna-se relevante quando analisado sob os aspectos que catalizam os processos da qualidade, pois no ambiente privado, a relação empregador-empregado é mantida, em sua grande parte, conforme o empregado se adequa e corresponda aos objetivos e expectativas da organização.

Em situações que a performance do processo de trabalho não satisfaz essa relação poderá ser rompida sem maiores problemas jurídicos para qualquer uma das partes. Em organizações públicas, como na Universidade, esta situação não se aplica. Cada oportunidade oferecida ao servidor será por ele aproveitada ou não e não há na prática mecanismos que se sobreponham ao interesse/desinteresse do funcionário.

Sob a ótica da evolução tecnológica, a Unicamp, assim como qualquer outra organização, sofre todos os impactos provenientes das transformações tecnológicas e principalmente, da informatização. Alguns desses impactos são observados quando da corrida para realocações, alterações nos horários de trabalho, desperdício no

aproveitamento da capacidade dos equipamentos e outros mais. A falta de treinamentos e desenvolvimentos do pessoal, quer da linha operacional, quer de gerentes e diretores, cria constante descompasso nas atividades executadas.

Essas deficiências colaboram para o emperramento da execução das atividades e também para a ocorrência do efeito: “funcionário, tem mas não tem” ou seja, há muitos funcionários, porém não atendem às necessidades e expectativas. O que mais se obtém é o aproveitamento de alguns funcionários em funções como telefonista, secretária, serviços de reprografia, etc.

Acrescente-se ainda que a descontinuidade de políticas - fruto das mudanças de ocupantes de cargos de alto nível da estrutura e as indefinições de diretrizes e de objetivos associados à área administrativa ocasionam a falta de identificação dos servidores com suas funções básicas e, conseqüentemente, a importância dos serviços administrativos em relação às atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão). Dessa forma, a satisfação e a motivação dos grupos de trabalho declinam e a qualidade fica comprometida.

A média gerência não se constitui num forte “elo-de-ligação” entre os objetivos das áreas administrativas e os da instituição, devido ao seu baixo envolvimento, ou até mesmo desconhecimento tanto dos objetivos estratégicos e operacionais da administração quanto dos objetivos-alvo da instituição.

Na prática, não há critérios de alocação de pessoal que compatibilizem as reais potencialidades e afinidades dos recursos humanos com as atividades e habilidades exigidas pelos cargos, criando a falta de estímulos motivacionais.

O estilo gerencial predominante corresponde a práticas operacionais, criando uma complexa forma para a obtenção do sucesso esperado nos produtos oferecidos, conseqüência da pouca preocupação com os fatores humanos.

No contexto de tais situações de fato, para a execução dos serviços administrativos, uma visão burocrática das atividades desenvolvidas instaura-se de modo que atividades-meio tornam-se, para seu executor, o fim da própria atividade, com predomínio do controle burocrático em si mesmo, sem levar em conta que este controle deveria estar correlacionado às atividades-fim da Universidade.

É, portanto, no contexto amplo de mudanças de relações no trabalho e das relações sociais com a coisa pública - o Estado, seus órgãos e servidores - que a questão da qualidade dos serviços administrativos de um setor específico da Unicamp deve ser atendida.

O que se relata e analisa nesta dissertação é fruto de uma tentativa de trabalho no setor da Diretoria Geral de Administração.

O capítulo I propõe-se a levantar considerações importantes quanto ao significado real da Universidade. Em função desse ideal algumas análises se fizeram necessárias para que fosse possível o estabelecimento da entidade “cliente” e, simultaneamente, associar ao contexto “atividades-fim” da Universidade, as funções controladoras e orientadoras realizadas pelo órgão administrativo - DGA. Para levantamento e análise dessa associação, utilizou-se de uma “metodologia” que, entre outras coisas, proporciona ao entrevistado a oportunidade de reconhecer e defenir aquilo que poderá ser considerado como *disfunção*.

O segundo capítulo apresenta as informações obtidas e observadas no levantamento aplicado e as causas associadas às disfunções apresentadas, principalmente as causas ligadas à forma e à postura gerencial predominantes nas atividades administrativas da DGA e as que influenciam os funcionários a se sentirem despreparados e desmotivados para executarem suas tarefas.

O terceiro capítulo dá sequência à análise das disfunções com a participação de integrantes da DGA na condição de representantes de seus colegas e dos níveis hierárquicos da estrutura. Essa forma se constitui o “efeito espelho” abordado no capítulo referente à metodologia utilizada. Nessa fase, é criado o Programa de Integração e Qualidade - PIQ que norteia uma nova filosofia amparada por princípios a serem praticados no ambiente de trabalho de modo a desempenharem um trabalho compatível com as necessidades das Áreas-fim da Universidade.

É discutido também o processo (programa) segundo as ações propostas pela equipe formada para elaboração das estratégias e respectivas implementações assim como as opiniões dos funcionários quanto à validade e à performance do programa e de alguns fatores críticos de sucesso para a legitimação dos propósitos. Das ações propostas

destaca-se “Conheça Seu Vizinho” que se constituiu no primeiro mecanismo de integração entre os membros da DGA, possibilitando o contato entre as Áreas e intraárea. Simultaneamente, realiza-se uma abordagem sobre o grupo de aprendizagem que, conforme as características de cada membro, se transforma em um outro mecanismo possível de promover a integração e o desenvolvimento. Finalmente, descreve as primeiras avaliações sobre o PIQ. Tanto a equipe eleita para representar a DGA na elaboração e condução do programa, quanto os demais funcionários, decidiram pela implementação de um trabalho básico que visava o relacionamento entre as pessoas - Relacionamento Interpessoal - e que seria coordenado por profissionais da área de psicologia.

Como se pode perceber pela sequência desta dissertação, três objetivos básicos orientam sua exposição. Antes de mais nada, há um relato de um trabalho executado na DGA, seguindo uma metodologia específica de intervenção buscando construir uma qualidade nova para os serviços executados. Enquanto relato, cumpre duas tarefas: aquela própria do registro das atividades executadas e aquela que não é do domínio do narrador, mas que pode ocorrer em função da leitura do próprio relato e o uso que poderá fazer o leitor das informações registradas. Em segundo lugar, como se usou uma metodologia específica, a experiência também avalia a própria metodologia, o que permitirá ao leitor extrair suas vantagens e limites. Em terceiro lugar, este relato indicia a preocupação de um certo momento da instituição com a necessidade de desenvolver seus próprios recursos humanos e melhorar a execução dos serviços, e portanto deixa pistas para a necessária retomada da questão da definição de uma política de desenvolvimento dos recursos humanos da Universidade, sem a qual qualquer trabalho realizado como aquele que aqui se relata acabará fatalmente por cair no vazio.

# CAPÍTULO I

## *DESENHO DO CAMPO BÁSICO DE ESTUDO*

### **1- DGA - Diretoria Geral Da Administração**

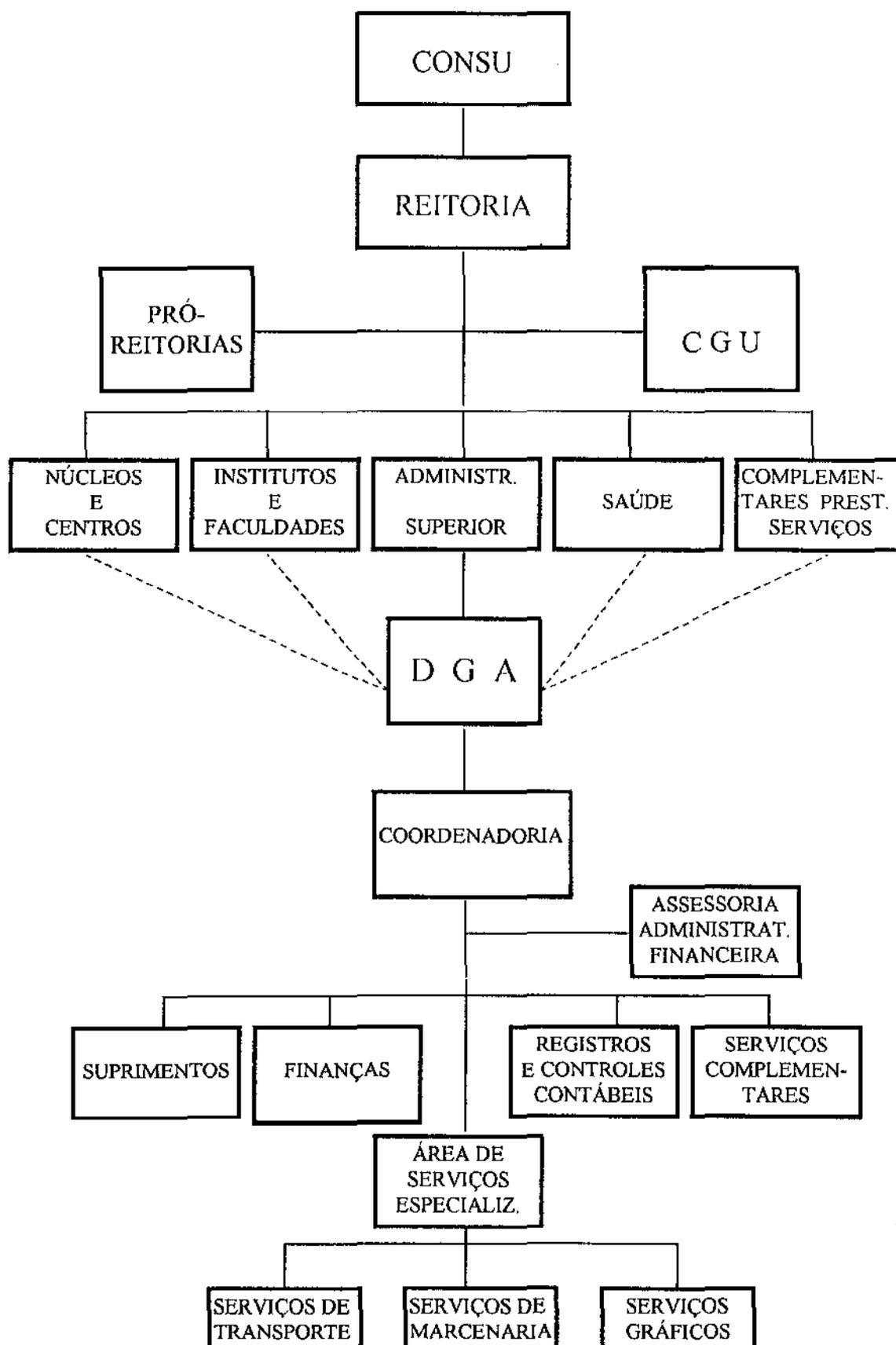
A abrangência desta pesquisa dar-se-á sobre a DGA - Diretoria Geral da Administração, que através do exercício de suas funções, atendendo as áreas fim da Universidade, ocupa um papel de grande importância no contexto das atividades-meio, além de se caracterizar pelo grande número de funcionários, que são 474 do total de 12.300 entre funcionários e docentes existentes na Universidade, representando 3,84 % do seu corpo de servidores.

Na sua essência, a função básica da DGA é delineada institucionalmente. Conforme o Regimento Geral da Universidade, de 1966, artigo 100. Ela existe para organizar, dirigir, executar e fazer executar os serviços administrativos da Universidade.

Conforme ainda este mesmo regimento e no contexto estrutural da Universidade, a DGA pertence à Unidade Reitoria. Para efeitos desta dissertação, Unidade é a denominação dada aos Órgãos que recebem dotações orçamentárias anuais, para execução de suas despesas. Essas Unidades podem ser Administrativas, como é a Reitoria ou Universitárias, que são as faculdades, institutos, colégios técnicos ou unidades de serviços.

A DGA apresenta-se estruturalmente em relação a Universidade e internamente, sob a seguinte configuração:

*Estrutura Organizacional da Unicamp*



### Coordenadoria

Tem como objetivo organizar, dirigir e executar os serviços administrativos centralizados, orientar os descentralizados e atuar na busca constante de sua qualificação, aperfeiçoamento e otimização.

### Assessoria Administrativa e Financeira

Assessora a Diretoria Geral da Administração no acompanhamento e tomada de decisões em assuntos financeiros e administrativos.

### Suprimentos

Assegurar a disponibilidade de materiais e serviços de terceiros, bem como operar os procedimentos necessários às compras nacionais, internacionais e estabelecer os mecanismos de controle e definição da política de compras e almoxarifado da Unicamp.

### Finanças

Organizar e executar os controles e as providências necessários à sistematização das informações inerentes à administração financeira da Universidade.

### Registro e Controle Contábil

Atuar estrategicamente na determinação dos objetivos e diretrizes condizentes com o gerenciamento dos serviços de Execução Orçamentária, Extra-Orçamentária, Contabilidade e Controle de Contas.

### Serviços Complementares

Executar o controle físico dos ativos permanentes da Unidade Reitoria. Proceder o acompanhamento, orientação e apoio às demais Unidades inclusive quanto ao intercâmbio de informações, como elemento facilitador de transferências entre Unidades para melhor aproveitamento do ativo fixo, como também melhor aproveitamento dos bens disponíveis e destinações dos inservíveis.

Registrar, controlar e gerenciar a movimentação de documentos administrativos da Universidade.

#### Subárea de Serviços Gráficos

Gerenciar os serviços de editoração e produção gráfica da Subárea e acompanhar os serviços gráficos executados nas Unidades/órgãos com o intuito de promover o tratamento uniforme de problemas análogos e apoiar na otimização de recursos aplicados a nível institucional.

#### Subárea de Serviços de Marcenaria

Gerenciar a marcenaria da DGA, buscando a eficiência interna no tocante à fabricação e manutenção do mobiliário de que a Unicamp necessita, voltado à Área de Ensino e Pesquisa.

#### Subárea de Serviços de Transportes

Acompanhar centralizadamente os serviços de transportes na Unicamp, e da operação e manutenção de todos os veículos oficiais que compõem a sua frota.

## 2 - A Metáfora “Cliente / Fornecedor”

Pela descrição de função da DGA, pode-se concluir que sua finalidade consiste em organizar, dirigir, executar e fazer executar os serviços administrativos, entendendo como tais todas as atividades relativas à compra de materiais, equipamentos e serviços; armazenamento e controle; distribuição, registros contábeis; controle patrimonial; pagamento de despesas; planejamento dos desembolsos; etc.

Dessa forma, institutos, faculdades, centros, núcleos e demais órgãos estão condicionados às suas políticas e diretrizes e, acima de tudo, à sua eficácia. Esses *clientes* da DGA, principalmente os institutos e faculdades (total de 19, maio de 1993), são os agentes que colocam em prática a missão da Unicamp.

Sob esse aspecto, a qualidade pode ser enfocada sob a relação interna Unidades/DGA, correspondendo, metaforicamente, à relação *cliente/fornecedor* preconizada pelos principais estudiosos do assunto “Qualidade”.

A razão apresentada para os estudos, programas e processos da qualidade concentra-se no *cliente*. Tem no *cliente* toda justificativa para as transformações que devem ocorrer na empresa.

Nada mais lógico, pois o *cliente* é quem se identifica com o produto, gosta do produto, compra o produto, faz propaganda do produto e promove a empresa produtora, proporcionando-lhe destaque, sobrevivência e resultados.

Para as empresas, esse tipo de preocupação é extremamente conveniente e fundamental, uma vez que se algo não está em conformidade com aquilo que o cliente pensa, deseja e exige, é certo que ele procurará uma outra solução em um outro local (outra empresa concorrente), ocasionando, muitas vezes, a “queda” da empresa inicial e não raro sua morte - sem cliente, não há empresa.

No serviço público, mais especificamente na Universidade, o *cliente* é a sociedade que define os ‘serviços’ que considera desejáveis. Dessa forma, a Universidade responde com alguns desses serviços - formação de recursos humanos, produção de conhecimentos e aplicação de conhecimentos(extensão) - que se constituem em suas atividades-fim.

Dentro deste contexto, os Institutos, Faculdades - Unidades de Ensino e Pesquisa - são os responsáveis pela concretização final dos serviços atribuídos à Universidade.

Assim, a Universidade é quem recebe os “clientes - usuários de serviços”, através de suas Unidades cuja ação exige um sistema de controle, coordenação, princípios legais, etc., realizado pela “administração”, neste sentido restrito de administração. Aqui está a DGA cuja ação se desenvolve em dois sentidos:

- instruir as Unidades - coordenação
- controlar as formas de registro - controle.

Sob essa visão, não seria de todo correto considerar as Unidades como “cliente” da DGA, mas é a DGA que depende das Unidades e suas funções de coordenação e controle resultam da ação das Unidades e nesse sentido ela é prestadora de serviços, subordinando-se às Unidades e atividades-fim. Além do mais, as Unidades não possuem autonomia para buscar em outros “fornecedores” os mesmos tipos de serviços oferecidos por essa diretoria.

Nas relações comerciais (no mundo do mercado em sentido estrito), um cliente *pode* deixar de ser cliente, buscando produtos/serviços alternativos ou deixando simplesmente de consumi-los, definindo outros objetos/objetivos para si próprio. Na relação interna dentro de uma instituição, não há esta variabilidade/possibilidade e um serviço bom ou mau acaba sendo “engolido”, o que o faz não vincular-se ao fim da instituição, mas fim em si. A isto se chama *burocracia* - o poder daqueles que de executores de um serviço tornam-se impositores de seus serviços já que deles a Unidade não pode escapar. Num processo de qualidade, as Unidades metaforicamente *clientes* deveriam ser tratados em condição de igualdade com o cliente tal como entendido no mercado, já que a DGA exerce suas funções como subprocesso do processo principal que é executado pela Universidade.

Assim, os seus serviços (saída desse subprocesso) poderiam receber as mesmas classificações criteriosas, no que tange à qualidade, de qualquer outro processo que possua uma ligação direta com clientes. Independente se a relação com o cliente seja interna ou externa, a qualidade sempre é exigida e relevante. Como conceitua Juran (1988:9): “Cliente é qualquer pessoa que seja afetada por um processo ou um produto.

Os clientes incluem as pessoas pertencentes à empresa assim como as de fora. Enquanto que fornecedor é quem fornece as entradas para os processos.”

Esse subprocesso - DGA - é, na sua essência, composto por atividades que, entre outras coisas, são realizadas quase que totalmente pelos recursos humanos que a compõem. Sendo assim, estudar-se-á o quão sistemáticas e eficazes são as políticas, normas, apoios técnicos, treinamentos, comunicações, reconhecimento, comportamento e fatores socio-economicos que fazem parte do ambiente de trabalho desses recursos humanos.

Qualquer bem confeccionado, quer seja através de um único ou vários processos, apresenta características que podem ser visualmente identificadas, mensuradas e previamente planejadas, controladas estatisticamente (controle de processos) e mensuradas por equipamentos e técnicas sofisticadas de modo que seja possível verificar se as especificações foram alcançadas.

Um serviço, conforme o dicionário Webster's, é definido como “uma facilidade oferecida e que tenha utilidade”, como água, transporte, luz, segurança, hospedagem, assistência técnica, manutenção, informações, entre outros. Não apresenta, portanto, as mesmas facilidades de mensuração como um bem produzido num processo de fabricação.

A qualidade do serviço é essencialmente subjetiva e pessoal. Ela está intimamente ligada à forma de relacionamento entre o prestador e o usuário e bem provavelmente, é ela que determinará se o “cliente” continuará ou até iniciará (cliente potencial) transações com o fornecedor.

Para Karl Albrecht e L. Bradford (1990: 27) existe “o momento da verdade” na relação cliente/fornecedor. Esse momento é definido como “aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do negócio da instituição e com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto”.

Nesse momento, entram em cena as referências dos clientes e do(s) funcionário(s) que estão representando a instituição ou algum de seus órgãos. As referências influenciam fortemente o comportamento pois estão associadas às atitudes pessoais, valores, crenças, desejos, sentimentos e expectativas. Na verdade, não se pode e nem se deve deixar de

lado certas diferenças.

Segundo Deming (Ibid:139), “Bons serviços e clientes satisfeitos mantêm sua empresa no ramo e geram empregos; um cliente insatisfeito pode causar a perda de um negócio. Os funcionários que vêem os clientes têm uma função que não é muito apreciada por chefes e outros administradores. Muitos clientes formam sua opinião a respeito do produto ou do serviço apenas pelos contatos com as pessoas que vêem. A capacidade de agradar os clientes deveria ser, para boa administração, a mais alta prioridade na contratação e no treinamento de empregados.”

De modo geral, os estudiosos citados convergem para um único ponto: a performance do funcionário no relacionamento com o cliente. Isso sugere que quanto mais sintonizado o funcionário estiver com as crenças, valores e cultura do cliente, maior probabilidade existirá para o sucesso e se assim for, é possível concluir que a qualidade em serviços é de alta complexidade a ponto de exigir grandes transformações no ambiente de trabalho. Transformações estas que compreendem entre outras coisas, vontade de evoluir, paciência, conhecimento, respeito, responsabilidade, segurança e nova forma de ser e sentir o trabalho - o propósito e a congruência com o produto fim da instituição.

### **3 - Metodologia Utilizada: Intervenção - Pesquisa Sócio Econômica**

Para o desenvolvimento desse trabalho, optou-se por uma metodologia que também tratasse, entre outras coisas, do comportamento do indivíduo e das suas interações com o ambiente e com os objetivos da organização, visto que o objetivo aqui admitido é buscar a relação entre qualidade e desenvolvimento de recursos humanos.

Esta metodologia, trazida para o Brasil pelo professor doutor Marcelo Alceu Amoroso Lima<sup>1</sup> é denominada “Intervenção - Pesquisa Sócio Econômica”, a propósito da

---

<sup>1</sup> Marcelo Alceu de Amoroso Lima é professor Doutor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos; pesquisador associado do Instituto de Sócio-Economia das Empresas e das Organizações - ISEOR, França e Doutor em Ciência de Gestão pela Universidade Lumière Lyon, França.

qual apresentamos as características essenciais.

A concepção sócio-econômica foi desenvolvida originalmente por Henri Savall nos livros “Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations” e “reconstruire l’entreprise: Analyse Socio-Économique des conditions de travail”, que propõe uma nova concepção e operacionalização em administração, denominada “gestão sócio-econômica”. A análise sócio-econômica postula a primazia da pesquisa experimental como método de conhecimento em ciências da administração, sendo papel da pesquisa a execução de um trabalho de extração de informação.

Após 1976, a análise sócio-econômica foi praticada e aperfeiçoada através das pesquisas do Instituto de Socio-Economia das Empresas e das Organizações - ISEOR, sob a direção de Henri Savall, em várias intervenções. O enfoque sócio-econômico questiona o enfoque sociológico tradicional do “poder” ao sustentar que cada agente participante da vida das empresas e das organizações é dotado de um conjunto de poderes multiforme. Os tipos básicos de poder à disposição dos agentes são o poder formal, o poder informal e o contra-poder.

Estes três tipos de poder dão uma idéia da complexidade, da riqueza e da margem de manobra dos atores face à organização e seus objetivos. Os operários e empregados, em particular, tem um poder econômico considerável: a capacidade de construir uma disfunção da organização gerando toda uma série de custos não observados e nem controlados, portanto “ocultos”.

Com relação às concepções econômicas tradicionais da empresa, a abordagem sócio-econômica tem como base a contradição entre o meio ambiente e a organização.

A gestão sócio-econômica procura ser um método de administração apoiado sobre o desenvolvimento de todo o potencial humano, permitindo que se postule ser o desenvolvimento dos recursos humanos o fator mais durável de boa performance das empresas. Um outro conceito fundamental é de que a empresa ou organização dispõe frequentemente de todas as idéias necessárias ao seu próprio aperfeiçoamento. O que é necessário fazer, e que nem sempre é trivial ou é feito, é a valorização destas idéias.

---

### *Procedimentos da Análise Sócio-Econômica*

Na abordagem sócio-econômica, a pesquisa começa sempre pelos efeitos. Quanto às causas, é em direção a estas que a pesquisa sócio-econômica se orienta, há sempre, em uma primeira etapa, as causas invocadas pelos entrevistados. Elas são em geral superficiais e ao tê-las como ponto de partida, só se pode gerar projetos de transformação pouco eficazes.

É através do “efeito espelho” de reconhecimento do conjunto de disfunções pelos entrevistados e outros funcionários que se pode buscar as causas profundas das disfunções.

Em uma última etapa, as causas que estão na raiz das disfunções são obtidas através de um “laudo de especialista” emitido pelo interventor-pesquisador. Assim os projetos a serem concebidos deverão ter origem nas causas que se encontram na raiz dos problemas para obter efeitos duráveis.

O ponto de partida do método sócio-econômico é a necessidade de uma base de informações confiáveis, pois se a pesquisa tiver início a partir de uma base de informações deficiente, todo o edifício terá sido construído sobre areia e a análise conterà, sobretudo, elucubrações sem correlação com a verdadeira problemática do terreno e, conseqüentemente, conclusões fictícias.

### *Etapas*

O diagnóstico sócio-econômico é momento de escuta de todos os funcionários escolhidos, com o objetivo de revelar as disfunções e seus efeitos. Ele é realizado através da consulta a fontes escritas, por observação direta e através de entrevistas de aprofundamento dos problemas.

As entrevistas são realizadas com um conjunto variado e amplo de agentes. Do diretor presidente aos trabalhadores, dos funcionários de escritório aos operários e representantes do pessoal. O resultado desta etapa se obtém em duas partes:

- a primeira em que o conteúdo resultante das entrevistas é apresentado à empresa sob

forma oral, de modo a recolher as observações e opiniões dos participantes (“efeito espelho”).

- a segunda etapa da intervenção sócio-econômica, etapa de projeto, é uma etapa de reflexão que deságua em uma proposição global de transformação do micro-espço de trabalho analisado, no tocante a sete variáveis de ação (condição de trabalho, organização do trabalho, utilização de recursos materiais, comunicação-coordenação-concertação, gestão do tempo, formação integrada e operacionalização da estratégia).

Os objetivos desta etapa são reduzir as disfunções observadas na etapa de diagnóstico, reinjetando os pontos fortes no microespaço, e prever a sincroorganização e a sinergia entre as diferentes ações previstas.

### *Dinâmica Organizacional da Empresa.*

Corresponde às forças e aos movimentos que interferem na estruturação e na evolução da organização interna da empresa. Dentro da concepção sócio-econômica da gestão das empresas e organizações há dois tipos de performance a serem observados, a performance social e a performance econômica.

Performance social é concebida como uma redução, ao longo do tempo, das disfunções com reflexo em relação aos temas: condições de trabalho, organização do trabalho, utilização dos recursos materiais, comunicação-coordenação-concertação, gestão do tempo, adequação formação/emprego, elaboração e operacionalização da estratégia. Performance econômica corresponde ao reflexo de disfunções nestes mesmos temas.

Condição de trabalho: reagrupa as condições físicas de desenvolvimento do trabalho e das relações de trabalho. A performance social corresponde ao conforto e preservação da saúde no trabalho.

Organização do trabalho: reagrupa a organização e a repartição das funções dentro da empresa, a organização dos postos individuais de trabalho no seio de cada unidade, a interdependência das tarefas e atividades. A performance social correspondente ao crescimento da autonomia operacional e funcional do trabalho.

Utilização dos recursos materiais: reagrupa as condições de utilização qualitativa e quantitativa dos recursos materiais da empresa. A performance social corresponde ao crescimento da boa utilização de recursos materiais apropriados ao trabalho executado.

Gestão do tempo: reagrupa os métodos de organização do tempo de trabalho individual e coletivamente e a repartição do tempo do indivíduo entre suas grandes atividades (preparação - execução - controle, prevenção-regulação, funcionamento corrente - desenvolvimento). A performance social corresponde ao crescimento da remuneração, relacionamento e o tempo de trabalho.

Comunicação - coordenação - concertação: corresponde a uma articulação operacional e funcional entre os indivíduos, em diferentes níveis da empresa, para a realização de suas atividades. A performance social corresponde à boa adequação da participação do pessoal na formulação e na operacionalização das decisões da empresa.

**Comunicação** - reagrupa todos os tipos de troca de informação entre os agentes da empresa - formais ou informais, hierárquicos ou horizontais, relativos à atividade profissional ou não.

**Coordenação** - se aplica aos dispositivos de troca de informação entre os agentes da empresa, organizados de forma a atingir um objetivo operacional ou funcional da atividade.

**Concertação** - caracteriza os tipos de troca de informação entre agentes da empresa que permitem a definição de um objetivo operacional ou funcional comum, a realizar-se num determinado período de tempo.

Adequação formação - emprego: corresponde à adequação entre o conteúdo das atividades de trabalho na empresa, as qualificações do pessoal e as práticas de formação profissional, numa ótica de integração dos conhecimentos (saber) com a prática (fazer). A performance social corresponde ao crescimento das competências realmente utilizadas no trabalho pelo desenvolvimento de ações de formação e de aprendizagem.

Elaboração e Operacionalização da Estratégia Interna: corresponde às técnicas, aos métodos e às práticas de formulação dos objetivos internos da empresa e às técnicas, aos métodos e às práticas de transformação desses objetivos em ações concretas visando

atingi-los. A performance social corresponde à boa articulação entre os objetivos da empresa e os objetivos do pessoal.

***Dinâmica Tecnológica.*** As estruturas da dinâmica tecnológica são elementos materiais e imateriais relativamente permanentes da configuração tecnológica e operacional dos produtos, dos instrumentos de trabalho e do equipamento de produção que se caracterizam pela capacidade de duração no tempo de seus principais atributos, pela capacidade de evolução autônoma, lenta e progressiva e pelo alto nível de gasto de energia social (individual ou coletiva, mais ou menos concreta), material e financeira necessário à realização de uma evolução mais rápida.

As disfunções tecnológicas são as diferenças verificadas entre o bom funcionamento do equipamento, dos instrumentos de trabalho e dos produtos e o funcionamento constatado. As disfunções tecnológicas produzem custos, em geral ocultos, e que afetam o desempenho econômico da empresa.

***Desempenho do Produto em Relação às Necessidades dos Clientes.*** Caracteriza o grau de identificação das necessidades dos clientes e o nível de desempenho técnico e operacional dos produtos oferecidos pela empresa em relação à satisfação destas necessidades.

***Desempenho dos Instrumentos de Trabalho e do Equipamento de Produção em Relação às Necessidades de Funcionamento.*** Caracteriza o grau de apreensão das necessidades efetivas de funcionamento e o nível de satisfação destas necessidades em relação à performance técnica e operacional dos instrumentos de trabalho e do equipamento de produção.

***Métodos de Adequação do Desempenho dos Produtos e dos Equipamentos em Relação às Necessidades de Funcionamento.*** Caracteriza os procedimentos de melhoramento do

desempenho dos produtos, dos instrumentos de trabalho e do equipamento de produção da empresa.

***Elaboração e Operacionalização da Estratégia Tecnológica.*** Corresponde às técnicas, aos métodos e as práticas de formulação dos objetivos tecnológicos da empresa e às técnicas, aos métodos e às práticas de transformação destes objetivos em ações concretas visando atingi-los. O bom funcionamento corresponde à articulação entre as oportunidades tecnológicas internas e externas à empresa e sua efetiva concretização.

A pesquisa e a aplicação da metodologia exigiram algumas adaptações pelo fato de que o contexto, uma Universidade pública e, no interior desta, sua área administrativa não possui as características apresentadas pela maioria das empresas.

Essas adaptações estão mais presentes nos tópicos associados à Dinâmica Tecnológica por entendermos que, em função da Universidade não possuir os mesmos tipos de preocupações e problemas que uma empresa possui, por exemplo, “elaborações de estratégias para manter competitividade”. Por outro lado uma das culturas que existe na relação Funcionário-Universidade retrata a falta de entrosamento entre o funcionário e as estratégias e diretrizes da Universidade que nem sempre são executadas e, além do mais, são desconhecidas pela grande maioria.

Tudo isso fez com que durante as entrevistas muitos entrevistados tiveram que ser informados a respeito de termos como *estratégia, concorrência, fatores perturbadores nos serviços, objetivo-fim da Universidade* e outros mais.

Verificando as disfunções levantadas (anexo I) é possível constatar que a maioria delas se concentram na Dinâmica Organizacional da Instituição uma vez que aqui estão os fatores mais intimamente ligados ao “dia-a-dia” do funcionário.

## CAPÍTULO II

### Levantamento e Descrição das Disfunções

O início da pesquisa de campo se deu na Diretoria Geral de Administração - DGA na Universidade Estadual de Campinas - Unicamp, a partir do segundo semestre de 1992. Foram realizadas 60 (sessenta) entrevistas abertas com funcionários do último nível hierárquico da estrutura, e com 11(onze) gerentes (nível de diretoria de área e subáreas) totalizando 71 entrevistas, realizadas de acordo com o desejo de serem entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas de tal forma que houvesse liberdade de expressão para que cada entrevistado fosse capaz de expor o que ele considera como disfunção, tanto no seu trabalho como na Universidade.

De acordo com a iniciativa do entrevistado, utilizava-se um “guia de entrevista” com o propósito de manter a dinâmica da entrevista. Cada entrevista durou em média 1:30h, totalizando, aproximadamente, 106 horas.

Além das entrevistas, também os estatutos e normas vigentes foram analisados.

Após tabulação do levantamento, foi realizado o “efeito espelho” - apresentação das disfunções levantadas, devidamente analisadas pelos funcionários que se manifestavam em relação às prováveis causas dessas disfunções.

Seguindo a metodologia empregada, as análises das disfunções (efeito espelho) levantadas pelos entrevistados foram realizadas com os dados devidamente tabulados e classificados (anexo I), apresentados a um grupo de quinze pessoas constituído pela coordenação da DGA, diretores de áreas e sub-áreas e representantes dos funcionários.

O grupo realizou as análises sob a minha orientação com o intuito de determinar as causas raízes de cada disfunção, além de ratificar ou não as disfunções apresentadas.

## 2.1- Condições de Trabalho

### *Ausência de Planejamento do Uso/Consumo de Materiais na Execução das Atividades*

Por todas as áreas que desenvolvem atividades que consomem muitos materiais, ouviu-se a tradicional frase: “falta planejamento.”

Acredita-se que muitos dos que fazem ecoar essa frase não têm, claramente, o que na prática possa ser um planejamento e, muito provavelmente, também não fazem idéia de quais seriam as variáveis mais críticas e mais complexas e como elas se caracterizam dentro da DGA e da própria Unicamp.

Muito embora seja reconhecido que se existisse planejamento, a situação seria muito melhor, nada de concreto se fez até hoje. Cada área, cada órgão, cada unidade, não considera, no tempo, quais e “qu岸tos” serviços serão necessários para a realização das suas principais atividades.

Como efeito, tem-se a dificuldade apresentada pela DGA em atender às solicitações dentro do prazo e da qualidade desejada.

Esse é um fato. Outro fato é a quota orçamentária específica de cada área, órgão e unidade, para ser aplicada na conta “materiais de consumo”. Essa quota, via de regra, consegue abranger o período de um ano. Simultaneamente, esses materiais de consumo (escritório, informática, limpeza e higiene), são estocados no almoxarifado central que é de responsabilidade da DGA.

A reposição do nível de estoque de cada item está condicionada à disponibilidade de verba orçamentária de cada órgão/unidade. Nesse caso, somente haverá reposição em conformidade com a unidade se esta tiver quota suficiente para realizar a compra.

Tem-se então, um impasse: seria o orçamento insuficiente, face à necessidade ou seria uma forma inadequada de utilizá-lo ?

A função planejamento exige, como um pressuposto básico, que no mínimo se tenha um indivíduo capaz e eficiente tecnicamente para realizá-lo e/ou coordená-lo e que,

simultaneamente, acompanhe o dia-a-dia da Universidade e que interaja com a atividade fim das Unidades.

Aliados a esse requisito técnico, as gerências não possuem a percepção das necessidades técnicas para que a administração possa fluir num regime controlado a ponto de, a qualquer instante, se ter informações sobre onde ocorre, ou poderá ocorrer e quando, os famosos, porém odiados, “furos” financeiros e, conseqüentemente, falta de materiais.

### *Nossas Gerências não Mudam suas Mentalidades*

De forma generalizada, há na Unicamp uma cultura de centralização de poder por parte da maioria dos que ocupam cargos administrativos em órgãos centrais.

Na DGA, particularmente, esses cargos são preenchidos em função da confiança que a coordenação deposita nos respectivos ocupantes. Esse é o critério, talvez o mais importante, utilizado para escolha do novo diretor, principalmente diretor de área.

Há de se notar que no levantamento realizado com as gerências da DGA (anexo II), elas mesmas classificam esse critério como uma disfunção entendendo que ele se sobrepõe às capacidades técnicas necessárias ao desempenho na área.

Não havendo pré-requisito para ocupação do cargo relativamente aos aspectos de habilidades para gerenciamento de recursos humanos e muito menos políticas que instituem o desenvolvimento do indivíduo, o gerente continua realizando intensamente tarefas operacionais enquanto que as relativas à coordenação do pessoal, razão da existência do seu cargo na estrutura, são ignoradas por completo desconhecimento e não por negligência.

No levantamento junto às gerências da DGA, ficaram evidenciados o despreparo e a falta de conhecimento para perceber que muitas das disfunções apresentadas poderiam não existir, caso as gerências realmente cumprissem o seu papel. Os itens 2.1.1, 2.2.2, 2.2.3. e 2.4 do anexo II, ilustram muito bem o que se acabou de dizer. Em suma, as

gerências reconhecem que não possuem respaldo sistêmico para serem desenvolvidas, desenvolver seus comandados e poderem realizar ações, até enérgicas, quando identificam funcionários descompromissados com o trabalho.

Essa disfunção levanta duas questões: por que o nível gerencial tem dificuldades para colocar em prática as prerrogativas que seus cargos conferem? Onde está a causa ?

Segundo os sujeitos envolvidos nesta pesquisa, a causa raiz está na Unicamp como um todo. A burocracia que existe há anos fez com que os próprios ocupantes do cargo de gerente concluíssem que é muito difícil atuar em situações onde predomina o fator político.

Ora, não se interfere “aqui” porque politicamente “o tiro sairá pela culatra”. Não se mexe “lá” por que fulano é protegido de sicrano e aí as coisas podem sair erradas para o lado de quem está propondo a medida.

Se a gerência atuar contra esse tipo de atitude, o Sindicato realizará protestos que, por sua vez, resultarão forças contrárias às gerências. A inexistência de qualquer relação mais aprofundada de negociações constantes entre Sindicato e a Administração Central reduz a atuação sindical à constante reivindicação e protesto, independentemente da análise específica, de modo que qualquer atitude das gerências acaba sendo dificultada pelo receio da reação das lideranças sindicais ou de servidores/administradores em cargos superiores na hierarquia e as consequências desta reação face ao jogo de poder inerente às formas presentes inclusive na seleção e escolha dos funcionários em exercício de cargo de chefia.

Pensando e agindo dessa forma, o que realmente a gerência tem de “poder” para fazer com que as ações possam ser executadas da forma pretendida ?

Como já comentamos, e os próprios gerentes reconhecem, eles estão ocupando seus cargos em função da “confiança” que a coordenação tem em relação a eles. Reconhecem também o despreparo para exercerem o cargo e que na prática atuam muito mais com os aspectos operacionais, driblando o quanto possível os aspectos relativos aos recursos humanos.

## *Subutilização de Equipamentos*

Conforme dados fornecidos pelo CEMEQ - Centro de Manutenção de Equipamentos, cerca de 60% das falhas apresentadas nos equipamentos encaminhados para manutenção são causadas pelo mau uso operacional - falta de cuidados na operação.

Da mesma forma que não ocorrem treinamento e desenvolvimento dos funcionários em suas atividades, também não ocorre a preparação para utilização dos equipamentos. Relativamente à informática, esse fato é mais evidente, visto que os funcionários administrativos operam esses equipamentos. Além de não possuírem grande conhecimento sobre as máquinas, sobre a “otimização” do uso, não estão preparados para o uso de “software”. Via de regra, o centro de computação - CCUEC, só realiza treinamentos dirigidos a docentes e alunos de pós-graduação. Funcionários só são atendidos numa forma de cortesia quando surge alguma vaga fruto de alguma desistência. Tanto a DGA, como a Diretoria Geral de Recursos Humanos - DGRH, não têm desenvolvido nenhum tipo de treinamento nesse sentido.

Segundo a prática predominante na DGA, o passo mais importante é conquistar o equipamento e seus respectivos acessórios, deixando como uma questão secundária o treinamento, ficando o operador responsável por ir atrás das soluções dos seus problemas operacionais, sejam eles relacionados à máquina ou ao software.

O desenvolvimento em micro informática é específico, requerendo que qualquer tipo de treinamento seja em função de iniciativa de cada área.

Por seu turno, o CCUEC só realiza desenvolvimento de sistemas administrativos de “grande porte”, significando então que se a DGA não criar meios para treinar/desenvolver seu pessoal, a má utilização continuará perdurando.

Na prática, verifica-se que os sistemas automatizados, como é o caso de “compras”, “orçamento”, “patrimônio”, atendem as necessidades, mas descendo até o nível de atividades não se verifica esta adequação. Verifica-se a necessidade de automatizar estas atividades com o objetivo de proporcionar mais rigidez e controles mais

confiáveis. Assim é necessário que os sistemas específicos de cada atividade sejam desenvolvidos e os que já existem sejam melhorados, mas essas ações ficam à mercê dos funcionários que, como saída, realizam-nas conforme capacidade e disponibilidade, representando incertezas quanto à melhor utilização dos dispositivos.

### *Falta Padrão para Execução das Tarefas*

Interrupções, excesso de conferências, trabalhos refeitos, descomprometimento, são algumas das características associadas pelos funcionários ao funcionamento dos processos de trabalho da DGA.

Essa situação é incompatível com as exigências do dia-a-dia. No cotidiano, há um número alto de assinaturas e conferências de trabalho com objetivo, aparentemente, de certificar que tudo está em conformidade com as leis, normas e necessidades. Estas constatações de “legalidades” contrapõem-se às disfunções citadas pelos entrevistados.

A fragmentação da responsabilidade nos diversos tipos de procedimentos e controle exime a figura do responsável direto - não há o responsável. É o velho ciclo onde todos assinam para se salvaguardarem de problemas futuros e, simultaneamente, todos estão livres da responsabilidade. Como “muitos” assinam, “muitos” conferem, individualmente não há com o que se preocupar, pois se algo de errado existir ou passar a existir, mais a frente alguém observará e, dessa forma, trabalhará para resolver o erro. Essa é a cultura existente e o sistema dá ampla proteção para que ela perdure.

Na realidade, “ninguém” aparece como responsável pelo serviço, pois todos estão protegidos de culpas graças ao sistema de diluição de responsabilidade e apagamento dos agentes envolvidos na execução. Essa disfunção associa-se também à falta de um sistema gerencial, incluindo-se aqui os perfis dos gerentes, que se apóiam nesses detalhes, cuja mudança é essencial para a qualidade. Essa disfunção ocorrendo, como ocorre, todo o processo DGA fica comprometido.

Há, portanto, carência de um sistema de gerência que, entre outras coisas, articule os processos existentes em cada área e que cada uma destas áreas seja administrada com métodos mais modernos e eficazes, frutos de integração interna e externa.

Por outro lado, o “padrão” tende a viciar a postura e a tomada de decisão no dia-a-dia, obstruindo a criatividade, e não dando chances para motivação.

No item 2.1.2 (anexo II) a gerência entende que lhe falta mais iniciativa para solucionar os problemas críticos que interferem nos processos administrativos, como também tem a nítida percepção de que os funcionários não estão integrados com as formas e procedimentos que norteiam os processos da DGA.

### *Não há Formação dos Funcionários. Quase Tudo é Aprendido na Raça*

A maioria das afirmações, semelhantes à citada acima, quando combinadas, nos conduzem à essa disfunção: formação do indivíduo. A maioria dos cargos administrativos, incluindo os de gerência, são ocupados por indivíduos que não apresentam os conhecimentos e habilidades exigidos.

Desde o processo de recrutamento e seleção (centralizado na Diretoria Geral de Recursos Humanos-DGRH), sente-se a falta de observância quanto às habilidades e formação pessoal em função daquilo que o funcionário irá executar. Por outro lado, a política de “aproveitamento do pessoal” existente no quadro desloca as “sobras” de um setor para outro simplesmente, sem que uma política de capacitação se realize.

Internamente, por diversas razões, o funcionário passa a exercer uma outra função, diferente daquela que exercia, sem que para isso ele seja preparado. Outra situação semelhante acontece quando o funcionário que conhece o trabalho que faz e possui muitas experiências e conhecimento, transfere-se para outro órgão. A transferência em si acrescenta-se que não há, anteriormente, a preparação do substituto. Na DGA como na

própria Unicamp, não há preocupação com a formação (desenvolvimento) dos futuros substitutos de gerentes/ coordenadores.

Muitos funcionários afirmam, e na prática se observa claramente, a incongruência entre função/atividades realizadas num processo e o perfil (habilidade mais conhecimento) do executor.

Outra cultura praticada há um bom tempo: “Para que as coisas melhorem é preciso investir, e como não há verba, não se criam idéias. Se alguém quiser progredir, quiser crescer, vá atrás, junte-se com quem sabe, com quem tem poder.”

A gerência ouvida - tanto a média como a alta - reconhece que em qualquer nível da estrutura organizacional da DGA há carência muito grande do preparo do desenvolvimento do indivíduo para a realização das suas atividades. Simultaneamente, é reconhecida a falta de iniciativa dos gerentes para a obtenção de um “clima” melhor e conseqüentemente, uma produtividade melhor. Falta a integração necessária para que os diversos processos se comuniquem entre si para a qualidade do serviço final.

Uma pergunta fica no ar: se a própria gerência admite seu despreparo assim como os de seus comandados, por que até hoje nada se fez para reverter esse quadro ?

Algumas explicações nos dão conta de que o órgão responsável pelo treinamento e desenvolvimento do indivíduo - DGRH - até o momento não estabeleceu diretrizes para se integrar com os demais órgãos da Unicamp a fim de criar programas de treinamentos. Particularmente, a DGA tem tomado algumas medidas nesse sentido porém, dado o reduzido orçamento, o número de cursos/treinamentos é pequeno e conseqüentemente o número de participantes também o é.

No entanto, a integração, tanto intra-área como inter-área, necessita de um estímulo, que nesse caso deve vir da gerência, e que seja também acompanhado por ela. Tal ação é decorrente da existência de estratégias que relacionem o que se pretende ter ou ver e quais os passos que deverão ser seguidos. Nesse momento é que deveria entrar em *cena* um dos papéis chaves da gerência.

## *Instalações Físicas e Equipamentos*

Os funcionários possuem, dentro da DGA, e isso pode ser visto também em outros lugares da Unicamp, uma liberdade para criar, no seu espaço (físico) de trabalho, o que ele acha conveniente para o seu lar - área para fazer pequenas refeições, o que inclui, fogão, geladeira, utensílios, microondas, mesas, mesinhas, etc.

Isso tudo acabou virando uma cultura que é, diga-se de passagem, passada de funcionário a funcionário. Esses “artefatos” e “rituais”, ao fazerem parte da vida do indivíduo em seu local de trabalho, induzem a uma maior exigência quanto aos aspectos físicos e estéticos dos edifícios.

Pouco espaço, pouco ou quase nenhuma participação nas alterações do espaço físico, prédios sujos, mal conservados, barulho, tudo isso acaba interferindo no estímulo do funcionário, confirmando a tese “... quanto menos estímulo o funcionário tiver, menor será sua produtividade, e mais baixa a qualidade será”.

## *Relacionamento Interpessoal*

*“É conveniente que eu fique quieto em meu lugar, agindo assim, ninguém me perturbará e quanto menos eu passar meus conhecimentos, mais serei reconhecido, o que me dá bastante chances de uma boa avaliação.”*

Segundo as informações colhidas, alguns funcionários da DGA, principalmente os mais antigos, têm a Unicamp como pertencente a eles, agindo e tomando decisões individualmente - sem que outros possam opinar, gerando novas idéias. Por outro lado, há queixas da “forma de educação” que os colegas de trabalho mostram quando se relacionam.

A DGA, assim como a Unicamp, não possui nenhum mecanismo que trabalhe no sentido de preparar o indivíduo para a realização de suas tarefas e para se integrar, de forma verdadeira, com os demais indivíduos da organização.

Na esfera interpessoal, há uma “liberdade” para que qualquer indivíduo crie e alimente o que é melhor para viver dentro do ambiente de trabalho. Nesse espaço livre, o indivíduo poderá, e muito bem, criar sem que nenhuma das partes perceba forças contrárias ao objetivo do grupo e da DGA propriamente dita.

O seu objetivo pessoal, que pode não estar afinado necessariamente com os da organização (DGA) ou até com o do seu próprio grupo, pode fazer com que suas ações tendam mais para o lado individual, sem considerar os demais membros. Se esse comportamento perdura e se alastra com outros funcionários também adotando medidas semelhantes, a instituição trabalhará conforme diretrizes e objetivos de cada um, perdendo-se a integração, o comando e conseqüentemente, a qualidade.

Perde-se o comando porque, como não há manifestações por parte da gerência, inexistente trabalho preventivo para evitar o conflito. Acaba-se por trabalhar com o conflito já instalado; dessa forma, a situação fica mais difícil de ser resolvida. Uma causa provável e profunda é, mais uma vez, a forma pela qual é realizado o gerenciamento.

## **2. 2 - Organização do Trabalho**

### *Obediência às Regras e aos Procedimentos*

Essa disfunção é observada na DGA mas ela é praticada por quase todos na Unicamp - todos, com raras exceções tentam, de “n” maneiras, burlar normas, regras e procedimentos que existem. Por mais que um órgão tente estipular prazos, formas, procedimentos para solicitação e trâmite de alguma informação, estes dificilmente são cumpridos e o que é pior, usa-se de subterfúgios para conquistar algumas vantagens, sobrepondo-se às normas. Sob aspectos técnicos, elaborar o planejamento já é difícil, nessas circunstâncias torna-se impossível.

A grande maioria dos usuários da DGA não faz idéia das leis que devem ser seguidas, cujo cumprimento é fiscalizado pelo Tribunal de Contas, e qualquer procedimento ou afirmação que não ficar bem explícito, os responsáveis das áreas são chamados a responder. Enquanto isso, há também muitos ruídos no sistema de informações entre usuários e DGA. As informações não são apresentadas de maneira clara e concisa, exigindo boa vontade dos funcionários para tê-las na forma correta.

Há, por outro lado, um suposto existente conjunto de normas que resulta na verdade de rotinas ou de interpretações, sem que sejam encontradas as normas substantivas a que as rotinas referem. Participando da administração pública, sofre a Unicamp e a DGA de um modo particular, uma suposta contínua mudança de legislação que, na prática, nada mais é do que leis se sobrepondo a outras. Um estudo muito específico de normas e procedimentos se faz necessário de modo a obter redução desta disfunção e, em consequência, daquela relativa à qualificação dos recursos humanos.

### *Chefia no Desenvolvimento e Treinamento dos Funcionários*

A chefia, entendendo-se aqui como tais os diretores de serviços, de áreas e de sub-áreas, é uma questão que merece um estudo especial haja vista que todas as situações que circundam o gerenciamento humano estão limitadas às características dos chefes, conforme apontam os entrevistados. Mais uma vez se sobressai a característica operacional da chefia, visto que ela é tida como isolada daquelas atividades que, supostamente, não domina.

A própria Unicamp não dispõe, principalmente nos altos cargos administrativos, de pessoas com o perfil mínimo exigido, por exemplo funcionários especializados em planejamento econômico, financista, administrador de convênio/contrato, etc. e muito menos funcionários com habilidades e experiência para trabalhar com pessoas - descobrir e investir no potencial das pessoas, promover a integração, partilhar de forma balanceada dos trabalhos a serem realizados.

Sem que entremos no mérito se o sistema de avaliação é usado corretamente ou não pela chefias ou gerências, fica óbvio que a avaliação não evidencia pontos fracos e fortes do avaliado, como também não cria nenhuma forma que contemple a elaboração e realização dos treinamentos necessários a ultrapassar os limites constatados. Deste modo a avaliação não tem sido oportunidade de melhora dos avaliados e dos serviços executados.

A gerência não é vista como apta para resolver problemas nas áreas assim como para promover o desenvolvimento do seu pessoal. Essa afirmação retrata a visão dos funcionários porém, ao mesmo tempo, os próprios funcionários não percebem que causas deste tipo têm natureza sistêmica, envolvendo circunstâncias históricas, limites de capacidades, etc.

### *Otimização dos Recursos*

Os próprios funcionários têm consciência dos desperdícios provocados que mostram profundo despreparo e inabilidade de controle gerencial.

Todas as disfunções sintetizadas até o momento provocam como efeito essa disfunção de otimização dos recursos. Até hoje, como é obrigatória a obediência à lei 8666 relativamente a compras, e em especial, de produtos de consumo (escritório, limpeza, higiene, informática), não se tem critérios definidos de especificações, de tal forma que se mantenha a qualidade dos produtos adquiridos. Sendo assim, há variação de efeitos produzidos por produtos similares que, por questões de preços, é-se obrigado a adquirir em detrimento da qualidade e até mesmo das necessidades.

Qualquer decisão de rejeitar um produto/material de consumo, tem que estar fundamentada em justificativas técnicas, por exemplo, um detergente ou um papel higiênico só poderão ser rejeitados se houver critérios especificados quanto às características de ambos e simultaneamente estas características(textura de papel, peso, % de água, etc..) devem estar presentes no edital.

A própria sistemática de comunicação utilizada na DGA e em toda a Unicamp pode ser considerada como um desperdício além de ser algo que proporciona erros de interpretações e demora. As áreas e órgãos têm por hábito se comunicarem mediante documentos que, em determinadas situações, tornam-se uma grande fonte de problemas de interpretação, atrasos, etc.

### *Definição de Papéis e Responsabilidades*

Essa disfunção também não é peculiaridade da DGA. Outros órgãos também apresentam esse tipo de problema - funcionários, inclusive os ingressantes na Unicamp, não são treinados para o contexto em que viverão.

Não é política da Unicamp, através da Diretoria Geral de Recursos Humanos, que um indivíduo ao ingressar como funcionário na Universidade receba todo um treinamento sobre o que é a Unicamp, quais órgãos que a compõem administrativamente, qual será o seu papel na área de trabalho e qual a relação deste trabalho com os objetivos da Unicamp.

Muitos funcionários pedem treinamentos que possam ampliar sua visão sobre o trabalho que executam. Não possuem uma idéia muito clara da relação de seu trabalho com o produto final e chegam até a questionar o porquê de suas tarefas.

Para Edgar Schein (1980:75), “se as aptidões e os motivos das pessoas que trabalham sob suas ordens são tão variáveis, os dirigentes devem ter a sensibilidade e a capacidade diagnóstica de corrigir, sentir e apreciar essas diferenças, em vez de considerarem a existência das diferenças individuais uma verdade dolorosa a ser repelida”. Analisando, pode-se concluir que o “papel” desempenhado pelas chefias é tão importante quanto o sentimento de identidade que cada funcionário possui em relação à sua função e à Organização.

No caso específico da DGA, os entrevistados reclamam por um conhecimento e uma compreensão daquilo que são seus trabalhos, suas áreas de atuações. À medida que o

sistema incentiva a autopercepção, por parte dos funcionários, maior poderá ser a incerteza, dada cada compreensão, para posteriormente poder compará-la com as percepções dos docentes, alunos e a sociedade têm da Universidade.

## **2.3 - Gestão do Tempo**

### *Improvisações e Interrupções Durante a Realização das Tarefas*

A característica da estrutura organizacional da DGA fornece oportunidade para que um assunto seja fragmentado, ou seja, tratado nas diversas áreas existentes.

Na prática, isso se confirma quando o usuário necessita obter uma informação precisa. Do outro lado o funcionário tem que se empenhar para saber onde e como a informação existe, levando sempre em consideração o fato de que ele não possui a visão sistêmica da DGA. Assim o trabalho sofre constantemente parada para dar lugar a outro tipo de trabalho, aquele de fornecer informações, interrompendo todo o ciclo de atividades em execução.

A Área de Suprimentos é uma das mais atingidas pela interferência durante a realização de suas tarefas. Constantemente estão tendo contatos com usuários para solucionar dúvidas e com fornecedores, pois ao se efetuar uma compra é necessário que se tenham bem claras as especificações do objeto da aquisição, especificações que, na prática, sempre chegam incompletas. Isso ocorrendo, o comprador tem todo um trabalho para localizar o solicitante, o que nem sempre é fácil e, com ele descrever o pedido conforme o produto/serviço é conhecido no mercado. Assim, temos excesso de papéis com informações incompletas.

### *Alto Volume de Reuniões*

Uma prática da DGA: tudo é motivo de reunião. Sempre há um grupo grande de funcionários (operacionais, média gerência e gerência), ocupado em alguma reunião, a

maioria delas não é objetiva. Pelo contrário, são tidas como “chatas” e de pouca decisão. Muitos defendem a idéia de que às médias gerências deveria ser concedida maior autonomia e que fossem cobradas por isso.

É muito comum as reuniões começarem uma hora atrasada e terminarem muito além do horário normal de trabalho, além de muitos considerarem como sem nenhum conteúdo e o que é pior, sem efeito.

## **2.4 - Comunicação - Coordenação - Concertação**

### *As Chefias Detém o Conhecimento e não Expressam as Necessidades Inerentes à Elaboração dos Produtos.*

Segundo alguns entrevistados mais uma vez a chefia (gerência) pode ser considerada como o pivô das deficiências na comunicação, porque as informações ficam retidas nas chefias e as formas de comunicação são portaria, telefone, memorando, ofícios e instruções normativas.

De fato, o processo se mostra um tanto “frio” pois o funcionário deseja ser um agente participativo nas deliberações. Ele quer mostrar sua opinião e até ajudar nas propostas que possam servir como solução a dados problemas. Frequentemente, a não realização destas necessidades e desejos geram alterações no ambiente e nos processos de trabalho, sentindo-se o servidor excluído das tomadas de decisão.

É assim que as chefias são vistas: sem tempo para atender seus comandados; sem tempo para traçar objetivos, metas e até mesmo para uma simples programação de atividades.

Há de se notar também que o número de funcionários é muito grande não dando margem para encontros que proporcionem comunicação direta. Portanto, a coordenação deveria utilizar os mecanismos de comunicação com os diretores e, estes, diretamente com os envolvidos da sua área.

E é o que geralmente se espera que ocorra. Além de se ter alguma distorção e interpretações pessoais neste processo, o que o funcionário realmente contesta é de não ser acionado antes da tomada de decisão e somente ser solicitado quando algo já foi decidido.

*“Não há discussões entre funcionários de áreas distintas e, ao mesmo tempo, funcionários DGA e clientes, porque tais atitudes poderão ser interpretadas como fuga do trabalho. Bate-papo inútil”.*

Os funcionários afirmam que as chefias deveriam dar mais atenção às suas idéias, criticá-las com fundamentos e não apenas rejeitá-las.

Atualmente, o espaço real de informação é o ônibus ou os corredores.

### *Não há Difusão de Conhecimentos entre os Companheiros de Trabalho*

Se não estiverem, desde o topo da estrutura, muito bem definidos os objetivos em cada atividade, é natural que os conhecimentos sejam obtidos pelos funcionários no nível em que eles atuam e, não obtendo respostas que lhes satisfaçam, eles executam seus trabalhos conforme seu bom senso e habilidades.

Neste contexto, acontecem com grande frequência desencontros de informações sobre um dado assunto dentro de uma mesma área. Como não é tão difícil o remanejamento, muitos funcionários que detêm o conhecimento e a informação mantêm-nos de tal forma que ninguém possa se apoderar deles. Quando funcionários detentores destes conhecimentos pedem demissão ou são realocados para outras atividades ou órgãos, levam consigo todo o conhecimento, não passando nada para o seu sucessor.

Via de regra, tem-se que “cobrar” muito para obtenção de respostas satisfatórias e dentro do prazo.

Parece óbvio que se a comunicação não ocorrer de forma transparente e constante, independente do emissor/receptor, a organização perderá, principalmente na coordenação das atividades do trabalho como também no “feedback” necessário ao controle da tarefa.

## 2.5 - Adequação Formação - Emprego

*Faltam dispositivos de formação mesmo quando o indivíduo é colocado para desempenhar algo que ele não conhece. O conhecimento está associado à iniciativa de cada um.*

Sente-se que, de fato, aos funcionários não são destinados programas e cursos específicos às funções que exercem. Constata-se também que os funcionários devem colocar em prática sua iniciativa para aprender algo, especialmente em informática. A DGRH mantém uma linha de treinamento que visa atender mais os níveis de gerência. Para as especificidades de cada tarefa, até o momento, não há nenhum programa estabelecido.

Como a Universidade não pode dispensar quem quiser e quando quiser e nem mesmo contratar, como freqüentemente acontece nas empresas privadas, resta somente à Unicamp treinar e desenvolver os seus profissionais. Se isso for feito, ficará muito mais coerente quando se pretende adotar ações e políticas de melhoria e eficiência nos serviços.

Dentro dos aspectos tecnico-administrativos, deseja-se chegar a um status de qualidade idêntico aos das empresas privadas, embora a DGA não seja uma. Esse “discurso”, freqüentemente praticado pela coordenação/direção, deve ser pensado pois os reflexos gerados são de natureza negativa:

*“Quem dará o apoio necessário em cada área? Até hoje, não existiu o diálogo. Idéias proporcionadas pelos funcionários não são levadas para frente; após o discurso, todos desaparecem.”*

## *Resistência às Idéias e ao Desenvolvimento / Treinamento*

Algumas situações vividas e expostas por alguns entrevistados dão conta de que a DGA, mais especificamente, direção e coordenação, são resistentes a novas idéias.

Embora haja contradições entre alguns diretores, é muito importante que se analise essa declaração.

Constantemente, à chefia é debitada a falta de expectativas e de estímulos à motivação. Cobra-se dela a prática do discurso. Prática essa que se concentra nas atitudes. Porém, conforme já mencionamos, os funcionários possuem uma visão de que é da média e alta gerência que devem partir as idéias, as ações para as mudanças necessárias. Esse descompasso - um achando que é o outro e o outro achando que é o um - não traz nenhum benefício à DGA, pelo contrário, provoca animosidades no ambiente e desfavorece a qualidade de vida no trabalho além, é claro, de reduzir a produtividade.

Pode parecer até um tanto penoso mas a gerência terá, constantemente, de se utilizar de um sensor que possa aguçar a sua percepção a ponto de colher do próprio funcionário as suas impressões reais quanto ao ambiente, às funções e às tarefas. Hoje, conforme a informatização vai ocorrendo a cada dia, poucos percebem os conflitos que são criados ou imaginados por cada funcionário. Muitos funcionários começam a imaginar que o seu papel central passa a ter menor importância. Caso isto verdadeiramente aconteça, e simultaneamente, não for dada a oportunidade de desenvolver uma nova identidade junto a DGA e a própria Unicamp, muitos problemas poderão ocorrer, e o servidor, sem expectativas e treinamento, acaba se tornando a causa da ineficiência dos serviços.

Ao mesmo tempo, cabe à gerência avaliar os motivos que levam os funcionários a solicitarem transferências para outros órgãos e Unidades, sem que um redimensionamento das funções o motivem a permanecer na DGA.

## *O Sistema de Avaliação na Prática é um Rodízio de Distribuição de Verbas.*

*“Avaliação funcional é sinônimo de aumento salarial.”*

O sistema de avaliação reveste-se de um significado enviesado, já que no decorrer do tempo passou a ser o aumento salarial e, muitas vezes, é associado ao grau de envolvimento que há entre o avaliado e o avaliador. À isso, atribui-se a causa da forte desmotivação apresentada pelos funcionários quando do desempenho das funções.

O viés está no “rodízio” para distribuição da verba destinada à avaliação ( 2 % da folha de pagamento de cada órgão). Os funcionários que estão percebendo salários mais baixos, devido à defasagem na carreira, entendem que devem ser os privilegiados enquanto outros, que estão há mais tempo na Unicamp, consideram que o privilégio deve ser deles. Por fim, alguns são premiados com a idéia de que isso os motivaria, e quem de fato cumpre com maior responsabilidade e eficiência suas tarefas durante o ano todo não é reconhecido.

*Afirmações relativas à avaliação mostram um agravante - “após uma avaliação em que o funcionário foi classificado como bom ou ótimo não recebe o mérito que muitas vezes é concedido a um outro que, no entender dos funcionários, não seria o mais produtivo.”*

Seria muito desapontador considerar que essas afirmações se constituem numa regra geral na Universidade. Trata-se de uma situação que deve ser cuidadosamente estudada para que não se transforme numa cultura que venha a se perpetuar. Nesse sentido, é fundamental que se realize uma revisão no sistema atual, que conscientize as gerências sobre o real papel de uma avaliação de funcionários e que ao mesmo tempo seja preservada a idéia de avaliação por mérito.

## 2.6 - Utilização dos Recursos Materiais

### *Metodologia Adequada e Sistemica para Previsão de Uso e Planejamento de Compras*

Sistemicamente, não há o planejamento global no que tange à reposição de estoques. Há algumas áreas e alguns órgãos e até Unidades que realizam compras distintas de um mesmo item dentro de um mesmo período. Normalmente, quando isso acontece, já sabemos quais são os impactos: perda de melhor negociação face ao volume de compras caso fosse unificado - um único pedido a um único fornecedor; maior custo no processo, pois há mais gente trabalhando na mesma função para comprar o mesmo item e por isso mais desperdício.

Retome-se a questão dos materiais estocados no almoxarifado central. Na análise, para as finalidades de planejamento de compras, leva-se em consideração o consumo médio. Esse consumo médio, registrado no sistema automatizado, só considera o que realmente foi solicitado. Portanto, nas solicitações cujas quantidades são superiores às que foram atendidas fica um diferencial que não é levado em consideração.

Normalmente, os recursos financeiros são bem aplicados pela DGA mas a compra em si é que não é bem realizada. Segundo os entrevistados, o processo de uma compra possui um ciclo de duração muito elevado, ou seja, o fato de se ter uma exagerada preocupação com a formalização do processo faz com que se gaste muito tempo a ponto de muitos fornecedores, considerados de bom para ótimo, perderem o interesse de fornecer para a Unicamp porque não desejam manter por um tempo superior a 10 (dez) dias o valor orçado para os objetos da aquisição.

Também pelo fato da Unicamp ser um órgão público, a maioria dos fornecedores, para se resguardar de possíveis atrasos no pagamento, majoram os preços dos produtos / materiais.

Nesse ciclo de compras, há a figura da coordenação que vez ou outra exerce funções de analista de compras com o objetivo de revisar muito bem o que e quanto irá ser comprado face à disponibilidade financeira.

Como já comentamos anteriormente, influencia muito o ciclo de compras a alta gama de itens, principalmente quando serão importados e são desconhecidos dos compradores. Nesses casos, o que toma muito tempo são as tentativas de especificação do item, que depende do difícil contato com o solicitante e da difícil descrição de suas reais necessidades.

Os funcionários, principalmente da área de compras, queixam-se muito das posturas dos docentes, consideram-nos desengajados dos procedimentos e normas administrativas e pouco explícitos no fornecimento de informações completas e pouco atentos a prazos coerentes.

Como todos esses procedimentos gastam uma quantia apreciada de tempo, o ciclo total é demorado e toda essa demora, somada aos cuidados de obediência à lei, faz com que se trabalhe com o ponto de pedido muito alto para a reposição do estoque, reduzindo a qualidade do serviço de compras.

### *Desperdício de Materiais e Subutilização de Equipamentos*

Qualquer item que seja considerado de estoque e de uso comum - limpeza, higiene, escritório, informática - deve ser solicitado junto ao almoxarifado central da DGA. Este, por sua vez, efetua todos os controles necessários para a reposição do estoque. Porém, a lei 8666 obriga optar-se pelo valor de compra mais baixo, exceto se tecnicamente se justificar a compra de item de maior valor. Nesse caso, ainda não se estabeleceu nenhum critério técnico que possa respaldar esse tipo de decisão. Tem-se, então, uma quantidade razoável de itens que apresenta baixa qualidade e, por consequência, sua não utilização, desencadeando nova compra.

## 2.7 - Estratégias Internas

### *Ausência de Estratégias que Conduzem ao Alcance de Metas*

Consideradas pela DGA como um grande fator de sucesso, não se têm, ainda, mecanismos que possam auxiliar e determinar as estratégias quer para um plano de melhoria dos processos de trabalho, quer para implementar e implantar sistemas automatizados e, por fim, treinamento e desenvolvimento do funcionário.

Até hoje prevalece a cultura de lidar com problemas somente quando aparecem. Considera-se perda de tempo reunir alguns funcionários com o objetivo de prever determinados problemas que possam vir a existir, para antecipar ações.

A DGA não se manifestou e nem se identificou com o efeito que poderia obter se, juntamente com os seus usuários, extraísse o perfil da maneira como eles funcionam - eficiência, funcionalidade da sua estrutura, qualidade dos serviços prestados e dos atendimentos pessoais, principalmente. Em suma, é necessário saber como é a DGA hoje e como deve ser para prestar os serviços que lhe são afetos de modo a obter simpatia e confiança das Unidades responsáveis pelas atividades-fim da Instituição.

## 2.8 - Dinâmica Tecnológica

*Não há, como padrão, verificações durante o processo de trabalho se as características que estão sendo agregadas ao produto, estão conforme especificações solicitadas*

Os relacionamentos entre Unidades e DGA não são tidos como os mais eficientes, pelo menos na visão da maioria desses usuários. Esta opinião é bastante comum. Um

mesmo assunto é trabalhado longamente por não ser possível um entendimento rápido, por ambas as partes, sobre as necessidades e dificuldades de um processo de compras, principalmente quando relativo à importação.

Um processo de compras dificilmente cumpre um ciclo normal de atividades e de prazos. Constantemente, os compradores necessitam que o solicitante se posicione com relação às especificações do produto e, ao mesmo tempo, forneça todos os dados e aprovações necessárias à formalização deste processo. Por outro lado, os compradores não dispõem de informações sobre produtos disponíveis no mercado.

O relacionamento fica mais complexo quando o usuário se utiliza de mecanismos externos para conseguir seus objetivos, já que não confia que eles serão atingidos, em tempo, pelo processo normal da DGA.

Não há critérios estabelecidos de modo que o que se produz é conforme a tramitação interna de cada processo, supondo-se o que poderá ser melhor para o usuário. Assim as necessidades não se tornam parâmetro de controle da qualidade quer do produto comprado, quer do processo de compra.

### *Carência de um Melhor e Mais Amplo Apoio em Informática*

No campo administrativo da DGA, o que realmente faz diferença em termos de produtividade e confiabilidade, é a informática.

Hoje ainda é possível nos depararmos com controles e registros manuais, fruto de duas situações básicas: alguns funcionários, mais precisamente os mais antigos na DGA, não são adeptos da informatização daquilo que fazem. Não acreditam que através do computador se possa registrar, atualizar e manipular os dados muito mais rapidamente e com confiança (cálculos, cruzamentos e integridade). Por outro lado, nada é feito para, antes de qualquer início de informatização, colocar o funcionário a par de um novo mundo no seu trabalho, o que representam as mudanças e como ele é e será no contexto da atividade realizada na sua área.

É natural e compreensível que o funcionário esteja, nesse momento, temendo o fim do seu trabalho e que talvez ele não sirva mais. Como consequência ficará jogado “às traças”, realizando funções tidas como menos nobres.

A segunda situação remete à falta de conhecimentos e habilidades para utilizar os equipamentos e “softwares” de uma forma otimizada. Essa otimização significa usar todos os recursos que a máquina e o software oferecem, resultando numa maior informatização dos processos de trabalho e conseqüentemente em melhoria da qualidade.

Essas duas situações básicas só poderão ser revertidas à medida que a DGA, principalmente a Unicamp, resolver investir em treinamentos para todos os níveis da estrutura organizacional.

Nesse contexto, está inserido também o CCUEC - Centro de Computação da Unicamp. Esse centro tem como missão, *“garantir o apoio atualizado em informática para a execução das atividades fim da Universidade e contribuir para a qualidade, eficiência e racionalização das atividades meio”*.

Considerando a parte relativa às atividades meio, entende-se que há uma disfunção pois treinamentos que poderiam ser entendidos como formas de obtenção da qualidade não são fornecidos, pelo menos como uma política, aos funcionários.

A maioria dos sistemas desenvolvidos (corporativos) não fornecem informações importantíssimas e atualizadas para uso no dia-a-dia. Por exemplo, não se consegue obter um fluxo de caixa automatizado. Além do mais, os sistemas não são fáceis de serem operados - lentidão, com muitas telas de navegação, e sobretudo cada sistema é elaborado com objetivos pontuais - atender uma demanda específica - sem considerar o conjunto das tarefas executadas na área administrativa.

Salvo algumas alterações na forma de trabalhar do CCUEC, a aprovação (validação) dos sistemas desenvolvidos ou alterados é realizada junto à coordenação que não os usará da mesma forma que os funcionários os usarão.

Culminando com esses fatos, há ainda uma visão de que o CCUEC acaba por definir quais deveriam ser as prioridades no nível de desenvolvimento e/ou manutenção de

sistemas, enquanto que o mais conveniente deveria ser o órgão que solicita os serviços ter essa incumbência. Nem sempre o ângulo focado pelo centro é o mesmo da administração e dos operadores efetivos no ponto essencial de execução do trabalho..

Muitos dos sistemas e sistemáticas que eram exclusivos da DGA e que por algumas razões foram descentralizados - as Unidades passaram a atualizá-los com certa autonomia - produzem muitos problemas para algumas dessas Unidades e mesmo para a DGA pois não se dimensiona de antemão e, muito menos, os usuários são dotados de equipamentos e o conjunto necessário à operacionalização das atividades. Isto faz com que a DGA constantemente tenha que solicitar retrabalhos e ceder parte do seu tempo na realização/orientação de processos de diversas naturezas, simplesmente para que os mesmos sejam executados, ainda que de forma sofrível.

## CAPÍTULO III

### “Efeito Espelho” - Um Programa para a Qualidade

Este capítulo tem o objetivo mostrar como a DGA resolveu “atacar” a situação e as necessidades apresentadas e analisadas na etapa que corresponde na metodologia empregada ao “efeito espelho”, organizado de forma a retratar os passos seguidos pela coordenação, diretores e funcionários desde a interpretação dos levantamentos até às ações que, na visão do grupo, poderiam ser postas em prática conforme os requisitos e necessidades apresentadas pelos funcionários entrevistados e as disfunções detectadas.

Após a realização do efeito espelho, que correspondeu a três dias de reuniões, conclui-se que todo o estudo apresentado retrata uma realidade que permite imaginar, entre outras coisas, a distância entre cada indivíduo e suas atividades, bem como entre ele e sua gerência e entre o exercício da gerência e o papel que deveria exercer, pelo menos teoricamente.

O cerne constitui o conjunto das características que todos os indivíduos da DGA construíram em relação à DGA e até à própria Unicamp e que merece ser respeitado mas acima de tudo, trabalhado para que seja possível ocorrer uma reversão na maneira de ser da DGA. Nesta linha de raciocínio, é preciso que se compreenda como será possível construir uma articulação entre os indivíduos da DGA, frente a um conjunto social que registra amargor, desconfiança, descrédito e desmotivação.

Toda a média e alta gerência que participou e mais a coordenação, foram unânimes em reconhecer:

- O estilo adotado para gerenciamento não está permitindo eficiência - não se têm visão clara das deficiências das áreas e da DGA como um todo.

- Não há formas e métodos fluentes que auxiliem os diretores na cobrança de resultados. Não há referências do que é um resultado bom ou ruim.

- A DGA tem, urgentemente, que proporcionar a abertura de visão: o pessoal não pratica diálogo, como consequência, não há integração; os problemas não são trazidos à tona para discussões e soluções entre as áreas e o que é pior, há muita “desmotivação”.

Ao final desse exame “do que é” a DGA, na opinião dos funcionários, incluindo as gerências, consensualmente, deliberou-se sobre uma forma que poderia estimular a estrutura existente. Decidiu-se pela criação de um “programa” que pudesse, no mínimo, envolver a totalidade dos funcionários - DGA.

Esse programa, quando acionado, deveria reunir formas propícias para dar início a:

- 1) interação dos funcionários com o ambiente do qual fazem parte. Entendendo esse ambiente como sendo os sistemas e processos de trabalho, a Universidade, e principalmente, a comunidade DGA.
- 2) a partir dessa interação, buscar a qualidade desse ambiente - qualidade no relacionamento tanto vertical como horizontal, qualidade nas informações e nos produtos que interagem via processos internos.
- 3) o próximo passo corresponderia à construção da qualidade dos serviços finais, momento específico dedicado à relação entre a execução da DGA e as necessidades apresentadas pelas Unidades responsáveis pelas atividades fim da Universidade.

Assim, esses três objetivos básicos devem ser a essência do programa imaginado, estabelecendo para isso o seguinte lema:

*DESPERTAR E ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS DA DGA. CADA UM É UMA PEÇA FUNDAMENTAL NO SEU TRABALHO. SE A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO FOR ALCANÇADA, A QUALIDADE DOS SERVIÇOS TAMBÉM O SERÁ.*

### 3.1 - Interação do Funcionário Com o Ambiente de Trabalho

Para os funcionários e alguns gerentes, há muitas dúvidas quanto ao papel de cada um, de cada área e de cada seção dentro da DGA. Também há muitos ruídos nas comunicações ( quando existem), tanto vertical como horizontal, além de se considerar que não existe diálogo.

Tudo isso pode ser resultado da cultura do poder, do individualismo e até mesmo de certo clientelismo. Segundo os que praticam tal cultura, essa é a forma de obter sucesso perante a alta cúpula e durante os processos de avaliação de pessoal.

Esse programa deverá ir de encontro a esses aspectos e a muitos outros, no sentido de promover um espaço para que todos, independente do nível que ocupam na estrutura, possam colocar seus problemas, ansiedades, necessidades, idéias, sempre procurando o diálogo.

Percebe-se de forma geral que há uma necessidade muito grande de mudar. Mudar de tal forma que haja melhorias e novas formas de agir - atitudes e posturas, estatuidando uma filosofia que norteie a participação de todos de tal modo que se compreenda e aja de acordo com a proposição:

*“A Sabedoria não Existe Somente no Topo da Estrutura. Ela se Estende por Toda a Estrutura”.*

Esse processo de discussão e geração da idéia de um programa foi regado de muito entusiasmo e desejo de fazer algo, de começar rapidamente um processo de mudança. Também ficou nítido que todos não aceitam mais o ambiente tal qual é.

Para obter sucesso, é necessário que esse programa estabeleça “objetivos” comuns a todos os indivíduos da DGA, e que de uma maneira bem clara haja uma compreensão do trabalho de cada área e de cada um, buscando o significado do resultado desse trabalho para a Universidade e a importância de cada um na sua realização.

Para tanto, alguns objetivos foram explicitados:

- Buscar realizações a curto prazo para que os funcionários dêem início ao processo de legitimação do programa.

- Todos os diretores deverão conciliar o tempo disponível para as suas atividades, assim como o de seus comandados com o tempo que deverá ser exigido para atividades do programa.

- Todos devem estar engajados a fim de evitar que ecoe a tradicional frase: *“Mais um programa que vem e que não dará certo”*.

- Identificar e estimular os potenciais humanos que possam ancorar o programa.

- Trabalhar para quebrar o velho paradigma: “Não temos tempo para pensar em melhorias.”

- Buscar sempre a congruência entre o discurso e a prática. Cumprir o que se propõe.

### **3.2 - Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho**

Quando estabelecida, essa meta requer muito cuidado para ser colocada em prática.

O escopo de qualidade de vida deve ser muito bem delineado, muito bem definido a ponto de se ter claros e precisos todos os limites desse espaço - fronteiras com o ambiente externo e, principalmente, o ambiente próprio de cada indivíduo.

Se se pretender primar pela qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, é necessário que todos entendam muito bem o significado (escopo) que se pretende alcançar, já que conforme Christophe Dejours ( 1990:150 ) “a busca de melhores desempenhos produtivos gera na própria empresa problemas sociais e humanos que têm,

por sua vez, conseqüências às vezes menos vantajosas sobre a vida comum e a saúde dos indivíduos que ela emprega”, e a qualidade de vida é sempre um julgamento subjetivo.

Podemos entender a afirmação de Dejours simplesmente recorrendo a experiências que nos mostram stress a que funcionários são submetidos quando lhes é cobrada uma performance maior, implicando às vezes em horas extras ao expediente normal de trabalho; insônias por não ter conseguido entender e/ou concluir um dado trabalho, por exemplo, obter verba para dar continuidade a um processo de compra; e ainda remetendo às próprias condições de trabalho, isto é, condições físicas (barulho, temperatura alta), químicas (poeira de madeira, odor de solventes), ergonômicas (posição de trabalho).

Entre o que a atividade de trabalho exige e o que a organização tem e pode oferecer, há um espectro de níveis de qualidade - quanto mais o funcionário for atendido nas necessidades, mais estamos nos aproximando de um nível de qualidade de vida aceitável. Isso sem considerarmos os aspectos particulares - vida do indivíduo fora do contexto de trabalho - que devem ficar muito bem colocados quando da apresentação das fronteiras. Esses aspectos agem e não há formas de evitá-los diretamente no ambiente de trabalho.

É praticamente impossível ao funcionário, ao entrar na sua área, desligar-se dos seus “problemas” ou “alegrias”, que na maior parte das vezes acabam contagiando o ambiente de trabalho.

Essa “qualidade” de vida no trabalho, pelo menos no início corresponde a:

- Trabalhar para que o ambiente (fisicamente e psicologicamente) possa criar mais segurança e confiança nos aspectos de saúde física e mental. Além disso, disseminar o respeito mútuo considerando a liberdade que cada um tem de pensar e falar.

- Criar plenas condições para que as informações fluam de forma rápida e completas.

- Estar atento aos próprios comportamentos - atitudes, posturas e crenças no programa.

- Desenvolver o hábito da delegação - através do incentivo à descentralização do poder para que a própria coordenação possa se dedicar mais para as diretorias ( diretores)
- Desenvolver formas de treinamento/ desenvolvimento do pessoal.
- Análise da sistemática de avaliação adotada pela gerência, verificando se as decisões estão de acordo com as diretrizes estabelecidas e zelando por uma avaliação justa, sem protecionismo.
- Buscar continuamente a eficiência para as tarefas executadas de modo que essa característica possa influenciar nas atitudes e comportamentos.
- Criação de situações individuais e coletivas que possam gerar estímulos para a motivação que, para nós, é a tarefa mais importante da gerência.
- Identificar e procurar todas as oportunidades que possam contribuir para o aproveitamento das potencialidades dos indivíduos.

### **3.3 - Criação do Piq - Programa de Integração e Qualidade**

Todos que fizeram parte das discussões e decisão sobre o programa, compartilharam a idéia de que é fundamental trabalhar a estrutura da DGA - ambiente de trabalho, com ênfase maior no relacionamento interpessoal. Em função dessas idéias é que surgiu o conceito do PIQ.

A letra "I" de integração, deveria anteceder a letra "Q" de qualidade por entenderem que a qualidade só resultará se a integração existir.

Esse "conceito" passou então a ser a grande chave do programa, passou a ser a crença de todos os idealizadores do PIQ, salientando a grande correlação que existe entre essa crença e o pressuposto básico de que "a sabedoria não existe apenas no topo da estrutura".

Conforme sugestão, os diretores de áreas e sub-áreas, mais o grupo executivo, que foi criado pela coordenação para colocar em prática o programa, indicaram um tipo diferente de lançamento do PIQ. Um lançamento até então não praticado, pelo menos pela DGA: uma peça teatral cujo tema foi “*qualidade mora ao lado*”.

Após todas essas considerações, elaborou-se então o documento com as seguintes diretrizes;

“Para a consolidação do programa de Integração e qualidade”, cada um de nós deve:

- Estar conscientizado e ser um agente de conscientização do nosso papel de orientador das Unidades nas atividades administrativas descentralizadas e da importância do nosso trabalho para a consecução dos objetivos da DGA como um todo;
- Conhecer bem o que faz, passando de forma clara e objetiva as informações requeridas pelos nossos “clientes” ;
- Compreender que o espírito de equipe deve prevalecer e que a busca da melhoria de qualidade do trabalho deve ser uma constante, pois a DGA nada mais é do que a soma do nosso sucesso, do nosso desenvolvimento e de nossos esforços pessoais;
- Estar comprometido com o resultado final de um trabalho, ainda que esse trabalho não se conclua na nossa própria Área ou Sub-área;
- Buscar a melhor qualificação para o nosso desempenho, estruturando nosso conhecimento nas técnicas, normas e leis vigentes acerca de nossas atividades;
- Colaborar efetivamente com idéias e sugestões que possam racionalizar custos e/ou tempo no desenvolvimento de tarefas, ou que sirvam para enriquecer o gerenciamento ou conclusão dos trabalhos da nossa Área;

- Estar integrado na nova filosofia de trabalho da DGA, adquirindo maior autonomia funcional e consciência de nossa importância no sucesso dessa filosofia.

Para que o PIQ possa se desenvolver e conseqüentemente e os objetivos possam ser alcançados, cada gerente da organização precisa ser capaz de estimular a participação de todos e passar a explicar qualquer um dos objetivos formulados e a finalidade do programa, lembrando constantemente que a nova maneira de ser que se pretende implementar na DGA não elimina com o PIQ a existência de problemas. Devemos desenvolver uma nova forma de prevê-los e de resolvê-los e considerar sempre que esse programa não se alastra por toda a Unicamp.

### **3.4 - Lançamento do Programa**

Sob a presidência do Magnífico Reitor Carlos Vogt, foi deflagrado em 18 de maio de 1993, o Programa de Integração e Qualidade (PIQ), instituído pela Coordenadoria da Administração Geral para integrar, de modo sistemático e duradouro, seus 474 funcionários. “Entre nesse pique” foi o slogan do projeto.

O lançamento aconteceu no centro de Convenções, onde os servidores assistiram à apresentação da peça “Qualidade mora ao lado”, produzida e dirigida por Elizeu Paranhos, ex-aluno da Unicamp.

A coordenadora da Administração, Vera Lúcia Randi Ferraz, explica que através do programa pretende-se modernizar as atividades administrativas para responder às exigências da evolução das atividades fim da Universidade, buscando-se o aprimoramento dos serviços.

Isso deve ser obtido através da modernização dos métodos e técnicas de trabalho, através da racionalização dos custos administrativos, com a melhoria nos serviços prestados aos demais usuários - quer pela velocidade da informação, quer pela qualidade dos dados mais atualizados e precisos - e através do comprometimento de servidores de

cada área / sub-área com todo o processo administrativo, mesmo quando uma atividade tenha sua conclusão em outra área / sub-área.

Outros objetivos estabelecidos pelo PIQ são implementar sistemas informatizados de médio porte que contemplem as funções básicas de cada área, as funções gerenciais ou relatórios essenciais e intensificar o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento gerencial.

Logo após a apresentação da peça teatral (maio de 1993) e sob a mediação dos gerentes, tematizaram-se nas áreas e sub-áreas,

- Quais mensagens foram possíveis de serem extraídas e quais analogias que podem ser estabelecidas com o dia-a-dia do trabalho.

- Discussão do documento que sintetiza o programa.

- Quais os fatores críticos que possam prejudicar a conquista dos objetivos.

- Quais as oportunidades de melhorias.

Essa fase criou muitas expectativas em quem pôde participar mas levantou também uma série de colocações relativas a diversos tipos de problemas que existem na DGA. Após as discussões e conclusões, coube aos mediadores provocarem o surgimento de no máximo três representantes de funcionários por seção de trabalho, os quais representariam os colegas nas discussões globais da DGA.

Essa etapa se deu num final de semana (junho de 1993), em um Hotel Fazenda, com a finalidade de criar um clima mais informal e descontraído. Ao todo, entre coordenação, diretores de áreas e de sub-áreas, supervisores, e demais funcionários, reuniram-se sessenta pessoas. Coube-lhes a elaboração de um plano que pudesse viabilizar as diretrizes fixadas com o PIQ.

O plano elaborado fixou-se em três fases:

- 1) Identificação dos fatores que obstruem o alcance dos objetivos - fatores restritivos.

- 2) formulação das ações que possam superar esses fatores.

3) Estabelecimento do cronograma para apresentação detalhada das ações (com os respectivos responsáveis).

#### FASE I - Objetivos

Os objetivos foram convencionados como resultados que se deseja alcançar, dentro da atual gestão da DGA, para concretização das diretrizes do PIQ. Atentou-se aos seguintes critérios para cada objetivo ser observável e atingível.

1. Conhecer bem todos os “produtos” da DGA, seus respectivos processos de elaboração e quais os reflexos produzidos.
2. Conscientizar-se do papel de orientador, da relevância do seu trabalho, e ser preparado tecnicamente para adoção dessa nova postura.
3. Disseminar a nova cultura e os produtos aos usuários.
4. Estimular os funcionários da DGA a conhecerem os objetivos da mesma, assim como as políticas e estratégias da Universidade.
5. Adequar os procedimentos de acordo com as necessidades de cada ‘cliente’ para que os produtos tenham o resultado esperado.
6. Identificar as disfunções dos processos operacionais e buscar meios para otimizá-los
7. Estimular a motivação dos recursos humanos da DGA através da capacitação técnica e melhorias sociais no ambiente de trabalho.
8. Incorporar a necessidade e os benefícios do trabalho em equipe.
9. Zelar para que os ‘clientes’/Unidades cumpram as normas e padrões estabelecidos.
10. Adquirir conhecimento sobre os processos que antecedem e precedem àquele do qual cada um faz parte.

11. Desenvolver e compartilhar novos conhecimentos e posturas gerenciais
12. Estimular o potencial e a criatividade dos funcionários
13. Definir atribuições individuais
14. Estabelecer programas de reciclagem de conhecimentos para os funcionários.
15. Desenvolver mecanismos que possibilitam avaliar e acompanhar a performance das atividades.
16. Buscar o engajamento com a nova filosofia de trabalho.

#### FASE 2 - Fatores restritivos que impedem ou dificultam a consecução dos objetivos

1. Ausência / deficiência no sistema de comunicação vertical e horizontal.
2. Falta de integração humana em todos os níveis
3. Ausência de autocrítica e questionamentos na realização do procedimentos
4. Excesso de individualismo
5. Muita acomodação
6. Não existe comprometimento e responsabilidade com o resultado final.
7. Falta capacitação técnica dos funcionários
8. Falta atuação estratégica por parte das gerências.
9. Inibição para se relacionar com os 'clientes'/Unidades.
10. Ausência de "Marketing".
11. Falta infra-estrutura adequada
12. A sistemática atual de avaliação dos funcionários
13. Falta investimento para o desenvolvimento dos recursos humanos
14. Falta de definição de perfil / atividade
15. Carência de sistemas automatizados

16. Desconsideração com as informações (feed-back) proveniente dos usuários dos serviços.

17. Má preparação do funcionário para assumir nova atividade

18. Falta uma melhor distribuição do trabalho de modo a permitir o aprimoramento profissional.

19. Ausência de iniciativa e interesse tanto de funcionários quanto das chefias de modo a permitir o aprimoramento dos funcionários.

20. Falta de aceitação de idéias e questionamentos em todos os níveis organizacionais.

21. Falta intercâmbio de conhecimento entre as áreas

22. Falta estabelecer e mostrar a todos a relação trabalho de cada um / reflexo global na instituição.

23. Centralização do poder

24. Falta melhor aproveitamento profissional conforme aptidão de cada um.

25. Falta de estímulo institucional no que toca à criatividade

### FASE 3 - Plano de Ações

1. Elaborar programa para renovação do entendimento das políticas de Recursos Humanos

2. Programa de encontros culturais, recreativos e educativos. O objetivo é a integração dos funcionários da administração.

3. Programa de apresentação à DGA das atividades realizadas pelas áreas que a compõem

4. Programa de atendimento às Unidades que executam atividades administrativas como uma extensão da DGA.

5. Divulgação, através do jornal denominado “DGA informa”, realizações do PIQ e da DGA.
6. Programa de reequipamento e adequação das instalações físicas da DGA.
7. Sistemática de avaliação da satisfação dos ‘clientes’.
8. Programa de treinamento para os funcionários da DGA.
9. “Conheça o seu vizinho”- promover que cada área conheça não só as atividades nela executadas como também as das demais e vice-versa.
10. Sistema de atendimento às Unidades / órgãos da Universidade nos assuntos administrativos.

### **3.5 - Aplicabilidade do PIQ - Programa de Integração e Qualidade**

A essência do programa é criar um meio agradável e produtivo aos funcionários da DGA, independente de qual nível da estrutura organizacional eles façam parte. Esse meio necessariamente deve ser ancorado por canais de comunicação tanto verticais como horizontais que, uma vez abertos, estarão dando início ao “diálogo” e à integração.

Das 10 (dez) ações que compõem o plano idealizado, três foram colocadas em prática:

#### ***Programa de Atendimento às Unidades/Órgãos***

Conforme análise e conclusões do grupo, os serviços de orientação e atendimento, ora prestados pelo DGA apresentam as seguintes características:

- . Dispersos;
- . Sem coordenação e planejamento conjunto;
- . Ocorrem conforme necessidades imediatas;
- . Não possuem mecanismos que avaliem os resultados obtidos;

Essa ação visa proporcionar um atendimento que seja:

1. Uma resultante de uma atuação conjunta de todas as áreas da DGA;
2. Planejado e coordenado;
3. Capaz de ser acompanhado e ter seus resultados avaliados;
4. Eficaz e completo

Para tanto, foi necessário a formação de uma equipe que tivesse a função de coordenar e planejar o atendimento ao “cliente” de forma que este fosse ouvido,

compreendido e que suas necessidades fossem satisfeitas, primeiro passo para integração entre DGA e Unidades.

### COMPOSIÇÃO DA EQUIPE

Um servidor de cada área que compõem a DGA com as seguintes características:

- Visão global da área que está representando
- Tempo disponível para dedicar ao objetivo do grupo.

### ATUAÇÃO DO GRUPO

1. Obter canais de comunicação com todos os “clientes”
2. Pesquisar necessidades de orientação e falhas no atendimento
3. Planejar soluções e coordenar as ações estabelecidas de comum acordo com cada área da DGA.
4. Avaliar os resultados - métodos contínuo
5. Organizar palestras e treinamentos para os “clientes”

### REQUISITOS PARA OPERACIONALIZAÇÃO

1. Conhecer o que cada área da DGA pratica em termos de orientação
2. Estudar normas e portarias
3. Criar um intercâmbio técnico inter-áreas.
4. Criar e manter um sistema de informação
5. Organizar formas de contato oficial com as Unidades e órgãos para que se torne possível a integração.

6. Programar visitas ou encontros entre a equipe e os “clientes” com o objetivo de divulgar os produtos fornecidos pela DGA e levantar as necessidades.

7. Programar encontros inter-área para discussão dos problemas levantados e possíveis soluções que poderão ser vislumbradas.

### ***Ação: Conheça Seu Vizinho***

Essa ação visa estabelecer um nivelamento de conhecimentos e, simultaneamente, remover os obstáculos restritivos tanto internos quanto externos.

Conceitualmente, adotou-se o termo “vizinho” por entendê-lo bastante conveniente para traduzir o inter-relacionamento pessoal próprio da cultura brasileira.

Esperava-se, após a implantação dessa ação, que cada funcionário se identificasse nos contextos internos à sua área e também os externos de tal forma que ele pudesse conceber com mais precisão a razão da(s) sua(s) tarefa(s).

#### **Proposta:**

1. Conhecer a frequência das atividades executadas na DGA.
2. Conhecer as atividades praticadas em cada área - respectivos objetivos, peculiaridades, dificuldades; necessidades e seus clientes fornecedores.
3. Resgatar a noção de conjunto.

**Estratégia:** Cada área deveria se apresentar numa frequência lógica conforme o fluxo geral que compreende a DGA em seu todo.

Das Ações propostas e efetivamente iniciadas na prática - esta se destacou com maior intensidade. Se destacou mais porque fez com que ficasse evidente o quão ausente está a integração entre funcionários de uma mesma área e de áreas distintas, mas relacionados em função das atividades exigidas administrativamente na DGA. Além da desintegração profissional, a pessoal também ficou bastante evidente.

Conforme frequentes avaliações elaboradas e analisadas pelo grupo facilitador do PIQ, uma questão comum veio à tona: “Para onde e como vamos a partir de agora”. É preciso mirar na direção de um trabalho com o “indivíduo” e especialmente, num trabalho que vise o relacionamento interpessoal.

Tal preocupação tinha fortes precedentes pois o modelo criado pelo PIQ era impulsionado pela elevação do “indivíduo” a um plano em que ele se torna o centro das atenções, pois a construção de uma nova filosofia DGA se baseou na criação de oportunidades de melhorias e de mudanças culturais e a fonte de que proveria a mudança nada mais é do que o “indivíduo”. Todas ações quando colocadas em prática, deveriam proporcionar resultados decorrentes desse “indivíduo”.

As relações interpessoais passam a ser efetivadas no momento que cada um descobre o seu papel no e através do grupo do qual faz parte. Portanto, socializar a descoberta provoca em cada um a identificação de si e dos demais. Em linhas gerais, *“dar oportunidade para que o próprio indivíduo descubra dentro dele, o que de bom e de ruim existe. Para tanto, é necessário o respeito mútuo. Ninguém deve impor e sim respeitar a descoberta de cada um.”*

Logo de início, a coordenação mais os diretores de divisão compartilharam a idéia de que se pretendia mudar a cultura e fortalecer a estrutura. Para esta, por sua vez, se transformar em algo sólido, era fundamental que cada indivíduo descobrisse o que realmente ele representa e qual a sua importância no sistema.

Considerando-se o fato de as chefias de um modo geral na Unicamp não terem sido preparadas para assumirem os cargos que hoje ocupam, principalmente no que se refere a assuntos de gerenciamento de recursos humanos, foi proposto de forma consensual implementar um trabalho em conjunto com um grupo de psicologia da PUCC - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, cuja pilotagem foi atribuída à professora doutora Magda Senna, norteado pelos seguintes princípios:

- Criar um espaço facilitador onde se possa oferecer diversas oportunidades para que o indivíduo se coloque totalmente aberto de tal modo que ele consiga expressar os problemas e os objetivos pessoais.

- Realizar um contrato com o grupo. Nesse contrato devem estar presentes, de maneira clara, os objetivos.
- A dinâmica em grupo não terá continuidade até que o “contrato” esteja bem claro e entendido por todos.
- Muito cuidado para não invadir o espaço do indivíduo.
- No início, o grupo deve ser espontâneo.
- Se o número de adesão for maior que 20(vinte), formar mais grupos. Respeitar o número máximo de 20 indivíduos.
- Inicialmente, criar um grupo só de gerentes visto que a participação dos subordinados com estes poderá criar um clima inadequado.
- As gerências deverão realizar um trabalho genuíno com os seus funcionários que estão atuando no PIQ.
- Suas atividades deverão ser cobertas para que não haja problemas pessoais.

Este trabalho em grupo foi denominado “Onde está o Homem que estava aqui?” Esse título se fundamentou na visão de que as relações interpessoais, analisadas e trabalhadas, se constituíram na inércia do homem pois o meio em que ele vive (DGA) traz consigo as disfunções - que foram identificadas e que são vividas mas nem sempre percebidas pela maioria dos funcionários.

Nesse contexto inicial, o objetivo se concentrou na busca de uma relação no trabalho para buscar a qualidade do produto, acreditando que, ao encontrar a qualidade dos indivíduos e por conseguinte, a qualidade do conjunto, dilui-se a complexidade da busca da qualidade do produto. Ressalta-se portanto, que é o homem e não o produto, o cerne do desenvolvimento organizacional.

Todos esses pensamentos e conclusões extraídos dentro dos próprios grupos provocou o seguinte programa a ser realizado:

- Auto questionamento

- Objetividade
- Comunicação do dia-a-dia (análise e propostas de mudanças)
- Abertura ao desenvolvimento e à criatividade
- Percepção das pessoas - conhecimento mútuo
- 10 encontros ao todo
- Autonomia de grupo - seqüência dos trabalhos se deu em função do próprio grupo.
- O grupo se autopotencializa a ponto de, no bom sentido, cobrar os assuntos.

Voluntariamente, seis grupos foram criados representando um total de 77 (setente e sete) funcionários dos diversos níveis da estrutura significando, em média, quase 13 pessoas por grupo, e esses grupos receberam as seguintes denominações:

- ARTmanha
- Natureza
- Ponto de Equilíbrio
- 18 do forte
- Gansos Selvagens
- Nunca pensei que fosse seu amigo

Nos encontros pré determinados, com duração máxima de duas horas e em locais distintos, foi possível colocar em prática os objetivos da dinâmica estabelecida dando início, assim, à integração entre os membros de cada grupo.

Esse trabalho visou a disseminação dos conhecimentos e habilidades que cada um possui em relação ao seu trabalho e à própria Unicamp. E em paralelo, pouco a pouco, o clima de ampla descontração foi sendo criado a ponto de ocorrer a integração desejada.

Ao final, foi possível a cada grupo delinear um objetivo para a DGA e conseqüentemente, para a Unicamp conforme a visão livre de cada um.

### ***Ação: Elaborar Programa de Treinamento Para os Funcionários da DGA***

Compreendeu a realização de uma consulta aos funcionários com o propósito de identificar suas expectativas quanto a um programa de treinamento e quais cursos eram de seu interesse.

Após essa primeira fase e uma vez tabuladas as sugestões, o próximo passo foi identificar os cursos que poderiam ser fornecidos pela própria Universidade através de seus institutos, faculdades e centros e quais deveriam ser trazidos de instituições externas.

#### **RESULTADOS**

Um total de 184 funcionários preencheu os questionários e os cursos/assuntos mais solicitados foram:

- . Informática ( sistemas operacionais, editores de textos e planilhas eletrônicas)
- . Gerenciamento/ Relações humanas / administração do tempo
- . Leis e procedimentos de licitação e compras
- . Redação
- . Matemática financeira
- . Importação / comércio exterior
- . Negociações e controle de estoque
- . Inglês

Algumas solicitações não correspondem a cursos propriamente ditos, mas sim a orientações que poderão ser atividades das próprias áreas da DGA.

Como observado nos resultados das fases de levantamentos, é agora reafirmada uma necessidade muito grande por parte dos funcionários, inclusive gerentes, de se “localizarem” no contexto Unicamp. Desejam obter retroalimentações quanto aos reflexos acusados pelo seu trabalho e pelas suas ações (postura e atitudes). Assim, houve uma grande expectativa sobre a ação “conheça seu vizinho” que quando apresentada, pode sanar muitas dúvidas, muitas curiosidades e, além do mais, uma boa forma encontrada para dar início ao processo de integração entre os funcionários.

De forma análoga, as ações “programa de atendimento às Unidades” e “programa de treinamento para funcionários da DGA” foram, respectivamente, baseadas na iniciativa de conhecer a opinião daqueles que recorrem ou dependem dos serviços da DGA e promover a preparação e treinamento desses funcionários nas suas funções.

É de se notar que essas três ações postas em práticas representam os pontos mais críticos citados nos levantamentos, o que significa que a força atuante no PIQ tenta responder ao usuário, ao aperfeiçoamento do indivíduo e da própria DGA como um todo.

Sem que houvesse um tratamento prévio pelos dirigentes, muita ênfase foi dada e continua sendo dada à “mudança de cultura” e “mudança de valores”.

Podemos dizer a respeito dessas duas fases, - mais adiante haverá referências por parte de funcionários e gerências - com certa prudência, que as várias tentativas conseguiram mudar aspectos cruciais apontados pelo diagnóstico. Um dos exemplos, bem característico, é como os funcionários viam a direção. Eles tinham em mente que é da direção (incluída aqui a coordenação) que devem partir as idéias de melhorias, as posturas exemplares e as mudanças propriamente ditas, mas passam a expor idéias, a participar das ações.

As observações extraídas do ambiente de trabalho nos dão conta da sensibilidade do programa. As palavras pronunciadas nos discursos e documentos têm valor de verdade para os funcionários, criando expectativas quanto às ações e se as ações não são coerentes com o que é dito, fatalmente haverá descrédito, desconfiança e o programa é afetado como um todo.

Diversas reuniões foram realizadas entre os integrantes da DGA com o propósito de detalhar os objetivos de cada área e sub-área, derivado dos objetivos globais apresentados quando do lançamento do programa de identificar e analisar os pontos críticos - que pudessem inviabilizar alguns dos objetivos - e por fim, buscar soluções pontuais e globais (como por exemplo, a sistemática de avaliação de funcionários).

Na visão de muitos funcionários, a prática adotada corresponde ao “diálogo” tão reivindicado que, entre outras coisas, possibilitou aos mesmos identificarem os “produtos” de suas áreas, a relação e o grau de importância desses produtos com a missão (função fim) da Universidade.

Esse “novo” ambiente fez com que cada área se movimentasse no sentido de ir ao encontro de um processo de retroalimentação baseado nas opiniões dos seus usuários, exigindo da equipe predicados de coesão, de ética e capacidade de ter iniciativas próprias para rever papéis, qualidade e princípios que regem o comportamento da DGA.

Nesse momento, supostamente renasce “a falta de diálogo” na interpretação de alguns servidores que imaginam que tudo deverá ser do jeito que eles pensam, e no entanto cada proposta precisa ser estudada em detalhe por detalhe e somente quando se chega à conclusão de que ela é adequada e eficaz que será implementada e por isso não basta simplesmente reivindicar para que automaticamente aconteça o que se pretende. Nesse ponto consideramos que o diálogo deve existir na sua essência, para que nada fique obscuro ou mal entendido.

Muitos funcionários e gerentes concluíram que é importante ouvir os usuários. Eles afirmam: “quando os ‘clientes’ expõem suas necessidades e desejos, eles são ouvidos e discutidos entre os funcionários envolvidos nos assuntos para que, em conjunto, se possa gerar soluções eficientes”.

No conjunto da definição de proposições, os grupos estabeleceram que:

*Conhecendo a realidade e o papel de cada área e o que os seus clientes mais desejam, torna-se possível desenvolver atendimentos e produtos com qualidade.*

Óbviamente, não é suficiente tal proposição para sustentar um processo de construção da qualidade. Para que a proposição se torne realidade, deverão existir ações com enfoques para melhoria dos processos, para o desempenho profissional e engajamento de todos os indivíduos com o objetivo de conquistar a qualidade desejada.

Todavia, elaborar e enunciar tal proposição deve ser encarado com muito respeito e com característica especial, pois é uma dedução que, apesar de parecer óbvia, é uma expressão que manifesta o “sentimento” dos funcionários. O que significa que, à medida que são fornecidas condições (respeito, oportunidade de conhecimento, liberdade para expressão entre outros) eles realmente trazem à tona seus sentimentos.

A razão da integração tão reivindicada reside na prática de uma filosofia de trabalho capaz de proporcionar mais autonomia funcional, mais flexibilidade no desempenho de cada processo de modo que o resultado final seja oriundo da sinergia entre todos os processos.

Hoje, os funcionários preocupam-se com uma nova cultura: *“deixar de se preocupar somente em descobrir onde o problema ocorreu para se preocupar com os problemas no processo a que pertence”*.

Embora a situação induza a fazer considerações prematuras, tem-se observado mais liberdade e descontração para as exposições de problemas e de idéias que possam apontar soluções. Questionamentos mais profundos sobre o “porquê” determinadas tarefas são feitas do jeito que são e questionamentos em forma até de sugestão para estudo quanto à responsabilidade nos diversos níveis da estrutura, estão acontecendo. Acredita-se que se assim for sendo realizado, menos centralizadora será a gerência.

Reconhecida a face prematura em que se encontra o PIQ para conclusões, é importante observar que muitas opiniões estão divididas. Há funcionários que entendem que as iniciativas e ações, bem como as respectivas implantações, deveriam partir das gerências pois, segundo eles, este papel é de responsabilidade delas e há uma boa parcela de funcionários que crê estar ocorrendo mais “diálogo” e compreensão e que esse feito deve se transformar em um hábito e conclui que *“seria fundamental que ele se estendesse por toda a Unicamp”*.

Essas impressões iniciais revelam uma tendência à incorporação das novas formas de agir e de se relacionar com as pessoas da própria área de trabalho e com as de outras áreas. Tendo por base as reações dos funcionários, a coordenação achava prudente que cada diretor fizesse, minuciosamente, uma auto-análise de suas posturas, pois qualquer ponto de incoerência entre o discurso e a prática poderia pôr tudo a perder.

A sub-área de serviços gráficos foi uma das que, tão logo o programa teve início, incorporou algumas ações e buscou seus usuários. Adotou essa postura não só para apresentar os novos métodos de trabalho mas para inicializar um permanente bom entendimento entre solicitantes e executores para que o processo da qualidade de seus produtos se torne, de fato, uma realidade.

Algumas novidades foram implantadas:

- Métodos para avaliação das características de alguns produtos oferecidos, por exemplo, impressão, perfeição no corte e acabamento dos livros e apostilas, prazos de atendimento, textura dos papéis, qualidade das matérias-primas e outras características importantes dos serviços gráficos.
- Racionalização na utilização de papéis. Internamente optou-se pela utilização de “papel jornal” para a confecção de informativos que são distribuídos ao campus. Na maioria das vezes, após a leitura, estes são jogados fora. Daí, não há necessidade de se utilizar papéis com qualidade superior. Além dessa medida, uma outra também foi colocada em prática, a reciclagem de papéis.
- Implantação do PCP - planejamento e controle de produção e de sistema de operação do custo de produção, ambos automatizados. A implantação do PCP teve como objetivo alcançar, a curto prazo, uma linha de comunicação com os principais usuários de modo que fosse possível realizar o planejamento dos materiais necessários conforme previsões de demandas dos produtos mais requisitados: livros, revistas, catálogos e formulários. À medida que esse planejamento e a realidade forem se aproximando entre si, haverá a minimização da falta dos insumos básicos para confecção desses produtos pois, num período adequado, a área de compras terá informações suficientes para planejar as aquisições necessárias.

- Proposta de parceria com o Instituto de Química da Unicamp para estabelecimento de critérios a serem utilizados nos “testes de aceitação” para materiais como tinta, papéis, plásticos etc.. Essa idéia visa o surgimento de um padrão de qualidade, ora inexistente, com conseqüente redução de custo. Como já apresentado no capítulo I, entre uma compra e outra, o mesmo tipo de produto tem características bem diferenciadas em função da forma de se trabalhar no processo de compras em obediência à lei 8666.

- Revisão e atualização das habilidades e dos conhecimentos que cada funcionário possui para que, na medida do possível, possa existir, com mais harmonia, a congruência entre o perfil de cada funcionário e as exigências de cada atividade / tarefa.

- Constituição de grupos de aprendizado cujo objetivo é promover a integração e troca de conhecimentos entre os funcionários facilitando e melhorando a qualidade do planejamento das decisões.

O cenário acima contribuiu para o aparecimento natural e legitimado da figura do “orientador” que, de uma forma um tanto livre, poderia ser comparado a um líder nos aspectos que giram em torno dos meios e dos métodos necessários a uma produção eficiente.

Houve também uma integração, pelo menos no início, entre essa sub-área de serviços gráficos e as áreas de Compras, Almoxarifado Central e Finanças. Anteriormente, todo o tipo de comunicação era feito mediante telefonemas ou por escrito, constituindo-se numa forma impessoal de troca de informação. Muitas pessoas se relacionavam, porém fisicamente nem se conheciam.

### **3.6 - Reflexos Iniciais Junto aos Funcionários e Gerências**

De forma geral, alguns funcionários deixaram de lado a mera prática da crítica - atitude mais freqüente por ser mais cômoda. Em troca, o exercício da análise das situações vividas, passando por estágios que vão desde a definição dos problemas que os afetam até a criação de idéias que possam solucioná-las, passou a ter mais presença.

No entanto, a grande maioria continua a busca do entendimento do porquê exatamente esse programa. “O que está por trás de tudo”? Sempre se manifesta o desejo de saber e comprovar se tudo que fora exposto no discurso será traduzido em prática. Afirma-se isso porque é um hábito, na Unicamp, promessas de mudanças que não saem das palavras. Esse aspecto é de extrema relevância pois mostra o quanto o funcionário “deposita confiança” nas atitudes das gerências.

Em algumas áreas, alguns funcionários, dentro da mesma linha de “ceticismo”, não acreditam na possibilidade de eles se transformarem em “criadores de idéias” para melhoria do ambiente e das sistemáticas de trabalho, como mostram as afirmações

*“Nós fornecemos as idéias, porém entram e não saem mais da gaveta.”*

*“É preciso que a DGRH se conscientize da necessidade urgente de estabelecer formas que adequem o funcionário na função coerente ao seu perfil.”*

*“As gerências precisam mudar suas mentalidades”*

*“Não acreditamos que a Unicamp possa mudar.”*

Estas frases nos mostram o funcionário da Instituição e permitem compreender que seu comportamento é causado, em grande parte, pela sua falta de compreensão dos objetivos de suas atividades, e falta de incorporação de suas idéias nos processos da Universidade: ausência de treinamentos, de estímulos, de carinho. Todos esses tratamentos estão referenciados a algumas das várias dimensões esquecidas pela organização em relação ao indivíduo.

Os funcionários que estão localizados nos níveis mais inferiores da estrutura organizacional da DGA exercem uma pressão forte de cobranças até por, numericamente, representarem a maioria, em direção a média e alta gerência. Essas cobranças em grande parte reivindicam mais comunicação, mais prática de modo que as propostas saiam do papel.

Nessa fase que a DGA está passando, os próprios funcionários começam a vislumbrar os prováveis impactos que podem ocorrer quando um trabalho for mal

realizado ou bem realizado, ficando nítida a idéia de qualidade ( dentro da visão que estão desenvolvendo ).

Um dos pontos fortes, pelo menos nesse início, foi o grande desejo de colocar em prática a ação “Conheça seu Vizinho” visto que até então pouco se sabia sobre as áreas circundantes.

Dentro dos aspectos culturais, como já era esperado, houve uma onda muito grande de ceticismo. Como já falado, há dúvidas quanto ao acionamento das propostas estipuladas no programa. Muitos consideram o PIQ como “fogo de palha” e outros o interpretaram como uma panacéia.

A existência desses sentimentos opostos quanto a mesma situação (programa) requer que todo o corpo gerencial (desde que na prática não esteja dividido também) crie estratégias preventivas, se possível elaboradas em conjunto com os funcionários, criando logo de saída um grupo coeso e que esteja apontando para um mesmo objetivo.

O que temem alguns funcionários e alguns gerentes é que a crença no programa seja uma “conquista” que o indivíduo terá que obter na “força” mediante imposição da coordenação da DGA.

Não é possível, nesse momento, avaliar o quão verdadeira possa ser esta preocupação pois é um tema que muitos tentam evitar. Não dispomos de dados e fatos mais precisos para validar tal afirmação.

O que se pode adiantar é que qualquer programa deste tipo, se imposto, não apresentará efeitos duradores, pois os funcionários têm sua estrutura informal dotada de enormes poderes. Poderes esses que vão além da imaginação das gerências, principalmente quando essas não possuem um canal de diálogo com os seus comandados.

Só para se ter uma idéia, um processo relativo a um convênio importante pode “vagar” pela DGA ou até pela Unicamp, por um tempo tal a ponto de interferir na pesquisa realizada. Essa ilustração, assim como outras mais, é somente para entendimento dos reflexos práticos quando a gerência, principalmente, não tiver um “diálogo” polido com o funcionário.

### 3.7 - Algumas Impressões Verificadas junto às Gerências

Pôde-se perceber que o PIQ proporcionou muitas euforias e entusiasmos em que num dado momento. Foi criado um cenário (real ou ilusório, não importa) onde o importante foi a criação de um ambiente tranqüilo para que todos pudessem expressar seus anseios, expectativas e problemas. Tudo isso, segundo as gerências, não foi mais do que resultado das aberturas de canais para a prática do diálogo.

A palavra diálogo, muito presente no PIQ, tem um significado. Para os novos e antigos praticantes do “diálogo” ela quer dizer, simplesmente, a oportunidade que está ocorrendo de o funcionário colocar o que ele sente, o que ele vê, o que ele pensa. Há a figura do emissor (funcionário) e do receptor (gerência), porém não se formou, ainda, uma interação com trocas, inclusive de conhecimentos, experiências, ensinamentos entre esses dois agentes. No momento em que essa interação ocorrer é que se passa da comunicação para o diálogo.

É evidente a grande dose de dúvidas, provavelmente pela mudança rápida de postura e da liberdade para colocar as opiniões. *“As coisas não são do jeito que a gente pensa.”*

Uma das hipóteses que poderia explicar essas dúvidas, está na ausência de confiança no alto escalão. É a cultura já citada anteriormente e que corresponde a *aguardar que do alto escalão venham as idéias e os respectivos acionamentos práticos*. Simultaneamente, *esse alto escalão aguarda o “descongelamento” dos estados em que se encontram os níveis inferiores da estrutura*, entendendo esses estados como sendo as atitudes, os valores, as crenças e a criatividade dos funcionários.

É uma prática constante a gerência exclamar que não há planos e mecanismos que possam auxiliá-la para estimular e mensurar a produtividade - um dos pré-requisitos para avaliar e cobrar o funcionário - e do outro lado, estão os funcionários exigindo um PIQ

mais concreto, uma gerência mais autônoma, mais autonomia e descentralização do poder para algumas tomadas de decisões intrínsecas às atividades.

*“Por que eu não posso ser o responsável ? Por que somente o diretor ?”*

Essa pergunta pode se constituir numa hipótese que explica que o diálogo que se imagina existir não é verdadeiro, pois, caso o fosse, não haveria tal divergência e falta de sincronismo.

Quando a ação Conheça Seu Vizinho foi realizada, a situação tomou outro corpo, porém, sem muita melhoria. A maioria dos funcionários continua esperando soluções imediatas. Como as soluções que ocorreram não proporcionaram efeitos rápidos, o sistema entrou em regime de estagnação, o que, em outras palavras, significa deficiência na comunicação, já não se pratica o PIQ como no início. Há funcionário que ainda não têm consciência dos propósitos e ações do programa. Em contrapartida, há funcionários com crença muito forte no que o PIQ pode ajudar e proporcionar .

Como já colocamos anteriormente 3, dentre 13 ações, foram colocadas em prática. Conforme já fora dito também, os funcionários, além de apresentarem um certo grau de ceticismo, esperam muito dos seus gerentes. Essa relação entre ações implantadas e total de ações geradas e propostas interferiu no estímulo dos funcionários, confirmando o já esperado e reduzindo a motivação inicial.

Há outras hipóteses que também podem ser exploradas:

- Os meios de comunicação, principalmente o jornal (DGA informa) não avançou conforme era esperado. Através desse veículo, tinha-se o objetivo de apresentar e esclarecer tudo que estava ocorrendo.
- Muitos gerentes consideram que a gerência, de forma geral, não soube cobrar as mudanças de comportamentos. Entendem também que não souberam proporcionar estímulos e situações para que os funcionários mergulhassem na essência de suas atividades para não só compreendê-las como também encontrar oportunidades de melhorias.

- A média gerência (diretores de sub-áreas) apresentam nítidas carências de conhecimentos sobre os papéis inerentes a seus cargos. Ficaram evidenciadas também suas dificuldades para liderar os grupos e exercer a função de articulador/ facilitador.

- A média gerência entendeu que faltou uma etapa que antecederesse a implantação do PIQ. Essa etapa deveria corresponder à criação de estratégias para implantação das ações levando em consideração as culturas existentes e os prováveis conflitos que poderiam existir.

Vimos muitos destaques: ceticismo, crenças fortes quanto à legitimidade do PIQ, diversas críticas dirigidas às gerências e alguns resultados já obtidos.

Apesar dos “altos e baixos”, podemos avançar que algo de bom e de valioso pode ser extraído : “*aprendizagem em grupo*”.

Como um fato inusitado, pela primeira vez a Unicamp e em particular a DGA, estabeleceu uma nova forma de participação de uma boa maioria dos funcionários de uma grande área para rever e propor alterações de mudanças nas culturas vividas e nas formas (métodos) de desenvolverem seus serviços.

Esse acontecimento não só partiu dos integrantes da DGA como está sendo desenvolvido pelos mesmos que, a todo custo, desejam visualizar um modelo mais feliz e eficaz. Essas experiências formarão o conhecimento que é necessário à evolução. Por mais turbulento que possa parecer, algo de novo se acrescentou e dificilmente poderá ser revertido porque está gravado na mente de cada indivíduo e o processo de aprendizado está sendo feito em grupo e não individualmente.

Peter M. Senge, em seu livro “A Quinta Disciplina”, afirma que “aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam... Nunca foi tão necessário quanto agora implementar o aprendizado em grupo nas organizações - pessoas precisam uma das outras para agir.”

Partindo da premissa de que a integração intraárea e interárea é um fator preponderante para a qualidade do produto final, torna-se essencial que, principalmente, a

alta gerência tome todas as medidas que estimulem a coesão para que o PIQ não se transforme em coisa do passado, e que a aprendizagem em grupo que proporcionou seja reativada na elaboração e prática de novas ações que visem melhorar o ambiente de trabalho, em seu sentido amplo, e, como consequência desta melhora, obtenha-se maior eficiência das atividades-meio da Universidade articuladas às suas atividade-fim.

## CONCLUSÃO

Na esteira da administração moderna e atual, adotada por grande número de empresas que buscam mais eficiência, mais produtividade, maior aperfeiçoamento, a DGA iniciou um “processo” que consiste na revisão e reestruturação de suas respectivas missões, funções e procedimentos e na qualidade de seus produtos, associados ao nível de satisfação de necessidades das atividades fim da Universidade.

Esse “processo” exige um grande fator de alavancagem: o engajamento do indivíduo nas necessidades de inovação dos processos de trabalho. Este engajamento refletir-se-á na qualidade de vida no ambiente. A consequência é o espraiamento na qualidade dos produtos conforme expectativas não só internas como também do ambiente externo à Universidade.

No contexto externo, a sociedade começa ter a “percepção” sobre os seus direitos, sobre as formas pelas quais os serviços públicos deveriam se apresentar comparativamente ao tratamento, de fato, apresentado pelos servidores. Enquanto isso, internamente, as rotinas, os processos de trabalho, não estão aptos a estimular o indivíduo, e por sua vez, bloqueiam a criatividade e a reflexão.

Todos aqueles que de uma forma ou de outra colocam um pouco de si no desenvolvimento e desempenho da Unicamp, já terão algumas idéias sobre a razão dos processos de trabalho dos quais fazem parte. Porém, com que certeza nos é permitido afirmar que todos, ou a grande maioria, possuem uma visão compartilhada quanto aos produtos oferecidos pela Universidade para a sociedade e quanto, também, aos processos que existem para realizá-los ?

Para que a visão possa ser entendida e por sua vez trabalhada, a alta cúpula deve disseminá-la por toda a estrutura e, com a escassez de recursos, principalmente financeiros, não resta outra alternativa senão desenvolver e aperfeiçoar aquilo que já possui - Recursos Humanos.

Essa dissertação, enquanto relato de um trabalho nesta perspectiva, foi construída em torno das hipóteses (Hipóteses Gerais) que relacionam a identidade do funcionário para com a sua função; estilo de gerenciamento além de critérios de alocação dos funcionários, que por sua vez, interferem nos estímulos motivacionais.

A motivação, ou melhor, as fontes de estímulos motivacionais não são os únicos fatores que afetam a performance administrativa da DGA. Como foi visto, a natureza dos trabalhos, a utilização dos equipamentos (microcomputadores), materiais disponíveis, comunicação (vertical/horizontal), capacidade gerencial de coordenar os esforços e as potencialidades dos funcionários e dos grupos e a formação dos funcionários, todos esses fatores afetam a eficiência organizacional. É importante frisar que em “funcionários” incluímos também todos os gerentes, pois eles, embora ocupem esse cargo, não são preparados para tal.

No entanto, como será possível trabalhar para uma mudança no comportamento do grupo sem que lhe sejam dados conhecimentos? Como fazê-lo entender que um novo conceito de trabalho deve ser colocado em prática?

Assim como é percebido em outras repartições públicas, o funcionário da DGA se mostra desestimulado, realizando um trabalho cuja correlação com a Universidade não é clara. Realiza-o rotineiramente e procura tornar estas rotinas uma norma que bloqueia outras alternativas. Preocupada com esse perfil, a coordenação tentou e vem tentando promover situações que possam quebrar esse estado comportamental através do PIQ, que na sua essência, tenta mudar a visão exclusivamente centrada nos meios necessários ao processo de trabalho para um enfoque no “Ser Humano”.

As gerências, no entanto, têm demonstrado uma certa inaptidão para a condução desse programa, basta recordarmos a falta de confiança nelas depositadas pelos funcionários. Nesse momento em que se pregam mudanças, é de esperar que a gerência realize um papel de “exímio” articulador da transição de uma situação estagnada para uma situação imaginada como mais adequada, eficiente e menos onerosa para cada indivíduo.

Poderíamos imaginar a gerência como uma chama (chama de estímulo) que constantemente mantém o seu brilho e sua energia e que age como uma força propulsora

da motivação e da produtividade. Porém, da mesma forma que os funcionários que não ocupam cargos, os gerentes também são seres que sofrem do mesmo tipo de “doença” - estagnação tecnológica, carência de maior autoridade, dificuldades para decidir, ausência de respaldo institucional para colocação em prática das prerrogativas do cargo.

Algumas ações, portanto, se fazem necessárias para que a gerência passe por um desenvolvimento que lhe dê condições de rever, e se possível, estimular os potenciais “adormecidos”, seus e de seus comandados e que esse desenvolvimento lhe permita conhecimentos para que possa agir no ambiente externo a sua área e até mesmo externo à Unicamp.

Essas necessidades, quando atendidas, tenderão a facilitar o trabalho com os níveis inferiores da estrutura, principalmente no que tange à postura desses níveis em relação à gerência quando há manifestações de processos de melhorias, de novas idéias, de mudanças.

Como apontaram os dados, há uma cultura em que os funcionários entendem que todas as idéias devem “partir” dos gerentes. Quase como um consenso, houve muitas críticas e opiniões que colocam em xeque a postura da maioria dos gerentes. Muitos funcionários, inclusive gerentes, devem ter acesso ao significado da gerência - porque ela existe na estrutura de qualquer instituição.

As formas das disfunções detectadas, com interferência na motivação, variam num espectro basicamente constituído por:

- Formas inadequadas de tratar os funcionários por parte de alguns gerentes
- Carência de uma relação coesa tanto vertical quanto horizontal, o que se constitui num dos fatores impeditivos ao bom relacionamento interpessoal, e conseqüentemente a qualidade do trabalho e seus produtos.
- Falta de liberdade e, muitas vezes, falta de capacidade para mudar de cargo e até mesmo mudar de área de trabalho.
- Ausência de treinamento sobre a função.

- Estilo gerencial apático em relação à elaboração de estratégias de planejamento e organização das atividades de cada indivíduo.

- Prática do sistema de avaliação de funcionários como um rodízio de distribuição de verbas.

- Não participação dos funcionários nas tomadas de decisões - como um agente procurado para expor o que conhece do trabalho e quais suas dificuldades.

- Falta de harmonia entre os grupos de trabalho.

- Desconhecimento dos reflexos que as atividades administrativas realizadas podem proporcionar às atividades fim.

Com efeito, percebemos que dos funcionários está sendo esperado, e inconscientemente exigido, que ele se torne um “agente de mudança”. Em colaboração com os membros da administração pertencentes ao nível superior da estrutura organizacional, esse agente deverá informar sobre o que de fato acontece de novo, fornecer e receber sugestões que possam melhorar a DGA - aspectos humanos, materiais, funcionais, etc. Trata-se mesmo de uma expectativa sobre o comportamento do funcionário que exprima “o engajamento” esperado pela coordenação e diretores de áreas.

Detectou-se um imaginário que nos leva a interpretar um desejo de que os funcionários ignorem todas e quaisquer imperfeições que existam e que os perturbem. Espera-se que passem a elaborar idéias espetaculares, que criem novas formas e ambientes de trabalhos pois tudo será diferente. É como se se pedisse aos funcionários para passarem por cima da situação atual e então, uma nova “vida” no trabalho surgirá.

No entanto, sabe-se, e grande parte dos funcionários tem consciência disso, que as transformações não acontecem da noite para o dia. Há de se considerar também que já não existe mais aquela situação em que os funcionários do nível operacional não pensam e não formam opinião sobre comportamentos, discursos, promessas e execuções propostas e muitas vezes impostos pelas gerências.

Da gerência espera-se grande articulação com os demais níveis e órgãos da Universidade e através de suas atitudes e orientações individuais em relação ao trabalho

desempenhado pelos grupos sob seu comando, haja de fato uma eficácia organizacional - mais uma vez, razão da existência desse cargo em qualquer instituição.

Nos níveis superiores da Unicamp - reitoria e pró-reitorias, realiza-se um trabalho muito mais ligado a adequação do orçamento às necessidades apresentadas pelos diversos órgãos, enquanto que no nível das Unidades e Departamentos geram-se os empreendimentos concretos visando os objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

Esse modelo, na prática, representa para a DGA a existência de uma gama muito grande de usuários de modo que não se pode raciocinar somente em termos de institutos, faculdades, órgãos, mas também em termos do seu corpo de docentes e pesquisadores, que representam o espectro concreto dos usuários dos serviços da DGA.

Considerando que a DGA realiza suas ações baseadas nas retroalimentações oriundas das Unidades e que as Unidades demonstram um mínimo de envolvimento dos docentes e pesquisadores, há grande probabilidade de não se obter retroalimentação e satisfação com os serviços executados, limitando-se a DGA - e as atividades-meio de um modo geral - seguir as regras impostas pela Universidade e outros órgãos do Estado, como o Tribunal de Contas, justificando nestas normas, frequentemente apenas rotinas, a ineficiência e os processos de trabalho.

Hoje, as necessidades dos empreendimentos efetivos da Universidade estão seguindo exigências postas pelo processo de atuação com empresas ou com institutos governamentais que se baseiam nas facilidades tecnológicas disponíveis e que ajudam a proporcionar mais eficácia. Nesse caso, se no que toca à área administrativa não houver a preparação dos grupos que nela atuam, pouco retorno a Universidade obterá e, o que é pior, exporá uma face da Universidade que contradiz seu pioneirismo e sua dinamicidade nas atividades-fim, criando para estas dificuldades que facilmente seriam transponíveis se o trabalho administrativo tivesse no horizonte as razões últimas de sua própria existência.

Parece que as “mentes” dos funcionários estão condicionadas às experiências e soluções do passado, muito provavelmente por falta de uma política que se preocupe com o treinamento e desenvolvimento do indivíduo. Ao longo desses anos não houve nenhum tipo de mecanismo, pelo menos no nível operacional, que ajudasse a promover a

criatividade, formação de novas visões comportamentais e tecnológicas, e despertasse o interesse pela evolução/mudança nas rotinas de trabalho.

A transição de um sistema considerado ineficaz para um novo que apresente novas formas de trabalho, em ambiente harmônico, é muito complexa exigindo reconstruções no nível de ambiente, de sistemas de trabalho e, em primeiro plano, de reconstrução do indivíduo. Independente do cargo que ocupa, esse indivíduo, no mínimo, deverá rever suas atitudes, posturas, sua filosofia de “grupo” e em especial, os gerentes devem rever seus métodos - tanto do ponto de vista operacional quanto do ponto de vista das relações humanas e da construção da plenitude possível no trabalho.

Defendemos o ponto de vista de que a motivação está diretamente associada a políticas de pessoal bem definidas em que os funcionários possam saber que haverá tratamento igual e que as possibilidades de treinamento e desenvolvimento existem e que são iguais para todos, a partir da hipótese de que a medida que o funcionário começa a perceber o valor que ele está agregando ao produto final através de suas ações no processo de que faz parte, há a criação de estímulos que o motivem a elaborar, enunciar e continuar enunciando idéias capazes de construir uma qualidade, nunca estática, dos produtos e dos processos de realizá-los.

Concluimos, também, que não é suficiente, apenas, expor os conceitos, metas, objetivos e propostas de mudanças mas que é importante obter o engajamento através de ações - exemplo. Sob hipótese alguma pode-se perder a visão do futuro principalmente porque a estrutura toda aguarda “alguma coisa” concreta.

Se as considerações anteriores derivam do relato da experiência e se concentram nos dados obtidos ao longo do programa e de minha participação neste programa, esta dissertação também tem por objetivo permitir uma “leitura” da própria metodologia empregada na experiência.

Seguramente várias das disfunções apontadas pelo levantamento feito, através das entrevistas, eram já conhecidas antes mesmo de começar o trabalho. Neste sentido, poder-se-ia dizer que a metodologia, ao exigir um conjunto de entrevistas, pautar inúmeras reuniões e indicar uma sequência de passos de modo que as ações a serem executadas

surjam no processo, pecaria pelo excesso de tempo dispendido para obter informações já conhecidas e propor as mesmas ações que, do gabinete e numa reflexão mais solitária, poderiam ser desencadeadas.

Esta crítica, sem dúvida pertinente quando se julgam resultados, perde seu peso ao serem considerados o contexto prévio (desmotivado e desmotivador) e os objetivos de incorporar o grupo como um todo no processo de construção de uma nova qualidade: o engajamento do indivíduo é preconizado como base essencial nesta construção da mudança. É por isso que a metodologia impõe tal caminhada. Obviamente, enquanto metodologia flexível, porque fundada na participação de seres humanos, não podem os passos que preconiza tornarem-se impecilho para avanços mais rápidos quando tais avanços estão ao alcance do grupo engajado no processo. Concluindo, ainda sob os aspectos metodológicos, não há restrição alguma quanto a aplicabilidade desta metodologia por toda a Unicamp. Independentemente da quantidade de funcionários, o *efeito espelho* realiza toda a consistência necessária para a respectiva validação, inclusive ao se defrontar com culturas diferenciadas que por ventura venham existir entre os diversos órgãos e Unidades que compõem a Universidade.

Por fim, e este é o terceiro objetivo deste relato, os dados aqui expostos, as reflexões que permitiram e que permitem, as sugestões registradas mostram claramente que a Unicamp, se quiser evitar que suas atividades-fim venham a sofrer conseqüências por causa de suas atividades-meio, deverá elaborar uma política de recursos humanos, com ações de curto, médio e longo prazos, comprometendo-se efetivamente com tal política para reconstruir sua imagem interna antes que a cultura existente de que “nada muda” acabe colorindo sua imagem externa. Neste sentido, esta dissertação, enquanto relato, é também alerta para que da experiência se extraia o ensinamento que ela contém, como das narrativas se extraíam, no passado, os conselhos para ações futuras, como ensinou o filósofo Walter Benjamin (1936).

## REFERÊNCIAS

### I - Documentos, Normas e Regimentos

Diretoria Geral de Administração. Manual de Organização. Campinas: Unicamp, abr. 1996. Diretoria Geral de Administração. Programa de Integração e Qualidade - uma nova cultura.

Campinas: Unicamp, 1993.

Diretoria Geral de Administração. Projeto de Modernização da DGA. Campinas: Unicamp,

abr. 1996.

Governo do Estado de São Paulo. Regimento Geral da Universidade Estadual de Campinas.

Campinas: Unicamp, 1984.

### II - Bibliografia

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo. Editora Pioneira, 1993. 224p.

ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J. (1990) **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** Tradução Sara Gedanke. São Paulo. Editora Makron Books, 1992. 216p.

\_\_\_\_\_. **Revolução nos Serviços.** Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo. Editora Pioneira, 1992. 254p.

- BENJAMIN, Walter (1936). "O Narrador" in **Magia e Técnica, Arte e Política. Obras Escolhidas**, vol. I. São Paulo. Brasiliense, sétima edição. 1994.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das Organizações : os fundamentos da administração integrada**. São Paulo. Editora Atlas, 1988. 303p.
- CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das Organizações**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo. Editora Saraiva, 1985. 315p.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Quinta edição. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo. Cortez Editora, 1992. 168P.
- DEJOURS, Christophe (1990) et al. **O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas**. Tradução de Arakcy Martins Rodrigues et al. São Paulo. Editora Atlas, 1992. 205p.
- DEMING, W. Edwards (1982). **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução Clave Comunicações e Recursos Humanos SC Ltda. Rio de Janeiro. Editora Marques Saraiva S.A., 1990. 367p.
- FEIGENBAUM, Armand Vallin. **Total Quality Control**. Third edition. McGraw-Hill Book Company, 1986. 851p.
- FLEURY, M. Tereza Leme et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1990. 170p.
- HARVEY, David. **A Condição Pós-moderna**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo. Edições Loyola, 1992. 349p.
- JURAN, Joseph M. (1988). **Juran Planejando para a qualidade**. Tradução de José Mário Csillag, Cláudio Csillag. São Paulo, Editora Pioneira, 1990. 394p.
- PIRSIG, Robert M. **Zen e a arte da manutenção de motocicletas**. Nona edição. Tradução de Celina Cardim Cavalcanti. Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra, 1984. 388p.

SAVALL, Henri, ZARDET, Véronique. **Maitriser Les Coûts et Les Performances Cachés**. Segunda édition. Paris. Ed. Économica, 1989.

SCHEIN, Edgard H. (1980). **Psicologia Organizacional**. Terceira edição. Tradução José Luiz Meurer. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982. 211p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina : Arte teoria e prática da organização de aprendizagem**. Sexta edição. Tradução de Regina Amarante. São Paulo. Editora Best Seller. [ s.d.]. 352p.

WOLFF, Paul Robert. (1969). **O Ideal da Universidade**. Tradução de Sonia Veasey Rodrigues, Maria Cecília Pires B. Lima. São Paulo. Editora da Universidade Estadual Paulista. 1993. 201 p.

## **ANEXO I**

### **1 - LEVANTAMENTO COM O GRUPO OPERACIONAL**

#### **1.1 - CONDIÇÕES DE TRABALHO**

##### **1.1.1 - AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO QUE ADEQUE REQUISITOS A NATUREZA DAS ATIVIDADES**

- Faltas constantes de materiais básicos de consumo e necessários ao desenvolvimento de nossas atividades
- Sentimos muito a falta de planejamento das atividades realizadas e principalmente, do que deve ser prioritário com relação aos diversos pedidos.
- Normalmente, os materiais ou chegam atrasados ou diferentes conforme especificações. A falta de comunicação entre as áreas (especificações incompletas) ocasionam os problemas acima.
- Nas tarefas consideradas pesadas, não há ajuda por parte de outros servidores principalmente, quando se tem equipamentos de difíceis movimentações. De forma geral, há muito chefe em todos os lados. Todos querem “mandar” no entanto, ninguém manda nada e em paralelo, muitos desejam “tirar” os cargos de outros.

##### **1.1.2 - MUDANÇA DA MENTALIDADE NA DGA - SURGIMENTO DO PROFISSIONALISMO**

- Sinto que é necessário uma mudança de mentalidade na DGA. O profissionalismo exigido está ausente, a chefia não demonstra saber exatamente o que deseja. Falta compromisso por parte de alguns funcionários com o resultado dos trabalhos.
- É muito difícil se verificar cobranças e respeito ao horário de trabalho. É muito comum funcionários se ausentarem.

- Nossas chefias desejam os resultados porém, ao mesmo tempo, não acompanham o empenho dos funcionários para o alcance destes resultados. Acho que eles deveriam ser orientadores principalmente nos momentos de dúvidas.
- Há muitos servidores insatisfeitos com o salário, suas funções, relacionamento com as chefias, etc.
- Muitos servidores têm medo de se mostrarem temendo mostrar suas deficiências. (quer na geração de idéias de melhorias, discussões nos trabalhos, etc.)
- A chefia sabe administrar coisas simples porém, quando defronta com algo mais complexo se complica. Não se relaciona bem com os funcionários nos de dúvidas - coisas pequenas parecem um elefante -. Crítica as ações tomadas mas não mostra o melhor caminho. Não concede autonomia no trabalho.
- Chefias são, em grande parte, centralizadoras, excluindo a nossa autonomia nas tomadas de decisão relativa aos nossos trabalhos.
- Há muito que discutem sobre a minha “carreira” e até agora não tenho informações sobre o processo. Não se evidencia vontade por parte daqueles que possuem as decisões sob seus domínios.

### **1.1.3 - SUBUTILIZAÇÃO DOS MICROCOMPUTADORES NO AMBIENTE ADMINISTRATIVO**

- Vimos que no ambiente administrativo, os microcomputadores estão sendo subutilizados pois, com a grande quantidade existente, continuamos realizando muitas tarefas manualmente que, devido aos volumes, tornam-se cansativas e desmotivadoras

### **1.1.4 - FALTA DE PADRÃO PARA EXECUÇÃO DAS TAREFAS**

- Via de regra, sempre somos interrompidos em nossas atividades para atender dúvidas de outros o que faz com que percamos nossa concentração e linha de raciocínio.
- Excesso de conferências em função de trabalhos mal realizados - exigindo muito retrabalhos - e da ausência de melhor entrosamento com os usuários que nos fornecem as informações iniciais.
- Não se tem padrão nas tarefas executadas. Cada um realiza da forma que lhe parece mais conveniente. Como resultado, temos mais retrabalhos, inspeções, desentendimentos e atrasos que repercutem no cliente.
- Há áreas que estão acomodadas, exigindo que as áreas, que se constituem processos subsequentes, trabalhem mais, até fora do expediente normal.

#### **1.1.5 - NÃO HÁ FORMAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS. QUASE TUDO É APRENDIDO NA RAÇA**

- Não há formação, quase tudo é aprendido na “raça” exemplo, utilização do micro computador.
- As chefias apontam as necessidades de formação porém não a promovem. Nós temos que correr atrás se pretendemos melhorar.
- Não temos conhecimento de existência de estratégias. O máximo que conseguimos é a apresentação de alguns objetivos, por escrito, e não há discussão mais profunda.
- Nota-se uma grande insatisfação entre os servidores em relação à Administração devido a não nitidez de um vínculo entre a função realizada pela maioria dos servidores e respectivos chefes com a formação de ambos.

### **1.1.6 - INSTALAÇÕES FÍSICAS E EQUIPAMENTOS**

- Temos prédios feios e sujos. Não se preocupa com o ambiente, que é um forte fator de motivação.
- Nota-se por toda a Unicamp um número bem grande de prédios mal tratados - sujos, antigos que diminuem, em muito, o estímulo do funcionário.
- Nossas salas requerem algumas alterações em suas estruturas pois, sofremos impactos dos ruídos gerados em outras. Também, o espaço reservado para os relacionamentos necessários, são muito pequenos.
- Carência de linhas telefônicas principalmente para contatos externos.

### **1.1.7 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

- Muitos funcionários entendem que a Unicamp, como é um órgão público pertence a eles e assim sendo, cada um quer arrebatá-lo um pedaço para si.
- São raras as pessoas que ajudam as outras nos trabalhos pesados ou de difícil manuseio.
- Alguns colegas de trabalhos são “grossos” nos tratamentos dispensados aos outros.

## **1.2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

### **1.2.1 - OBEDIÊNCIA ÀS REGRAS E AOS PROCEDIMENTOS**

- Não há regras, procedimentos, padrões, no que tange às realizações das atividades. O próprio funcionário é que os estabelece conforme as necessidades e conveniências.
- Nós criamos as regras e procedimentos administrativos e em várias situações, não os respeitamos. É comum a prática de “quebra-galhos”.

- As prioridades que são previamente estabelecidas, se alteram com muito dinamismo.

### **1.2.2 - CHEFIA NO DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS**

- Dentro de uma Área de trabalho, normalmente, a chefia talvez por não conhecer ou por não simpatizar-se com determinadas atividades, isola-se das mesmas passando então a olhá-las à distância.
- Acho que seria muito oportuno se ocorresse rodízio entre as pessoas de uma mesma área de modo que todos tivessem conhecimento das atividades realizadas. Alguns estão sobrecarregados devido à falta de recursos humanos qualificados e adequados às exigências dessas atividades.
- A chefia não realiza planejamento das atividades por funcionário, a distribuição é aleatória e ao mesmo tempo, não explora o potencial de cada um e nem proporciona um clima de integração. Quando se pretende ou necessita-se de alguma ajuda, teme-se em solicitá-la ou praticá-la pois, tal ação pode ser mal interpretada e considerada como falta de ética.
- Existe uma relativa autonomia no trabalho pois, tudo que é feito é conferido pela chefia.

### **1.2.3 - OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS**

- Como a grande maioria dos funcionários não são preparados para operar equipamentos mais sofisticados, como por exemplo, microcomputador, opta-se por realizar seus trabalhos manualmente.
- Nós possuímos uma cultura de desperdício. Não nos preocupamos com economia e racionalização de um modo geral.

- Imagino que não há um gerenciamento e diretrizes quanto a reposição de estoque visto que muitas vezes o item que está sendo repostado não apresenta as mesmas características de qualidade do anterior - a tonalidade de papel é um exemplo.

#### **1.2.4 - DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES**

- Falta visão geral das funções que realizamos. Qual é o nosso papel? Uma definição clara de nossas funções é ausente. Porque as realizamos ? Quais suas importâncias?

### **1.3 - GESTÃO DO TEMPO**

#### **1.3.1 - IMPROVISACÕES E INTERRUPÇÕES DURANTE A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS**

- O volume de conferências que as chefias realizam é alto e ao mesmo tempo, é um fator que contribui para a omissão de responsabilidade por parte dos funcionários comandados.
- Normalmente, os trabalhos são interrompidos para que se realiza outros que surgem inesperadamente. Como resultado, baixa qualidade de ambos.
- Sinto que não há planejamento pois o nível de improvisações na produção é muito alto. A chefia só toma conhecimento do término do trabalho quando avisado pelo funcionário
- Durante o serviço sofremos constantes interrupções para atendermos telefones, usuários, colegas de outras áreas, prejudicando a nossa concentração, nosso raciocínio. Muitas tarefas que executamos fora das que constituem nossa função poderiam ser desempenhadas por pessoas específicas como por exemplo, posicionar os usuários quanto a situação em que se encontra o seu pedido.
- Perde-se muito tempo com fornecedores porque as especificações correspondentes aos materiais que deverão ser adquiridos nem sempre estão claras e de comum acordo com as adotadas por esses fornecedores. Exemplo, ...comprar tantas dobradiças.; comprar tantas cadeiras na cor preta.

- O telefone é um fator de prejuízo ao trabalho. Constantemente interrompe-se a realização da atividade para atender os usuários que desejam informações sobre seus processos.

### **1.3.2 - ALTO VOLUME DE REUNIÕES**

- Muitas reuniões durante o horário de trabalho.
- Há um número elevado de reuniões que demandam um tempo grande de duração devido a desvios do assunto principal.
- Gasta-se muito tempo em reuniões e em função disso, dirige-se pouca atenção à área. Seria necessário que fosse dada mais autonomia às médias gerências.

### **1.3.3 - EXCESSO DE PAPÉIS E INFORMAÇÕES INCOMPLETAS**

- O excesso de papéis e procedimentos acarretam grande demanda de tempo e como consequência, descontentamento do pessoal pois na maioria das vezes, as informações são incompletas.

## **1.4 - COMUNICAÇÃO - COORDENAÇÃO - CONCERTAÇÃO ENTRE AGENTES DA INSTITUIÇÃO**

### **1.4.1 - AS CHEFIAS DETÊM O CONHECIMENTO E NÃO EXPRESSAM AS NECESSIDADES INERENTES A ELABORAÇÃO DOS PRODUTOS**

- Somente as chefias têm maior conhecimento sobre os acontecimentos na instituição e não exprimem as reais necessidades sobre alguns produtos que são exigidos de “última hora” o que faz com que tenhamos de perguntar um a um para se conhecer a abrangência e o resultado esperado. No sentido inverso, de baixo para cima, também ocorre bloqueios no fluxo das informações. Resumindo, não nos comunicamos adequadamente.

- Várias informações ficam “represadas nas chefias. Não se explica a necessidade do trabalho sob o enfoque do produto final . Tem-se que perguntar muito para se conhecer a abrangência - a visão do todo - Só é distribuído o trabalho específico. De baixo para cima, também ocorre o mesmo problema. As pessoas querem algo mas não expõem de maneira clara portanto, não se pode dizer que há comunicação adequada.
- A coordenação nunca tem tempo para traçar formas de trabalhos, objetivos muito menos, de conversar sobre eles.
- A Coordenação não possui tempo suficiente para atender seus subordinados.
- Quando se define algumas metas e/ou objetivos, dificilmente esses chegam até o nível operacional.
- Sentimos muito a ausência dos nossos níveis superiores. Não é passado de forma clara, os objetivos de nossas atividades inclusive quando se pede “plano de metas”. Para que servirão essas metas? Onde nos levarão?
- Os servidores são inibidos, pelas chefias, a falar. Quando falam “certas verdades”, são perseguidos e até isolados.

#### **1.4.2 - NÃO HÁ DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS ENTRE OS COMPANHEIROS DE TRABALHO**

- Não há difusão de conhecimentos entre os companheiros de trabalho talvez, devido às dificuldades de transmiti-los.
- A comunicação é muita complicada. Cada funcionário se preocupa com o seu “pedaço” e quando algum problema é identificado, o comportamento se resume em determinar qual a área que foi a geradora do mesmo ao invés de buscar ações que possam solucioná-lo.

- Horizontalmente, a comunicação se dá de forma melhor mas mesmo assim, há muita falta de informações, tem-se que cobrar muito para se conseguir algum retorno do receptor e vice-versa.

#### **1.4.3 - VIA DE REGRA AS COMUNICAÇÕES SÃO REALIZADAS VIA DESPACHOS ESCRITOS**

- Normalmente, as comunicações são realizadas via despachos escritos o que requer tempo para redigi-los e fazê-los entender. Outras formas são, telefone, reuniões e verbal.
- A Direção tem preferência por reuniões como prática de comunicação de quaisquer assuntos inclusive para fixação de objetivos. E o que é mais importante, nada se decide.
- Normalmente, a comunicação se dá mediante memorandos, ofícios, portarias, instruções normativas e telefone.

### **1.5 - ADEQUAÇÃO FORMAÇÃO - EMPREGO**

#### **1.5.1 - FALTAM DISPOSITIVOS DE FORMAÇÃO MESMO QUANDO O INDIVÍDUO É COLOCADO PARA DESEMPENHAR ALGO QUE ELE NÃO CONHECE. O CONHECIMENTO ESTÁ ASSOCIADO A INICIATIVA DE CADA UM**

- Via de regra, o nosso treinamento e desenvolvimento é feito na “raça”. É muito difícil ocorrer treinamentos específicos os que ocorrem é de natureza informativa e de curta duração.
- Não há programas de formação. A forma que se encontra em aprender é na “raça”. Pouquíssimos treinamentos específicos e quando há cursos, esses são

rápidos e de caráter informativos. As chefias dizem das nossas necessidades porém, não tomam atitudes para fornecer treinamentos.

- Querem que atuemos como uma empresa privada. Fala-se muito de técnicas, gestão empresarial, vamos ser isso, vamos fazer aquilo, precisamos de inovações, criatividade e, onde está o começo. Quem apoiará? Quem está interessado em nos ouvir e dialogar em cima de nossas idéias? Todos desaparecem, só querem se aparecer, não se comprometem com aquilo que falam e prometem.
- Sinto que não sou explorado dentro da minha formação. Realizo mais atividades por mim consideradas incompatíveis com minha formação (Técnico em Contabilidade).
- Existe necessidade urgente de se estabelecer mecanismos de qualificação dos funcionários. O funcionário é colocado para desempenhar suas funções se que esteja preparado exemplo, na função de planejador, o perfil ideal é completamente ignorado e simultaneamente, o servidor é cobrado sobre sua performance sem se levar em consideração a forma pela qual ele chegou ao cargo ou função.
- Algumas de nossas atividades são consideradas complexas face aos níveis de cobranças que recebemos da diretoria e, em contrapartida, enfrentamos a falta de padronização e simplificação das nossas tarefas, políticas de estoques, políticas de reposição do estoque, particularidades de compras, etc. Mesmo assim, não há indícios de providências quanto à qualificação dos servidores.
- Não temos nenhum dispositivo de formação mesmo quando o indivíduo é colocado para desempenhar algo que ele não conhece. O nosso conhecimento está associado a iniciativa de cada um.
- A seleção de pessoal na Unicamp está muito aquém da necessidade. Os critérios não contemplam a adequação técnica do indivíduo com a função que exercerá.

- Somos muito carentes de treinamentos sobre os assuntos específicos de nossas funções.
- A Unicamp necessita qualificar os seus recursos humanos. Não houve e não há treinamentos. Não se tem planos que visem levantar os perfis necessários para suprirem as deficiências.
- Os diretores não são desenvolvidos para ocuparem os cargos que ocupam. Somos carentes de tal conhecimento e além do mais, a coordenação não nos comunica a realidade vivida, somente a conhecemos através de informações extras oficiais (ônibus, “corredores”, etc.).

#### **1.5.2 - RESISTÊNCIA À IDÉIAS E DESENVOLVIMENTO/TREINAMENTO**

- A DGA é muito resistente à novas idéias e ao mesmo tempo, não toma providências quanto ao treinamento e desenvolvimento de nosso pessoal.
- Nunca tomamos conhecimento da existência de estratégias para o nosso e da nossa área de atuação. Fala-se muito e pouco, quase nada se põe em pratica. Cobra-se formulação de metas, objetivos mas na hora de cumpri-los, onde estão os formuladores, os gerentes, onde está o apoio?
- Ao mesmo tempo em que há desinteresse por parte de alguns funcionários em desenvolver-se, a própria chefia inibe as reivindicações através de risadas, respostas negativas e muitas vezes ásperas o que nos leva a pensarmos “mil” vezes antes de solicitarmos.
- Os funcionários não são liberados para trabalhar em outras Unidades e órgãos. Dessa forma, tem-se verificado uma das causas da baixa produtividade.

### **1.5.3 - FALTA DE CRITÉRIOS E DE PREFERÊNCIAS PARA ALOCAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS CONFORME SUA FORMAÇÃO E HABILIDADES PARA O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES**

- Não há incentivos para desenvolvimento dos funcionários sobre novas técnicas, principalmente, no que tange a novos equipamentos e tecnologias.
- Na Unicamp, não há critérios e preferências para se alocar funcionários em funções compatíveis com sua formação e habilidades e além do mais, não nos é dada possibilidade de transferência para outros locais.
- Temos uma grande incógnita: a sistemática de avaliação em prática na Unicamp. As chefias demonstram beneficiar funcionários tidos como menos dedicados aos serviços mesmo sabendo que tal atitude poderá desestimular os bons profissionais. Além do mais, a avaliação é “um rodízio de distribuição de verbas”.

### **1.5.4 - CONGRUÊNCIA ENTRE COMPRADOR E AS ESPECIFICIDADES DA GAMA DE EQUIPAMENTOS/MATERIAIS**

- Há uma gama muito grande de itens que são solicitados para que a área de Compras inicie o processo de aquisição sem que os compradores tenham o mínimo de conhecimento sobre os mesmos. Para tanto, tem-se muitas dificuldades em especificá-los junto aos interessados resultando daí, atrasos e muitos contatos com diversos fornecedores até que se chegue no item desejado.

## **1.6 - UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS**

### **1.6.1 - DESPERDÍCIOS DE MATERIAIS E SUBUTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS**

- Há muito desperdício de materiais inclusive devido às formas de se comprar haja vista a grande quantidade inutilizada em função da baixa qualidade e isso ocorrendo, nova compra é reivindicada.

- Muitos equipamentos modernos são subutilizados pois ninguém é preparado para usá-los corretamente salvo exceções que, por conta própria, realizam cursos em instituições específicas.
- Em geral, os almoxarifados apresentam grande quantidade de itens que podem ser considerados obsoletos em função, principalmente, de compras realizadas sem planejamentos adequados de uso.

### **1.6.2 - METODOLOGIA ADEQUADA E SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO E PLANEJAMENTO DE COMPRAS**

- Não se pratica uma metodologia adequada e de forma sistêmica, para a reposição de estoque a nível global. Hoje, a previsão se dá em função do consumo médio realizado somando-se a isso, reposições de itens que não seguem os mesmos padrões de qualidade dos anteriores.
- Desconhece a existência de qualquer planejamento de consumo de material que seja elaborado através de um estudo adequado e compatível com a necessidade
- Os recursos financeiros, normalmente são bem aplicados porém, compra-se mal em função da tamanha preocupação com a formalização do processo o que resulta na perda de bons fornecedores. Por outro lado, a maioria dos fornecedores majoram seus preços quando se trata de fornecimento à Unicamp. Via de regra, a Coordenação da DGA se transforma em “analista de compras”.
- Os procedimentos de compras que somos obrigados a segui-los, por lei, demandam muito tempo, muitas vezes, até meses. Sendo assim, pratica-se pontos de pedidos de reposição muito altos onerando a Unicamp em cada compra realizada.

## **1.7 - ESTRATÉGIAS INTERNAS**

### **1.7.1 - AUSÊNCIA DE ESTRATÉGIAS QUE CONDUZAM AO ALCANCE DE METAS**

- Tem-se por hábito, tratar de um problema, quando este ocorre, mesmo conhecendo, de ante mão a grande possibilidade de sua existência. Não se planeja as ações preventivas que possam evitá-lo como não também, não se forma o pessoal para as atividades.
- Até hoje, a DGRH e Reitoria, não se manifestaram quanto a “políticas de Recursos Humanos.
- As pessoas oferecem resistências às modernidade, não se tem estímulos e os aspectos de qualidade do indivíduo é pouco explorado quando comparado com os negativos.
- Quando se estabelece metas, tem-se por hábito não desenvolver estratégias que possam garantir o alcance das mesmas.

## **1.8 - DINÂMICA TECNOLÓGICA**

### **1.8.1 - DESEMPENHO DO PRODUTO EM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES**

#### ***1.8.1.1 - NÃO HÁ VERIFICAÇÃO SE AS CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS SÃO CONFORME ESPECIFICAÇÕES DOS USUÁRIOS***

- Normalmente, durante a realização de uma tarefa, não se verifica, em paralelo, se o produto está conforme as especificações as quais, só foram conhecidas mediante solicitação escrita pelo usuário. Muito difícil o relacionamento com os clientes no sentido se obter com mais precisão os seus desejos. O produto não é observado após o envio ao cliente.
- Só conhecemos a satisfação do cliente quando este realiza reclamações.

- Temos muitas dificuldades de relacionamento com nossos clientes principalmente quando temos que decifrar suas especificações sobre um produto em questão e de seus interesses.
- Grandes dificuldades de integração entre a DGA e seus clientes. Os clientes não possuem respeito aos prazos de entrega de solicitação de serviços. Normalmente, os pedidos sempre chegam de última hora e mal formalizado. Exemplo, o Gabinete da Reitoria envia trabalhos no limite do prazo estabelecido. Quebra-se muito as normas em benefício de “jeitinhos” o que provoca desgastes e contrariedades em funções das incoerências.

### **1.8.2 - DESEMPENHO DOS INSTRUMENTOS DE TRABALHO E DO EQUIPAMENTO DE PRODUÇÃO EM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DE FUNCIONAMENTO**

#### ***1.8.2.1 - APOIO EM INFORMÁTICA***

- Não temos maiores conhecimentos sobre os equipamentos de informática e sobre software. Dessa forma, não sabemos se estamos utilizando-os de maneira propícia e muito menos se o seu desempenho está satisfatório ou se pode ser melhorado.
- Nossos conhecimentos na área de informática deixam muito a desejar. Não há treinamentos e muito pouco suporte, nós aprendemos mesmo é na “raça” porém, muitos funcionários não têm iniciativas para aprender.

#### ***1.8.2.2 - EFICIÊNCIA DOS INSUMOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO***

- Temos muitos problemas com equipamentos antigos os quais apresentam falhas Constantemente. Na maioria das vezes encontra-se dificuldades na reposição de algumas peças.
- Os sistemas automatizados que utilizamos poderiam ser aperfeiçoados porque são lentos, não fornecem algumas informações importantes como por exemplo, Tipo de despesa por mês/unidade, sob o contexto financeiro.

- Telefone é muito utilizado durante todo o dia e não temos número suficiente.
- Falta o Centro de Computação ser mais atuante e desenvolver sistemas mais fáceis de serem operados.

### **1.8.3 - PROCESSO DE ADEQUAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PRODUTOS E DOS EQUIPAMENTOS EM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DE FUNCIONAMENTO**

#### ***1.8.3.1 - AS SOLUÇÕES MAIS PERTINENTES, NÃO SÃO, MUITAS VEZES, POSSÍVEIS HAJA VISTA QUE A MAIORIA DELAS DEPENDE MUITO DA INFORMÁTICA, QUE POR SUA VEZ, NÃO OFERECE ATENDIMENTO RÁPIDO E EFICAZ.***

- Sabemos muitas vezes que as soluções mais pertinentes não são possíveis tendo em vista que a maioria delas depende muito da informática que por sua vez, não nos oferece atendimento rápido e eficaz.
- É comum ficarmos, juntamente com o grupo de O&M, a mercê do pessoal que cuida do desenvolvimento de sistemas e do dimensionamento de máquinas. Dessa forma, as racionalizações necessárias se constituem parcialmente.
- Nós não passamos por um processo de atualização tecnológica, faltam muitas informações, cursos, equipamentos mais modernos, etc. Exemplo, formas de negociações, finanças, qualidade.

### **1.8.4 - RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES**

- Os fornecedores diferenciam os preços de seus produtos por entenderem que como a Unicamp é um órgão público, existe uma alta probabilidade de realização de pagamentos com atrasos. Convém ressaltar que questões internas favorecem a existência de entraves nos processos de compras.

### **1.8.5 - RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**

- A comunicação com os clientes e vice-versa, é deficiente pois, ainda não temos o mínimo conhecimento do negócio que eles praticam. Não entendemos a sua linguagem e ele não entende as técnicas e dificuldades que praticamos

principalmente, planejamento de compras e de estoque (obsolescência, más especificações, custos, leis, etc.).

## **ANEXO II**

### **2 - LEVANTAMENTO COM A MÉDIA E ALTA GERÊNCIA**

#### **2.1.1 - A PRODUÇÃO É AFETADA PELA FALTA DE INTEGRAÇÃO E PELAS IMPROVISACIONES**

- A maioria das pessoas não possuem conhecimento sobre os processos que antecedem e sucedem o processo do qual fazem parte.
- Falta maior iniciativa das chefias para que se alcance soluções imediatas para o cumprimento das “datas limites” para envio de informações.
- Não há apoio necessário quando ocorrem implantações de alterações tanto na estrutura como nos papéis de cada um.
- Percebe-se comodismo da parte de quem está prestes a se aposentar.
- Problemas particulares interferem na produtividade de alguns funcionários principalmente com os de relacionamento fechado.
- Alguns funcionários não se expressam facilmente, mesmo quando lhe são dadas oportunidades para colocarem suas idéias. Não temos habilidades para reverter essa situação.
- A insatisfação, com a Administração, parece que é geral. Não há um vínculo perceptível entre a função desenvolvida pela maioria dos funcionários e as suas respectivas formações.

## **2.2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

### **2.2.1 - HÁ UM “DESÂNIMO NO AR”, TALVEZ, SEJA NECESSÁRIO ABRIR A VISÃO DO PESSOAL; REDEFINIR PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.**

- Falta integração na área e entre áreas envolvidas num dado processo por isso, não há comprometimento com o resultado final. As conseqüências mais comuns são; atrasos e serviços incompletos.
- Nossas Áreas (Suprimentos, finanças, contabilidade...) não possuem claramente suas atribuições definidas assim como também, as gerências não dispõem de conhecimento sobre seus raios de ações.
- A Tesouraria trabalha sempre sob regime de urgência. Tudo é para “ontem”. O que de errado acontece em outras áreas ou processos é sentido na Tesouraria. “Se o pagamento não é realizado, quem responde é esse órgão.

### **2.2.2 - NA ESTRUTURA NÃO HÁ CONGRUÊNCIA ENTRE AS FUNÇÕES, COM AS RESPECTIVAS PRERROGATIVAS, DE CADA CARGO E A DINÂMICA EXIGIDA PELA ORGANIZAÇÃO**

- Nossa área tem a responsabilidade de realizar o fluxo de caixa das despesas já compromissadas porém, não recebemos o respaldo necessário para fazer com que tenhamos garantia de receber as informações de outras Áreas e órgãos e muito menos, confiabilidade nessas informações.
- Nós da gerência, sempre estamos numa situação complicada pois, O que opção temos para substituímos os funcionários não produtivos? Se cobra maior participação do funcionário, somos linha dura, fiscais, etc. Muitos funcionários não têm compromisso com o trabalho.
- O “excesso” de trabalho não existe. O que existe é um excesso ocasionado pela falta de conhecimento sobre as tarefas executadas pelos funcionários e somado a isso, eles não possuem iniciativa para obtê-lo. Os funcionários não realizam análises sobre aquilo que é de sua responsabilidade. Deveriam questionar mais os seus serviços, suas rotinas.

### **2.2.3 - AUSÊNCIA DE POSTURAS GERÊNCIAS NAS TOMADAS DE DECISÃO**

- Dedicam-se grandes preocupações com as “posturas” gerências. As pessoas que estão nesses cargos não possuem o hábito de cobrar resultados e delegam muito pouco aos níveis inferiores assim como também, não trabalham para descobrir as potências dos seus comandados para posteriormente, desenvolvê-los.
- A Coordenação da DGA é extremamente centralizadora, reservando pouca autonomia para tomada de decisões.

## **2.1 - CONDIÇÕES DE TRABALHO**

### **2.3 - ADEQUAÇÃO FORMAÇÃO - EMPREGO**

#### **2.3.1 - A Unicamp NÃO LEVA EM CONSIDERAÇÃO A ADEQUAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ÀS TAREFAS REALIZADAS**

- Quando da admissão de novos funcionários, não há a realização de sua integração com a Universidade.
- O processo seletivo não deixa claro o papel a ser desempenhado pelo novo funcionário fato esse que pode gerar a Frustração futura. Na avaliação, quando se deseja beneficiar um número de pessoas maior do que o correspondente conforme verba disponível.; a única saída que resta é a realização de um rodízio de forma que cada servidor seja premiado num semestre.
- Alguns funcionários admitem que atingiram o limite de suas possibilidades de desempenho na sua função. Conseqüência; sobrecarga em outros funcionários além de desmotivação.
- Há muitas solicitações, por parte de alguns funcionários, de transferência para outras áreas e órgãos.
- Há necessidade de se mostrar a importância do papel de cada um dentro da instituição.

- O perfil atual do pessoal não está congruente com as necessidades das Áreas. Na Unicamp é muito comum não preocupar com a adequação do funcionário às suas tarefas. Não se tem notícias sobre incentivos a no mínimo, leituras técnicas.

## **2.4 - ESTRATÉGIA INTERNA**

- Há muitas queixas, por parte de funcionários, sobre o salário que na realidade, pode ser menor quando comparado com outros funcionários com mesmo tipo de função porém, pertencentes à outras Unidades que não DGA.
- É necessário que se estabeleça uma sistemática que possibilite-nos apurar o custo real dos nossos serviços.
- Até onde sabemos, o critério utilizado na escolha de diretores é o “grau de confiança” que lhe é atribuído sobrepondo-se, portanto, à técnica necessário ao desenvolvimento da área de negócio praticado.
- Tanto a Área de Compras como a Área de Finanças dão demonstrações de possuírem sérios problemas quando são acionadas para optarem por melhores alternativas de investimentos.
- Ninguém toma iniciativa para nada. A produtividade é um problema que a chefia deveria trabalhar com mais afinco que por sua vez, não possui “perfil” para tal.
- A Unicamp precisa urgentemente mudar a cultura desenvolvida através da Sistemática de Avaliação de funcionários. Hoje, essa sistemática é sinônimo de aumento de salário.
- Vivemos um grande problema estratégico, muitas das chefias não são legitimadas pelos seus comandados.

## **2.5 - GESTÃO DO TEMPO**

- A maioria dos funcionários, assim como as gerências, não tem visão das deficiências das suas Áreas. Muitos possuem “bloqueios” para se desenvolverem de maneira independente e inovadora. Falta visão sistêmica. A maior parte das chefias é operacional.