

**ADMINISTRAÇÃO VOLTADA PARA QUALIDADE COM BASE NA PESQUISA  
AÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

CARLOS ALBERTO CARVALHO

**"A ADMINISTRAÇÃO VOLTADA PARA QUALIDADE COM BASE NA PESQUISA-  
AÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL"**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados Ph. D.

FLORIANÓPOLIS

2002

**CARLOS ALBERTO CARVALHO**

*A ADMINISTRAÇÃO VOLTADA PARA QUALIDADE COM BASE NA PESQUISA-AÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL*

Dissertação aprovada para obtenção do Grau de **Mestre** no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, por uma comissão formada pelos professores:

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.  
Orientador

---

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx, Dr.

---

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx, Dr.

Florianópolis, 3 de abril de 2002.

"Nada na vida pode substituir a persistência: nem o talento fará, pois o mundo está cheio de homens de talento fracassados, nem a genialidade o fará, pois gênios desempregados são quase um provérbio, nem o conhecimento o fará, pois encontramos muitos diplomados medíocres. Só a persistência e a determinação são onipotentes."

(Calvin Coalidje)

## AGRADECIMENTOS

Sem o apoio de incontáveis pessoas e algumas instituições, a realização deste trabalho não seria possível, portanto é com muita satisfação que dedico estes agradecimentos:

Ao Prof. Dr. Gregório Varvakis Rados, pela orientação além do apoio e dedicação.

Aos colegas de curso, minhas auxiliares e meus amigos, aos meus pais *in memoriam*, *Lucas Carvalho e Iracema Gonsalves Carvalho*, a minha esposa e filha, Sandra Helena Draghetta e Ana Amélia Draghetta Carvalho.

Ao Prefeito Municipal de Curitiba, Cassio Taniguchi.

Às Instituições de Ensino: Universidade Tuiuti do Paraná – UTP, Universidade Federal do Paraná - UFPR, Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC, Universidade Centro Universitário Campus de Andrade – UNIANDRADE.

Às entidades: Sindicato da Indústria da Construção Civil do Paraná – SINDUSCON, Instituto de Arquitetos do Brasil – IAB, Instituto de Engenheiros do Paraná – IEP, Conselho Regional de Engenharia do Estado do Paraná – CREA, Associação Paranaense de Escritório de Arquitetura – ASPEA, Sindicato das Empresas de Compras e Vendas Locação e Administração de Imóveis – SECOVI, Associação dos Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário do Paraná – ADEMI, enfim, a todos que contribuíram de alguma forma e, um agradecimento *especial* a Deus.

O *meu* Muito Obrigado!

Carlos Alberto Carvalho

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE ANEXOS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
<b>1 – CAPÍTULO – Introdução.....</b>	<b>5</b>
1.1 - <b>Justificativas.....</b>	<b>7</b>
1.2 - <b>Propósito do estudo – Objetivos.....</b>	<b>7</b>
1.3 - <b>Estrutura do trabalho.....</b>	<b>9</b>
1.4 - <b>Considerações Finais.....</b>	<b>10</b>
<b>2 - CAPÍTULO - Organização Pública uma reavaliação.....</b>	<b>12</b>
2.1 - Problemas de Organização Pública.....	12
2.2 - Motivação - “Uma teoria da motivação”.....	15
2.3 - Necessidades humanas básicas - pirâmide motivacional de Maslow.....	16
2.3.1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg - fatores motivacionais e de higiene.....	19
2.4 - Conjunto de Variáveis.....	21
2.4.1 - Variável Tecnologia.....	21
2.4.2 - Variável Comportamento.....	23
2.4.3 - Variável Ambiente.....	25
2.4.4 - Variável Mudança.....	27
2.4.4.1 - A sociedade do conhecimento.....	28
2.4.4.2 - Explosão Tecnológica.....	29
2.4.4.3 - Explosão dos meios de comunicação.....	30
2.5 - Organização: o Holomovimento e o Holofluxo.....	32
2.6 - Questões Adicionais: Gerenciamento de Processos – GP.....	36
2.6.1 - Processos.....	37
2.6.2 - Melhoria Contínua.....	40
2.6.3 - Gestão da Qualidade no Processo.....	41
2.6.4 - A Técnica de Gerenciamento de Processos – GP.....	42

2.7 - Tecnologia.....	44
2.7.1 – <i>Hardware</i> .....	45
2.7.2 – <i>Orgware</i> .....	45
2.7.3 – <i>Software</i> .....	46
2. 8 – Considerações Finais: Argumentos sobre o referencial teórico.....	47
<b>3 - CAPÍTULO - Metodologia: pesquisa-ação e gestão motivacional.....</b>	<b>50</b>
3.1 – Delimitação e perspectiva da pesquisa.....	50
3.1.1 – Delineamento da pesquisa.....	50
3.2 – Fases da pesquisa-ação.....	51
3.3 – Delimitação da pesquisa.....	52
3.4 – Dados: tipos, coleta e análise.....	53
3.5 – Ferramentas utilizadas na pesquisa-ação.....	54
3.6 – Limitações da Pesquisa.....	55
3.7 – Gestão Motivacional: Proposta de Gestão Compartilhada e Equipes de Trabalho.....	56
3.8 – Experiências de sucesso com a utilização da metodologia.....	58
3.9 – Implementações com insucesso - experiências que não deram certo.....	63
3.10 – Conflitos e resistências ao uso do modelo.....	66
3.11 – Reinventando o Governo.....	69
3.12 – Considerações Finais.....	75
<b>4 - CAPÍTULO - Modelo de Gestão Motivacional e Aplicação.....</b>	<b>76</b>
4.1 – Introdução.....	76
4.2 – Primeira Etapa: composição e informação.....	79
4.2.1 – Composição de equipes.....	79
4.2.2 – Informações disponíveis.....	79
4.3 – Segunda Etapa: Conhecer.....	80
4.3.1 – Inserção.....	80
4.3.2 – Processos.....	81
4.3.3 – Tecnologia.....	81
4.3.4 – Recursos Operacionais.....	82
4.3.5 – Recursos Humanos.....	82
4.4 – Terceira Etapa: Pesquisa/Ação.....	83

4.4.1 – Indicadores de Resultados.....	83
4.4.2 – Investigação.....	84
4.4.3 – Avaliação.....	85
4.4.4 – Plano de Gestão.....	86
4.5 – Quarta Etapa: Aplicação.....	87
4.5.1 – Metas e Responsabilidades.....	87
4.5.2 – Indicadores de Desempenho.....	88
4.5.3 – Informação.....	88
4.5.4 – Envolvimento.....	89
4.5.5 – Implementação.....	95
4.5.6 – Avaliação e Retroalimentação.....	95
4.6 – Considerações Finais.....	96
<b>5 – CAPÍTULO A administração voltada para qualidade com base na pesquisa-ação: um estudo de caso na administração pública municipal.....</b>	<b>98</b>
5.1 – Apresentação da organização: localização e síntese histórica.....	98
5.2 – Primeira Etapa: composição e informação.....	102
5.2.1 – Composição.....	103
5.2.2 – Informação.....	104
5.2.3 – Considerações sobre a primeira etapa: composição e informação.....	105
5.3 – Segunda Etapa: Conhecer.....	106
5.3.1 – Inserção.....	106
5.3.2 – Processos.....	109
5.3.3 – Tecnologia.....	111
5.3.4 – Recursos Operacionais.....	112
5.3.5 – Recursos Humanos.....	113
5.3.6 – Considerações sobre a segunda etapa: conhecer.....	114
5.4 – Terceira Etapa: Pesquisa/Ação.....	116
5.4.1 – Indicadores de Resultados.....	116
5.4.2 – Investigação.....	118
5.4.3 – Avaliação.....	119
5.4.4 – Plano de Gestão.....	120
5.4.5 – Considerações sobre a terceira etapa: pesquisa/ação.....	122

5.5 – Quarta Etapa: Aplicação.....	123
5.5.1 – Metas e Responsabilidades.....	124
5.5.2 – Indicadores.....	125
5.5.3 – Informação.....	126
5.5.4 – Envolvimento.....	126
5.5.4.1 – Missão e visão.....	127
5.5.4.2 – Missão.....	128
5.5.4.3 – Visão.....	128
5.5.4.4 – Inserção do indivíduo na organização.....	128
5.5.4.5 – Reciclagem técnica.....	129
5.5.4.6 – Talentos laborativos.....	130
5.5.5 – Implementação.....	132
5.5.6 – Avaliação e retroalimentação.....	141
5.6 – Considerações sobre a quarta etapa: aplicação.....	141
5.6 – Considerações Finais.....	143
<b>6 - CAPÍTULO - Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>146</b>
6.1 – Introdução.....	146
6.2.1 – Resultados e objetivos alcançados.....	147
6.3 – Ferramentas e dificuldades práticas.....	148
6.3.1 – Sugestões para próximos trabalhos.....	149
<b>ANEXOS.....</b>	<b>150</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>175</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>177</b>

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura nº 1 Necessidades Humanas de Maslow.....	16
Tabela nº 1 Fatores de Motivacionais e Fatores de Higiene.....	20
Figura nº 2 Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.....	52
Figura nº 3 Grupos 4 etapas Modelo de Gestão Motivacional para Organização Pública.....	77
Figura nº 4 Modelo de Gestão Motivacional.....	78
Figura nº 5 Primeira Etapa: composição e informação.....	80
Figura nº 6 Segunda Etapa: conhecimento.....	83
Figura nº 7 Terceira Etapa – Pesquisa / Ação.....	86
Figura nº 8 Quarta Etapa - Aplicação.....	96
Figura nº 9 Estrutura Organizacional.....	100
Figura nº 10 Corpo Técnico .....	101
Figura nº 11 Organograma da SMU.....	101
Figura nº 12 Estrutura Organizacional da Prefeitura Municipal de Curitiba.....	107
Figura nº 13 Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.....	118
Figura nº 14 Plano de Gestão da SMU.....	121
Figura nº 15 Idéias-Força SMU.....	122
Figura nº 16 Motivograma SMU.....	131
Figura nº 17 Implantação do Plano SMU.....	132

**LISTA DE QUADROS**

Quadro nº 1 – Resgate - ação e ferramentas.....	90
Quadro nº 2 – Valorização - ação e ferramentas.....	94
Quadro nº 3 – Processo Administrativo Interno.....	110
Quadro nº 4 – Demonstrativo do quantitativo técnico da SMU.....	113
Quadro nº 5 – Quadro de impacto funcional.....	133
Quadro nº 6 – Quadro de impacto operacional.....	133
Quadro nº 7 – Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo.....	136
Quadro nº 7 (cont) – Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo..	137
Quadro nº 8 – Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo.....	138
Quadro nº 9 – Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo.....	139
Quadro nº 10 – Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo.....	140

## LISTA DE ANEXOS

Anexo nº 1 Motivogramas.....	55
Anexo nº 2 Organograma.....	102
Anexo nº 3 Decreto nº 547/97.....	99
Anexo nº 4 Construindo Gestão Estratégica.....	102
Anexo nº 5 O Poder da Polícia e Algumas Normas Penais.....	104
Anexo nº 5 Procedimentos de Fiscalização.....	104
Anexo nº 6 Reunião de Integração Funcional.....	106
Anexo nº 6 Fundação de Ação Social.....	108
Anexo nº 7 Memória de Reunião SMU.....	108
Anexo nº 7 Memória de Reunião SMU 11/12/97.....	109
Anexo nº 7 Memória de Reunião SMU nº 001.....	109
Anexo nº 8 Programa de Capacitação.....	109
Anexo nº 8 Questionário Conhecer.....	109
Anexo nº 8 Núcleo de Planejamento Questionário nº 12/98NIF.....	109
Anexo nº 9 Gabinete.....	109
Anexo nº 9 Relatório “Planejar” – Encontro dos Profissionais da Fiscalização de Curitiba	113
Anexo nº 10 Ações Desenvolvidas.....	117
Anexo nº 10 Plano de Gestão e Ações em Desenvolvimento.....	117
Anexo nº 10 Relatório de Gestão.....	117
Anexo nº 10 Identificação de Informações.....	117
Anexo nº 11 Planejamento Estratégico.....	119
Anexo nº 11 Planejamento Estratégico formulação para o problema.....	119
Anexo nº 12 Motivogramas Anexo 1.....	125
Anexo nº 13 Controlando a ocupação do solo em Curitiba.....	127

## RESUMO

A constatação acerca do serviço público de sua evidente deteriorização de eficácia fez refletir sobre a aplicação de uma pesquisa-ação norteada pela motivação, dentro da gestão, focando o indivíduo e seu desempenho frente à missão institucional da organização.

As ferramentas utilizadas diante do problema foram a pesquisa-ação: uma aplicação motivacional na administração pública municipal que incluíram ações efetivadas na organização pública selecionada, promoveram mudanças organizacionais e esses resultados puderam ser medidos e avaliados, fazendo parte dos dados levantados. Esse *feedback* de vital importância verifica se as decisões tomadas tiveram os resultados esperados, embasando novas ações a serem realizadas

Este trabalho ainda possibilita recontextualizar o comportamento humano deste servidor frente à imagem institucional do órgão público e o que esses dois elementos – servidor público e imagem institucional – representam nos anseios da população.

Palavras-chave: organização pública, gestão de pessoas, motivação e gestão para qualidade

## ABSTRACT

The corroboration concerning the public service and of its efficiency evident deterioration made reflect about the application of a research-action orientated by the motivation, inside the administration, focused the individual and its performance in front the institutional mission of the public organization.

The tools used in front of the problem were the research-action: a motivational application the interest in municipal public administration which included actions effective in the selected public organization, which promoted organizational changes and these results could be measured and evaluated, making part of the obtained data. That feedback of vital importance verifies if the taken decisions had the waited for results, basing new actions to are accomplished.

This work still enables to recontext the human behavior of this server in front the institutional image of the public organ and that these two elements - public server and institutional image - represent in the wishes of the population.

**Word - keys:** public organization, administration people's, motivation and administration result's

## Capítulo 1 - Introdução

Hoje, vive-se um momento de mundo onde se reativaram as preocupações com os modelos de gestão de governo. Em função dessa nova realidade, as organizações públicas vêm tentando descobrir todos os elementos, todas as variáveis, todas as janelas, que não viram ainda, que podem ser abertas para aumentar a interação dos sistemas pessoal, interpessoal e organizacional. É dentro desse contexto que essas organizações vêm se interessando pela questão do comportamento humano no âmbito do trabalho. Por outro lado, quando se coloca essa questão no plano de valores, ela muda de figura. É preciso se perguntar: quais os valores da organização ao descobrir o aspecto humano dos seus servidores?

O ideal seria que as organizações públicas realmente valorizassem e honrassem esse lado do ser humano, referente à intuição e à emoção, para que ele pudesse ser desenvolvido, uma vez que intuição e emoção se unem ao pensamento, ao conhecimento, conduzindo os seres humanos a responderem de formas diferentes aos problemas que se apresentam no trabalho. As organizações precisam perceber que tanto a intuição como as emoções podem ajudar nas grandes decisões e na resolução de problemas. Se não houver emoção conjugada, bem canalizada, não há uma resolução adequada e nem criativa. (Goleman, 1995), ressalta que todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução infundiu na vida do ser humano. A própria raiz da palavra *emoção* é *emovere*, “mover” em latim, mais o prefixo “e”, para denotar “afastar-se”, indicando que uma tendência a agir está implícita em toda a emoção.

Em realidade, torna-se difícil dissociar motivação e emoção, pois elas não se acham em compartimentos estanques dentro da vida psíquica. Para (Bergamini, 1997), emoção e motivação estão ligadas a um tipo de função intelectual específica representada pelo talento ou capacidade de motivar-se e persistir diante das frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar. Isso leva a admitir que a motivação pode ser entendida principalmente como um estado natural de cada um.

A motivação, concebida como algo interior às pessoas, passa a exigir líderes com grande sensibilidade interpessoal, não chefes que conheçam todos os serviços que devem desempenhar os seus subordinados, mas principalmente pessoas que se importem em conhecer em profundidade o seu seguidor.

A leitura fica, assim, vinculada ao fato de ser impossível pensar uma organização *humana* sem seres *humanos*. Por mais que as fantasias tecnológicas tenham feito imaginar que a máquina substituiria o homem e por mais que a *robotização* esteja presente em diversos setores das organizações, é ainda o ser humano quem cria, desenvolve e mantém essas organizações. Portanto, o fato é que sem o ser humano uma organização humana não existe. Esta afirmação, embora de aparência redundante, precisa ser ressaltada, já que ainda existem pensamentos pseudo-visionários e mecanicistas que insistem em ver uma sociedade organizada de forma *não humana* num contexto *humano*.

As espécies se organizam se utilizando de elemento básico: o ser que a representa.

Assim, o ser humano cria organizações onde tarefas são desempenhadas em conjunto, sistematizadas e onde uma estrutura de trabalho se estabelece para que possa atingir metas conjuntas através de tarefas especializadas.

Portanto, “*o ser humano se junta para criar e se especializa para gerir*”. Neste processo de unir para criar e separar para gerir desenvolve-se uma série de relações de trabalho que existem dentro de padrões de conduta determinados por valores contextuais.

Desta forma, o que se entende pelo estabelecimento de uma relação entre o sentido do trabalho e da vida, é que o trabalho só pode ter significado, em seu aspecto fundamental, quando for visto como uma parte da vida individual e coletiva. Como o significado só pode ser compreendido além do referencial da vida, o significado do trabalho precisa ser qualificado a partir da realidade da finitude humana. Além da relação entre trabalho e vida, a partir de uma perspectiva individual e subjetiva, existe ainda uma inter-relação mais abrangente do sentido, que é freqüentemente desconsiderada. Ninguém começa um trabalho do zero, uma vez que todo o trabalho se baseia em trabalhos feitos anteriormente por outros e, de certa forma, o mesmo ocorre com relação à vida. Qualquer trabalho que se faça depende do trabalho já cristalizado que outros executaram antes.

Observa-se ainda, na prática comum, dificuldades em relação ao estudo dos problemas para a prestação de serviços públicos implementados através da ótica burocrática dos órgãos existentes, cuja função é de encarregar-se de determinados serviços.

Tendo como base este entendimento, chega-se a necessidade de buscar soluções ao problema no que diz respeito à seguinte questão:

“É possível conceber um modelo de gestão motivacional que propicie o equilíbrio e a integração do sistema organizacional, através de ações que promovam uma inter-relação positiva entre o comportamento do servidor público e a imagem da organização pública, e que

seja capaz de gerar um ambiente criativo, motivador, produtivo e funcional, adequado aos princípios de eficiência, eficácia, efetividade e qualidade?”

#### Justificativas

Em termos de relevância teórica, este estudo tenta contribuir para o entendimento acerca do comportamento organizacional, focalizando a movimentação de fatores que permitam alterar a rotina cultural e funcional do servidor público, buscando motivá-lo, estimulando a sua criatividade, possibilitando a liberação da capacidade inerente ao ser humano para a resolução de problemas, anteriormente percebidos como dificultadores da vontade de conduzir a organização pública em direção à obtenção de índices de resultados satisfatórios e progressivos. Sobretudo, pretende-se demonstrar que, através de um enfoque motivacional, a pesquisa-ação: uma aplicação motivacional na administração pública municipal, em particular na Secretaria Municipal do Urbanismo da Prefeitura de Curitiba, pode ser usada como um instrumento prático de diagnóstico dos problemas organizacionais, bem como, de administração e planejamento das organizações públicas. É possível recontextualizar o comportamento humano deste servidor frente à imagem institucional do órgão e o que esses dois elementos – servidor público e imagem institucional – representam nos anseios da população.

#### Propósito do estudo – Objetivos

Neste trabalho busca-se como *objetivo geral*, apresentar um modelo alternativo para avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço, conforme a ótica dos clientes e dos funcionários do atendimento.

Para realização deste objetivo são utilizadas ferramentas de pesquisa, avaliação e análise das percepções e expectativas dos clientes e dos funcionários atendentes em cada prestação de serviço. Considerando assim as razões expostas, é que este trabalho veio se direcionando no sentido de estabelecer como objetivos gerais a serem alcançados:

- integrar a aplicação de um modelo de ação a um modelo de motivação, promovendo o desenvolvimento da organização com o intuito estimular o surgimento de ações criativas, capazes de conduzir a organização pública a um estágio que desperte o potencial humano de seus servidores, associado ao incremento, à produtividade e à qualidade;
- estabelecer estratégias motivacionais que conduzam o servidor público a estimular uma relação holística, utilizando sua base cognitiva na construção de caminhos que levem à efetividade organizacional diante de um contexto de incerteza.

Este estudo pretende apontar a existência de um pré-requisito básico, capaz de definir o sucesso ou insucesso de qualquer abordagem que venha a ser adotada. Para se ter

possibilidade de êxito em uma intervenção planejada, pode-se delinear os seguintes objetivos específicos:

- propor um modelo de gestão motivacional, fundamentado nos conhecimentos ou ensinamentos advindos das ações implementadas pelos indivíduos na organização pública, em especial da Secretaria Municipal do Urbanismo – SMU da Prefeitura Municipal de Curitiba.
- conhecer o conjunto de variáveis que compõem a realidade da vida organizacional de uma instituição pública, em especial da Secretaria Municipal do Urbanismo de Curitiba e dos indivíduos, que interferem nas relações de trabalho;
- delinear ações que permitam conhecer as aptidões inerentes a cada servidor, que possa ser potencializada e estimulada, buscando melhorar o desempenho e a qualidade na prestação de serviços da organização;
- definir estratégias gerenciais criativas e efetivas, adequadas às necessidades de estimulação e promoção motivacional dos servidores, que facilitem o surgimento de relações mais produtivas e eficientes;
- promover circunstâncias de transformação que preparem a organização, em especial da Secretaria Municipal do Urbanismo de Curitiba, e os indivíduos, para as inovações tecnológicas, administrativas e culturais advindas da globalização;
- extrair os conhecimentos ou ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e estendê-la a outras entidades;

Por se estar abordando nesta dissertação sobre uma organização pública que trata da urbanização do espaço da cidade, pode-se, a fim de estruturar este trabalho, espelhar nas fases de construção de uma obra – a avaliação do local, a definição de parâmetros básicos para a construção, o projeto arquitetônico e a execução da obra. Similarmente, da mesma forma, para propor uma nova forma de desenvolver a organização pública e melhorar a qualidade interna de seus servidores, esta dissertação seguirá cinco passos:

- a avaliação da problemática na organização pública
- por que a organização e os indivíduos que as compõem não estão se desenvolvendo plenamente;

- embasamento conceitual
- o que vem a ser os problemas de uma organização pública e o conhecimento dos mecanismos de motivação do indivíduo;
- o projeto de mudança organizacional e motivacional
- como planejar e iniciar a transformação organizacional e do indivíduo visando a qualidade de vida, definindo metodologias e técnicas de abordagem da situação;
- a construção de uma nova organização e de um novo servidor público
- o modelo de aplicação da ação e a prática da motivação para desenvolver a pró-atividade.
- o modelo aplicado na Secretaria Municipal do Urbanismo
- o modelo de Gestão Motivacional aplicação da ação e a prática da motivação para desenvolver a pró-atividade.

#### Estrutura do trabalho

Composto por seis capítulos, este trabalho constitui-se por revisões bibliográficas, apresentação do modelo proposto com suas características, aplicação, resultados e análises, para enfim traçarem-se conclusões e sugestões para novos trabalhos.

No capítulo 1 faz-se a apresentação sucinta do trabalho, demonstrando e delimitado os assuntos e o problema abordado.

O capítulo 2 descreve segundo a visão de diversos autores, os conceitos de organização e de processos organizacionais. Seu objetivo é facilitar o entendimento mais amplo do leitor frente ao modelo proposto neste trabalho.

O capítulo 3 continua efetivando revisão bibliográfica, mas atendo-se a uma abordagem mais específica, descrevendo o modelo de gestão motivacional para organização pública. O aprofundamento desta abordagem permite chegar ao resultado de gestão do modelo motivacional aplicado através de um resultado detalhado no capítulo a seguir.

No capítulo 4 é descrito o modelo proposto neste trabalho, objetivando contribuir para obtenção de serviços mais adequados às expectativas e necessidades dos clientes que deles se utilizam. São detalhadas todas as etapas e o passo a passo que constituem o modelo. A metodologia utilizada para representação das etapas e tarefas deste modelo, basearam-se no trabalho realizado por (Fiorelli, 2000).

No capítulo 5 a aplicação do modelo compõe, onde se expõem os resultados obtidos em cada fase, são construídas conclusões e análises que possam esclarecer os objetivos deste trabalho.

O capítulo 6 contém as conclusões do trabalho, algumas dificuldades práticas relacionadas à aplicação das ferramentas, análise de resultados e objetivos alcançados com estudo de caso, recomendações e sugestões para novos trabalhos.

#### Considerações finais

Devido à carência de pesquisas nesta área, justifica-se a necessidade de novos estudos com objetivo de investigar os fatores que influenciam os níveis de motivação dos servidores e qual o seu grau de influência sobre os resultados obtidos no âmbito das organizações, especialmente sobre aquelas situadas na esfera pública, que trazem como pressupostas mudanças de gestão governamental a cada quatro anos, ainda que se trate de mesma coloração política.

É necessário compreender que a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A percepção, dessa diversidade de interesses entre os indivíduos, permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Porém, é dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por mais paradoxal que isso possa parecer. Assim, quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes residem no interior das pessoas, tais como os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, as suas atitudes, bem como, as suas crenças e assim por diante.

Diversos autores têm estudado o homem como ser que pensa e age motivado por fatores intrínsecos. Esses trabalhos demonstram que o ser humano possui uma identidade formada, em primeiro lugar, a partir de sua natureza biológica e, a seguir, suas experiências de vida. Como o número de variáveis inatas e adquiridas é infinitamente grande, cada pessoa representa uma estrutura de características próprias e distintas, principalmente, nos aspectos que regem seu comportamento motivacional.

Deve-se considerar a suprema relevância da participação e comprometimento da alta gerência como ponto de partida para o alcance de quaisquer mudanças numa organização. No segmento onde foi empreendido o estudo, os servidores e cada um dos funcionários

contribuíram significativamente para que este trabalho cumprisse seus objetivos e efetivamente pudesse acrescentar, contribuir para a formação contínua de serviços com qualidade assegurada sob a ótica dos clientes.

No capítulo 2 a seguir, através de uma reavaliação, descreve-se a problemática das organizações públicas segundo a visão de alguns autores, os conceitos de organização pública e de processos organizacionais. Seu objetivo é facilitar o entendimento ampliando o universo de experiências do leitor frente ao modelo proposto neste trabalho.

## **Capítulo 2 - Organização Pública uma reavaliação**

Neste capítulo, através de uma reavaliação, são apresentados os problemas de organizações públicas, conceitos, características e peculiaridades dos serviços públicos; como também conceitos de processos e gerenciamento de processos que visam permitir um conhecimento geral mais claro e estruturado sobre os assuntos relacionados ao desenvolvimento deste trabalho.

### **2.1- Problemas de Organização Pública**

A ineficiência e a debilidade institucional das organizações públicas podem ter sua origem na desatualização administrativa ou na falta de habilidades gerenciais. Sem dúvida, a ineficiência na área pública normalmente possui várias causas.

Tanto as análises mais simples da gestão governamental como os diagnósticos para reformas administrativas revelam tal relação de dificuldades que resulta inverossímil que algum resultado possa ser alcançado nas condições freqüentemente descritas.

A impressão que se tem, a partir desses diagnósticos, é que se a ordem implantada seguir seu curso naturalmente, conduzirá a ineficiência ou, ao desastre. Dirigentes, técnicos e funcionários de todos os níveis se desenvolvem em condições condizentes à ineficiência, quer dizer, existem problemas estruturais que determinam toda a operação no sistema administrativo, segundo os diagnósticos correntes.

Muitas vezes estes dirigentes e funcionários assumem problemas apresentados pela comunidade sabendo que a possibilidade de solucioná-los está extremamente limitada pelas condições de trabalho. Frustram-se por ter que tratar com situações desfavoráveis e também pela baixa qualidade de vida funcional.

Atentando para esta situação, conseguir resultado só é possível com um esforço adicional ao comumente esperado, incluindo uma luta diária contra a inércia, as diversas pressões e as condições operacionais desfavoráveis.

Trata-se de uma luta que leva ao aumento da ineficiência a longo prazo, pois estes servidores – ainda os mais competentes e comprometidos com os ideais de suas organizações – passam a aceitar de si mesmos comportamentos típicos da ineficiência, como produto da frustração.

Aliado a dois fatores – situação desfavorável e baixa qualidade de vida – é preciso considerar ainda, a influência que a imagem institucional exerce tanto sobre dirigentes como sobre servidores, que se encontram diretamente vinculados aos níveis de satisfação com a organização, expressos pela sociedade, que necessita de seus serviços e que por sua vez influi diretamente nos níveis de estímulo e interação existentes entre servidor e organização pública.

Paralelamente, a estes problemas administrativos que sobressaem diariamente na prestação de serviços, outros mais profundos de infra-estrutura político-administrativa, de menor visibilidade, porém de maior força, aparecem como fatores causadores da grande ineficiência das organizações do setor público.

Muitas vezes, problemas mais amplos de natureza política são visualizados e tratados somente em suas dimensões gerenciais, o que torna ineficazes muitas das soluções propostas. Por exemplo, problemas que na verdade são temas de participação política, descentralização e transferência de poder, são tratados como se fossem de coordenação e controle. Excesso de centralização política com seus análogos, uso enfático da autoridade e de mando superior naturalmente criam sérias dificuldades de controle e coordenação.

Sem dúvida, a simples análise administrativa da gestão ou a implantação de novas modalidades de controle não servirão para a solução desses problemas, pois não foram as alternativas de manejo gerencial que levaram à existência da situação problemática.

Observam-se ainda, na prática comum, dificuldades em relação ao estudo dos problemas para a prestação de serviços públicos implementados através da ótica burocrática dos órgãos existentes, cuja função é de encarregar-se de determinados serviços. Assim, ao invés de estudar as condições, necessidades, demandas e apoios da população atendida e deixar essa população buscar soluções através da ajuda burocrática, inverte-se a situação, procurando analisar, primeiramente, os objetivos, funções e procedimentos dos órgãos existentes.

Por isso, são comuns os diagnósticos administrativos superficiais, sem apresentação de alguma complexidade, que apenas enfatizam “duplicação de tarefas” e “falta de integração” como fatores prejudiciais à ação efetiva. Em conseqüência, surgem as eternas propostas de “fusão de órgãos” ou programas, ocasionando maior centralização e unificação de autoridade.

Os relatos e imagens sobre a ineficiência administrativa são tão freqüentes, que propagam a suposição de que os dirigentes públicos atuam ineficientemente por falta de um bom sentido ou por desconhecimento de princípios elementares de gerência moderna.

O nível de complexidade atingido pela *sociedade organizacional*, no entanto, requer que o próprio papel do dirigente de organizações seja redefinido: além de supervisionar e

dirigir o conjunto de operações da organização pela qual é responsável, este deve dedicar-se à tarefa de conceber e planejar o futuro e administrar os recursos necessários para efetuar a transição exigida de um estágio para outro desejado da organização, a fim de garantir a sobrevivência, o desenvolvimento e a perpetuidade da organização.

Os governos, mediante suas leis maiores, procuram determinar funções, papéis e fontes de legitimidade para a administração pública. Apesar das concepções legais e constitucionais, o êxito da administração democrática depende, tanto da prática política destes valores como de formas gerenciais que se utilizam na administração de assuntos públicos.

As bases para uma gestão pública democrática tendem a ser definidas pelos direitos de controle político, as obrigações sociais claramente estabelecidas e os ideais de melhor profissionalização do serviço público.

Além desses fatores, a ausência da prática de uma administração democrática produz na população incredulidade e desconfiança a respeito da capacidade de governar tanto de políticos e burocratas. Ambos, muitas vezes, são tratados publicamente como auto interessados, distantes do bem público e administrativamente ineficiente. Em conseqüência, as estruturas administrativas do governo passam a ser vistas como inadequadas para se alcançar o interesse público. As próprias funções do governo são atacadas. Ultimamente, em muitos países têm sido consideradas excessivas, dispendiosas e administradas sem controle político.

Por isso, concomitantemente às propostas legais e às reformas administrativas, é preciso recuperar constantemente a credibilidade da população na capacidade administrativa dos governos para responder ao interesse público, além de reforçar as bases éticas e moral da ação governamental.

A partir da teoria das Relações Humanas, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Elton Mayo salientou que o homem é motivado não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. A experiência de Hawthorne veio demonstrar que salário não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

## **2.2 - Motivação - “Uma teoria da motivação”**

Apresenta-se uma teoria mais aceita sobre necessidades e desejos inerentes, formulada por Abraham H. Maslow (1908 – 1970), em sua obra clássica *Motivation and Personality*, onde afirma: “uma sólida teoria motivacional deveria... supor que a motivação é constante,

que nunca termina, flutua e que é complexa, e quase pode constituir uma característica universal de praticamente qualquer situação do organismo.” (Maslow, 1970, p.73).

Maslow propõe como necessidades básicas para todo o ser humano, em ordem de preponderância, de cima para baixo, as seguintes necessidades:

1. fisiológicas;
2. segurança;
3. sociais ou associação;
4. estima;
5. auto realização ou auto-atualização.

As necessidades, acima mencionadas, são apresentadas, por muitos autores, numa forma piramidal que se pode chamar de “pirâmide motivacional”, onde as necessidades estão dispostas hierarquicamente, em cuja base aparecem as necessidades fisiológicas (básicas) e em cujo topo figuram as necessidades de auto - realização (ou maximização do potencial).

Os grupos são diferentes de equipes. Nos mais recentes livros de administração a maioria dos especialistas indica que o futuro pertence às organizações, baseadas em equipes. Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência.

Quando um grupo pode ser considerado uma equipe? Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados. Respeitosamente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe em seu próprio crescimento.

### **2.3- Necessidades humanas básicas: pirâmide motivacional de Maslow**

Necessidades ou motivos são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. Motivação refere-se ao processo que leva as pessoas a se comportarem como se comportam.

A motivação ocorre quando é despertada uma necessidade que pode ser:

- a) utilitária, que visa algum benefício prático, com objetivos tangíveis dos produtos ou serviços;
- b) hedônica que envolve respostas subjetivas, emocionais, buscando satisfazer necessidades de auto-estima, estéticas e/ou fantasias;
- c) ambas.

Essa necessidade, uma vez despertada, cria um estado de tensão que passa a ser uma meta no sentido de levar o indivíduo a agir para diminuir ou eliminar essa necessidade. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais determinadas necessidades.

□A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais. Abraham Maslow chegou a conclusão de que os indivíduos estariam num estado motivacional permanente, dificilmente atingindo um estado de total satisfação, a não ser por certos períodos de tempo. Quando um desejo é satisfeito, outro surge em seu lugar, em processo contínuo de tensão e satisfação, conforme pode se observar no esquema da figura nº 1 a seguir:

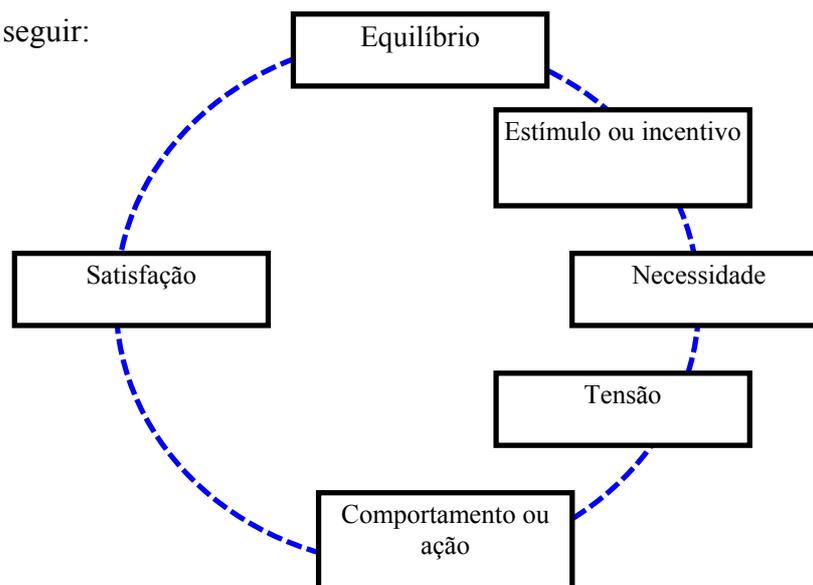


Figura 1 - Necessidades Humanas de Maslow Fonte: Chiavenato, 1983.

Dessa forma, Maslow classificou essas necessidades numa hierarquia de importância de satisfação para os indivíduos, largamente difundida como a Pirâmide Motivacional de Maslow.

- Necessidades fisiológicas - chamadas vitais ou vegetativas, relacionam-se com a sobrevivência do indivíduo. As principais necessidades fisiológicas são as de

alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, segurança física contra os perigos.

- Necessidades de segurança - preocupação com a sobrevivência física incluindo segurança, abrigo, defesa, proteção e estabilidade.
- Necessidades sociais - necessidade de fazer parte, de afiliação, de amor e amizade. Ser aceito pelos membros da família e associados próximos.
- Necessidades de estima – auto-estima, prestígio, reconhecimento e status. Esforço em atingir um alto posicionamento em relação a outros, inclusive dominação e reputação.
- Necessidades de auto-realização - autodesenvolvimento e realização pessoal. É a síntese de todas as necessidades. É o impulso de cada um em reconhecer e organizar um sistema de valores, realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento no sentido mais elevado do termo.

Quando as necessidades de nível inferior forem satisfeitas não se está motivado para satisfazê-las mais. Surge então uma nova necessidade e assim infinitamente, uma vez que as necessidades humanas são ilimitadas. Jamais se conseguirá estar completamente satisfeito. Existirá sempre uma necessidade não satisfeita que organizará novas condutas motivacionais.

A motivação muitas vezes é erroneamente confundida com simples reação, que é ocasionada pela ação de variáveis extrínsecas ao indivíduo. É preciso estar ciente que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. A motivação pode ser diferente de um indivíduo para outro e diferente no mesmo indivíduo em circunstâncias diferentes. Dessa forma parece inapropriado que uma simples regra geral consiga explicar o fenômeno da motivação.

O ser humano difere um do outro geneticamente e pelas experiências acumuladas. Então, quando se fala em motivação é preciso mudar o provérbio “faça aos outros o que queres que te façam” por “faça aos outros aquilo que eles querem que lhes seja feito” (Bergamini e Coda, 1990). Os indivíduos têm expectativas diferentes e, portanto, cada um está voltado para a busca dos seus próprios organizadores de comportamento motivacionais ímpares.

O termo motivação tem sido empregado com os mais diferentes significados. Existem algumas pessoas que afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. No primeiro caso,

pressupõe-se que as forças que conduzem ao comportamento motivado estão fora da pessoa (fatores extrínsecos) que são de certa forma soberanos e alheios à vontade. No segundo caso, acredita-se que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores, assim, o ser humano traz em seu potencial a fonte de origem do seu comportamento motivacional. Esses dois tipos de comportamento (movido por agentes externos e impulsionado por forças internas) são qualitativamente diferentes.

- Estímulos externos = reação, resposta comportamental. Movimento que cessa quando o estímulo desaparece. Ex: horário flexível, plano de benefícios, férias adicionais, aumento de salário, lugar especial para estacionamento, etc.
- Propulsor interno = Motivação - a pessoa age por si mesma para que sua necessidade interior seja satisfeita.

A reação é uma maneira de se comportar que foi adquirida ou estruturada em função de recompensas recebidas (ex: experiência de Skinner e Thorndike). Neste caso, as pessoas não podem ser motivadas por outras. Elas podem ser colocadas em movimento por causa das forças externas.

Então o que os autores como Herzberg denominam movimento nada mais é do que a reação que surge e que perdura enquanto um reforçamento positivo está presente e que desaparece quando tal tipo de recompensa não é oferecida ou em lugar dela se oferece reforços negativos, isto é, punições.

Dessa forma um líder eficaz é aquele que consegue dirigir o comportamento dos subordinados, independente deles estarem ou não motivados.

O comportamento humano é consequência do ser interno. Considerar fatores extrínsecos ao indivíduo (salário, horários flexível, planos de benefícios, etc.) como força motriz da sua motivação leva a uma razoável quantidade de organizações a cometer erros grosseiros.

É importante ter em mente que estímulos externos não fazem o comportamento se manter por si mesmo. Por exemplo, se todas as vezes que o indivíduo se atrasa ele sofre uma punição sob forma de perda salarial, a partir do momento que essa consequência indesejada desapareça, o comportamento não desejável reaparecerá, ou seja, ele voltará a se atrasar. Da mesma forma que se o aumento no nível de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento que deixar de ser oferecida tal recompensa, o comprometimento

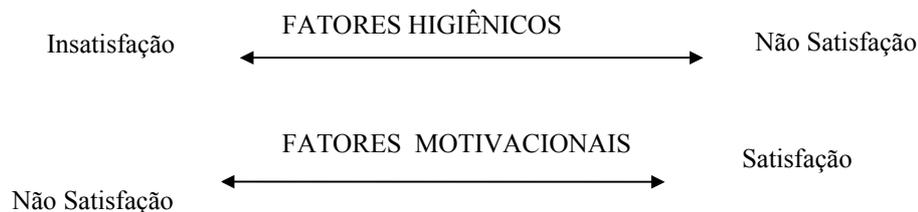
dos vendedores diminuirá e as vendas cairão. Logo, benefícios e punições, uma vez utilizados, não podem ser retirados.

### 2.3.1 - Teoria dos dois fatores de Herzberg - fatores motivacionais e de higiene

Herzberg analisando esta questão faz a distinção entre fatores extrínsecos e fatores de motivação. Os fatores de motivação são aqueles espontaneamente perseguidos pelo indivíduo. São fatores que levam à satisfação, mas não geram insatisfação. São fatores inerentes ao conteúdo do cargo e à natureza da tarefa (ex: crescimento individual, reconhecimento profissional, auto-realização, etc.).

Os fatores extrínsecos também chamados de manutenção ou de higiene são aqueles oferecidos pela organização. Estes fatores, quando existentes não geram satisfação, mas se deixarem de existir provocam insatisfação (ex: refeitório, estacionamento, participação nos lucros, etc.). Os fatores de higiene ou extrínsecos não motivam, apenas previnem a insatisfação. Todavia, é necessário que se acene com tais fatores para que se assegure o movimento, como se fosse constantemente necessário empurrar ou puxar as pessoas para que se movam, ou no caso, realizem as tarefas organizacionais.

Para Herzberg, a satisfação e a insatisfação não se dão em um único *continuum*, não são dimensões opostas de uma mesma escala.



Os fatores de motivacionais e fatores de higiene podem ser vislumbrados esquematicamente na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Fatores de Motivacionais e Fatores de Higiene

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES DE HIGIENE
auto-realização	políticas administrativas
o trabalho em si	competência do supervisor
responsabilidade	<i>status</i>
desenvolvimento pessoal	relacionamento interpessoal
reconhecimento	segurança
possibilidade de progresso	salário

Fonte: Bergamini e Coda, 1990.

Se fosse possível compreender o modo como os indivíduos são motivados, poder-se-ia influenciá-los alterando os componentes desse processo de motivação. Os indivíduos poderiam, dessa forma, ser controlados, manipulados e teriam reações previsíveis.

Como, no entanto, não se sabe os modos como os indivíduos são motivados, não existe fórmula de motivação. Motivação é individual, nasce das necessidades intrínsecas. Cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio.

O gestor deve procurar saber o que cada um dos seus funcionários espera da organização e, então, tentar promover ações que satisfaçam essas expectativas. Todo processo motivacional origina-se de carências internas que predispõem o indivíduo a um comportamento de busca que tem como finalidade satisfazê-las. Trata-se de um ciclo interno na medida em que tem um início e um fim dentro de cada um.

Sendo a motivação uma predisposição interna, inerente ao ser humano, a organização não deve se preocupar com o que motiva as pessoas, mas sim evitar desmotivar.

Pode servir-se de fatores extrínsecos como meios de satisfazer uma necessidade interna, mas a motivação não pode ser reduzida à busca desses fatores.

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas motivadoras para todos. A motivação é função do indivíduo e das atividades que desenvolve. As pessoas têm percepções diferentes num mesmo ambiente. Cada indivíduo tem o seu estilo de comportamento motivacional.

## 2.4 – Conjunto de Variáveis

O modelo de gestão motivacional para a organização pública, apresentado no capítulo 4, compõe-se de um conjunto de variáveis: variável tecnologia, variável comportamento, variável ambiente, variável mudança e outras variáveis, cujas explicações teóricas se apresentam neste momento.

### 2.4.1 – Variável Tecnologia

A presença das máquinas impôs a necessidade de aglutinação em fábricas, o que, por seu turno, passou a exigir um código de disciplina industrial. No fim do Século XIX, tem início a codificação desses princípios que vão ser propostos, em forma mais elaborada, por Taylor, Fayol e outros.

Taylor foi um dos pioneiros na preocupação com a variável *tecnologia* das organizações e conduziu seus estudos com o fito de ampliar os níveis de utilização da capacidade física dos trabalhadores, buscando assim maior eficiência e maior racionalização dos trabalhos.

A partir de suas observações, Taylor propôs algumas idéias acerca da realização de tarefas no menor tempo possível, com o mínimo de fadiga, interpretada em sua acepção exclusivamente fisiológica. Algumas de suas proposições bem ilustram a natureza e o alcance dos estudos então realizados:

- “as duas mãos devem iniciar e completar simultaneamente seus movimentos;
- movimentos suaves e contínuos das mãos devem ser preferíveis a movimentos retilíneos ou em ziguezague;
- a iluminação adequada aumenta a produtividade, etc.”

A fórmula ideal de administração para conseguir o máximo de produtividade possível, segundo Taylor, consistia em ensinar ao trabalhador o processo mais eficiente e racional de produção e condicionar a remuneração ao nível de produtividade de cada qual.

Apesar de diversos tipos de reação dos seus contemporâneos, inclusive com investigações no Congresso Americano, as idéias de Taylor generalizaram-se e a sua proposta de *Administração Científica* influenciou em muito a forma pela qual o trabalho passou a ser executado, a tal ponto que nenhuma firma respeitável na época deixou de ter em suas fábricas

as figuras do “engenheiro de métodos” e do controlador de tempos e movimentos”, sem dúvida precursores do engenheiro industrial dos dias atuais.

No final da década de 30, as idéias da administração científica perderam sua importância para a organização do trabalho, mas a abordagem tecnológica, a resolução dos problemas organizacionais sobreviveu, como bem podem demonstrar o desenvolvimento da pesquisa operacional e a crescente utilização do processamento eletrônico de dados.

À medida que a preocupação em racionalizar a produção se generalizou, incluindo também a preocupação em racionalizar os serviços burocráticos, passou a ser utilizada a expressão *tecnologia administrativa* — ou gerencial — englobando processos, rotinas e procedimentos, além dos equipamentos e instalações requeridos pelos serviços administrativos e dos conhecimentos para operá-los.

Em sua acepção original, dizia-se que uma organização possuía tecnologia administrativa mais avançada se, por exemplo, possuísse um melhor sistema de planejamento, de contabilidade, de aquisição de materiais ou qualquer outro ainda não difundido entre os seus congêneres.

Caberia observar que, não obstante as verdadeiras fortunas que têm sido gastas com o objetivo de incorporar novos conhecimentos sobre técnicas e métodos modernos de funcionamento, as organizações brasileiras ainda se caracterizam pela utilização de práticas gerenciais obsoletas, quando não flagrantemente inadequadas. Tal situação, embora não explique o fenômeno, ao menos se constitui em indicador da reduzida eficiência com a qual operam muitas delas.

Na acepção atual, é importante esclarecer que o conceito de tecnologia administrativa não se constitui sinônimo de um conjunto de “técnicas gerenciais” para resolver problemas: constitui-se antes de tudo, na capacidade *de pensar gerencialmente*, considerando cada situação como uma situação nova que exige determinado tipo de lógica e raciocínio.

O exagero tecnicista-pragmático da aplicação de “fórmulas gerenciais” impede inclusive o desenvolvimento de uma mentalidade gerencial intuitiva que leve o executivo a processar e entender a realidade organizacional como ela se apresenta.

Através da manipulação das variáveis *estrutura* e *tecnologia*, a chamada escola de administração científica preocupou-se, estudou e ofereceu sugestões prescritivas sobre como aumentar a eficiência das organizações. Vale dizer — concebendo a atividade das organizações como um *processo de transformação* dos fatores de produção em bens e serviços a serem oferecidos ao mercado — mostrou como esse processo deveria ser executado através de uma divisão de trabalho bem-definida, de predeterminadas recompensas

econômicas, de trabalhadores altamente especializados e de uma rígida hierarquia de autoridade, pois somente assim os trabalhadores dariam o máximo de si.

Ainda hoje o pensar de muitos executivos sobre suas organizações reflete a visão esposada pela escola de administração científica, como o demonstra o fato de só buscarem nos aspectos *estrutural e tecnológico* solução para os problemas que as afetam.

### **2.4.2 -Variável Comportamento**

Os aspectos sociais do experimento de Hawthorne — novos padrões de interação social dos trabalhadores ao se relacionarem com pesquisadores e estudantes; atenção especial dedicada aos trabalhadores; o sentimento advindo do fato de saberem que estavam sendo observados e o nível de satisfação psicológica, dentre outros — constituiu-se em subsídios iniciais para a caracterização do que hoje se chama de variável comportamental ou subsistema social das organizações.

Dessas preocupações resultou a busca de estruturas que permitissem a participação como meio dos trabalhadores na condução da organização ou, pelo menos, a utilização de algumas práticas mais participativas.

Comunicação: Padrões de comunicação entre os membros de uma Organização; quem se comunica com quem; qualidade da conversação.

Clima: Natureza do clima organizacional: colaborativo x competitivo; aprendizagem x não aprendizagem; formal x informal.

Liderança: Padrões de liderança utilizados: autocrática, participativa, permissiva, situacional, patriarcal, paternalista.

Autoridade-Poder: Como as pessoas exercem poder proveniente da hierarquia formal. Como as pessoas se relacionam com figuras que representam poder e autoridade.

Processo Decisório: Como as decisões são tomadas na organização.

Conflito: Como o conflito é tratado na organização: evitado, camuflado, abertamente discutido.

Definição de Papel: Como os papéis/responsabilidades/tarefas são distribuídos na organização: através de uma descrição de cargos; através de imposição; através de negociação entre membros de uma equipe de trabalho.

Dinâmica de Grupo: O que acontece quando os grupos se reúnem, formal e informalmente.

Competência Interpessoal: Nível de habilidade de relacionamento entre as pessoas de uma organização. Pessoas que trocam informações com um mínimo de distorção possível a fim de se influenciarem mutuamente. Pessoas que com receio de ferir suscetibilidades alheias ocultam dados e conseqüentemente controlam unilateralmente as outras pessoas. Nível de expressão de sentimentos.

Motivação: Padrões motivacionais utilizados na organização: recompensas econômicas, desafio no trabalho, oportunidade de auto-realização e crescimento pessoal/profissional.

Sistema de Valores: Credo, normas, preconceitos. O Sistema de valores escrito ou verbalizado é na realidade colocado na prática?

Acompanhando a tendência tornada dominante, a chamada “escola de relações humanas” teve algumas de suas idéias bastante difundidas no Brasil, infelizmente, na maioria das vezes, as idéias e os conceitos foram mal-interpretados, como deixa transparecer a proliferação de livros e cursos de relações humanas que pretendiam ensinar como manipular melhor as pessoas, a fim de se obter índices de produtividade mais altos.

Ainda é bastante pequeno o número de organizações no Brasil que atualmente têm notícia da existência de um considerável conjunto de conhecimentos científicos relativos ao comportamento humano nas organizações, tendo ficado restrito apenas ao que foi divulgado pela chamada escola de relações humanas.

Por várias razões — por ignorar-se a existência de conhecimento científico nesta área, por deturpação do sistema educacional brasileiro ou por constituir-se em tabu — constata-se

que o mundo comportamental das organizações de modo geral e o sistema informal, em particular, continuam sendo abstraídos, como uma parte escondida ou inexistente da vida organizacional.

### 2.4.3 - Variável Ambiente

Com frequência talvez excessiva, a atenção tem sido focalizada sobre as variáveis até o momento examinadas e sobre a interdependência entre elas. Isto reflete uma perspectiva limitada, de focar as organizações como se fossem “sistemas fechados”, bastante distintos da realidade: cada vez mais as organizações ficam menos autônomas e outras instituições tornam-se componentes importantes do *ambiente* de cada uma delas, tais como os concorrentes, a legislação, o governo, o sistema financeiro, as sociedades de proteção aos consumidores e à ecologia, a imprensa, etc.

Tal constatação conduz aos conceitos de “sistema aberto” e “sistema fechado” caracterizados por (Bertalanffy, 1951) ao apontar algumas diferenças entre os sistemas orgânicos vivos e os sistemas mecânicos, inanimados.

Cabe salientar algumas diferenças fundamentais entre estes dois conceitos, pois esta distinção possui implicações críticas para a concepção de organizações: em primeiro lugar, o *sistema aberto* — uma célula, o ser humano, uma organização, uma comunidade — contrariamente ao sistema fechado que não interage com o ambiente, caracteriza-se pela sua permanente relação bilateral, de interdependência, com o ambiente externo, influenciando-o ao colocar à sua disposição produtos e serviços necessitados pelo ambiente e, ao mesmo tempo, sendo influenciado pelo ambiente, ao receber elementos pressões e demandas do mesmo; em segundo lugar, o sistema aberto possui uma “capacidade morfogênica”, pois pode mudar de forma, crescer, adaptar-se, desenvolver-se. Por exemplo, uma organização pode expandir-se geograficamente ou pode criar um departamento antes inexistente, mudando a sua forma, haja vista a considerável incidência de fusões e incorporações e o processo de expansão de grandes empresas multinacionais e até mesmo da administração pública.

Por seu turno, os sistemas fechados permanecem com a mesma forma pela qual foram concebidos.

Observe-se, ainda, que *todas as organizações são sistemas abertos*: é inconcebível considerar algumas como sistemas abertos e outras como sistemas fechados. Considerar uma organização como um sistema aberto é mais que uma forma de raciocinar sobre a

organização; é uma concepção decorrente da realidade que inevitavelmente se reflete nas ações e decisões que os executivos tomam no dia-a-dia.

A perspectiva de organização como sistema fechado condiciona as decisões de seus administradores na busca da eficiência dos seus meios — racionalizar fluxos e rotinas, processos burocráticos, tecnologia sofisticada, etc. — em detrimento da eficiência dos fins e do atingimento dos seus objetivos. Muitas vezes, inclusive, tem ocorrido a grave deformação de substituir o seu objetivo legítimo, invertendo-se a prioridade entre fins e meios. Os meios se transformam em objetivos e esses últimos em meios, demonstrando que os membros da organização estão mais preocupados em preservá-la do que em fazer com que ela atinja a sua finalidade.

Adicionalmente, dentro de uma perspectiva de sistemas fechados, as organizações parecem ser administradas como entidades estáticas, mantendo-se presas a estratégias e táticas que foram eficazes no passado.

A perspectiva de organização como sistema aberto implica uma orientação *de fora para dentro*, onde a medida de eficácia é função direta das relações entre a organização e seu ambiente; vale dizer, é função da capacidade de resposta da organização ao ambiente.

A introdução da variável *ambiente*, portanto, induz a que a *estrutura*, a *tecnologia*, os padrões *comportamentais*, a própria *finalidade*, as *concepções filosóficas* e os *objetivos* estejam orientados para o atendimento das necessidades e oportunidades externas.

Se essa assertiva é verdadeira, então é lícito afirmar que as organizações precisam possuir um elevado grau de flexibilidade, para corresponderem à natureza dinâmica, de mudanças contínuas e realizadas a uma velocidade cada vez maior que caracteriza o *ambiente* dos dias atuais.

Por outro lado, introduzir mais esse componente equivale a advogar que o *ambiente externo* das organizações é uma variável crítica para o entendimento do fenômeno organizacional, como também a valorizar o conceito de *sistema aberto* como instrumento de análise da vida das organizações.

A importância do tema recomenda não se resumir a distinção apenas à existente entre o ambiente de relevância imediata e aquele de relevância mediata onde se insere a organização.

A respeito, também há indicações relevantes que classificam o ambiente em quatro tipos: segundo a natureza das respostas organizacionais que provocam; respostas estas que, por seu turno, refletem-se sobre o ambiente, modificando-o.

#### 2.4.4 - Variável Mudança

O fenômeno mudança é hoje inseparável do cotidiano das organizações: mudanças de mercado, de tecnologia, de influências e de pressões da sociedade, de situações de competição, nos meios de informações, nas condições físicas e ecológicas, legais e outras que fazem parte do ambiente destas organizações. Igualmente, mudam as necessidades e metas de seus integrantes, pois o próprio sistema de valores de trabalho está em rápida mutação.

Por todo o mundo e em todas as áreas de atividade observa-se o mesmo tipo de preocupação. No Brasil vive-se hoje um momento que talvez seja o de maior ritmo de mudança da história, seja pelo processo da expansão econômica que atravessa o País, seja pelo contato cada vez mais íntimo como este mundo em processo de mudança.

(Toffler, 1978) já argumentava, no início da década passada, que: “a não ser que o homem rapidamente aprenda a controlar a velocidade de mudança dos seus assuntos particulares e dos da sociedade em geral, estamos todos condenados a uma desintegração adaptacional em massa”.

O autor chama de “choque de futuro” o *stress* desintegrador e a desorientação aos quais os indivíduos se vêem induzidos quando submetidos a rápidas mudanças em um período muito curto.

O ponto mais importante que se pretende aqui salientar não é a existência de mudanças em si, pois mudanças sempre ocorreram na história da humanidade. Chama-se a atenção é para a *velocidade* e a *profundidade* do processo de mudança dos tempos atuais, pois, além das altas taxas de mudanças, há a constatação grave de estarem crescendo essas próprias taxas.

A fim de melhor avaliar a extensão do impacto de tais transformações sobre às organizações é ilustrativo classificá-las em três grupos e analisá-las isoladamente:

- mudanças sociais;
- mudanças nas concepções dos indivíduos sobre o trabalho;
- mudanças na natureza das próprias organizações.

### **2.4.4.1 - A sociedade do conhecimento**

A capacidade humana de gerar conhecimentos em todos os campos da ciência é algo de extraordinário. Por exemplo, pesquisa realizada por Toffler indicou que, durante o Século XVI, a Europa produzia cerca de mil novos títulos por ano em livros, artigos e relatórios que representavam descoberta de novos conhecimentos. Em 1950, a mesma Europa publicava cerca de mil novos títulos a cada 10 meses, intervalo que foi diminuído para cada 7,5 meses em 1965.

Durante o ano de 1973, foram publicados oficialmente, difundindo conhecimentos novos produzidos a partir de pesquisa ou desenvolvimento de novas teorias, cerca de 3 milhões de títulos novos nos Estados Unidos.

- Conhecimento
- Tecnologia
- Comunicações

Isto indica o alto grau de obsolescência do conhecimento humano que, segundo a Academia Nacional de Ciências dos EUA, oscila entre 6 a 7,5 anos, devendo ser reduzido a 4 a 5,5 anos até o ano 2000.

Drucker, já em 1970, ao descrever o desenvolvimento do que chama de “sociedade do conhecimento”, defendia o ponto de vista de que a sociedade, que está emergindo nestes dias, caracteriza-se pela utilização de conhecimento como fator de produção fundamental.

### **2.4.4.2 - Explosão Tecnológica**

(Toffler, 1978) aborda também o fenômeno do acelerado ritmo de desenvolvimento tecnológico, ao constatar que a maioria dos bens materiais hoje utilizados foram inventados ou produzidos nos últimos 80 anos. Assim, ao dividir-se 50.000 anos da história da humanidade em 800 gerações (800 vidas), chega-se à conclusão que, somente nas últimas 70 gerações (4.340 anos), a humanidade descobriu a palavra escrita; levou 64 gerações (3.968 anos), entre a descoberta e o momento em que um grande número de pessoas viu a palavra

impressa, através dos meios de comunicação de massa; nas últimas 2 gerações é que o motor elétrico foi inventado.

Paralelamente, observa (Toffler, 1978), é cada vez menor o intervalo de tempo entre uma descoberta e o reconhecimento de sua utilização comercial: a média é de 9 anos atualmente; foi de 16 anos entre as décadas 20 e 40; e de 30 anos antes da Primeira Guerra Mundial.

Adicionalmente, (Drucker, 1970) afirmava que um desafio iminente dos dias atuais é o fim da época de continuidade e o início de uma “*era de descontinuidade*” que já está alterando o sentido e a estrutura da economia, das nações e sociedades.

Segundo ele, a economia e a tecnologia do Século XX são continuidade de invenções e técnicas do século passado, economicamente, as nações que estão consolidadas já haviam demarcado quando da deflagração da Primeira Guerra Mundial; tecnologicamente, apesar dos reatores, jatos, computadores e aparelhos elétricos datarem de pouco tempo, os seus princípios básicos foram descobertos no século passado, tais como a industrialização do aço e o gerador elétrico (década de 1850), a lâmpada elétrica e a máquina de escrever (década de 1879), a borracha sintética; a utilização do alumínio (década de 1880), além da válvula eletrônica (em 1910).

Contudo, afirma (Drucker, 1970), a sociedade moderna defronta-se com o problema de descontinuidade na economia e na tecnologia, o que pode ser observado através de alguns indicadores, tais como o surgimento de tecnologias de materiais genuinamente novos com *invenção* de estruturas de matéria (exemplo do plástico, que é obtido com o uso de uma técnica *descontínua*, a difração do raio X); grandes mudanças na economia mundial, com o mundo tornando-se um centro de compras global; novos desafios políticos e a consideração do conhecimento como o capital principal do mundo moderno, o que modifica as forças produtivas e o trabalho.

Presentemente, defronta-se com pelo menos três revoluções tecnológicas que representam verdadeiros pontos de inflexão com relação a tendências futuras, a saber: as recentes pesquisas sobre a engenharia genética, com a possibilidade de separar o DNA de células; a descoberta da colocação de memórias em placas de silicone, que possibilita a produção em massa de minicomputadores para uso generalizado e o desenvolvimento das primeiras idéias de construção civil no espaço sideral.

Inevitavelmente, esta verdadeira explosão tecnológica — contínua ou descontínua — modifica o ambiente e pressiona as organizações a moldarem seus objetivos, estrutura, tecnologia e padrões comportamentais às novas realidades. Tornam-se necessárias não só

organizações que se adaptem bem às novas circunstâncias, mas também organizações inovadoras, pró-ativas, com características bastante distintas das burocracias que dominam as organizações humanas dos dias atuais.

#### 2.4.4.3 - Explosão dos meios de comunicação

Uma das conseqüências mais notáveis do desenvolvimento tecnológico é o aperfeiçoamento dos meios de comunicação, em função dos quais têm mudado os parâmetros de tempo e distância a que se estava acostumado. Na própria vida profissional, é corrente sair de uma cidade brasileira, chegar a outra em poucas horas e em condições de trabalho, regressando no mesmo dia. Obviamente, a relativa facilidade causa profundo impacto no indivíduo, na família, nas empresas, no país. Consideráveis também são as conseqüências que podem ser geradas pela evolução dos meios de comunicação, como a discagem direta à distância e a televisão, entre outros, na formação da opinião pública e no encurtamento de tempo entre a descoberta de conhecimento e a sua utilização.

A respeito, o fato fundamental é a constatação de que o ser humano vem requerendo — e mesmo exigindo — cada vez mais *autonomia* em seu trabalho, o que já é evidente em vários países.

Em 1972, Bennis apontava como básicas as seguintes mudanças ocorridas nas concepções de indivíduos e organizações:

- *Um novo conceito de homem* decorrente de um melhor conhecimento de suas complexas necessidades;
- *Um novo conceito de poder* fundado na colaboração e que substitui o conceito de poder baseado na coerção;
- *Um novo conceito de valores organizacionais* que substitui o sistema despersonalizado e mecanicista de burocracia werberiana.

Estas mudanças, até certo ponto, são reflexos de algumas alterações em hábitos sociais, tais como o aumento do número de mulheres em organizações e a vinculação de grande contingente de jovens às instituições, com novos e variados estilos de vida e ocupando posições de poder formal na hierarquia das organizações. Em alguns países, como, por exemplo, à Alemanha Ocidental, está sendo posto em prática um modelo de relações

trabalhistas que enfatiza a necessidade de cooperação entre os detentores do capital e a força de trabalho e que possui grande implicação para a forma de gerenciar as organizações. A evolução cultural e política da sociedade brasileira, conjugada com a nova equação trabalhista em perspectiva, poderão colocar estas questões aqui no país em futuro não muito distante.

Por seu turno, e provavelmente devido a outras mudanças ao seu redor, as organizações também mudaram sua forma, suas estratégias e suas táticas: muitas empresas não são mais empresas regionais, mas nacionais ou multinacionais; muitas outras não estão mais dependentes de um só produto, mas operam em uma diversificada gama de atividades.

Simultaneamente, as empresas têm aguçado a sua necessidade de associação, formando sociedades em grandes conjuntos de atuação econômica: os conglomerados e os grupos.

As palavras do Prof. Paulo C. Moura sintetizam bem o raciocínio sobre o impacto que as mudanças causam nas organizações:

“A avalanche é tão grande, as transformações são tão fantásticas que nos colocam um desafio, em primeiro lugar, de sobrevivência, muito mais do que de modernização. A modernização passa a ser uma condição de sobrevivência e coloca um outro desafio, de desenvolvermos a nossa capacidade de auto-renovação dentro da nossa classe empresarial, de maneira a acompanharmos este processo.” (Paulo Moura, 1978).

De fato, a chamada ciência administrativa, na área privada, está alicerçada em princípios, pesquisas e hipóteses reunida sob a denominação de administração de empresas, ou seja, em situações referentes ao nível de complexidade de apenas uma organização. Por outro lado, mesmo o instrumental disponível está referido basicamente à indústria fabril, quando, por exemplo, é grande a demanda de conhecimento administrativo que está sendo gerada pelo setor de serviços.

## **2.5 - Organização: o Holomovimento e o Holofluxo**

Atualmente, David Bohm desenvolveu uma teoria que convida à compreensão do universo como uma unidade que flui e é indivisível. Considera-se o processo, fluxo e mudança como fundamentais, argumentando que o estágio do universo, em qualquer

momento, reflete uma realidade mais básica. Chama-se esta realidade de ordem *implícita ou encoberta*, distinguindo-a da ordem *explícita ou exposta* e que se manifesta no mundo ao redor. Bohm argumenta que a última compreende e expressa potencialidades existentes na primeira.

A ordem implícita é vista como um processo criativo que, como um holograma, tem tudo registrado no restante. Bohm usa o termo *holomovimento ou holofluxo* para expressar a natureza fluente e indivisível desta ordem implícita que fornece a força geradora das formas explícitas. Estas formas têm uma aparência de estabilidade, embora estejam sustentadas por fluxo e mudança. Imagine-se um redemoinho no rio. Ao mesmo tempo em que possui um estado relativamente constante, periódico e permanente, não existe senão dentro do movimento do próprio rio em que se encontra. A analogia ilustra como a ordem explícita flui da ordem implícita de acordo com um processo coerente de transformação. Bohm acredita que o mundo se cobre e se descobre, de um momento para outro momento, como uma forma de unidade pulsante. Embora existam diferenças, cada momento da existência apresenta similaridade com os momentos que o precederam, criando a aparência de continuidade em meio à mudança.

Esta teoria sugere que, para compreender os segredos do universo, é necessário compreender os processos geradores que interligam as ordem implícita e explícita. Até o presente, grande parte da ciência tem dirigido sua atenção para compreender as relações *dentro* da ordem explícita. Caso Bohm esteja certo, o mundo explícito nada mais é do que um caso ou expressão particular do holomovimento. É possível estudar relações entre objetos e processos neste mundo e tentar explicá-las em termos causais, mas, segundo a concepção de Bohm, não se estará descobrindo todas as importantes “leis do todo” que se acham sedimentadas na ordem implícita. Para descobrir estes aspectos, é preciso compreender o movimento, o fluxo e a mudança que *produzem* o mundo que se experimenta e se estuda.

A teoria de Bohm reverte o relacionamento usual entre realidade e mudança. Enquanto na ciência e na vida cotidiana há a tendência de se considerar a mudança como um atributo da realidade e de se ver o mundo em mudança, a teoria de Bohm encoraja uma compreensão no sentido de que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de mudança. A sua teoria sugere que, subjacente à superfície da realidade, existem processos ocultos – denominados *lógicas da mudança* – que ajudam a explicar o estágio concreto do mundo em qualquer parte considerada tempo.

Assim, se o mundo da organização é uma realidade empírica aparente, é possível então compreender melhor a natureza da organização pela descodificação da lógica da

transformação e da mudança através das quais esta realidade se revela. Estas imagens conduzem a uma reflexão para que se busque a dinâmica básica que origina e mantém as organizações e os seus respectivos ambientes como formas sociais concretas.

Na busca desta dinâmica oculta, a atenção pode voltar-se para inúmeras direções. Entretanto, é necessário explorar três diferentes imagens da mudança, cada qual capaz de fornecer um meio de explicação de como a realidade da organização pode estar embutida na própria lógica de mudança. A primeira baseia-se em algumas das últimas descobertas da biologia e visa explicar como as organizações podem ser compreendidas enquanto sistemas que se auto-reproduzem. A segunda relaciona-se com idéias da cibernética que sugerem que a lógica da mudança se acha encoberta pelas tensões e tendências encontradas nas relações circulares. A terceira sugere que a mudança é o produto de relações dialéticas entre opostos. Cada uma provê um modo de explicar como a realidade organizacional explicável é formada e transformada por processos subjacentes, cada um com sua lógica particular.

A implicação da teoria dos *sistemas* se faz a partir do entendimento de que as coisas não acontecem simplesmente, mas se desenvolvem a partir de pressões múltiplas, podendo trazer resultados múltiplos.

Esta idéia básica é posta em questão pelas implicações de uma nova abordagem para a teoria dos sistemas que argumenta que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como, sistemas autônomos de interação e que fazem referência somente a eles mesmos. A idéia de que os sistemas vivos são abertos em relação ao ambiente é, segundo eles, o produto de uma tentativa de dar sentido a tais sistemas a partir do ponto de vista do observador externo. A interação de um sistema com o seu “ambiente” é, na realidade, um reflexo e parte da sua própria organização. O sistema interage com seu ambiente de um modo que facilita a sua própria auto-reprodução e, nesse sentido, pode-se observar que o seu ambiente é, na verdade, uma parte de si mesmo.

Os sistemas vivos se fecham neles mesmos para manterem padrões estáveis de relações e que é este processo de fechamento ou de auto-referência que, em última análise, distingue um sistema enquanto sistema. A fim de se descobrir a natureza do sistema total, é necessário com ele interagir e estabelecer um padrão circular de interação através do qual o mesmo será definido. Ao se fazer isso, defronta-se com a problemática relativa ao ponto no qual o sistema começa e termina. Não há começo nem fim do sistema pelo fato de este ser um ciclo fechado de interação.

O padrão do sistema deve ser entendido como um todo, além de possuir uma lógica própria. Não pode ser entendido como uma rede de partes separadas. Esta é, em última

análise, a razão pela qual não faz sentido dizer que um sistema interage com seu ambiente externo. As transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações dentro de si mesmo.

Neste esforço de diferenciação funcional, a organização terá necessidade de desenvolver mecanismos para tratar a informação que lhe chega do ambiente e que também permite adaptar-se. Dentro desse contexto, as organizações são freqüentemente chamadas de sistemas de variáveis múltiplos ou sociotécnicos, compostos de, no mínimo, quatro elementos básicos:

1. um *Subsistema Tecnológico/ de Tarefa*, que consiste no trabalho básico ou inerente a ser executado pela organização, atividades ou funções específicas e as ferramentas ou tecnologias que permitem que o trabalho seja realizado;
2. um *Subsistema Administrativo/Estrutural* (organização formal), que abrange coisas como agrupamentos por tarefas - unidades, divisões e departamentos; regras e políticas de trabalho; sistemas de autoridade - relações de subordinação, bases de poder e procedimentos de controle; o modo como os cargos são formulados e o ambiente físico – interno - de trabalho;
3. um *Subsistema de Indivíduos* que envolve as diversas pessoas que desempenham as várias tarefas organizacionais, bem como, a natureza e as características dessas pessoas em termos de conhecimento, habilidades, atitudes, valores, expectativas e percepções;
4. um *Subsistema Informal/Emergente* (organização informal), que se desenvolve com o passar do tempo à medida que as pessoas interagem com o sistema formal e que inclui dispositivos implícitos verbais como normas - padrões de comportamento; níveis de *status* intra-organizacionais; cooperação e competição entre grupos e outras atividades e interações “não programadas”.

Ao se tentar mapear relações sistêmicas e identificar suas principais tendências é possível adquirir uma interessante forma de compreensão daquilo que se descreve como “sabedoria sistêmica” e delinear intervenções que tendem influenciar o padrão de relações que define o sistema, em lugar de se tentar manipular “causas” e “efeitos” artificiais. O melhor procedimento é antes de mais nada:

1. tentar identificar os principais subsistemas ou grupos de círculos que estão juntos;
2. modificar as suas relações, quando necessário, através da redução ou aumento da força dos sistemas de ligações existentes;
3. adicionar ou remover círculos e,
4. dar especial atenção para círculos que interligam diferentes subsistemas.

Esta última medida é importante para compreender como uma ação específica pode repercutir no todo e como é possível restringir ou ampliar estes efeitos quando se julgue necessário.

## **2.6 - Questões Adicionais: Gerenciamento de Processos - GP**

Tornar eficiente o conjunto de operações de uma organização continuará a ser missão de relevo; entretanto, a busca de eficiência não é mais suficiente, assim como, não é suficiente o rótulo “*eficaz*” para o dirigente que apenas conseguir atingir, ainda que de maneira plena, os objetivos almejados na situação presente da organização pública.

Não resta dúvida de que várias tentativas de “*medidas preventivas*” têm sido implementadas, na luta das organizações públicas contra o seu inerente processo de deterioração, visando impedir que surjam e permaneçam disfunções com potencial para levar a pontos de ruptura e a intervenções inevitáveis.

Por isso, apresenta-se o Gerenciamento de Processos - GP, que será uma base complementar do estudo. Inicialmente, os aspectos referentes a importância do GP num processo de melhoria contínua da qualidade, é analisado. Na seqüência, são apresentados definições e conceitos de processos de produção e, dos respectivos tipos de tecnologias envolvidas (*orgware, software e hardware*), que servirão de base para o conhecimento do ambiente de estudo.

Busca-se demonstrar, através da bibliografia selecionada, os aspectos teóricos pertinentes ao gerenciamento de processos, fundamentado em princípios da qualidade. Este estudo foi orientado para as questões específicas referentes ao estudo proposto

Antes de se estabelecer conceitos teóricos sobre o Gerenciamento de Processos há a necessidade de se compreender o que é processo, e como o mesmo pode ser a fonte de possíveis melhorias.

### **2.6.1 - Processos**

Processos estão relacionados com a maneira de agir, ou seja, é o conjunto de atos pelos quais se realiza uma operação. Vários são os conceitos de processo, porém observa-se que todos vão na mesma direção.

De acordo com HARRINGTON (1993), “*processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo*”. Conhecer o processo de produção é, em última análise, definir o que é feito para transformar entradas em saídas. Portanto, a partir do uso de recursos da própria organização, os processos geram os resultados.

A norma brasileira NBR ISO 8402-94, estabelece o conceito de processo como “*o conjunto de recursos e atividades interrelacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saída)*”.

Neste trabalho adota-se a seguinte definição de processo: conjunto de recursos e atividades empregados sob determinadas condições e que passam por transformações, gerando um determinado efeito final, com conseqüências desejadas ou não.

As organizações, geralmente, apresentam estruturas organizacionais do tipo funcional, onde são agrupadas numa mesma unidade administrativa, aquelas atividades pertencentes a uma mesma área técnica e/ou de conhecimento. Esta forma de estrutura organizacional acaba criando “ilhas” de especialidades dentro da organização, que não se comunicam suficientemente entre si, causando distorções na forma como é visto o fluxo de trabalho, suas conseqüências e as inter-relações envolvidas. Isto acaba, de uma forma ou de outra, trazendo sérios prejuízos a qualquer atividade de gerenciamento, uma vez que perde-se a noção do todo.

A organização pública também sofre as conseqüências desta forma de estrutura, uma vez que, esta área de atuação, permeia várias outras áreas e, sua inter-relação com as mesmas precisam ser conhecidas para uma possível identificação, avaliação e controle dos processos laborais.

Por outro lado, e de uma forma mais ampla, a visão processual de uma organização, considera a mesma como um todo. A visão processual da organização permite o entendimento de como o trabalho é executado pelos processos que se inter-relacionam além das fronteiras funcionais. Desta forma, o conceito de processo passa a fazer parte de toda a estrutura de análise para a construção do modelo que será apresentado no capítulo 4.

Hierarquicamente, os processos sofrem divisões que vão desde os macroprocessos passando pelos processos propriamente ditos, subprocessos, atividades, até o nível das tarefas. Os macroprocessos são aqueles processos que envolvem mais de uma função dentro da organização, cuja operação tem impacto nas demais funções. Os processos propriamente ditos são as atividades que recebem uma entrada, realiza uma transformação agregando-lhe valor, gerando uma saída. Os subprocessos são divisões do macroprocesso quando os mesmos

possuem objetivos específicos, organizados seguindo linhas funcionais, ou seja, os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em único departamento. Na seqüência, os subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem e, em um nível mais detalhado, em tarefas.

Partindo-se da premissa que só se gerencia aquilo que se conhece, e em conseqüência só se gerencia bem, aquilo que se conhece profundamente, há a necessidade de se orientar o estudo para as questões específicas, referentes à execução das atividades laborais. Uma das práticas correntes, na maioria das organizações, é a análise de métodos de trabalho. A análise de métodos de trabalho realizada de forma criteriosa, tem demonstrado que pode aumentar a produtividade, através da definição e compreensão dos aspectos relativos a problemas e sua conseqüente solução. De uma forma geral, pode-se iniciar a análise a partir de uma visão mais ampla (macro) do trabalho e, em seguida, particularizar detalhes específicos de interesse à produção e à organização pública. Os fatores intervenientes, que normalmente levam a uma análise mais profunda, são relacionados, principalmente, às mudanças de equipamentos e/ou ferramentas, alteração de projetos, utilização de novos materiais, tentativas de melhoria de produtividade, surgimento de problemas imprevistos, entre outros. De acordo com MOREIRA (1996), *“sempre serão candidatos potenciais a um estudo, quaisquer trabalhos altamente repetitivos, ou que apresentem uma dependência muito grande do elemento humano, ou ainda problemas de organização pública e condições desagradáveis para o operador”*. Ainda segundo o autor, qualquer que seja a forma pela qual nasceu o estudo, existe uma seqüência fixa de passos pré-determinados, que devem ser seguidos, ao se empreender uma análise de métodos. A seguir, apresenta-se três etapas importantes para o início do estudo do processo.

- a) Identificação da operação a ser estudada. Isso implica em conhecer o local de trabalho, obter informações sobre os equipamentos e ferramentas utilizados, discriminar as etapas em que o trabalho se divide, identificar os materiais utilizados, a área de trabalho, o número de trabalhadores envolvidos, as funções (tarefas ou atividades), o turno de trabalho, a movimentação de material, a movimentação de pessoal, o ritmo de trabalho, as condições ambientais, etc., coletando todas as informações necessárias para o entendimento da situação.
- b) Discussão com os operadores, encarregados e supervisores sobre particularidades importantes para análise.

c) Documentação da operação através do uso de fluxogramas apropriados à análise.

A primeira etapa, conforme descrita nos itens anteriores, é aquela que relacionará todas as informações básicas que servirão para o reconhecimento do local onde as atividades são realizadas, porém sem juízo de valor em relação aos possíveis problemas encontrados.

Uma das ferramentas de apoio para o melhor entendimento do processo de trabalho, através de uma representação clara e precisa, é a representação através do fluxo de processo. Este fluxo deverá mostrar as atividades do processo, bem como, a seqüência e a forma como as mesmas são realizadas. A elaboração do fluxograma do processo de trabalho tem como principal objetivo a visualização de funcionamento de todos os componentes do processo de trabalho, de forma simples e objetiva. PACHECO JR. et all (2000), recomenda o uso de fluxogramas nas ações de controle, de forma a abordarem as rotinas de funções, atividades e tarefas, mostrando o “cotidiano” do(s) processo(s) de trabalho. O fluxograma deverá representar os aspectos gerais do processo em estudo, sendo apenas base estratégica de reconhecimento de pontos críticos.

Os fluxogramas nada mais são do que a representação do fluxo de atividades e informações de um processo, normalmente apresentado na forma de diagramas de blocos. Em um diagrama de blocos, as etapas de um processo são mostradas de forma gráfica. Cada bloco representa a divisão do que se quer analisar. Desta forma, num diagrama de um processo, cada bloco representa um subprocesso, e num diagrama de subprocesso cada bloco representa uma atividade, e assim por diante. Na confecção do diagrama, é importante o diálogo com os trabalhadores dos mais diversos níveis hierárquicos da organização, e que sejam conhecedores da realidade de como os eventos ocorrem, possibilitando uma análise mais real da situação, a partir de vários pontos de vista. As etapas básicas da confecção de um diagrama de blocos é a seguinte:

- a) Definição do nível de detalhamento pretendido;
- b) Definição do que se deseja analisar (processo, subprocesso, atividade, tarefa);
- c) Definição de quantos, e quais os blocos para a seqüência de eventos;
- d) Montar o diagrama respeitando a seqüência dos acontecimentos dos eventos.

Em verdade, na própria confecção de um fluxograma de processo, muitas questões, pertinentes ao estudo em voga, surgem incrementando em muito a inter-relação entre os

setores de trabalho e os profissionais envolvidos, aumentando a visão sistêmica de quem participa de sua elaboração.

### 2.6.2 - Melhoria Contínua

A melhoria contínua é o grande objetivo dos programas de qualidade e produtividade. Melhoria é a transição para um melhor estado ou condição, normalmente, gerando vantagens.

Para HARRINGTON (1993), a melhoria contínua é a busca da perfeição. Para tal, a mesma vai além da definição de qualidade: “*é sempre fazer corretamente o trabalho*”, assumindo que é perfeição, “*é sempre fazer corretamente o trabalho certo*”, com o objetivo de satisfazer os clientes internos e externos. Os clientes são assim definidos pelo autor: clientes externos são aqueles de fora da organização que recebem o produto ou serviço final. Clientes internos são aqueles localizados dentro da cadeia de atividades da organização, que não recebem diretamente a saída do processo, mas são afetados se o processo gerar saídas erradas ou atrasadas.

Segundo MARTIN (1998), é comum se pensar somente nas grandes melhorias, porém não raro pequenas mudanças podem resultar em grandes mudanças na qualidade e na produtividade. A melhoria não é um fim em si própria, portanto precisa ser contínua. O autor coloca, também, que a melhoria contínua de processos é baseada no método japonês chamado KAIZEN: “*todos melhoram tudo, o tempo todo*”, ou seja, cada participante da organização identifica problemas, faz análises e propõe soluções. Ainda segundo o autor, no ocidente o KAIZEN pode ser traduzido com Total Quality Management - TQM, Total Quality Control - TQC, Total Productivity Management - TPM, entre outros. Todas estas ferramentas, porém, são fundamentadas na mesma idéia de melhoria sistemática como um processo de resolução de problemas.

A melhoria contínua deve ser um procedimento normal e enraizado na cultura organizacional, de forma que isso não seja uma exceção e, sim, uma forma rotineira e integrada a qualquer processo.

### 2.6.3 - Gestão da Qualidade no Processo

De acordo JURAN (1991), a palavra qualidade possui muitos significados. Os principais, segundo o autor, seriam:

- A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.
- A qualidade é a ausência de falhas.
- A qualidade é a adequação ao uso.

O autor apresenta, ainda, algumas definições de qualidade na literatura:

Para a ANSI/ASQC, qualidade é a “totalidade das características de um produto ou serviço relacionadas com sua habilidade em satisfazer às necessidades implícitas ou declaradas”.

Já o Glossário da Organização Européia para o Controle da Qualidade (1981) define qualidade com a “totalidade das características de um produto ou serviço relacionadas com sua habilidade em satisfazer uma determinada necessidade. No que diz respeito à qualidade dos produtos manufaturados, ela é determinada principalmente pela qualidade do projeto e pela qualidade da fabricação.”

PALADINI (1995), partindo de um referencial básico do que é qualidade, ou seja, a adequação do produto ou serviço à finalidade a que se destina, coloca *que “a qualidade deve ser gerada a partir do processo produtivo”*. O autor comenta que o ponto de partida para o movimento pela qualidade foi o produto acabado. Era a partir do mesmo que se acreditava que o cliente avaliava a organização. Hoje, porém, mais e mais a gestão da qualidade está voltada ao processo, porque, *“se é verdade que a qualidade começa e termina nos clientes, também é verdade que a qualidade é projetada, desenvolvida e gerada no processo”*.

Na verdade, o produto é o extrato do processo. Portanto, deve-se concentrar as atenções aos processos produtivos que são, em última análise, os geradores das causas e não dos efeitos.

Paladini define gestão da qualidade no processo como sendo o *“direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente”*. Define também três etapas básicas para a melhor organização possível do processo: a eliminação das perdas (ações corretivas); a eliminação das causas das perdas (ações preventivas); e a otimização dos processos (consolidar resultados).

HARRINGTON (1993) coloca que “*quanto mais nós entendermos os processos, mais capazes nos tornamos de aperfeiçoá-los*”, numa alusão clara que os processos são fontes de solução de problemas.

Isto significa dizer que, estudar e aperfeiçoar qualquer processo organizacional, principalmente os processos produtivos, resultará benefícios na qualidade para o cliente, seja este interno ou externo.

#### **2.6.4 - A Técnica de Gerenciamento de Processos - GP**

As mudanças profundas e irreversíveis, que o mundo das organizações está passando, remetem-nas à condições dinâmicas e cada vez mais complexas. Estas mudanças, exigem das organizações mais e mais agilidade no trato das questões de mercado, de forma que as mesmas necessitam ter uma capacidade rápida e segura de reação. Como visto anteriormente, as abordagens mais utilizadas pelas organizações, em resposta a estas ameaças, são aquelas relacionadas com a melhoria contínua fundamentadas principalmente em Total Quality Control - TQC, Total Quality Management - TQM, Reengenharia, entre outros.

O Gerenciamento de Processos é uma metodologia que se destina à implementação da melhoria contínua em organizações. Portanto, resumidamente, o GP é uma técnica de resolução de problemas.

Os processos propriamente ditos são orientados pelos clientes externos e o subprocessos pelos clientes internos, ou seja, aquele que recebe a saída deste subprocesso. Portanto, o conhecimento necessário e suficiente dos processos envolvidos e das suas inter-relações são essenciais para o entendimento do GP.

As etapas básicas da metodologia de um GP e os resultados esperados na sua aplicação estão divididos em quatro pontos de ação:

- 1) Base para o GP - é o mapeamento da situação e os resultados esperados são: entendimento de conceitos de qualidade de serviço e de GP; entendimento do macroprocesso; entendimento do objetivo, dos produtos e recursos envolvidos em cada processo; definição das equipes e seu treinamento.
- 2) Definição do processo - com os seguintes objetivos: definição dos processos prioritários e produtos envolvidos; entendimento do conceito de cliente e fornecedor; entendimento dos recursos envolvidos em cada subprocesso; detalhamento do fluxo de cada subprocesso

analisado; conclusão do mapeamento de processos. Os processos críticos serão os de maior interesse.

- 3) Análise do processo- é o momento onde se realiza as seguintes ações: avaliação e priorização dos problemas; entendimento das ferramentas de qualidade para melhoria de serviço; geração de idéias para incremento de valor através de técnicas selecionadas.
- 4) Garantia da melhoria do processo- Elaboração de um plano de ação, contendo as melhorias que devem ser implementadas; aprovação do plano de ação; definição de ferramentas de medição e avaliação para acompanhamento da implantação.

O Gerenciamento de Processos não pode ser confundido como um método estático de melhoria contínua, ou uma forma simples de redução de custos, ou ainda uma ferramenta simples de detecção e correção de erros. O GP tem que ser um agente de mudanças profundas na cultura organizacional, gerando motivação, oportunizando o afloramento da criatividade e a consecução dos objetivos organizacionais. É um verdadeiro processo de melhorias contínuas e consistentes.

## 2.7 - Tecnologia

De uma maneira simplificada, pode-se afirmar que a tecnologia é a aplicação dos conhecimentos científicos à produção em geral. Porém, estes conhecimentos poderão possuir dimensões distintas, mas que, em última análise, contribuem para a formação da matriz tecnológica da organização. Desta forma, toda e qualquer organização depende de algum tipo de tecnologia para atingir seus objetivos, sejam as mesmas rudimentares ou sofisticadas.

A tecnologia não é somente uma questão de máquinas e equipamentos, e sim um intermediário na interação do homem com seu ambiente, uma ferramenta que o ajuda na conquista da natureza e tem um efeito direto na sua vida em sociedade.

De acordo com PACHECO JR. et all (2000), a tecnologia:

“é o principal pilar das mudanças ambientais e, em consequência, das próprias organizações, visto que quaisquer de suas três componentes (*hardware, software, orgware*), estão sempre diferenciando as organizações em seus ambientes e

tornando-se em elemento primordial de desempenho e competitividade de mercado. Neste aspecto, as organizações devem ater-se às novas concepções tecnológicas, visto que mudanças ambientais podem exigir adequações para uma melhoria de desempenho que influenciam na estrutura e no comportamento organizacionais, na maioria das vezes afetando a área de Segurança, Medicina e Higiene do Trabalho de maneira contundente, ainda que indiretamente.” (PACHECO, 2000).

Outro fato importante é a diferença entre tecnologia e ciência, sendo que a tecnologia pode ignorar as causas e os fenômenos que utiliza e, ter suas preocupações, voltadas à ordem econômica e até social.

Neste trabalho, adota-se a divisão de tecnologia em três componentes básicos: *hardware*, *software* e *orgaware*, que se passa a definir nos itens a seguir.

### **2.7.1 - Hardware**

Também chamada de tecnologia de processo, este tipo de tecnologia é baseado em máquinas, equipamentos e dispositivos que auxiliam a área de produção a atingir seus objetivos.

De acordo com (SLACK et. all., 1999), é importante distinguir entre tecnologia de produto e serviço, da tecnologia de processo. A tecnologia de produto ou serviço é aquela incorporada ao produto e que chega as mãos do cliente.

A tecnologia de processo, por sua vez, consiste nas máquinas e equipamentos, na matéria-prima, nos componentes, etc., utilizados na confecção do produto. Portanto, neste estudo, o interesse é pela tecnologia de processo, ou seja, aquela empregada com a participação dos servidores para a transformação de entradas em saídas e que de alguma forma pode gerar ou ampliar uma melhoria na produtividade laboral.

### **2.7.2 - Orgware**

Bastante conhecido, muitos problemas de uma organização derivam de estruturas organizacionais inadequadas às suas especificidades funcionais, gerando impacto negativo nos processos e, conseqüentemente, na área organizacional. “a estrutura da organização é importante por se tratar de uma deliberada forma de controle, na qual há o estabelecimento formal das características de divisão do trabalho, especialização, hierarquia e distribuição de autoridade e responsabilidade de uma organização” (PACHECO Jr. et all, 2000).

A partir da teoria da contingência, baseado em CHIAVENATO (1993) e em MITZBERG (1989), - que desloca a visualização de dentro para fora da organização, com ênfase no ambiente e tecnologia organizacionais, sem desconsiderar outros elementos, tais como, tarefa, pessoas e estrutura - a efetividade organizacional sucede do alcance de um ponto de equilíbrio interno e externo à mesma, de forma que as questões relacionadas com *orgware* são bastantes variáveis de organização para organização, merecendo, portanto, ser considerada em qualquer estudo.

### **2.7.3 - Software**

Neste estudo, os componentes tecnológicos serão tratados referentes ao *software*, como os conhecimentos intelectuais ou operacionais, a aptidão, a participação e a atuação das pessoas envolvidas nas mais diversas atividades de uma organização. De acordo com RIGGS (1976), pode-se relacionar o homem ao trabalho de acordo com três funções: a obtenção de informação, tomada de decisão e execução. Ainda segundo o autor, se os analistas da produção prestarem atenção a estas funções poderão melhorar a qualidade e a quantidade de informações obtidas, simplificando a tomada de decisão em várias áreas intervenientes na produção.

De acordo com MARTIN (1998), a essência das mudanças atuais é o ressurgimento da importância da habilidade e do conhecimento humano na produção. Para tal, há a necessidade do reconhecimento e do desenvolvimento do potencial humano com a mesma velocidade que são desenvolvidos os componentes tecnológicos de *hardware*, na figura de máquinas, equipamentos, materiais, entre outros.

HARRINGTON (1993), coloca que as pessoas envolvidas nos processos, são parte integral do mesmo e que *“na verdade, todo ser humano é constituído de sistemas muito complexos que controlam os processos dentro de si, que precisam ser levados em consideração quando você começar a aperfeiçoar seus processos empresariais.”* Ainda de acordo com o autor, o processo humano precisa dispor de alguns ingredientes críticos para o desempenho correto de ações. Entre eles:

- Treinamento para realizar a tarefa;
- Conhecimento da saída desejada e critério de medição de saída;
- Capacidade física e mental para realizar a tarefa;
- Incentivo para realizar a tarefa;
- Tempo e ferramentas necessárias para realizar tarefa corretamente; e,
- Prêmio com incentivo para realizar a tarefa.

*“O processo humano funciona em função da harmonia com que esteja integrado ao processo empresarial”.* (HARRINGTON, 1993). A metodologia de Gerenciamento de Processos é uma técnica que promove desdobramentos nos processos atingindo até as atividades e tarefas, se necessário. O Gerenciamento de Processos permite, entre outras coisas, uma observação profunda destes processos, facilitando o reconhecimento de atividades críticas, que devem ser aproveitadas como agente da melhoria contínua.

Assim, partindo-se da assertiva de Harrington (1993) de que *“existe sempre uma maneira melhor de se fazer qualquer coisa, e que é necessário encontrar esta maneira”*, propõe-se, neste trabalho, uma metodologia que se destina à implementação da melhoria contínua em organizações, com o enfoque na organização pública, e tendo como base os princípios do Gerenciamento de Processos. Entende-se ser esta uma das maneiras de adequar e aplicar alguns conceitos de qualidade à organização pública.

## **2.8 – Considerações finais: argumentos sobre o referencial teórico**

A qualidade tem como destino final o cliente. É para ele, e por ele, que ações de melhorias são tomadas. As organizações são dependentes de seus clientes para a própria sobrevivência. Portanto, todas as ações de qualidade, mesmo que indiretamente, são voltadas exclusivamente para os clientes. Por muito tempo, as organizações se preocuparam somente com os clientes externos, ou seja, seus consumidores. Contudo, as necessidades internas da

organização precisam ser respeitadas. Somente satisfazendo suas próprias necessidades é que, teoricamente, as organizações estarão aptas a satisfazer seus clientes externos. Daí a importância da satisfação total, também, de seus clientes internos.

Não se pode falar em qualidade na organização pública, sem levar-se em consideração o homem. Este, reconhecidamente, o cliente primário da área de organização.

De acordo com HARRINGTON (1993), “*o que dá vida ao processo são as pessoas*”. Não se pode ignorar aqueles que fazem os processos funcionar. Desta forma, é importante saber o que os servidores pensam dos processos de trabalho. O que eles mais gostam? O que eles menos gostam? Qual sua opinião sobre o mesmo? Quais suas sugestões para a melhoria? Enfim, como eles percebem os processos e suas conseqüências sobre o trabalho e também sobre eles próprios.

Corroborando com esta visão, MARTIN (1998), coloca que “o trabalhador de hoje tem a falar de modos como os processos de trabalho são realizados... A nova organização desafia e fortalece os trabalhadores para que sejam criativos, usem seus cérebros, tomem iniciativas e façam (proponham) mudanças nos processos de trabalho”.

Assim, fundamentado nestas assertivas, que a organização pública tem que ser vista como parte de todo e qualquer programa de melhoria contínua.

*Neste sentido, e considerando que as organizações operam por intermédio de vários e até complexos processos, há a necessidade de se entender como os mesmos são realizados. Somente entendendo os processos é que se pode aperfeiçoá-los. Para tal, a metodologia de Gerenciamento de Processos - GP é uma ferramenta utilizada para conhecer, identificar e agir sobre os processos, com o objetivo da melhoria contínua. Dessa forma, entende-se que a organização pública está intimamente relacionada a todos e quaisquer processos da organização.*

Assim sendo, acredita-se que exista uma necessidade crescente, por parte das organizações, de métodos e ferramentas que ajudem as mesmas a desenvolverem uma nova abordagem de gerenciamento das questões de organização pública, que permita a normalidade do sistema produtivo.

Importante ressaltar, também, que o processo é função da tecnologia empregada, portanto, conhecer aspectos relevantes à organização pública referentes aos três níveis da tecnologia empregada (*orgware, software e hardware*), passam a ser pontos importantes também no reconhecimento das atividades laborais, potencialmente envolvidos num determinado processo.

Este estudo encaminha-se no sentido de apresentar uma metodologia a partir de

ferramentas já conhecidas e reconhecidas pela área da qualidade e da produtividade, pois, com a adaptação de conceitos apresentados às ferramentas já estabelecidas e aprovadas em outras áreas de conhecimento da Engenharia, pretende-se apresentar caminhos de fácil percepção de linguagem e simbolismo aos profissionais envolvidos, aumentando a participação dos setores, nas tomadas de decisões, e também a padronização de ações que culminem numa visão sistêmica do processo de produção.

Este trabalho não tem entre seus objetivos fazer qualquer juízo de valor a outras técnicas ou ferramentas de ação da área organizacional. Objetiva-se apresentar um modelo (uma proposta de metodologia) que esteja associado a outros aspectos, além daqueles definidos, que se entende relevantes na construção de proposições a serem adotadas. Acredita-se que este novo modelo venha ao encontro de uma busca da melhoria contínua, tão importante no mundo organizacional nos dias de hoje.

Definitivamente, a organização pública deve ser encarada sob a ótica estratégica, como um objetivo da organização na busca do melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, satisfazendo, por completo, os clientes internos e externos.

Entende-se que a busca da melhoria é função do comprometimento de todos, devendo ser sistemática e com foco nos clientes, tanto interno quanto externo. Quando a qualidade para o cliente (interno ou externo) for o resultado final, os outros aspectos serão conseqüências.

Procurou-se, neste capítulo, refletir sobre os problemas organização pública como um sistema integrado e interdependente de estrutura, tecnologia e comportamento a fim de atingir objetivos, operando em constante interação com o ambiente, ambos — organização e ambiente — em ritmo acelerado de mudança.

A reflexão deve ser feita com base em duas dimensões:

- uma organização deve ser entendida no seu processo de contínua mutação e em permanente contato com um ambiente externo também em mutação, e não como simplisticamente era concebida no passado, como um organograma estático e com sistemas mecânicos cuidadosamente aperfeiçoados;
- uma organização deve ser vista como um conjunto orgânico composto de partes *inter-relacionadas*, e interdependentes, significando que, qualquer mudança em uma das variáveis, inevitavelmente causa efeitos nas outras.

Tais características levam a considerar a realidade organizacional como uma *realidade complexa*, com os seus múltiplos constituintes e seus elos internos e externos, cujas variáveis coexistem simultaneamente com as forças deterioração e com as forças de desenvolvimento.

O capítulo 3 continuará efetivando a revisão bibliográfica, mas atendo-se a uma abordagem mais específica, descrevendo a metodologia de pesquisa-ação e gestão motivacional para organização pública. O aprofundamento desta abordagem permitirá chegar ao resultado de gestão do modelo motivacional aplicado através de um resultado detalhado no capítulo 4.

## **Capítulo 3 Metodologia: pesquisa-ação e gestão motivacional**

### **3.1 - Delimitação e perspectiva da pesquisa**

Neste capítulo será dado o aprofundamento da problemática das organizações públicas, abordando-se como vem sendo resolvido o problema, bem como, a descrição da metodologia de pesquisa-ação e gestão motivacional, através da proposta da gestão compartilhada e equipes de trabalho, com vantagens e desvantagens das soluções encontradas até o momento.

#### **3.1.1 - Delineamento da pesquisa**

A presente pesquisa constitui um estudo que utiliza a metodologia de pesquisa-ação e gestão motivacional, buscando identificar e solucionar problemas internos da organização por meio da implicação das pessoas que vivem e trabalham nela.

O método baseia-se em trabalhos de grupo nos quais ocorre um levantamento de idéias dos participantes. Estas idéias são progressivamente estruturadas em diagnóstico da situação, com possíveis soluções de problemas, definição de objetivos de ação e planejamento. A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os servidores implicados participam junto com a direção para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação geral, estando assim intimamente relacionadas com o planejamento participativo. Trata-se de gerar pequenos acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento.

A pesquisa-ação tem o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros de referências teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo. A dimensão ativa do método manifesta-se no planejamento de ações e na avaliação de seus resultados.

As etapas da pesquisa consistem em pesquisar os problemas da organização com maior profundidade, propor coletivamente possíveis ações, almejando soluções ou mudanças que são também objeto de investigação e avaliação.

Para a realização da pesquisa-ação, são necessárias algumas condições, tais como: os objetivos estarem claramente definidos; participação dos grupos implicados na pesquisa, tanto no projeto como na execução; participação dos grupos na negociação das possíveis ações com as chefias; os grupos terem liberdade de expressão e serem informados do andamento das ações e de seus resultados.

A pesquisa visa desvendar um leque aberto composto de possibilidades de ação progressivamente descobertas, formuladas ou escolhidas pelos grupos que participam ativamente no processo. As correspondentes decisões não se tomam por decreto, mas em função de deliberações e da conscientização dos servidores. Na ocasião da pesquisa-ação, cria-se um espaço de diagnóstico, investigação sem preconceitos, discussão e amadurecimento de possíveis soluções.

O procedimento básico da pesquisa-ação consiste em deixar os participantes detectarem os problemas e procurar as soluções que lhes são mais apropriadas. As possíveis soluções e decorrentes ações são encontradas pelas pessoas e grupos envolvidos no processo de pesquisa-ação e elas são formuladas de acordo com as expressões de sua própria cultura.

O maior objetivo da pesquisa-ação é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações, com a participação e conscientização das pessoas e grupos implicados no processo. Educar é o meio mais eficaz para se reverter a tendência ao paternalismo, à dependência e à super-proteção. Os integrantes dos grupos, conscientizados a desenvolver seus pontos fortes e a sua potencialidade, mobilizar-se-ão a assumir responsabilidades e riscos, a vencer desafios, a viver situações novas, a auto-sustentar o processo de mudança e a construir o seu próprio futuro.

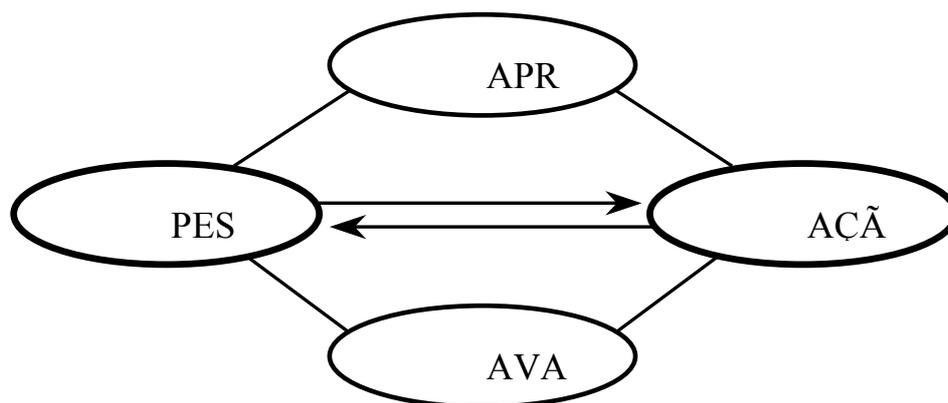
### **3.2 – Fases da pesquisa-ação**

O projeto de pesquisa-ação não tem forma totalmente predefinida, mas existem quatro grandes fases neste processo, que compreendem a fase exploratória, a pesquisa aprofundada, a ação e a avaliação. Essas fases muitas vezes ocorrem de forma simultânea, havendo a retomada das discussões em diversos momentos durante o processo. As informações obtidas na avaliação trazem subsídios para a retomada da pesquisa em qualquer de suas fases e/ou aprofundar qualquer assunto anteriormente discutido, havendo uma seqüência constante no andamento do processo de pesquisa-ação, proporcionando assim subsídios para realimentar o processo de decisões na organização.

Na fase exploratória, os membros da equipe começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível. Na fase de pesquisa aprofundada a situação é investigada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos. A fase de ação consiste em difundir as informações levantadas, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas e apresentar propostas que poderão ser negociadas. Na fase de avaliação pretende-se observar, redirecionar o rumo dos acontecimentos e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

No decorrer da pesquisa-ação ocorre um efeito de aprendizagem, às vezes concebido como conscientização. Os participantes aprendem conjuntamente a identificar e resolver problemas dentro das situações e a aprendizagem é difusa ao longo do processo, não sendo considerada como uma fase propriamente dita (ver figura 2 a seguir).

Figura 2 - Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.



Fonte: Thiollent, 1997, p. 59

### 3.3 – Delimitação da pesquisa

A população deste estudo compreende os munícipes (município entendido como cidadão ou cidadã residente no município) e os funcionários, incluindo os dirigentes da organização pública selecionada, bem como, órgãos e instituições parceiros nas ações desenvolvidas.

O universo da pesquisa consiste nessa organização, considerando suas variáveis ambientais – internas e externas. Dentro deste universo, concentra-se as atenções sobre alguns itens, pensados como prioritários no momento.

Nas variáveis ambientais internas, o estudo inclui o clima organizacional – o nível de motivação dos servidores e a imagem interna da organização, os procedimentos adotados, o *lay-out* e o mobiliário.

Nas variáveis ambientais externas considera-se: a imagem externa, o relacionamento com clientes e os órgãos envolvidos em parcerias com a organização pública selecionada.

Desenvolve-se ainda muitos outros assuntos, que não serão colocados neste trabalho, pois detalhá-los pode tornar a escrita, excessivamente extensa, mas que certamente poderão ser essenciais nas discussões e nas decisões tomadas ao longo do tempo.

### **3.4 – Dados: tipos, coleta e análise**

O levantamento de dados, objetivando o diagnóstico organizacional, deve ser realizado em dois momentos. A coleta de dados inicia-se com o contato com órgãos da organização pública, para levantar algumas informações a respeito da organização pública selecionada, em documentos oficiais, tais como leis (da esfera federal, estadual e municipal) e decretos a respeito da legislação pertinente, fitas de vídeo e outros documentos internos da municipalidade e da organização pública selecionada. Os dados básicos obtidos devem ser: estrutura, escopo, atribuições, orçamento, serviços executados, locais de atendimento, quadro de funcionários e outros assuntos referentes à organização pública selecionada.

Num segundo momento, será possível conhecer o universo da organização pública selecionada de forma direta verificando, através de técnicas de observação e de relatórios de produtividade, os serviços prestados, os procedimentos realizados, o quadro funcional disponível, o perfil dos indivíduos e suas relações intrínsecas, o ambiente interno – crenças e valores dos grupos, o ambiente externo – relacionamento com municípios, com órgãos e entidades. Reunidos esses dados, devem analisadas as informações disponíveis para construir o pré-diagnóstico a respeito da situação da organização pública selecionada. Inicia-se a partir daí, um processo contínuo de planejamento de todas as atividades da organização pública selecionada, as implementações das atividades e a avaliação dos resultados, para formar uma base de informações para a tomada de decisões, ampliando horizontes para novos e melhores resultados.

### 3.5 – Ferramentas utilizadas na pesquisa-ação

O método pesquisa-ação é amplamente utilizado neste trabalho, pois as pesquisas realizadas neste período incluíram ações efetivadas na organização pública selecionada, que promoveram mudanças organizacionais, e esses resultados puderam ser medidos e avaliados, fazendo parte dos dados levantados. Esse *feedback* é de vital importância para verificar se as decisões tomadas tiveram os resultados esperados, embasando assim as novas ações a serem realizadas.

Assim, foram realizadas ações que permitiram criar diversos mecanismos de participação nos diferentes níveis da hierarquia para realizar o levantamento de dados, havendo assim a observação participante. O observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele participa e se coloca na posição e ao nível dos outros indivíduos que compõem o fenômeno a ser observado. O observador participante tem mais condições de compreender os hábitos, interesses, relações pessoais e características da vida diária do trabalho do que o observador não-participante.

A grande vantagem da observação participante diz respeito ao fato de o pesquisador fazer parte do grupo, com um alto nível de integração, o que significa que as atividades do grupo serão desempenhadas naturalmente; além disso, a informação é obtida no momento em que ocorre o fato, e sendo anotado brevemente, é possível verificar detalhes da situação que poderiam ser esquecidos pelo observador e pelos outros componentes do grupo, com o passar do tempo. A experiência individual e a ação, de acordo com as próprias convicções de cada indivíduo são essenciais para se chegar à verdade. Assim, a compreensão da situação por alguém envolvido na situação é superior a de um observador imparcial.

Questionários e entrevistas dirigidas foram realizadas, com frequência, para obter dados e informações a respeito das múltiplas variáveis que estão interagindo no desempenho e comportamento da organização.

As pesquisas bibliográficas incluem estudos das concepções teóricas, fitas de vídeo e toda a documentação disponível, incluindo os documentos internos e a legislação pertinente à organização pública selecionada.

Foi efetuado um estudo de motivograma, (Anexo 1), que foi aplicado para auxiliar o fluxo contínuo de informações e componentes psicológicos referentes ao nível de satisfação e desempenho individual e grupal dos funcionários na organização.

Foram realizadas reuniões com os diretores dos Departamentos, com a equipe de Planejamento, sendo realizados diversos trabalhos em grupo.

Para alcançar perspectivas de contribuições e integração na organização foram realizadas várias reuniões sociais e seminários, buscando melhor compreensão e construção de prioridades de trabalho.

### **3.6 - Limitações da Pesquisa**

Esta pesquisa abrange fatos mais delimitados, tais como levantamento de problemas de relacionamento entre áreas da organização, redefinição de identidade e de papéis, treinamento de certas categorias de pessoal, mudanças no relacionamento hierárquico ou interpessoal, negociação de transformações decorrentes de inovações tecnológicas, formulação de reivindicações e outras discussões que envolvam os recursos humanos da organização pública selecionada. O objetivo final não é a total libertação de todos os males que afligem a organização ou a administração pública. É um esforço limitado de pesquisa para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo, com delineamento de ações concretas de curto e médio prazos.

Não se pretende que a pesquisa possa substituir o processo de tomada de decisões, mas que a participação possa proporcionar, ao menos, uma tomada de consciência e comprometimento do servidor acerca dos problemas no dia-a-dia da função buscando, de forma criativa, as possíveis soluções.

Utilizando a metodologia de pesquisa-ação, os princípios de cientificidade e objetividade não são idênticos aos da metodologia científica positivista, mas pretende-se alcançar suficiente rigor científico ao retratar a realidade da organização e ao equacionar os problemas de forma o mais objetiva possível, sabendo que se pode ter outros enfoques diferentes para a mesma situação.

### **3.7 - Gestão Motivacional: Proposta de Gestão Compartilhada e Equipes de Trabalho**

A gestão motivacional, através da proposta da gestão compartilhada e equipes de trabalho, é também uma tentativa de ação para a mudança do comportamento do indivíduo no trabalho, ou seja, para que haja um bom resultado no trabalho de equipe são necessárias

mudanças na postura do indivíduo que a compõe, de modo a melhorar sua atuação através do resultado da soma das características de cada um de seus membros. Com a formação de grupos de pessoas com atividades interdependentes, conscientes e altamente comprometidos em compartilhar responsabilidades, com autonomia para decidir sobre seus processos de trabalho e negociar os recursos necessários para satisfazer plenamente as expectativas dos clientes e os objetivos do negócio.

Este é um assunto ainda pouco aplicado nas organizações públicas. Ao colocar em prática uma nova metodologia de trabalho em equipes, busca-se mais responsabilidade pelo gerenciamento, onde cada membro da equipe trabalha em sinergia, aplicando seus conhecimentos, propondo soluções para aumento da produtividade e competitividade no mercado, é ainda um grande desafio.

Dentro desta filosofia inicia-se algumas observações, trabalhos e estudos em organizações públicas. Preliminarmente, verifica-se que o sistema tradicional de gerenciamento, “por chefias”, utilizado com maior frequência, pode estar ultrapassado, tendo em vista as novas formas de gestão, praticadas atualmente em estruturas de maior sucesso, muito embora, sejam iniciativas muitas vezes isoladas, sem o devido planejamento e integração, em todos os setores dessas organizações.

Segundo (MANZ, Charles C. & SIMS, Henry, 1996), estudos e ações desta ordem vão além do tratamento superficial das equipes, fornecem uma visão interna das equipes em diferentes estágios de desenvolvimento, havendo enormes desafios para enfrentar nas tentativas de criar equipes de trabalho fortalecidas, associadas à idéia de gestão motivacional, através da proposta da gestão compartilhada e equipes de trabalho, pelo menos nos estágios iniciais, porém, quando as equipes se desenvolvem, como resultados dos esforços, as recompensas podem ser surpreendentes.

O termo “equipe” vem sendo aplicado a diferentes tipos de grupos de trabalho, o conceito varia muito de organização para organização, em relação ao que é ou faz uma equipe, como ela é estruturada, quais as diferenças entre seus membros e os funcionários convencionais e quais suas limitações.

A equipe para este estudo é um grupo de pessoas responsáveis pela elaboração total de um produto, ou pelo fornecimento de um serviço completo, onde todos os membros conheçam as tarefas que lhes são atribuídas. Neste caso, os integrantes costumam ter autoridade para implementar e não apenas para recomendar iniciativas específicas relacionadas à melhoria da qualidade e da produtividade. Do ponto de vista gerencial, a

produtividade é tipicamente a principal razão para a implementação de um sistema de equipes como forma de obter a melhoria contínua para aumentar a produtividade.

Freqüentemente, as equipes são vistas como elemento extremamente crítico a um programa de gestão da qualidade. Algumas vezes, a implementação de equipes é motivada por uma ideologia humanística, isto é, as equipes são vistas como uma forma importante dos funcionários encontrarem satisfação e dignidade no trabalho, em essência, uma melhoria na qualidade de vida profissional dos funcionários.

Embora estas questões sejam relevantes, tendo em vista necessidades econômicas da contemporaneidade, as questões de produtividade e competitividade são os principais propulsores da abordagem equipes, desde que estas, realmente funcionem. Segundo (SIRIANE, 1997), em artigo publicado na revista HSM Management – novembro/dezembro de 1997, uma das premissas fundamentais é que equipes devem aprender a desempenhar todas as tarefas necessárias para fazer a unidade funcionar num processo que pode, em algumas vezes, levar vários anos. Segundo a autora, para encorajar o aprendizado sem restrições, não existem classificações detalhadas de cargos e funções, nem promoções com base no tempo de serviço, fatores que podem criar barreiras artificiais, em vez disso, há um sistema de progressão em aberto, com graduação e remuneração, baseado nas habilidades adquiridas com o aprendizado e o nível de remuneração de cada membro não interferindo na oportunidade de crescimento dos membros da equipe.

Para MANZ, Charles & SIMS Henry (1996), o objetivo típico de uma equipe de trabalho é melhorar a produtividade da organização e a qualidade da vida profissional dos funcionários. Às vezes, a dignidade e liberdade dos funcionários são especialmente divulgadas, mas o impulso em direção à produtividade e competitividade é um tema constante. A busca da “organização sem chefes” ou com “menos chefes” através de equipes é uma estratégia competitiva comprovada e, para isso, é preciso enfrentar difíceis desafios na adoção deste sistema, mas, por outro lado, há vantagens significativas.

A implementação de um sistema de equipes atinge diretamente a mudança da cultura de uma organização e isso traz algumas vantagens e desvantagens desta implementação. A maioria das ações nos estágios de alavancagem visam oportunizar os aspectos técnicos das organizações para que estas possam se desenvolver e alcançar lucratividade já no seu estágio inicial. Outro fator importante é o amadurecimento, inicialmente dos gerentes, pois estes são os que sofrem maior pressão nesta fase inicial. Com o processo progredindo, a função direta desses gerentes passaria progressivamente para um segundo plano e estes assumiriam responsabilidades diferentes relativas ao desenvolvimento de projetos.

### 3.8 - Experiências de sucesso com a utilização da metodologia

Segundo (MANZ, Charles C. & SIMS, Henry, 1996), a fábrica de semicondutores *Texas Instruments Malásia* é um dos melhores exemplos no mundo de integração planejada de equipes de trabalho. Em 1972, a estrutura organizacional da empresa era a hierarquia funcional, vertical e tradicional, caracterizada por departamentos e tarefas específicas e especializadas. A partir de 1980, começou a discussão dos conceitos de autogerenciamento dos funcionários, formulados por (DRUCKER, 1970), tendo como requisitos o trabalho produtivo – *feedback* contínuo – ação.

A idéia foi colocada em prática. Uma semente foi plantada através do trabalho em equipe e com idéias dos funcionários, fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, contudo, as barreiras físicas foram eliminadas e, paulatinamente todos os funcionários passaram a fazer parte de um só grupo. Isto permitiu que representantes de funções, montadores, engenheiros de processo e produção, de planejamento e equipamentos, juntos com os funcionários sentiram-se envolvidos e comprometidos a participar de todo o processo decisório da empresa, estimulados a formar equipes de eficácia. Dentre os membros, um é selecionado e treinado para resolver qualquer problema de trabalho, ou seja, assume papel de liderança. Com projeto em mão, passam a se reunir sempre que um problema surja e que para ultrapassá-lo haja necessidade de soluções alternativas à resolução apresentada inicialmente, isto posto, seguindo uma metodologia, apresentam formalmente a proposta de resolução ao gerente da fábrica que aprova e adapta o projeto.

Com os funcionários motivados a participar das decisões dos projetos, a empresa estará lucrando e ganhando tempo com todos trabalhando em prol de um objetivo comum: melhorar cada vez mais o trabalho. Os membros aprendem a resolver sistematicamente os problemas, tornando-os reconhecidos dentro da empresa. Ao longo da implantação, ocorrem algumas dificuldades, dentre as quais, a preocupação de alguns técnicos seniores que não gostaram da autogerência e descontentes desejaram sair e foram para empresas que agiam de maneira tradicional. Por outro lado, os técnicos encontravam-se mais satisfeitos na nova função de “instrutores” e, em contrapartida, solicitaram aumento nos salários, o que não ocorreu, pois desde o início da implantação da metodologia de autogerenciamento ficou acertado que não haveria incentivo financeiro. Em junho de 1992, oitenta e cinco por cento (85%) dos funcionários de produção eram membros de equipes.

Neste programa, o item mais importante foi a comunicação, desde o início do processo de trabalho, não há omissão de informações aos funcionários.

(OSBORNE, 1995), “Reinventando o Governo”, cita o setor público, talvez o mais puro exemplo de descentralização ocorrido tenha acontecido na maior e mais centralizada burocracia dos Estados Unidos: o Departamento de Defesa. De acordo com historiadores militares, os exércitos mais bem sucedidos são aqueles em que se verifica a descentralização da autoridade. Entretanto, durante a década de 60, as forças armadas americanas perderam de vista esta lição. O Secretário de Defesa Robert McNamara, que chegou ao Pentágono, vindo da Ford Motor Company, era um devoto dos sistemas centralizado e planejamento cuidadoso de sistemas, a autoridade desafiava a lei da gravidade e os homens, no campo de batalha, viam desaparecer toda a sua capacidade de decisão. À medida que os Estados Unidos se atolavam na guerra do Vietnã, aumentava ainda mais o clamor pela descentralização. Por fim, o presidente Johnson assumiu, pessoalmente, o controle da guerra. Da Casa Branca, comandou bombardeios e grandes ofensivas da infantaria nos campos de batalha. Seu pessoal, no Pentágono, debruçava-se sobre as fotografias aéreas, elegendo, a dezesseis (16) mil quilômetros de distância, os alvos do bombardeio. Os generais, nos quartéis instalados no Vietnã, davam comandos, por intermédio do rádio, a suas tropas de linha de frente e as forças americanas pagavam o “pato”.

Os líderes aprenderam com a derrota. Quando expulsaram o Iraque do Kuwait, em 1991, os comandantes americanos usaram uma abordagem bem diferente. O presidente Bush, que enfaticamente garantia que não repetiria os mesmos erros do Vietnã, deu ao general Schwarzkopf apenas duas missões: expulsar o Iraque do Kuwait e demolir todo o poder de fogo da Guarda Republicana Iraquiana. Disse aos militares o que queria que fizessem, mas deixou que eles achassem a melhor maneira de fazê-lo. O general Schwarzkopf tomou a mesma atitude em relação a seus comandados no campo de batalha.

Um dos responsáveis por este redirecionamento da filosofia nas forças armadas foi o general W. L. Bill Creech – um homem que permanece como lenda viva na força aérea dos Estados Unidos. Em 1978, Creech assumiu o Comando Tático Aéreo (TAC), uma organização de US\$ 40 bilhões, envolvendo cento e quinze (115) mil pessoas e três mil e oitocentas (3.800) aeronaves.

Quase todos os dias, cerca da metade dos aviões ficava em solo devido a problemas mecânicos. O número de vôos de treinamento caíra à razão de sete, oito por cento (7,8%) ao ano, por mais de uma década. Pilotos que precisariam de um mínimo de vinte e cinco (25) horas de vôo para estarem realmente aptos para o combate, estavam voando quinze (15) horas

ou menos. Para cada cem (100) mil horas voadas, sete aviões se acidentavam – muitos deles por manutenção ineficiente. Pilotos, mecânicos e técnicos estavam abandonando o TAC em grandes blocos. Creech trabalhara no gabinete do Secretário de Defesa, em meados da década de sessenta (60), e conhecia a paixão de McNamara pela centralização e padronização, concluiu então que tal paixão era o principal problema do TAC. A Força Aérea usava uma abordagem “tamanho único”, ou seja:

“Um sistema único de manutenção foi criado, com a função de se adequar a organizações diametralmente distintas – do Comando Aéreo Militar, que realizava suas manutenções, ao Comando Aéreo Estratégico, que opera fora de suas bases principais, em patrulhamento, e deste ao TAC, que, por sua vez, cumpria suas missões em pequenos esquadrões por todo mundo...Todo mundo fazia as coisas de maneira exatamente igual.”

Creech concluiu que seria necessário uma descentralização radical, pois constatou que tudo era centralizado: manutenção, almoxarifado, planejamento e estabelecimento de escalas – o controle vinha do topo – cada simples solicitação de reparos tinha de passar pela oficina central de manutenção, denominada controle de operações, um processo que levava os trabalhos de manutenção a um ritmo lento. Conseguir uma peça para um F-15, segundo reportagem publicada na época, o almoxarifado central, exigia duzentos e quarenta e três (243) informações em treze (13) formulários diferentes, envolvendo um total de vinte e duas (22) pessoas e dezesseis (16) jornadas de trabalho no processo administrativo e no arquivamento. A força aérea colocava mecânicos e aeronaves em uma oficina central, separada dos esquadrões – equipes com vinte e quatro (24) pilotos, cada qual com seu próprio nome, símbolos e sua lealdade, que se incorporaram ao folclore americano durante a II Guerra Mundial. Creech reverteu esse quadro. Designou mecânicos para os esquadrões, dando a cada um *quepe* e o distintivo respectivo de seu esquadrão específico. Designou aeronaves para esquadrões específicos, permitindo que fosse pintada em suas caudas a insígnia do esquadrão a que pertenciam – a mesma usada pelos pilotos e mecânicos. Descentralizou as operações de

reposição de peças, fazendo-as disponíveis nas próprias trajetórias de vôo e deixou que os comandantes de cada esquadrão planejassem suas próprias escalas de treinamento.

Creech deu toda a atenção a seu pessoal de reparos e aos controladores de estoque, melhorando suas condições de moradia, investindo em seu treinamento e usando de seu tempo pessoal para oferecer *briefings*. Mandou renovar a pintura de cada prédio do TAC e investiu em novos carpetes e móveis, construindo novos alojamentos, segundo o princípio de que “o mau aspecto das instalações atinge o orgulho das pessoas na organização e afeta sua performance. Ou se tem um clima de profissionalismo ou, então, de deterioração e decadência”. Também publicava resultados, patrocinava a competição e permitia a esquadrões e bases que se concentrassem em suas missões. O TAC estabelecia metas claras e mensuráveis para cada equipe. Encorajava as bases a que exibissem gráficos ilustrativos da performance da manutenção, almoxarifado e dos treinamentos. Com frequência, exibia as estatísticas mais vitais em grandes quadros de aviso na entrada da unidade. O TAC começou a distribuir troféus e promover homenagens anuais aos melhores esquadrões, enfatizando constantemente a competição. Os resultados, citados na obra, foram os seguintes:

- quando Creech deixou o TAC, oitenta e cinco por cento (85%) de seus aviões estavam em condições de uso e operações, percentual que costumava ser de cinquenta e oito por cento (58%) antes de sua chegada; o TAC, até então, considerado o pior Comando da Força Aérea, transformara-se no melhor deles;
- os caças chegavam a totalizar vinte e nove (29) horas de vôo por mês, contra as dezessete (17) que costumava voar antes;
- TAC podia realizar o dobro de treinamentos de vôo do que a performance antes verificada;
- tempo decorrido entre a solicitação e a entrega de um componente de reposição caíra de noventa (90) para onze (11) minutos;
- a taxa de acidentes caíra de cada um a cada treze (13) mil horas de vôo, para um a cada cinquenta (50) mil;
- a taxa de realistamento de mecânicos estagiários quase duplicou.

O TAC conseguiu tudo isso sem novos recursos, sem aumento de pessoal e com mão-de-obra menos experiente do que a que ali havia nos anos da decadência, e segundo Greech, fatores que levaram ao êxito foram a organização, a descentralização, a delegação de

autoridade e um novo espírito de liderança em muitos níveis – fazendo as coisas acontecerem – “há sempre um monte de pessoas esperando que se lhes dê alguma responsabilidade, algum senso de propriedade, algo de que possam se orgulhar e é incrível a quantidade de flores que brotam, depois que se dão os primeiros passos - a organização deslança, então, por caminhos que jamais poderia imaginar”. Acrescentou, ainda, que “os administradores tradicionais acreditam que, se descentralizarem a autoridade, terão menos controle, mas, na verdade, é exatamente o oposto” e, que “o compromisso adicional de uma pessoa motivada não representa apenas dez por cento (10) ou vinte por cento (20%) de diferença – quem quer que esteja absolutamente absorvido em seu trabalho pode fazer, em meses, o que um empregado desmotivado levaria anos por fazer”.

### **3.9 - Implementações com insucesso - experiências que não deram certo**

Os autores (MANZ, Charles C. & SIMS, Henry, 1996), citam uma ilusão de autogerência, usando equipes para enfraquecer numa história especialmente interessante porque as equipes foram introduzidas em um setor que apresenta historicamente a tendência de enfatizar a autogerência individual, neste caso, a introdução de equipes impôs limites à liberdade e controles individuais. O exemplo é o da empresa *Seguros Independentes*, fundada em 1941, que empregava, na época da experiência, trinta e duas (32) pessoas.

Este tipo de organização com vários agentes, de acordo com os autores citados, tendem a ser associações de solitários, cada um com uma rede de relacionamentos altamente pessoais com os clientes.

Como regra, não havia na empresa grande necessidade de coordenação, e cada executivo operava dentro de um conjunto de regras e procedimentos, como um agente altamente independente. Em meados da década de 1970, as mudanças no ambiente legislativo levaram a fortes pressões competitivas no setor de seguros. Eficiência, no desenvolvimento de programas de seguros para clientes e nas políticas de cobrança, além de sinergia e otimização de esforços combinados dentro de uma agência, passaram a ser muito importantes.

A empresa resolveu contratar um novo diretor executivo. Um de seus atos foi reestruturar a empresa em um conjunto de equipes de trabalho autogerenciado. A filosofia de equipes foi explicada a todos os funcionários e o sistema foi introduzido com as equipes sendo estimuladas a tomar decisões e solucionar problemas em conjunto.

A intenção do diretor executivo foi transferir responsabilidades que anteriormente eram dos gerentes com o objetivo de aumentar a eficiência do desempenho no trabalho. Esperava que as equipes o ajudassem a alcançar eficiência que ampliariam a lucratividade da empresa. Neste sentido, foram criadas três equipes: equipe sênior formada por produtores de vendas; equipe júnior formada por produtores do nível júnior e equipes de pequenas contas, formadas pelo pessoal administrativo.

O processo de implantação de equipes inicia e, através de uma série de entrevistas, reuniões de grupos com membros das equipes, questionários e observações da organização em funcionamento, são obtidas respostas e informações sobre o processo:

- as primeiras reuniões tinham sido terrivelmente necessárias e foram bastante produtivas, forneciam um fórum para discussão e coordenação de fluxos de trabalho;
- foram identificadas vantagens de organização e eficiência, esclarecidas as responsabilidades, desenvolvida abordagem mais uniforme no tratamento de contas e facilidade no desenvolvimento do sistema com definição, compreensão e designação de responsabilidades específicas para problemas especiais;
- questionário indicou que a abordagem de equipes esclareceu quem era responsável pela tarefa;
- ênfase em regras e procedimentos no sistema de equipes pareceu ameaçar a autonomia e o arbítrio dos produtores de venda, com membros da equipe pressionados a executar uma variedade de atividades ditadas pela abordagem da organização e não baseados em seus estilos pessoais;
- membros da equipe sênior pareciam sentir que a principal ameaça à sua autonomia era resultado da cooperação obrigatória com outros membros da equipe;
- a equipe júnior relatou sentimento de “pressão para produzir resultados” e “pressão para agir em conformidade com a organização” maior que o da equipe sênior;
- aparente troca entre o sistema de equipes e o controle pessoal;
- a autogerência estava introduzindo uma perda de autogerência pessoal;

- membros da equipe sênior relataram que o sistema promovia a unidade na equipe, mas tinham a sensação que a unidade da agência estava perdida, ou seja, fora da equipe, no caso de ausência de um produtor de vendas, outros produtores não teriam o conhecimento necessário para acompanhar suas contas;
- produtores afirmavam que perderam o controle e a comunicação com as pequenas contas;
- a equipe sênior identificou que o sistema de equipes impedia que alguns produtores de venda cuidassem de pequenas contas, como fariam se operassem individualmente, ou seja, a tentativa de se obter eficiência e organização dentro do sistema limitou o arbítrio e a autogerência dos produtores de vendas;
- necessidade de abordar o tema educação e treinamento para produtores de vendas;
- equipe sênior e júnior concordaram que a ação conjunta permitia que os membros da equipe aprendessem uns com os outros, benefício especialmente importante para produtores de venda mais jovens e menos experientes, porém, o sistema de equipes implantado aumentava os obstáculos entre produtores juniores e seniores, com a tendência dos membros de uma equipe isolarem-se das atividades das outras equipes;
- a preocupação com a educação gerava conflito com as questões de liberdade pessoal e ao mesmo tempo com auto limitações e limitações externas;
- o isolamento dos produtores seniores mais experientes, que presumivelmente possuíam o conhecimento necessário aos produtores juniores, foi considerado prejudicial pelos funcionários;
- a questão das designações de líderes de equipe foi uma preocupação especial da equipe júnior – o diretor executivo interino da empresa tinha feito sua escolha para a posição e essa pessoa foi, após, selecionada pela equipe;
- de modo geral, o líder da equipe era respeitado por sua capacidade de trabalho, mas suas preocupações não refletiam as da maioria dos membros da equipe;
- produtores de vendas, em entrevistas diferentes, afirmaram que seu líder de equipe conduzia reuniões enfocando as preocupações dos assistentes de produção, ou seja, os procedimentos – em contrapartida, os assistentes de produção achavam que o sistema de equipes realmente proporcionava

liberdade individual, mas não dava atenção suficiente aos procedimentos estabelecidos;

- havia conflito natural de interesses entre produtores e assistentes de produção – os produtores queriam liberdade dos limites;
- conflitos começaram a esvaziar as reuniões.

Observando este cenário, o diretor executivo “respondeu”, pressionando as equipes, para que estas fossem produtivas, participando das reuniões e incitando os membros das equipes a participarem, isto denotou uma atitude altamente incoerente com o princípio da autogerência. Confiando em sua capacidade de influenciar os funcionários a fazerem o que queria, declarou com satisfação, que poderia direcioná-los a participarem do processo, embora tenha declarado que a participação fosse voluntária, sua oferta para torná-la obrigatória proporcionou um contraste interessante.

Pelas observações, ficou explícito que o sistema de trabalho autogerenciado foi instituído sem a participação dos funcionários, o que motivou os produtores seniores a acreditar que não precisavam mais de apoio moral significativo de seus colegas para desenvolver confiança e habilidades, não se sentindo motivados para apoiar o novo sistema. Os produtores juniores, que realmente necessitavam do apoio, sentiam-se frustrados com sua liderança, concentrada nos procedimentos, não representativa sobre suas equipes.

As reuniões de equipes foram se esvaziando, marcadas sem uma frequência definida tornaram-se improdutivas, o ceticismo e a apatia dos funcionários em relação à abordagem de equipes aumentaram e a eficiência e coordenação afundaram.

### **3.10 - Conflitos e resistências ao uso do modelo**

Para a adoção do modelo gestão compartilhada e equipes de trabalho, as organizações podem enfrentar algumas dificuldades e resistências, provocadas por algumas desconfianças, antagonismos e conflitos. Nesta ótica, busca-se algumas considerações distintas: do professor e consultor de empresas J. C. Bemvenuti, da MC2 *Bemvenuti Ilimitada* (Artigo publicado na Revista SeRHumano de março 1998), do Presidente da Central Única dos Trabalhadores do Brasil (CUT), Sr. Vicente Paulo da Silva – depoimento publicado

nos ANAIS do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Tuiuti do Paraná do ano de 1996, destacando ainda, o pensamento de Claus Möller, economista e psicólogo dinamarquês, presidente da consultoria Time Manager International - TMI, que assessorou a Autolatina em sua separação, além de ter escrito algumas obras sobre o assunto.

Para Bemvenutti, os discursos são modernos mas, emocionalmente, as pessoas continuam ligadas aos padrões antigos, “agindo como piloto automático”, afirmando que há necessidade de realinhar cultura e valores, para depois começar a falar em atendimento ao cliente, qualidade de vida e inovação. Citando que o trabalho em equipe anda muito em voga nas empresas, mas no entanto, as recompensas variam e, além disso, há um clima de desconfiança, pois nunca se sabe quem entrará na próxima lista de demissões:

“É aquela coisa de alinhar cultura com procedimento. Na maioria das empresas, o discurso é de equipe mas as recompensas são individuais. É um paradoxo. No momento em que eu quero trabalhar em equipe, tenho de ter o processo de premiação de equipe. Equipe é uma coisa interessante, mas não resolve tudo. Equipe proporciona mais diversidade, mais pontos de vista e a consequência disso é sinergia. É algo que enriquece. Mas não resolve tudo, o processo decisório, na maioria das vezes, continuará sendo individual. O que eu preciso ter é uma equipe como fonte de insumo, de matéria-prima, para que a empresa agregue mais com um determinado projeto. Mas sempre devemos tomar cuidado com o sabor da moda. Equipe, ‘empowerment’ são coisas muito boas, mas se utilizadas como instrumento.” (Revista SeRHumano, 1998).

O Presidente Nacional da CUT – Vicente Paulo da Silva, em depoimento na obra citada, afirma: “Às vezes tem surgido palavras novas: globalização, modernização, flexibilização, *just in time*, trabalho em equipe, célula... e nesse monte de coisas que a gente se questiona, qual o objetivo disso tudo?” Para o sindicalista há um comportamento comum em vários empresários:

“Usam a nossa inteligência para produzir cada vez mais. Nós não somos mais tratados nas empresas como empregados. Nós somos colaboradores. Tem empresas que fazem campanha. A Maxel, recentemente, fez uma belíssima campanha: o *Projeto Sol – o sol é para todos. Vocês fazem parte da família Maxel*. Na Mercedes, eu e meus companheiros somos chamados de colaboradores. Assim, a gente se envolve, e nesse projeto da Família Maxel o interessante foi o que aconteceu. Porque depois de muita propaganda, muitas idéias, inclusive nós fomos convidados a tomar café da manhã com o presidente. Só que no café da manhã não podíamos falar em salários, de condições de trabalho. Só tinha que dar idéias novas e, de repente, alguém chega e diz você faz parte da família Maxel. E como faz parte da família, como é em casa, com a sua família. Quando você suja o chão, não é você que limpa? É. Então, rapaz, você deve limpar aqui. Coisa muito bonita, agradável, rodeado de propaganda e panfletos. Aí eu digo puxa vida, realmente, porque eu não limpo aqui? Sou benquisto bem falado... Começa a limpar e em um mês depois a família Maxel mandou embora 32 faxineiros. Passou um dia. Pra quê inspetor de qualidade? O cara fica te enchendo o saco, medindo sua peça, verificando o que você produz no dia. Faça você a qualidade rapaz, você será ótimo! Aí o cara pensa – puxa é mesmo! Por que eu não faço isso? Vou te dar um conselho: para você aprender a mexer com paquímetro, macrômetro, mede aqui, mede ali. Na semana seguinte desaparecem, como na Mercedes Bens, mais 500 inspetores de qualidade. Pra que preparados de máquina? Tem empresa que nem tem chefe mais. Pra que chefe? Pra ficar te perturbando? Pra ficar te perseguindo? Você pode até ir ao banheiro e ficar a hora que você quiser, desde que, com essa planilha que estou te entregando você vá produzir 120 peças hoje; 120 amanhã. Depois não tem problema: você faz um pouquinho mais, e isso é bom demais. Tudo isso é perfeito para atingir qualidade, para atingir produtividade, mas não é perfeito para atingir o objetivo

fundamental do trabalho, que é fazer bem a vida.” (SILVA, 1996).

Para Claus Möller, durante os últimos anos, tem-se priorizado cada vez mais o lado “light” da administração. Todos os especialistas concordam que as pessoas representam o bem mais importante de uma empresa e acreditam que os funcionários têm um melhor desempenho quando dispõem de poder para agir. O “empowerment” (delegação de poder ao empregado) se tornou consagrado. Muitos gerentes desejam atribuir poder e responsabilidades a seus funcionários. Inúmeras organizações, entretanto, encontram dificuldade em tornar o “empowerment” uma realidade. A dificuldade existe porque talvez não seja suficiente “transmitir” responsabilidades aos empregados. É necessário que haja uma resposta positiva do lado do receptor. É preciso que os empregados ousem, desejem e tomem iniciativa de assumir responsabilidades. “Alguém pode perguntar: é possível dar responsabilidades? Não é possível apenas assumir responsabilidades? Obviamente, o gerente precisa ser um líder e ter o maior empenho possível para passar responsabilidades aos empregados. Mas não é justo que se relacione sempre o desempenho medíocre de um funcionário ao mau gerenciamento ou à falta de liderança”.

Para Möller, muitas razões para o baixo desempenho do funcionário podem ser encontradas na sua vida privada, concluindo que a boa liderança é uma condição necessária para fazer com que as pessoas dêem o melhor de si, mas raramente suficiente.

Segundo o especialista, uma das principais dificuldades das empresas no Brasil é a enorme brecha que existe entre os gerentes seniores e os de nível médio e inferior. Os primeiros, com formação universitária, não delegam responsabilidades para os subordinados, com a desculpa de que estes são insuficientemente preparados. Ao mesmo tempo, não investem na sua capacitação. Isso está completamente errado, segundo o consultor, porque são os empregados dos níveis inferiores da empresa que lidam com os clientes. “Os gerentes no Brasil acham que fazem tudo melhor e se limitam a dar ordens. Precisam aprender a usar o cérebro das pessoas. É impossível desenvolver qualidade sem pessoas competentes”.

O consultor também é crítico em relação ao modo como muitas companhias tentam implementar seus programas: de cima para baixo. O funcionário é que deve ter a iniciativa. Möller costuma usar o time de futebol como modelo da empresa. A principal semelhança está no fato de que, quanto mais o indivíduo tem permissão para se destacar, melhor será o desempenho do time.

### 3.11 - Reinventando o Governo

(Osborne, 1995), na obra “Reinventando o Governo – Como o Espírito Empreendedor está Transformando o Setor Público”, explicitam algumas questões, as quais serão utilizadas como pressupostos básicos neste capítulo.

Destacam que o Governo “é o mecanismo que usamos para tomar decisões coletivas; é a forma de resolver nossos problemas coletivos e é a forma de prestar serviços em benefício de todo o povo”. Afirmam que governo efetivo é uma raridade e não está a altura dos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação, que se transformam rapidamente; que o problema não está nas pessoas que trabalham no Governo, mas sim, no sistema com que trabalham – “pessoas responsáveis, talentosas, dedicadas, prisioneiras de sistemas arcaicos que frustram sua criatividade e minam suas energias; esses sistemas podem ser mudados de forma a liberar as enormes energias desses funcionários, aprimorando sua capacitação para servir ao público”.

Osborne e Gaebler mostram no estudo que há especificidade e essas diferenças levam seguinte conclusão: “Não se pode governar como quem administra uma empresa, embora certamente haja muitas semelhanças entre as duas atividades”. Utilizam para isso, ensinamentos de especialistas em administração de negócios como Peter Drucker, W. Edwards Deming, Tom Peters e Robert Waterman, afirmando que em matéria de governo a teoria da administração empresarial não é tudo. Consideram, por exemplo, a abordagem de Deming, conhecida como Administração da Qualidade Total. Crescentemente popular no setor público, ela recomenda que as instituições governamentais focalizem cinco princípios: resultados, clientes, descentralização, prevenção e mercado. Deming desenvolveu sua teoria para aplicá-la nas empresas que, em sua maior parte, funcionam num mercado competitivo, a Gestão da Qualidade Total não considera o problema do monopólio e este é fundamental para entender as dificuldades do governo. A maioria das empresas já estão orientadas para sua missão (conseguir lucros), por isso, neste particular, “Deming não ajuda os administradores do setor público a criar organizações motivadas por missões e, poucos são os empresários que precisam ouvir o conselho de que devem procurar ganhar dinheiro ao contrário de simplesmente gastá-lo”.

Para os autores, o desperdício na ação governamental não aparece de forma clara, em setores definidos:

“É intrínseco à atividade burocrática, está subjacente à maneira como governamos, manifesta-se em empregados desocupados, trabalhando subempregados – ou simplesmente não trabalhando; em pessoas que trabalham ativamente em funções que não merecem esse esforço, seguindo regras que nunca deveriam ser adotadas, preenchendo formulários que não deveriam existir.” (OSBORNE, 1995).

Destacam o paradoxo “o poder das idéias antigas”, citando o economista John Maynard Keynes o qual observava “a dificuldade reside não tanto em ter novas idéias mas em escapar das antigas”. O desafio é transformar instituições burocráticas em instituições inovadoras, dispostas a eliminar iniciativas obsoletas, prontas a fazer mais com menos recursos, interessadas em absorver novas idéias.

Com relação ao tema Governo descentralizado, passando da hierarquia à participação e ao trabalho de equipe, (Toffler, 1978), em *Anticipatory Democracy*, diz:

“A pressão por um sistema mais ágil de tomada de decisões fica seriamente restrita pela complexidade e a pouca familiaridade das circunstâncias sobre as quais deve decidir – o resultado é uma sobrecarga esmagadora sobre as tomadas de decisões – em essência, um choque político do futuro.” (TOFFLER, 1978).

Toffler, apresenta duas respostas possíveis:

“Uma das maneiras é tentar fortalecer, ainda mais e mais políticos, burocratas, especialistas e computadores, no afã, desesperado, de suplantar o crescente aumento da complexidade; a outra é começar a reduzir a carga de decisões, compartilhando-a com outras pessoas, permitindo que a decisão seja tomada por escalões inferiores, ou na periferia, livrando da

“tarefa o já esgotado e ineficiente centro de decisões.”  
(TOFFLER, 1978).

Com respeito às afirmações de Toffler, a obra de Osborne e Gaebler demonstra que as lideranças tradicionais procuram, instintivamente, a primeira solução, por exemplo, diante de uma crise fiscal, tratam de consolidar as agências e centralizar o controle e, por outro lado, os líderes empresariais procuram, instintivamente, a abordagem descentralizadora – deslocam grande parte das decisões para a periferia, delegando-as aos clientes, às comunidades e às organizações não-governamentais, as decisões restantes são empurradas para os escalões inferiores, horizontalizando a hierarquia e dando maior autonomia a cada membro.

Osborne e Gaebler, destacam que as instituições descentralizadas apresentam uma série de vantagens:

- Instituições descentralizadas são muito mais flexíveis que as instituições centralizadas e podem responder com muito mais rapidez a mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades dos clientes;
- Instituições descentralizadas são muito mais eficientes que as centralizadas, nestas, os trabalhadores, munidos dos programas de participação funcional, são mais capazes de incorporar melhorias nas organizações e de resolver seus problemas do que um monte de especialistas administrativos e todas as suas idéias sobre o que precisa ser feito nos locais de trabalho;
- Instituições descentralizadas são muito mais inovadoras do que as centralizadas – a inovação não surge, fundamentalmente, de uma grande idéia de alguém lá no topo, que, de repente, elabora um plano infalível, ao contrário, as boas idéias costumam brotar dos empregados que estão em contato com o público, a quem, de fato, incumbe o trabalho;
- Instituições descentralizadas têm moral elevado, são mais comprometidas e produtivas – quando os administradores depositam sua confiança nos empregados, delegando-lhes decisões importantes, emitem um sinal de respeito por seus funcionários; na administração, modismos surgem e se vão a todo tempo – e disso já sabem todos os funcionários públicos, mas participação não é moda, está em toda parte, em praticamente todas as indústrias.

Para os autores, enquanto o resto da sociedade luta para fugir dos padrões hierarquizados, os governos, em sua maioria, continuam segurando as rédeas, passando aos empregados a mesma mensagem: cumpram as ordens; não usem a cabeça; não pensem por si mesmos; não tomem atitudes independentes; se alguma coisa sair errado, a responsabilidade jamais será de vocês; se tiverem de tomar decisões – decidam por sua segurança; jamais se exponham a um risco. Esta mensagem é altamente destrutiva. E, por décadas e décadas, tem atemorizado os funcionários públicos, tornando-os passivos e amargurados.

(Pinchot III, 1989), na obra *“Intrapreneuring – Por que Você Não Precisa Deixar a Empresa Para Tornar-se Um Empreendedor”*, afirma que a inércia resultante, como a citada, com relação às pessoas que trabalham no governo, tem um preço altíssimo:

“Ao verificar o desperdício, algumas pessoas clamam por um sistema mais centralizado de controle, mas o desperdício não está sendo gerado por mecanismos ineficientes de controle, decorre exatamente de se tirar o controle real das únicas pessoas suficientemente próximas do problema, para fazer alguma coisa.” (PINCHOT III, 1989).

Para trazer o controle de volta às mãos daqueles que se encontram na ponta mais baixa da hierarquia, onde as coisas acontecem, os líderes empreendedores empregam um variado número de estratégias – usam uma administração compartilhada, visando descentralizar o processo de tomada de decisões; encorajam o trabalho em equipe, buscando superar as rígidas barreiras que, nas estruturas hierarquizadas, afastam as pessoas; criam, ainda, verdadeiras campanhas institucionais, de modo a proteger aqueles que usam de sua autoridade para inovar; e, além disso, investem em seus empregados, para garantir que tenham sempre habilidades e o moral que possam permitir-lhes fazer o melhor uso possível de sua autoridade.

A gestão motivacional, através da proposta da gestão compartilhada e equipes de trabalho, é fator essencial para o processo de descentralização no setor público, neste sentido, as pessoas envolvidas trabalham mais, com criatividade e também controlam o trabalho. Segundo Pinchot: “O compromisso adicional de uma pessoa motivada não representa apenas dez por cento (10%) ou vinte por cento (20%) de diferença, quem quer que esteja

absolutamente absorvido em seu trabalho pode fazer, em meses, o que um empregado desmotivado levaria anos para fazer”. A gestão motivacional, através da proposta da gestão compartilhada e equipes de trabalho, hoje é utilizada com grande frequência nas organizações públicas de sucesso, e a ação é possível com a criação de um ambiente favorável, com a participação da comunidade no processo de decisão, num trabalho em equipe, com menor rigidez da estrutura organizacional e maior autonomia na busca de resultados. Como exemplo pode-se citar casos brasileiros, ainda que isolados, como os que ocorrem nas cidades de Curitiba no Paraná, Belo Horizonte em Minas Gerais e em Porto Alegre no Rio Grande do Sul, onde com essa prática, administradores públicos conseguiram um gerenciamento onde as decisões importantes para a comunidade são tomadas com a participação mútua: gestão compartilhada com equipes de trabalho e comunidade.

(Osborne, 1995), na obra citada, destaca as formas e técnicas da administração compartilhada, que não se considera uma “cartilha”, mas que podem ser utilizadas como práticas auxiliares na busca da implementação do modelo:

*- Círculos de Qualidade são equipes temporárias, voluntariamente formadas, e se utilizam dos métodos de Deming para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Concentram-se em um problema a resolver ou em um processo que queiram aperfeiçoar. Mensuram os resultados; analisam os dados pinçando as prováveis causas; delineiam e implementam as soluções; checam os resultados; refinam ainda mais as soluções; tentam novamente. Na gestão da qualidade total, essas equipes “planejam, executam, avaliam e atuam”;*

*- Comitês de Trabalho – Administração oferecem aos administradores, bem como, aos seus representantes trabalhistas, um fórum permanente para a discussão de suas idéias;*

*- Programas de Desenvolvimento Funcional ajudam os trabalhadores a desenvolver seus talentos e habilidades através de sessões de treinamento, ‘workshops’, etc. As organizações que internamente oferecem tais oportunidades, condicionando-as a futuras promoções, desenvolvem nos empregados grande lealdade e compromisso;*

*- Pesquisas de Opinião dão aos líderes mais informações acerca do sentimentos de seus empregados do que qualquer outro método;*

*- Avaliação dos Administradores pelos Empregados, embora ainda pouco utilizada como método, pode se revelar extremamente poderosa, pode ser*

*desenvolvido um sistema de comparação de dados no qual se obtém um ‘feedback’ de quatro categorias: dos funcionários, de seus colegas, de seus chefes e deles próprios;*

*- Políticas de Invenção ajudam os empregados a patentear e desenvolver novos produtos ou processos que tenham inventado. Posteriormente, pode-se ajudar no desenvolvimento do projeto ou deixar que o próprio empregado cuide disso. Pode-se também ajudar o empregado na transferência dos direitos de invenção a uma empresa privada;*

*- Campanhas de Inovação encorajam as equipes de empregados a inovar, enaltecendo os valores daqueles que o fazem. No programa, grupos de empregados que desejem fazer mudanças na prestação de serviço, reduzir custos ou, mesmo, aumentar as receitas, candidatam-se a um comitê de produtividade;*

*- Programas de Premiação são utilizados em quase todas as organizações empreendedoras, como forma de homenagear grandes avanços.*

Gestão motivacional, através da proposta da gestão compartilhada e equipes de trabalho, devem ocorrer com o envolvimento dos trabalhadores em aceitar um novo conceito, onde o sucesso está no amplo fluxo de informações entre todos os participantes, com a necessidade da adoção de uma nova concepção com quebra de velhos paradigmas, mudanças cultural e organizacional, que muitas vezes estão enraizadas nas organizações, muitas vezes resultantes do desconforto com o desconhecido e da resistência geral a mudanças, onde funcionários sentem dificuldades em se ajustar à idéia de trabalhar sem chefes ou supervisores tradicionais, depois de vários anos nessa dependência, enquanto de outro lado, supervisores e chefes, sentem-se como perdedores na implementação do modelo.

### **3.12 - Considerações finais**

Nas organizações públicas, segundo observações e concepções elencadas no trabalho, para uma mudança de comportamento, nos momentos em que a ação é fundamental para poder avançar, acredita-se na adoção de um projeto efetivo com a adoção do modelo através de um “piloto” em nível de direção superior, auxiliado por consultores e especialistas externos, ou seja, trabalhar com gestão compartilhada e equipes no primeiro escalão, posto que, ultrapassada esta etapa, não haveriam dificuldades na implementação em todos os demais

níveis, face questões da experiência e ensinamentos adquiridos e acumulados, após os tradicionais enfrentamentos, oriundos das disputas de poder, vaidades pessoais, personogramas, quebras de paradigmas com mudanças funcionais e organizacionais que darão lugar à inovação, ao sucesso, à modernidade e ao desenvolvimento.

A reestruturação necessária, advinda do modelo apresentado neste trabalho, exigirá a sensibilização e o convencimento da alta cúpula, além do comprometimento e das práticas estruturadas na orientação dos esforços, permitindo que todos participem e opinem na realização do projeto, com o desenvolvimento de atividades interdependentes, conscientes e altamente comprometidas em compartilhar responsabilidades, com autoridade para decidir sobre processos de trabalho, com a negociação dos recursos necessários para a satisfação plena das expectativas de todos.

Os resultados poderão ser vislumbrados sob a ótica de uma organização com equipes responsáveis pela parte do processo que lhes cabe: conhecendo o todo; cumprindo metas, objetivos e missão respectiva, dentro do espírito responsável, com motivação e criatividade; gerando satisfação nos funcionários, no trabalho bem feito, com melhoria contínua na qualidade de atendimento da comunidade; reduzindo custos; inovando; flexibilizando o sistema organizacional com produtividade, enfim, transformando a cultura organizacional, o gerenciamento e o processo de informações.

No capítulo 4, a seguir, é descrito o modelo proposto neste trabalho, objetivando contribuir para obtenção de serviços mais adequados às expectativas e necessidades dos clientes que deles se utilizam. São detalhadas todas as etapas e o passo-a-passo que constituem o modelo. A metodologia utilizada para representação das etapas e tarefas deste modelo, basearam-se no trabalho realizado por (FIORELLI, 2000).

## Capítulo 4 Modelo de Gestão Motivacional e Aplicação

### 4.1 - Introdução

O capítulo apresenta um Modelo de Gestão Motivacional para a Organização Pública, baseando-se nos conceitos apresentados nos capítulos 2 e 3. No modelo se permite identificar técnicas de aplicação envolvendo o corpo funcional de uma organização pública na busca de uma efetividade de gestão através do envolvimento participativo e no melhoramento da imagem institucional.

O modelo se desenvolve estruturado em quatro (4) grupos de etapas com suas respectivas ações, objetivos, justificativas/comentários, envolvimento, resultados esperados e ferramentas. As etapas, podem ser vislumbradas esquematicamente na figura (3), são:

- Composição e Informação e (CI)
- Conhecimento (C)
- Pesquisa/Ação (PA)
- Aplicação (A)

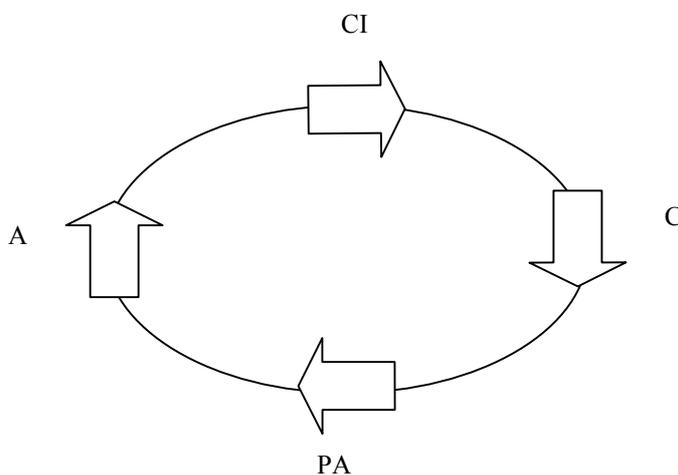


Figura 3 - Grupos 4 etapas Modelo de Gestão Motivacional para Organização Pública

Referenciado nos conceitos de Harrington (1993) e Paladini, (2000) sobre o gerenciamento de processos - GP, o modelo busca a melhoria contínua com foco no indivíduo, aplicando um sistema motivacional de envolvimento progressivo do corpo organizacional.

- Na primeira etapa, composição e informação, são recolhidas todas as informações disponíveis sobre a organização e composta a equipe de condutores.
- Na segunda etapa, conhecimento, é realizado um diagnóstico pormenorizado da organização.
- Na terceira etapa, pesquisa/ação, são consideradas as informações colhidas na etapa anterior, estratificando o problema, analisando as sugestões de melhoria e elaborando um plano de gestão.
- Na quarta etapa, aplicação, é delineada a aplicação do plano de gestão e direcionado a sua forma.

A visão sistêmica do modelo de gestão motivacional, ou seja, a compreensão total dos vários elementos constituintes (etapas, ações, objetivos, justificativas/comentários, envolvimento, resultados esperados e ferramentas) serão detalhados a seguir, podendo-se vislumbrá-la esquematicamente na figura (4), abaixo:

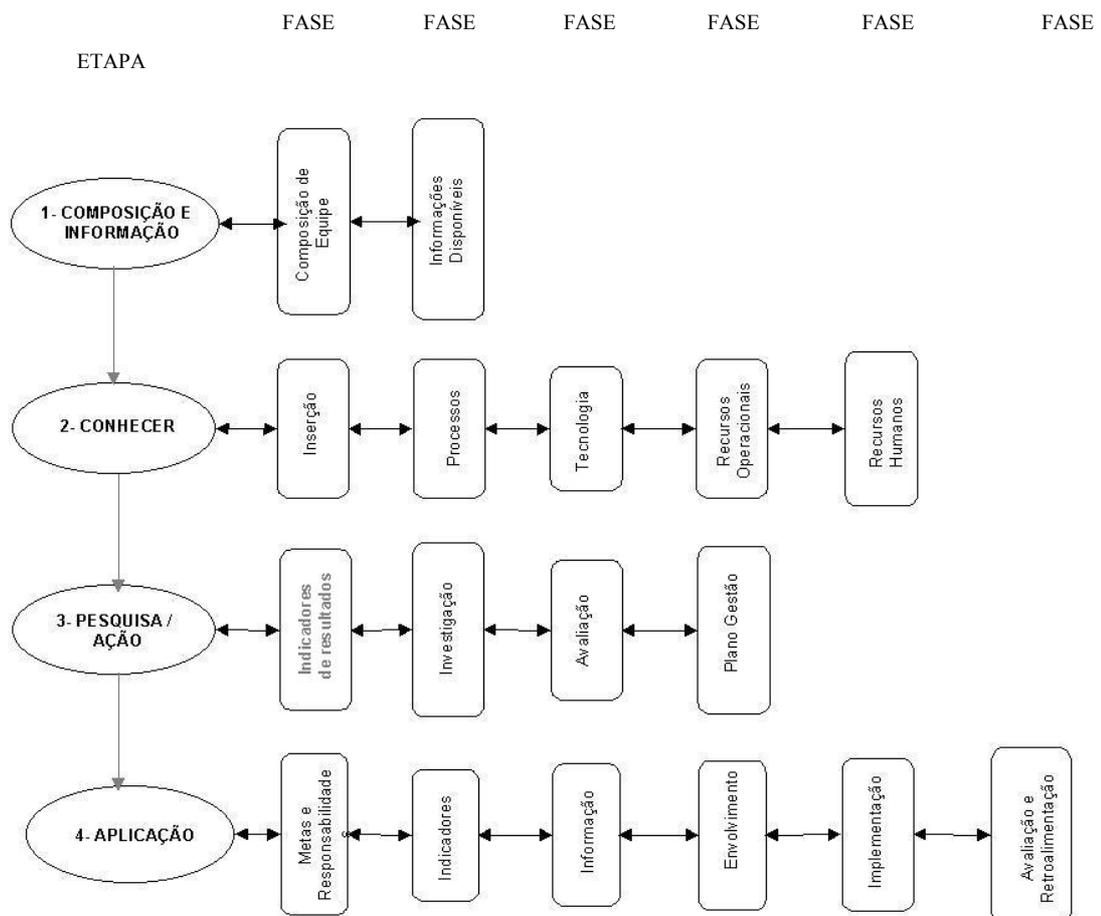


Figura 4 – Modelo de Gestão Motivacional

## **4.2 - Primeira Etapa: composição e informação**

Primeira etapa: composição e informação, classificada como etapa inicial do processo de gestão de uma organização pública, fará a introdução das ações que vão dar forma ao elenco de um Plano de Governo setorial voltado à busca de melhorias contínuas.

Nas ações abaixo descritas, demonstra-se a necessidade de se começar o roteiro com a formação de um fórum estratégico e com o estudo do acervo bibliográfico disponível a cerca da organização que se vai gerir.

Desdobra-se em dois momentos: composição de equipes e informações disponíveis que serão detalhadas a seguir.

### **4.2.1 – Composição de Equipes**

Ação: composição da equipe

Objetivo: compor o colegiado de líderes

Justificativa/comentários: toda organização pública é pautada por um programa macro de Governo e se inicia com a composição de equipes de gestores dos órgãos que dele fazem parte. Estes gestores por fim, considerando todas as variáveis pertinentes a sua organização e outras variáveis que influenciam o processo de Governo, compõem a equipe de dirigentes do órgão, iniciando o processo de gestão.

Envolvimento: envolvimento do gestor e das variáveis apontadas.

Resultados esperados: formação de bases de apoio.

Ferramentas: indicações e estudos curriculares.

### **4.2.2 – Informações Disponíveis**

Ação: reunir informações disponíveis

Objetivo: obter informações para um estudo preliminar da organização

Justificativa/comentários: a organização pública tem um elenco de informações bibliográficas, contextuais e operacionais, disponíveis que permitem preliminarmente um estudo da organização. Essas informações são relevantes para se dar início as atividades delineadas pelo modelo apresentado.

Envolvimento: Equipe técnica – funcionários da organização.

Resultados esperados: obter informações sobre a organização, sua história, cultura, imagem e informações gerais, que vão dar uma visibilidade holística do órgão.

Ferramentas: legislação, estatuto, organogramas e bibliografia em geral.

A primeira etapa pode ser vislumbrada esquematicamente na figura (5), a seguir:

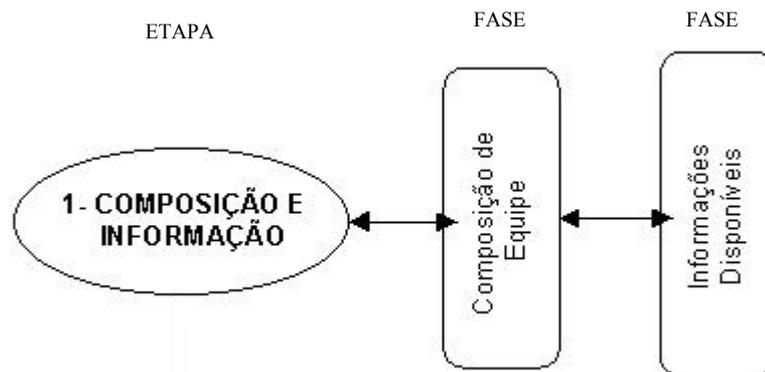


Figura 5 - Primeira Etapa: composição e informação

### 4.3 – Segunda Etapa: Conhecer

Nesta etapa, visa-se captar e mapear informações no sentido de se promover um reconhecimento geral da estrutura, através de um diagnóstico pormenorizado, conhecendo sua funcionalidade e seus processos, permitindo ao fórum estratégico (equipe técnica) o entendimento holístico e sistêmico da organização.

#### 4.3.1 – Inserção

Ação: conhecimento da inserção

Objetivo: conhecer o envolvimento da organização no contexto geral de governo

Justificativa/comentários: a organização tem um papel previamente definido na Estrutura geral de governo. É necessário conhecer esse posicionamento para identificar todas as interfaces com outras áreas, evitando-se ações de sobreposição em ações futuras contempladas no plano de gestão para o órgão. A equipe técnica precisa conhecer, em plano dinâmico, sobre a estrutura geral de governo e sua funcionalidade.

Envolvimento: Equipe técnica e administrativa e funcionários

Resultados esperados: visão sistêmica da equipe técnica do conjunto geral administrativo.

Ferramentas: bibliografia, legislação, reuniões.

### **4.3.2 – Processos**

Ação: conhecimento dos processos e fluxos

Objetivo: conhecer os processos e fluxos da organização

Justificativa/comentários: a organização pública tem um elenco de ações e procedimentos que são regulamentados através de instrumentos legais e normas internas aplicadas culturalmente na funcionalidade da estrutura. À medida que o tempo transcorre, a burocracia e tecnocracia nas atividades começam a ser elementos de contribuição na falta de efetividade organizacional.

Envolvimento: Equipe técnica e funcionários delegados

Resultados esperados: introspecção técnica na forma operativa do órgão.

Ferramentas: relatórios, fluxogramas, entrevistas e análise de processos e procedimentos.

### **4.3.3 – Tecnologia**

Ação: conhecimento do ferramental tecnológico

Objetivo: conhecer o ferramental tecnológico da organização

Justificativa/comentários: demonstra-se, através de diagramas, o nível de tecnologia disponível na organização, frente aos serviços apontados na etapa anterior. É necessário conhecer o ferramental tecnológico, tanto em equipamento quanto sistemas informacionais – (*hardware e software*).

Envolvimento: Equipe técnica e funcionários delegados

Resultados esperados: conhecer o nível de informatização e outras tecnologias disponíveis na organização.

Ferramentas: aplicação de formulários e entrevistas.

#### **4.3.4 - Recursos operacionais**

Ação: conhecimento dos recursos operacionais

Objetivo: conhecer os recursos operacionais e estruturais frente às atividades.

Justificativa/comentários: frente ao elenco de atividades da organização, a mesma conta com uma estrutura para o seu desenvolvimento. A estrutura é considerada, levando em conta a instalação física e localização, disponibilidade orçamentária e financeira, ferramentas e utilitários

Envolvimento: Equipe técnica e funcionários delegados

Resultados esperados: formação da equipe técnica no conhecimento dos recursos operacionais disponíveis para o desenvolvimento das tarefas funcionais.

Ferramentas: relatórios, inventário, orçamento, formulários e entrevistas.

#### **4.3.5 - Recursos Humanos**

Ação: conhecimento dos recursos humanos

Objetivo: conhecer os recursos humanos

Justificativa/comentários: na massa de funcionários que fazem parte da organização é comum um desvio operacional de aproveitamento. Esse registro é constatado, considerando diferentes variáveis que compõem a funcionalidade organizativa, mas principalmente a necessidade frente à ação e atividades. Conhecer o perfil técnico dos funcionários e sobrepô-lo junto as demandas laborativas permitirão um entendimento mais amplo do problema.

Envolvimento: equipe técnica e funcionários delegados

Resultados esperados: conhecer o quadro geral laborativo da organização e seu perfil técnico.

Ferramentas: organogramas funcionais, formulários, entrevistas, fóruns e reuniões de apresentação.

Observa-se que, no envolvimento, há uma constância na participação da equipe técnica e funcionários delegados. Sobre a equipe, a mesma, como condutora de todo o processo, deve-se munir de todas as informações coletadas nas tarefas, processando-as cognitivamente, envolvendo funcionários de base, permitindo um holomovimento organizativo.

No esquema da figura 6, observa-se a Segunda Etapa: Conhecimento:

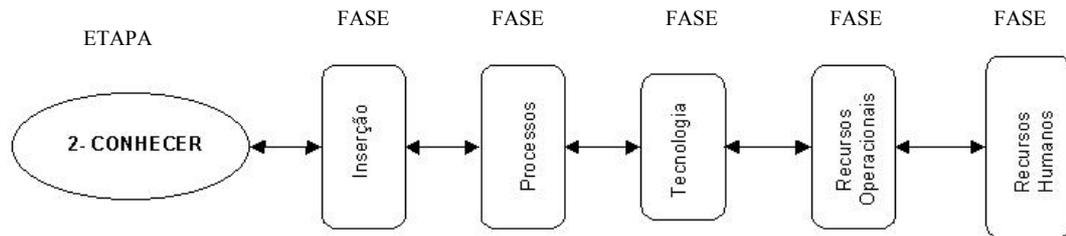


Figura 6 - Segunda Etapa: Conhecimento

#### 4.4 – Terceira Etapa: Pesquisa/ação

Nesta etapa, a aplicação da ferramenta pesquisa ação se dará a medida que se estabelece um modal de investigação e ação na direção da elaboração de um plano de gestão. A investigação é realizada, quando se estabelece os instrumentos de aferição do desempenho praticado na organização, no seu histórico de funcionalidade. Nesta oportunidade é possível saber como é que se está funcionando frente à realidade de sua demanda e com qual qualidade se opera. A observação crítica do *modus* operante da organização é iniciada. Os indicadores referenciais são aplicados sobre dados coletados, na etapa anterior, e balizarão um entendimento claro das linhas de atuação de gestão.

É fundamental, nesta etapa, que se procure conhecer as opiniões de clientes incidentais e do colegiado funcional, identificando pontos fortes e fracos do atual sistema e contribuições de ambos os públicos, na identificação de problemas e causas, que deverão ser tratados pelo fórum estratégico com envolvimento participativo da organização por um todo.

##### 4.4.1 –Indicadores de Resultados

Ação: Aplicação de indicadores de resultados

Objetivo: aplicar indicadores representativos de mensuração que permitirão qualificar e quantificar o sistema atual e o desejado, permitindo perceber os níveis de satisfação de desempenho, sobre a ótica de funcionários e usuários.

Justificativa/comentários: a aplicação de indicadores de resultados, partidos da satisfação, constitui-se como ferramenta básica de medição laborativa e de seu desempenho frente às atividades, principalmente na identificação de problemas e pontos de melhoria e contribuições de ambos os públicos. A aplicação deve permitir um entendimento claro e definição de prioridades de ação na busca da efetividade de *performace* organizacional

Envolvimento: Equipe técnica – funcionários - clientes

Resultados esperados: definição do problema e indicações para melhoria medidos através de:

- Grau de satisfação do cliente: medido através da percepção dos clientes (usuários de serviços), quanto à efetividade da organização na demanda e metodologia oferecida. Esta ação deve ser realizada pelos condutores da organização junto ao público usuário e identificará o nível de satisfação dos mesmos, permitindo diagnosticar a visão organizacional de fora para dentro.
- Grau de satisfação do funcionário: medido através da percepção e posicionamento do servidor quanto às demandas de serviços da organização, suas dificuldades, seu comprometimento e na vontade do mesmo em recepcionar um plano que eleve a imagem institucional.
- Grau de satisfação pública: medido através dos indicadores macros de gestão, permitindo conhecer a eficiência e eficácia da organização diante de sua missão institucional.

#### **4.4.2 – Investigação**

Ação: Realização de investigação qualitativa com ênfase nos indicadores de resultados apontados na etapa anterior, através das seguintes ações:

- ✓ Definição das informações a serem pesquisadas
- ✓ Definição do público dirigido
- ✓ Definição da estratégia de aplicação
- ✓ Definição das ferramentas a serem utilizadas

Objetivo: Composição da base de informações e sua respectiva investigação com base nos indicadores de resultados, para a percepção efetiva do desempenho da organização.

Justificativa/comentários: A aplicação do ferramental de aferição, através de consulta de opiniões e cruzamento de dados estatísticos, vai permitir um nível de conhecimento mais estreito de desempenho. Outra contribuição desta etapa, traz a participação objetiva de clientes, funcionários e representantes de atividades intra relacionadas com a organização. Essa proximidade motiva um envolvimento de todos na busca de um diagnóstico de fatores e variáveis de contribuição ao desempenho organizacional.

Envolvimento: Equipe técnica, funcionários em geral, cliente e usuários da organização

Resultados esperados: Coleta de informações e opiniões que permitam subsidiar a etapa seguinte na avaliação do desempenho da organização.

Ferramentas: Questionários, relatórios, entrevistas.

### **4.4.3 – Avaliação**

Ação: Tabulação e análise das informações investigadas na etapa anterior, através das seguintes ações:

- ✓ Coleta de material
- ✓ Classificação e tabulação das informações
- ✓ Seleção, classificação e priorização de problemas
- ✓ Seleção e análise de idéias

Objetivo: nesta etapa, objetiva-se o tratamento das informações investigadas e identificação das contribuições que emanaram do processo de consulta e alimentação da base de construção do plano de gestão.

Justificativa/comentários: nesta etapa é possível conhecer de fato e de forma clara os problemas e impressões sobre a organização e identificar, na mesma base, as sugestões de melhoria para uma possível classificação de grau de importância no contexto geral. A ação a ser desenhada no plano de gestão recebe, neste momento, todas as informações que vão permitir a priorização nas propostas de implementação.

Envolvimento: Equipe técnica, funcionários delegados.

Resultados esperados: conclusão da fase de diagnóstico e envolvimento do corpo da organização na formulação do problema e apontamento de possíveis soluções.

Ferramentas: Análise e correlação de informações.

#### 4.4.4 – Plano de Gestão

Ação: Elaboração do plano de gestão, através de:

- ✓ Construção de idéias força: diretrizes macros de gestão
- ✓ Definição de programas e projetos: pontos e ações a serem trabalhados no plano
- ✓ Definição de indicadores (índices): instrumentos de aferição para o plano
- ✓ Instituição de monitoramento e acompanhamento: constituição de equipe e ferramental
- ✓ Instituição de sistema de avaliação: monitoração *passo a passo*

Objetivo: Estruturação do plano de gestão da organização, objetivando dotá-la de uma linha de conduta organizacional, na busca da efetividade produtiva e validação de sua imagem institucional.

Justificativa/comentários: nesta etapa, desenvolve-se de forma colaborativa a construção de um plano de gestão, com premissas de qualidade e participação, de forma a construir as linhas gerais de atuação, com ênfase na visão de uma organização pública disciplinada, promovendo melhorias contínuas.

Envolvimento: Equipe técnica e subgrupos de trabalho.

Resultados esperados: Definição da forma de condução da organização.

Tem-se a terceira etapa, esquematicamente na figura 7, a seguir:

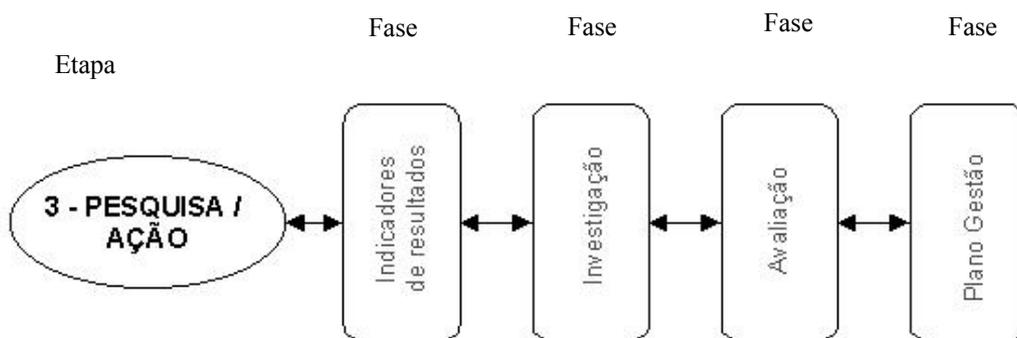


Figura 7 – Terceira Etapa – Pesquisa / Ação

## **4.5 - Quarta Etapa: Aplicação**

Nesta etapa objetiva-se a implementação do plano de gestão da organização de forma a conquistar o envolvimento de todo corpo funcional. Será dar a ênfase do modelo ora proposto, diante de todo o panorama desenhado nas etapas anteriores, que apresentaram o indivíduo dentro da organização como sendo parte preponderante de um processo de deteriorização da imagem das organizações públicas. É fundamental, neste momento, o desenvolvimento de ações que focalizem o indivíduo, para se garantir a implementação de um plano de gestão. A aplicação observa um roteiro de ações, que vão delinear o conjunto funcional da organização pública, de modo a colocá-lo participativo e envolvido no programa proposto.

### **4.5.1 - Metas e responsabilidades**

Ação: Definir metas e responsabilidades através das seguintes ações:

- ✓ Definir produtos: prioriza ações
- ✓ Estabelecer cronograma: estabelecendo tempo de implantação para cada ação
- ✓ Definir responsabilidades: definem-se os responsáveis para cada programa, projetos e ações

Objetivo: neste momento, definem-se as estratégias de implementação, com ênfase no tratamento das informações das etapas anteriores, estabelecendo produtos a serem trabalhados, tempo de implantação e responsabilidades.

Justificativa/comentários: o roteiro de aplicação tem as indicações e envolvimento que irão tornar possível a implementação do plano. As metas devem ser claras, pautadas nas prioridades, com um cronograma viável e com os responsáveis pela sua execução a serem definidos a partir de uma conjugação de liderança e conhecimento.

Envolvimento: Equipe técnica, equipe de apoio e funcionários delegados.

Resultados esperados: objetivar a implementação do plano.

Ferramentas: fóruns técnicos, plano de gestão, análise de relatórios e de ferramentas utilizadas nas etapas anteriores.

### 4.5.2 – Indicadores: índices de desempenho

Ação: Definir indicadores através das seguintes perspectivas:

- ✓ Sistema de avaliação do processo de implementação do plano: tempo, envolvimento
- ✓ Sistema de avaliação de efetividade do plano: grau de satisfação do cliente, grau de satisfação dos funcionários e grau de satisfação pública (missão)

Objetivo: estabelecem-se os instrumentos de medição que serão norteadores da fase de avaliação.

Justificativa/comentários: neste momento, as ferramentas de avaliação definidas irão permitir o acompanhamento da implantação e correção de possíveis desvios de foco. O foco principal é o tratamento dos problemas elencados nas etapas anteriores e a implantação de programas, projetos e ações a serem implantadas e sua respectiva receptividade na direção da efetividade organizacional.

Envolvimento: Equipe técnica, equipe de apoio e funcionários delegados.

Resultados esperados: definir o ferramental de medição para o monitoramento da aplicação do plano de gestão

Ferramentas: fóruns técnicos, plano de gestão, bibliografia, análise dos coletados em etapas anteriores.

### 4.5.3 – Informação

Ação: Dar conhecimento ao corpo funcional do plano de gestão

Objetivo: Informar o conjunto funcional da organização do plano de gestão proposto, bem como, todo o seu detalhamento pertinente a meta, cronogramas e responsabilidades, objetivando que todos conheçam a compilação da proposta elaborada de forma colaborativa com a participação de todos.

Justificativa/comentários: Nesta fase, serão apresentados a todos o plano de e seu respectivo detalhamento frente a todas as contribuições advindas das outras etapas. A curiosidade funcional é percebida na medida em que os mesmos começam a visualizar que os problemas e sugestões por eles elencados tiveram tratamento na proposta.

Envolvimento: Equipe técnica, equipe de apoio e funcionários geral.

Resultados esperados: O conhecimento de todos sobre o plano de gestão e seu processo de implementação

Ferramentas: Seminários, fóruns técnicos, sistema de informações.

#### **4.5.4 – Envolvimento**

Para obtenção de resultados favoráveis à implementação do plano de gestão, há necessidade do envolvimento de pessoas, independente do nível hierárquico, ou seja, para que haja um bom resultado no trabalho de equipe são necessárias mudanças na postura do indivíduo que a compõe, de modo a melhorar sua atuação através do resultado da soma das características de cada um de seus membros.

O envolvimento também se dará com a formação de grupos de pessoas, com atividades interdependentes, conscientes e altamente comprometidas em compartilhar responsabilidades, com autonomia para decidir sobre seus processos de trabalho e negociar os recursos necessários para satisfazer plenamente as expectativas dos clientes e os objetivos da organização.

Ação: desenvolver ações dirigidas à motivação e envolvimento dos funcionários na implementação do plano através das seguintes ações:

Objetivo: desenvolver trabalhos específicos dirigidos aos funcionários, estabelecendo um movimento organizativo, no sentido de motivar os recursos humanos, envolvendo-os na implantação do plano de gestão.

Justificativa/comentários: Toda a ênfase de eficácia do plano de gestão está pautada nesta etapa. Após o tratamento do problema, onde se demonstra claramente que a inércia da organização pública está relacionada a fatores de desmotivação do quadro funcional. Considerando a importância desta etapa para o sucesso do plano de gestão, serão apresentadas, nas fases seguintes, o detalhamento da ação e do ferramental que focam o indivíduo no ponto central para a implementação efetiva da gestão delineada.

Envolvimento: Equipe técnica, equipe de apoio, funcionários delegados e consultores externos.

Resultados esperados: Motivação da equipe para aplicar o plano de gestão.

Ferramentas: resgate e valorização que serão esquematizadas nos quadros (1 e 2) a seguir:

Resgate	
<u>Ação</u>	<u>Ferramentas</u>
<u>1) Do indivíduo sobre a ótica da organização</u>	
1.1 Missão e visão	1.1 Seminários – fóruns
1.2 Inserção do indivíduo na organização	1.2 Palestras – seminários
1.3 Reciclagem técnica	1.3 Cursos – seminários
1.4 Talentos laborativos	1.4 Questionários – reuniões
<u>2) Ações sobre o indivíduo</u>	
2.1 Valores pessoais	2.1 Cursos de autoconhecimento
2.2 Necessidades	2.2 Entrevistas – motivogramas
2.3 Talentos	2.3 Entrevistas – dinâmicas de grupo

Quadro nº 1 - Resgate: ação e ferramentas

Detalhamento da ferramenta:

*1) Do indivíduo sobre a ótica da organização*

1.1 - Missão e visão: A finalidade de uma organização representa os propósitos a serem atingidos e os respectivos impactos no ambiente interno e externo. Numa organização pública a missão (anexa) já é trazida em forma de Lei. Neste momento objetiva-se a retro alimentar o corpo funcional das informações e atribuições que fazem o sentido da organização, seus objetivos para com a estrutura administrativa por um todo, como também seu papel diante da população a que serve.

- Seminários: acompanhados de dinâmicas de grupo, devem contar com a participação de todos, desde a função mais simples como àquelas estratégicas para a administração. O chamamento dos funcionários a participação nesses eventos, deve ser feito de forma presencial pelo colegiado de gestores. Dinâmicas de grupo devem ser aplicadas com intuito de conseguir o aproveitamento de todos nas informações repassadas, despertando, com isso, o conhecimento dos participantes da missão da organização e despertando

também os sonhos de tê-la, contribuindo para o bem comum, pautada na eficiência de suas ações e na sua efetividade funcional.

- Fóruns: técnicos voltados à qualidade de gestão, repassando a noção da técnica empregada ao colegiado gestor, para que os mesmos possam funcionar como facilitadores junto a palestrantes de seminários e junto as suas equipes. Para este conjunto funcional são aprofundados o tema da missão e repassadas técnicas de gerenciamento de grupos com objetivo de que os mesmos reflitam, constantemente com seus liderados, o porquê da existência da organização, para diminuir a mecanicidade perceptiva dos colaboradores.

### 1.2 - Inserção do indivíduo na organização:

- Palestras: de auto introspecção laboral dirigido a todos os funcionários, resgatando seus valores funcionais. As palestras devem focar aspectos ideológicos dos funcionários e sua importância no conjunto administrativo. Devem ser abordados o trabalho de equipe e a participação de cada um para o sucesso almejado. O indivíduo intrinsecamente deve ser convidado a refletir sobre o seu desempenho e o que ele representa para o conjunto.
- Seminários: de Valores na missão organizacional que devem ser ministrados com ênfase e foco nos valores da instituição. O indivíduo tem que despertar sobre a égide de seu comportamento frente à ética, competência e resultado.

### 1.3 - Reciclagem técnica:

- Cursos: de capacitação e treinamento voltados a novas tecnologias empregadas no decorrer das atividades laborais dos funcionários da organização pública. Nestes cursos devem ser disponibilizados uma variabilidade de conhecimentos repassados por consultores, com o objetivo de promover o crescimento pessoal e profissional do conjunto funcional em se atualizar para própria melhoria contínua da sua *performance* frente às demandas da organização. Para tanto, devem ser abordados temas sobre gestão de processos, gestão da informação e gestão tecnológica.
- Seminários: para desenvolvimento profissional, onde devem ser repassados técnicas de alta *performance*, reintrospectando o indivíduo na profissionalização de suas ações de trabalho. O funcionário deve conhecer o poder de suas reações frente ao trabalho de um modo geral e o impacto disto junto a imagem da organização. Nestes seminários devem ser apresentados filmes temáticos voltados à necessidade de se humanizar as relações de trabalho, para quebrar a mecanicidade do dia-a-dia.

#### 1.4 Talentos laborativos:

- Questionários: voltados ao conhecimento técnico pessoal, onde deve se procurar extrair os talentos laborativos do indivíduo. É possível, com isso, perceber se realmente àquele funcionário está disponibilizando todo o seu potencial para a organização ou perceber possíveis desvios ocasionados por outras variáveis comuns a uma organização pública. A aplicação destes questionários deverão proporcionar a equipe técnica a análise do perfil do indivíduo e como deve ser explorado sua potencialidade no conjunto geral da organização.
- Formulários: voltados ao conhecimento geral da organização, busca definir estratégias de definição de ações matriciais. Nessa pesquisa, o fórum estratégico colherá informações sobre a *interface* laboral de uma área de atuação para outra e qual o papel do indivíduo sobre o desempenho de outro. Temas de comunicação e gestão documental devem ser abordados para consulta.

#### 2) *Ações sobre o indivíduo*:

##### 2.1 - Valores pessoais:

- Cursos de auto-conhecimento: voltados a alta *performance* do indivíduo em sua vida. Devem ser abordados temas como a família, religião, comportamento. Estes cursos objetivam-se internalizar o indivíduo sobre uma visão de conduta pessoal, despertando-o a reciclar os seus valores pessoais e alternativas a propensos desvios ainda despercebidos à própria pessoa.

##### 2.2 - Necessidades:

- Entrevistas: no sentido de conhecer as necessidades pessoais do indivíduo, (quais são suas expectativas pessoais com a gestão), quais os fatores que contribuirão a sua motivação ou desmotivação. As entrevistas devem ser registradas em memórias documentais, onde o entrevistado se sinta à vontade para expor dentro de uma indução técnica (Maslow), quais as prioridades e hierarquização de suas necessidades. Essas informações vão permitir à equipe técnica traçar uma linha de conhecimento e de ação sobre o indivíduo.
- Motivogramas: aplicados (já de forma científica) deverão confirmar os dados obtidos no processo de entrevistas. Considerando que o enfoque do plano de gestão age (em sua grande essência) sobre o indivíduo, o motivograma aplicado e analisado vai dar ao grupo

as informações necessárias ao desenvolvimento de programas de gestão de pessoas com o objetivo de buscar uma linha de satisfação contínua e gradativa das necessidades básicas e também de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, tais como: tendências à criatividade, capacidades, talentos especiais e potencialidades a serem exploradas.

### **2.3 Talentos:**

- Entrevistas: no propósito de conhecer o servidor no seu cotidiano e sua preferência no lazer. A descoberta de seus *hobbies* podem propiciar a abertura necessária para se explorar possíveis talentos pessoais que podem ser expostos à equipe por um todo, como também, serem transferidos a outros membros da equipe que se interessem pelo assunto. Essas potencialidades, (quando descobertas e tratadas de forma correta) vão motivar intrinsecamente o indivíduo, além de permitir a quebra de barreiras psicológicas entre os funcionários, proporcionando que o conhecimento de um possa ser transferido ao outro de maneira prazerosa.
- Dinâmicas de grupo: para despertar no indivíduo a manifestação e auto-exposição (em complemento a ação anterior) vão reforçar as ações sobre as pessoas, alcançando o inter-relacionamento da equipe, despertando-lhes a sensação de mudança na forma de agir e do pensar.

Valorização	
<u>Ações</u>	<u>Ferramentas</u>
<u>1) Para o indivíduo sobre a ótica da organização</u>	
1.1 Ferramental de trabalho	1.1 Disponibilização de tecnologia e logística
1.2 Condições ergonômicas	1.2 Mobiliário – tratamento de ambiente
1.3 Abertura de relações hierárquicas	1.3 Reuniões – dinâmica de grupo
1.4 Subdelegação/ações/processos decisórios	1.4 Ordem de serviço – portarias
1.5 Reconhecimento	1.5 Agradecimentos, elogios – prêmios
<u>2) Para o indivíduo</u>	
2.1 Atividades sociais	2.1 Reuniões informais – entretenimentos
2.2 Tratamento de necessidades	2.2 Atenção pessoal a cada pessoa.

Quadro nº 2 - Valorização: ação e ferramentas

*1) Para o indivíduo sobre a ótica da organização:*

1.1 - Ferramental de trabalho:

- Disponibilização de tecnologia e logística: Equipamentos, *software*, *hardware* e logística

1.2 - Condições ergonômicas:

- Mobiliário: Melhoramento do mobiliário (mesas, cadeiras, etc.)
- Tratamento do ambiente: Melhoramento de *lay-out*, ambiente livre do fumo, tratamento estético (cortinas, mobiliários geral, paisagismo, etc.)

1.3 - Abertura das condições hierárquicas:

- Reuniões: das chefias com seus grupos de funcionários para discussão das metas
- Dinâmicas de grupo: Estimular os funcionários a criticar e sugerir.

#### 1.4 - Subdelegação de tarefas e processos decisórios:

- Ordem de serviço: Desconcentração decisória aos funcionários de base
- Portarias: Regulamentação e provisionamento legal de delegação decisória

#### 1.5 - Reconhecimento:

- Agradecimentos: A cada ação desenvolvida deve-se agradecer o pessoal ou coletivamente seus condutores.
- Elogios: A cada ação desenvolvida com eficácia deve-se elogiar presencialmente ou por acessos remotos seus condutores.
- Prêmios: Devem ser criadas formas de premiação e incentivos no cumprimento de metas pela equipe ou individuais.

### 2) Para o indivíduo:

#### 2.1 Atividades sociais:

- Reuniões informais: festas, *happy hour* das chefias com seus liderados
- Entretenimentos: Jogos, vídeos, esportes (interagindo departamentos).

#### 2.2 Tratamento de necessidades:

- Atenção pessoal a cada pessoa: Dar atenção aos problemas individuais de cada um, procurando orientá-los à solução.

## **4.5.5 – Implementação**

Ação: Implementação do plano de gestão através das seguintes ações:

- ✓ Ações de ordem operativas
- ✓ Ações sobre o indivíduo

Objetivo: Desenvolver as ações definidas no plano de gestão, de forma simultânea aos trabalhos desenvolvidos na etapa anterior.

Justificativa/comentários: A implementação do plano de gestão, após as etapas e fases explanadas no modelo ora proposto, deve conjugar as ações anteriores do roteiro apresentado, ou seja, a associação do tempo e compromisso (metas e responsabilidades), instrumentos de

medição (indicadores) o conhecimento da equipe (informação) e, principalmente, a participação dos funcionários (envolvimento).

Envolvimento: Equipe técnica, equipe de apoio e funcionários delegados.

Resultados esperados: asseverar a implementação do plano de gestão, através de ações simultâneas entre a aplicação das ações de ordem operacional com as ações de envolvimento funcional, permitindo que melhorias sejam sentidas (em ambas as direções) e permitindo também que os funcionários as percebam para que a organização comece a apresentar índices de desempenho satisfatórios.

Ferramentas: Relatórios gerenciais e ações administrativas voltadas a funcionários.

#### **4.5.6 - Avaliação e retroalimentação**

Ação: Avaliar a implantação do plano e retroalimentar o planejamento:

Objetivo: aplicar as ferramentas de medição, definidas na etapa Pesquisa/Ação, garantindo o acompanhamento e monitoramento da aplicação do plano de gestão, bem como, a retroalimentação de informações aos condutores do processo. Assim, as adaptações e inovações, que surgirem no planejamento ou qualquer uma de suas fases, poderão ser promovidas.

Justificativa/comentários: Os instrumentos de medição serão utilizados, nesta fase, no sentido de verificar se as ações propostas no plano de gestão estão sendo recebidas com satisfação por parte dos clientes e funcionários. As correções e mudanças necessárias se darão, no decorrer da aplicação, pois o plano de gestão não pode ser estático e inflexível, uma vez que as ações propostas podem sofrer solução de continuidade ou levar a frustração laborativa.

Envolvimento: Equipe técnica, equipe de apoio e funcionários delegados.

Resultados esperados: Estabelecer uma base de informações que levem ao acompanhamento e monitoramento da aplicação do plano e identificação de prováveis desvios do planejamento.

A Quarta etapa, na figura 8 a seguir, pode ser vista no esquema abaixo:

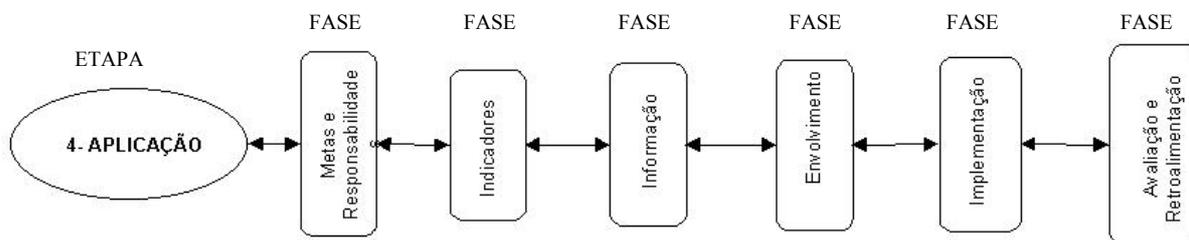


Figura 8 – Quarta Etapa - Aplicação

## 4.6 - Considerações Finais

A qualidade nos serviços públicos precisa estar centrada nas pessoas e nos processos que as envolvem. No contato, entre clientela e processos de serviços, é fundamental haver total entendimento e sintonia, pois somente assim consegue-se gerar serviços com qualidade assegurada.

O modelo apresentado objetiva enfatizar as ações sobre o indivíduo no sentido de trazê-lo ao comprometimento a uma gestão voltada à efetividade. Traz o modelo, calcado na motivação funcional, um roteiro de etapas a serem implementadas numa organização pública, considerando que são percebidos flagrantes desvios de qualidade neste tipo de cenário organizacional.

As organizações públicas precisam sempre procurar encontrar *meios* pelos quais possam conhecer a opinião de seus “cidadãos consumidores e cidadãos clientes”, aplicando estes conhecimentos na melhoria de seus serviços. Estas melhorias visam garantir a satisfação e o reconhecimento público ao trabalho desenvolvido pela gestão, principalmente em setores controladores da atividade urbana que fazem interface direta com a economia da cidade.

O modelo aplicado quando traz interação dos produtos e serviços com a efetividade funcional, fazendo que o corpo de servidores públicos sintam-se partícipes do programa de melhorias, além de despertar a necessidade de refletir sobre suas atividades funcionais e o que elas representam no dia-a-dia da cidade e do cidadão.

No capítulo 5, apresenta-se um resultado de gestão deste modelo aplicado na Secretaria Municipal do Urbanismo – SMU da Prefeitura Municipal de Curitiba, através de

um exemplo: o resultado detalhado do planejamento para gestão com enfoque motivacional, as formas de apresentação/prazos de análise de projetos e as vantagens.

## Capítulo 5

5 - Administração voltada para qualidade com base na pesquisa-ação: um estudo de caso na administração pública municipal

Este capítulo visa promover um melhor entendimento da proposta e contribuições do modelo relatado no capítulo anterior, partindo das demonstrações de sua aplicação na Secretaria Municipal do Urbanismo, da Prefeitura Municipal de Curitiba, no período de 1997 a 2000.

Considerando-se os limites da pesquisa, inicialmente apresenta-se a Organização Pública focalizada pelo estudo, depois descreve-se como na mesma transcorreu esta aplicação, em cada fase e com seus respectivos resultados e análises. Neste estudo de caso, classificou-se como tema principal a sistemática de atuação da organização, dos seus serviços e atendimento, pois sua natureza de atuação se assemelha a diversos órgãos públicos, principalmente àqueles com característica de interação com o destino das cidades e com a prestação de serviços aos seus munícipes.

A escolha desta Secretaria se justifica pelo alinhamento com os objetivos deste trabalho e pela facilidade de acesso às pessoas que a compõem, considerando que o pesquisador também teve a liberdade de aplicar o modelo descrito no capítulo anterior, pois se encontrava investido da qualidade de gestor.

### **5.1- Apresentação da organização: localização e síntese histórica**

A aplicação deste modelo deu-se na sede da Secretaria Municipal do Urbanismo da Prefeitura Municipal de Curitiba, nas 08 (oito) unidades de serviços descentralizados, localizadas nos equipamentos públicos conhecidos como "Ruas da Cidadania", que são responsáveis pelo atendimento regionalizado da Prefeitura Municipal de Curitiba.

Esta Secretaria, inaugurada em 09 de setembro de 1993, ocupa uma área de 2075,04 m<sup>2</sup> na rua Lysimaco Ferreira da Costa, número 355, no bairro Centro Cívico, na cidade de Curitiba no Estado do Paraná.

É um órgão bastante conhecido da população Curitiba, considerando-se sua interface com a rotina da cidade, e com os índices de qualidade de vida, que fazem de Curitiba um exemplo no processo de urbanização, em parte, atribuído ao sistema de ordenamento e uso do solo, além de seu programa de monitoramento sobre o tema.

A Secretaria em questão é órgão de natureza fim, pois a ela atribui-se programação orçamentária de execução.

Sua estrutura organizacional e operacional observa uma constituição prevista em Lei Municipal cujo *Escopo legal*:

*“Efetuar o planejamento operacional, a execução, a implantação e fiscalização da legislação relativa ao uso e parcelamento do solo, a loteamentos e ao código de obras e posturas municipais”.* (Decreto nº 547/92).

As atribuições, segundo o anexo nº 3 Decreto nº 547/92, são:

*“Examinar e fiscalizar projetos de obras e edificações; realizar as expedições de atos de autorização, permissão ou concessão de uso e parcelamento de solo ou de uso de equipamentos públicos; fornecer e controlar a numeração predial; realizar a identificação e emplacamento dos logradouros públicos; efetuar a atualização do Sistema Cartográfico Municipal; efetuar a repressão às construções e aos loteamentos clandestinos, bem como ao comércio irregular; combater as várias formas de poluição sonora e visual e realizar outras atividades pertinentes.”* (Decreto nº 547/92).

A Secretaria Municipal do Urbanismo compõem a equipe de dirigentes, iniciando o processo de gestão com o Fórum de Gestão, constituído pelo Secretário, dois Superintendentes e quatro Diretores de departamento.

A Equipe de Apoio Técnico à Gestão foi a primeira equipe a ser constituída, visando construir uma metodologia de planejamento estratégico e a multiplicação de conhecimentos e disseminação de informações, o que levou à criação da Assessoria de Planejamento Estratégico – grupo de funcionamento matricial, constituído de servidores dos diversos departamentos da Secretaria que participavam das reuniões deste grupo, paralelamente aos trabalhos realizados em seu setor.

A Secretaria Municipal do Urbanismo – SMU tem a seguinte estrutura organizacional básica:

- I. Gabinete do Secretário;
- II. Equipe de Apoio Técnico e Administrativo;
- III. Superintendência do Uso do Solo;
- IV. Central de Informações
- V. Departamento de Controle de Edificações;
- VI. Departamento de Controle de Uso do Solo;
- VII. Superintendência do Cadastro Técnico Municipal;
- VIII. Departamento de Fiscalização
- IX. Departamento do Cadastro Técnico Municipal.

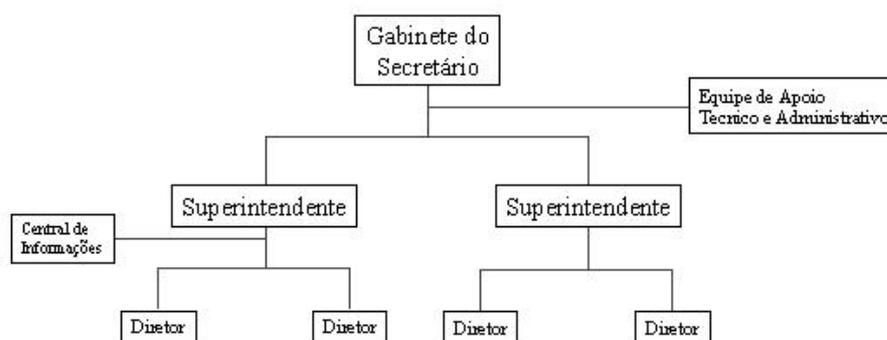


Figura 10 - Estrutura Organizacional

A Secretaria também tem no corpo funcional: 30% de Fiscais; 23% de Assistentes Administrativos; 7% de Auxiliares Administrativos; 5% de Arquitetos; 13% de Engenheiros Civis; 11% de Fiscais de Obras e Posturas; 11% de Técnicos em Obras e Projetos; conforme figura 10 a seguir.

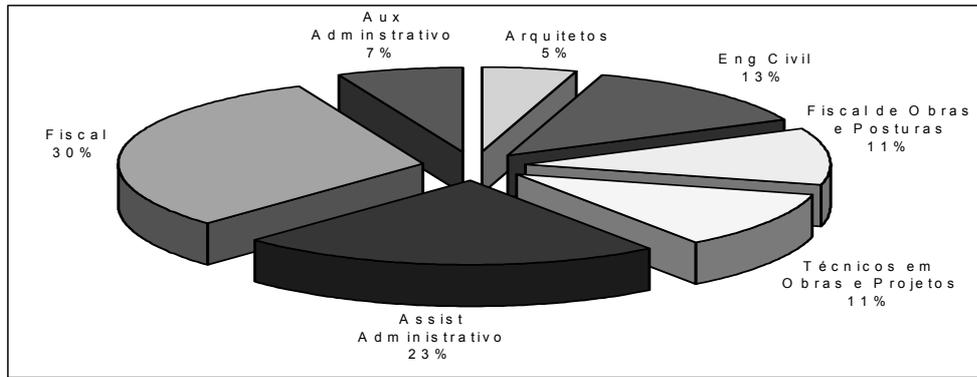


Figura 10 - Corpo Técnico

Totaliza duzentos e noventa e três (293) integrantes, distribuídos conforme representação na figura 11, podendo-se visualizar melhor no anexo 2 desta pesquisa:

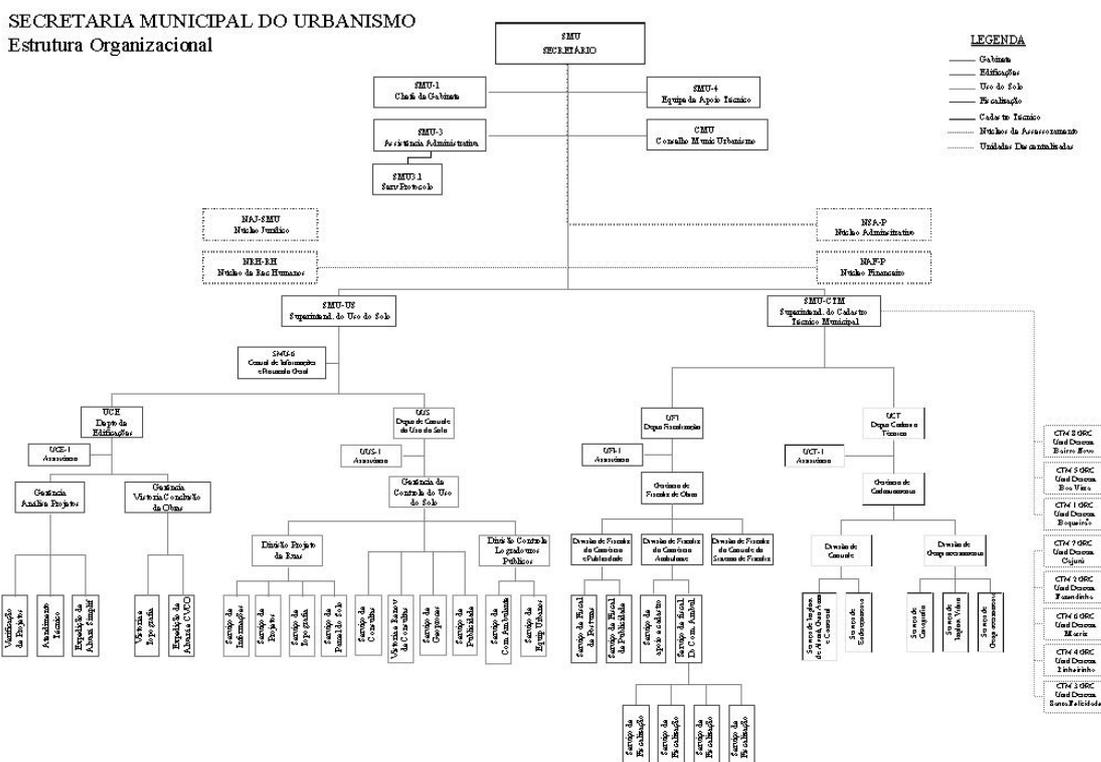


Figura 11 – Organograma da SMU

O modelo de gestão motivacional aplicado se desenvolve estruturado em quatro (4) grupos de etapas: composição e informação; conhecimento; pesquisa-ação e aplicação. A visão sistêmica do modelo de gestão motivacional, ou seja, a compreensão total dos vários elementos constituintes (etapas, ações, objetivos, justificativas/comentários, envolvimento, resultados esperados e ferramentas) serão detalhados a seguir.

## **5.2 - Primeira Etapa: composição e informação**

Classificada como primeira etapa, ou etapa inicial do modelo no processo de Gestão, tem por objetivo compor o colegiado de líderes da Secretaria Municipal do Urbanismo, baseou-se no organograma oficial previsto na legislação.

Nesse momento, procurou-se adaptar o conjunto de pessoas classificadas a ocupar funções tidas como "cargos de confiança" ao perfil das atribuições conferidas a cada uma das funções. A essa equipe coube a tarefa de levantar informações gerais sobre a organização, classificando esta tarefa a primeira das ações, que iriam dar forma ao elenco de um Plano de Governo setorial, visionado na efetividade de resultados voltados à busca de melhorias contínuas.

O envolvimento do gestor (secretário) e das variáveis apontadas têm como resultado esperado, nesse momento, a formação de uma primeira base de apoio. Nesse instante, tratou-se de aperfeiçoar o relacionamento desse pequeno colegiado no sentido de comprometê-los com o desenvolvimento de um trabalho inovador, que poderia produzir em suas passagens pelo órgão um reconhecimento público e interno, como responsáveis pela implantação de um efetivo programa de melhoramento da organização.

A técnica utilizada para essa fase foi uma longa programação de entrevistas diárias, somadas a jogos de equipe que serviram para estreitar o relacionamento de todos. Foram ainda repassados aos mesmos modelos de *performance* alcançadas por instituições públicas e privadas, além de farta literatura e artigos sobre qualidade e motivação do quadro de pessoal na conquista dos objetivos.

Para melhor compreensão há um detalhamento dos resultados alcançados, sobre cada ação, como também as limitações registradas sobre as mesmas na seqüência, conforme (Anexo nº 4 Construindo Gestão Estratégica).

### 5.2.1 - Composição

Houve uma aceitação completa das idéias apresentadas e um envolvimento positivo da equipe, no sentido do desafio estabelecido em se iniciar o programa de mudanças. Muitos dali já haviam liderado grandes equipes e conheciam as dificuldades em se estabelecer uma proposta de melhoria, principalmente em uma instituição onde a relação funcional do indivíduo compõe um percentual altíssimo na composição final do produto geral da missão da organização.

Nesta fase se registrou a dificuldade de composição funcional de uma equipe constituída em parte na observação de variáveis nem sempre funcionais. A mescla cultural de parte do conjunto, constituído de funcionários públicos, em relação àqueles vindos de instituições privadas, gerou um problema inicial de foco e reações às equações de resolução.

A disparidade entre o conhecimento tácito do serviço daqueles que ingressavam como servidores públicos e suas frustrações diante das limitações próprias, inerentes a uma instituição pública; da ansiedade daqueles advindos de instituições privadas e suas reações diante das incertezas e limitações do setor público, além da complexa relação e exigência pública à atuação institucional dos mesmos.

As variáveis registradas na composição foram da seguinte ordem: políticas; conhecimento; ferramental e envolvimento que serão descritas a seguir.

Com relação às variáveis políticas: os cargos deste nível na composição sofrem interferências, pois nem sempre o perfil mais adequado preenche a função.

Com relação às variáveis do conhecimento: considerando o perfil técnico da Secretaria, em questão, houve dificuldades, no primeiro momento em que a equipe encontrasse um ponto de entendimento comum, ou seja, de como iniciar ações com um conjunto de funções tão heterogêneas.

Com relação às variáveis do ferramental: além de entrevistas, foram também incentivadas e proporcionadas diversas atividades de caráter lúdico, social e cultural, tais como: reuniões sociais, festas, vídeos, café da manhã no departamento, café da manhã com o prefeito, apresentação de corais, “Pausa para a Qualidade”, aulas de ginástica e dança, exposições histórico-culturais. Essas dinâmicas contribuíram para a ampliação dos horizontes pessoais e profissionais dos servidores, aproximando pessoas e interesses, bem como, delineando as bases para novas e saudáveis formas de convivência no trabalho e

gerenciamento de pessoal, o que permitiu a substituição de um cotidiano rígido e convencional por outro mais humanizado, cooperativo e flexível.

Nesta etapa é necessário uma participação direta do gestor, em primeira mão, para apurar a compreensão dos talentos individuais, ditar o ritmo, estabelecer metas e coibir possíveis desvios de foco, que por ventura possam ocorrer.

### **5.2.2 – Informação**

A reunião de troca de experiências no serviço teve por objetivo coleta de dados e informações para um estudo preliminar da Secretaria Municipal do Urbanismo.

Essas informações foram relevantes para se dar início as atividades delineadas pelo modelo apresentado. A Secretaria em questão tem um elenco de aspectos legais de informações bibliográficas, contextuais e operacionais, disponíveis que permitem, preliminarmente conhecimento da organização. Esse material é disponível ao público, de fácil acesso, e traz dados e configurações importantes nesta primeira etapa.

Os resultados alcançados foram as informações trazidas pela equipe, formando um primeiro conjunto de dados sobre a Secretaria, permitindo uma visão que propiciava uma compreensão parcial da missão institucional e do funcionamento da SMU frente ao complexo jogo de normas a ela interligados.

A ausência de relatórios gerenciais e qualitativos sobre o funcionamento da estrutura foram algumas das limitações encontradas. Isto inibiu a equipe na compreensão desejada sobre a organização e também restringiu um diagnóstico preliminar mais apurado. O excesso de normativas internas, criadas a revelia sem qualquer aparato legal, também se constituiu num ponto de limitação e, por vezes, induziram a desorientação da equipe.

As variáveis registradas na informação foram bibliográficas e de qualidade. As bibliográficas correspondem ao complexo de normas legais sobre a organização, que registraram uma literatura de difícil rápida assimilação; as de qualidade: encontrou-se informações nem sempre confiáveis e dispostas tecnicamente em condições adversas, prejudicando qualquer necessidade de exatidão para o trabalho da equipe.

Nesse momento, compõe o ferramental de Legislação Municipal, Decretos, Portarias, conforme Anexo nº 5 O Poder de Polícia e Algumas Normas Penais, 1999 e Procedimentos de

Fiscalização - Departamento de Fiscalização, 1999; Guias de Serviço; Relatórios em geral e Normativas internas.

Nesta fase o envolvimento da equipe, já incluída a presença do gestor, é total, demandando a todos a tarefa de reunir e trazer ao conhecimento do conjunto todos os dados coletados. O estudo e o tratamento dessas primeiras informações também se deram de forma coletiva, permitindo a equipe o nivelamento da informação e do conhecimento.

### **5.2.3 – Considerações sobre a primeira etapa: composição e informação**

Como considerações, nesta etapa, descreve-se uma síntese dos resultados constatados e dificuldades encontradas na aplicação do modelo:

Resultados:

- Início da criação de uma base de dados com informações sobre legislação e funcionamento da SMU;
- Organização de diversas atividades sociais e culturais, visando a aproximação e envolvimento dos funcionários e chefias dos diversos setores da SMU, na busca do comprometimento com o trabalho.

Dificuldades:

- Resistência do funcionário da SMU em aceitar pessoas da iniciativa privada para ocupar cargos diretivos;
- Dificuldade de entendimento dos trâmites de uma organização pública pelas pessoas que iriam ocupar os cargos diretivos;
- Ausência de relatórios de acompanhamento e monitoramento das ações e dos serviços realizados pela SMU;
- Falta de clareza e divulgação das normativas internas.
- Início de uma rede de comunicação e informações confiáveis.

Finda-se esta etapa, para a próxima ou segunda etapa faz-se um diagnóstico da organização, em todos os aspectos relativos a sua funcionabilidade, para tanto, é necessário um amplo levantamento do processo operacional com todas as suas interfaces.

### **5.3 – Segunda Etapa: Conhecer**

A coleta de dados foi estabelecida a partir das informações, adquiridas na etapa anterior, e serviram para o entendimento holístico da equipe de dirigentes que fora constituída.

Sem se ater a cautela de realizar qualquer juízo sobre o desempenho da organização, a equipe técnica tratou somente de munir-se de informações sobre a Secretaria, envolvendo, nesta ação, grupos de funcionários detentores de funções intermediárias, que detinham condições de reuni-las com maior facilidade.

O envolvimento destes outros grupos, que se incorporavam a realização da tarefa, ocasionou uma reação positiva na estrutura, gerando uma expectativa de que a nova equipe trazia uma novidade: a de estar se interagindo de aspectos antes não interessados a outras equipes que por ali passaram.

A etapa foi tabulada através da atuação em 05 (cinco) fases, que serão detalhadas a seguir.

#### **5.3.1 – Inserção**

O conhecimento da inserção tem por objetivo estar certo do envolvimento da organização no contexto geral de governo.

A Secretaria Municipal do Urbanismo tem um papel previamente definido na Estrutura geral de Governo. Segundo a Lei nº 7671/91, a Secretaria Municipal do Urbanismo é uma secretaria de natureza fim, ou seja, presta serviços diretamente à população.

Nesta fase visualizou-se o cenário geral da máquina administrativa global da prefeitura, e procurou-se conhecer as interfaces com esta máquina, com objetivo claro, por parte da equipe, em deter futuras iniciativas que pudessem ser frustradas, face sombreamento de atribuições funcionais com outros órgãos.

Outra função levantada, na ocasião, foi a dependência da organização em questão com outras de natureza "meio" (apoio) e "fim" (execução).

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

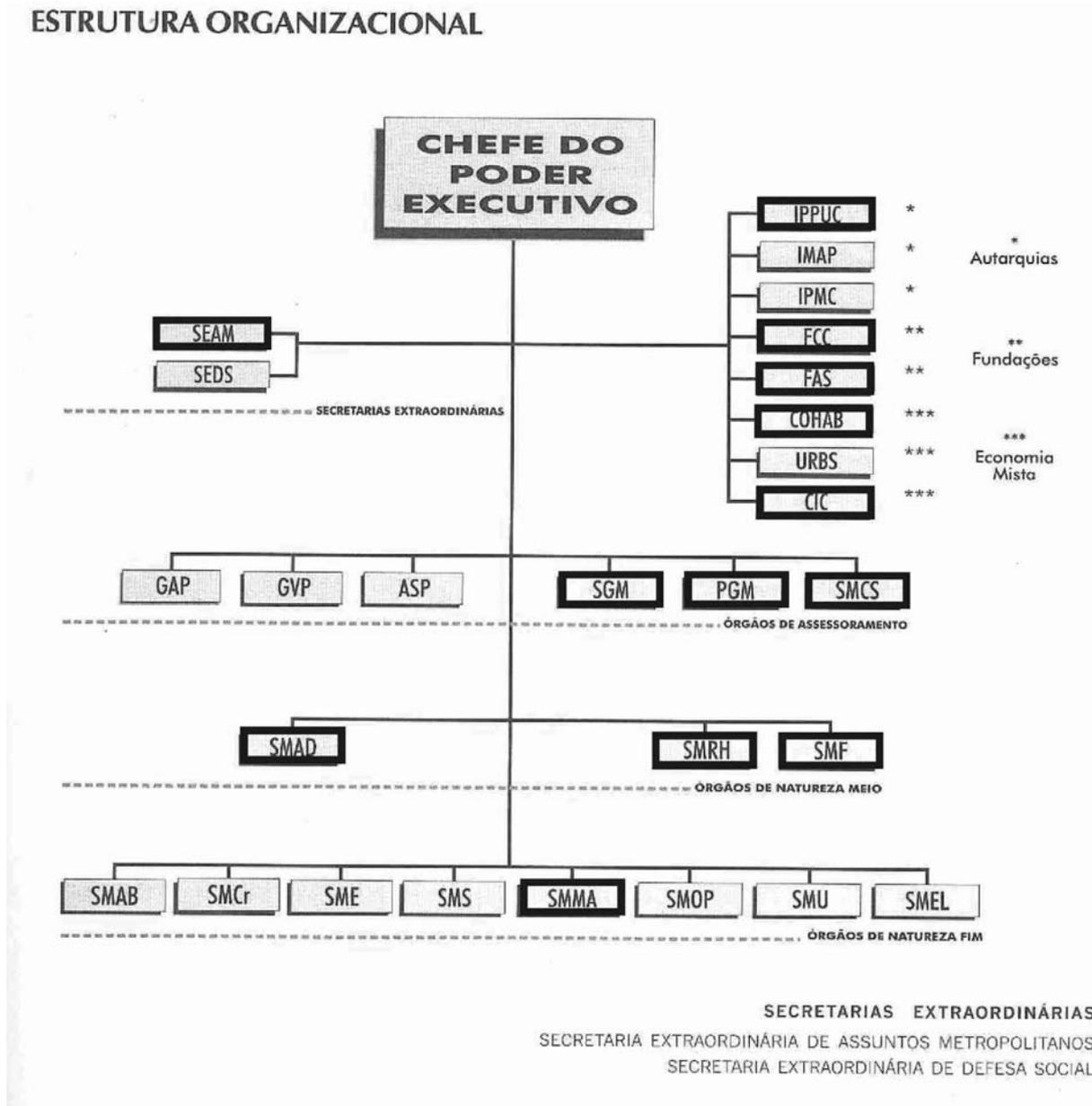


Figura 12: Estrutura Organizacional da Prefeitura Municipal de Curitiba

Apresenta-se, neste momento, uma síntese das atribuições dos órgãos com maior interface com a SMU, conforme figura 12 acima:

- Procuradoria Geral do Município – PGM para representar e defender judicial e extrajudicialmente, em qualquer foro ou jurisdição, bem como, assessorar juridicamente o município;
- Secretaria do Governo Municipal – SGM, para articular politicamente as ações governamentais de forma integrada compartilhada e descentralizada;

- Secretaria Municipal de Comunicação Social – SMCS para contribuir com órgãos governamentais para aperfeiçoamento contínuo da capacidade de governo;
- Secretaria Municipal de Administração - SMAD para coordenar os meios administrativos;
- Secretaria Municipal de Finanças - SMF para planejar e executar política tributária do município;
- Secretaria Municipal de Recursos Humanos – SMRH para desenvolver e atuar no provimento de um quadro de servidores públicos adequados a prestação de serviços a população;
- Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SMMA para formular, planejar e executar a política de preservação e conservação ambiental do município;
- Companhia de Desenvolvimento de Curitiba – CIC para promover e desenvolver atividades econômicas, tecnológicas e turísticas de Curitiba;
- Companhia de Habitação Popular de Curitiba – COHAB para promover a urbanização e a regularização fundiária;
- Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC para coordenar o processo de planejamento e monitoramento urbano da cidade;
- Fundação Cultural de Curitiba - FCC para promover o desenvolvimento socioartístico-cultural da comunidade;
- Fundação de Ação Social - FAS para promover a autosustentabilidade da população em situação de risco e vulnerabilidade social;
- Secretaria Extraordinária de Assuntos Metropolitanos – SEAM para coordenar as ações do município de Curitiba com os demais municípios integrantes da região metropolitana.

Esta fase foi fundamental para que a equipe conhecesse onde está inserida, além de todas as interfaces funcionais. O aproveitamento do grupo foi positivo, principalmente porque ao interagir com outros órgãos, para a coleta das informações, foi possível estabelecer um prévio relacionamento com estes integrantes, facilitando sobremaneira ações futuras.

O cronograma *apertado* inibiu um conhecimento mais aprofundado do grupo, que se ateve apenas a um entendimento parcial sobre o todo da Prefeitura Municipal. Outras limitações encontradas foram as informações, a respeito do assunto, as quais não traziam

clareza suficiente a equipe sobre todo o seu emaranhado de atribuições e as conexões necessárias ao desempenho da organização.

O ferramental, nesse momento, foi composto de:

- a) Escopo legal de atribuição;
- b) Decretos / portarias e regulamentos;
- c) Reuniões com outros órgãos (públicos e privados), conforme Anexo nº 6 Reunião de Integração Funcional e Fundação de Ação Social Treinamento para Técnicos e Funcionários da SMU;
- d) Visitas à instituições públicas;
- e) Estudo de fluxogramas da Prefeitura.

Todo o grupo foi constituído, somando-se com aqueles grupos de funcionários que receberam tarefas no sentido associar informações.

### **5.3.2 - Processos**

Esta fase teve o propósito de instropectar a equipe, no estudo dos processos, sobre os que se pautavam ao funcionamento da Secretaria. Toda a atividade da estrutura, até mesmo por considerar que a mesma desenvolve atividades controladora e ordenadora, é disciplinada através de regulamentos legais. Não se registrou àquela oportunidade nenhum trabalho em andamento no sentido minimizar a burocracia e o excesso de tecnocracia que *maculam* a imagem em geral do serviço público, pois geram lentidão de ação e entraves aos propósitos dos contribuintes.

Os processos foram examinados por amostragem, classificados a partir de atribuição departamental da Secretaria, objetivando também que todo o grupo pudesse entender o funcionamento do todo administrativo.

Os serviços selecionados à pesquisa atenderam os de maior requisição de contribuintes e do público interno: examinar e fiscalizar projetos de obras e edificações; realizar a expedição de atos de autorização, permissão ou concessão de uso e parcelamento de solo ou de uso de equipamentos públicos; fornecer e controlar a numeração predial; realizar a identificação e emplacamento dos logradouros públicos; efetuar a atualização do sistema cartográfico municipal; efetuar a repressão a construções e loteamentos clandestinos, bem

como, ao comércio irregular; combater as várias formas de poluição sonora e visual e realizar outras atividades pertinentes.

Houve uma compreensão bastante significativa do grupo sobre a forma de como se processava as atividades da organização. Essa compreensão levou o grupo à indignação quanto ao modelo atual de funcionamento da estrutura, embora naquele momento se restringisse ao conhecimento da estrutura.

Os aspectos técnicos e diversificação de atividades da organização limitaram um estudo mais aprofundado dos processos internos. A amostragem realizada não alcançou todos os procedimentos, limitando ao estudo daquilo que fora priorizado diante dos números extraídos dos relatórios gerenciais, que apontavam as maiores demandas internas e externas, como por exemplo o estudo descrito no quadro abaixo:

<b>Processo Administrativo Interno</b>		
SERVIÇO	DEMANDA ORGANIZACIONAL	LEVANTAMENTO E DIAGNÓSTICO
Plantão de atendimento noturno em finais de semana e em eventos externos;	Necessidade de prestação funcional de horas-extras para manutenção de serviços de utilidade pública;	Identificação de repetição viciosa de escala de plantão funcional, propiciando eventuais irregularidades em âmbitos administrativos diversos;

Quadro nº 3: Processo Administrativo Interno

O ferramental composto foi de processos administrativos internos; processos administrativos externos (serviços); instrumentos regulamentadores (decretos/ portarias/ leis) reuniões e entrevistas com funcionários e estudo de caso de fluxo em processos selecionados.

O envolvimento fez-se de todo o grupo e outros que passaram a constituir grupos de apoio, diante da necessidade de começar a envolver parte do conjunto geral em tarefas de levantamento, considerando o elevado desconhecimento e imaturidade na tarefa, registrado na equipe gestores.

### 5.3.3 - Tecnologia

Esta fase tem por objetivo conhecer o ferramental tecnológico da Secretaria Municipal do Urbanismo.

Nesta oportunidade foram diagnosticadas as condições tecnológicas empregadas a realização de serviços, tanto no que se refere a equipamentos e logística, quanto a metodologias existentes em diferentes áreas da gestão, tais como: pessoas; informação; documentos; ferramentas e sistemas informacionais (*hardware e software*).

A fase propicia um conhecimento operacional tecnológico importante ao grupo, com as informações coletadas, nas fases anteriores, e nesta, podendo ter acesso ao tipo de ferramental tecnológico empregado na estrutura de uma forma geral. A equipe deteve as primeiras impressões gerais sobre o todo, assim: o cruzamento do conhecimento de processos e do ferramental tecnológico da estrutura convenceram a equipe da necessidade premente de se iniciar programas de melhorias, baseados em percepções primárias, além de se elevar o desafio de se implantar ações criativas, que independessem de respaldo financeiro e legal.

A escassez de conhecimento tácito, no sentido global, gerou dificuldade de compreensão do grupo. As informações sobre o grau de recursos informacionais, aplicadas no elenco do conjunto, estavam restritas a pequenos grupos de dentro da estrutura. Esses pequenos grupos detinham as informações (uma vez que tinham dificuldades em disseminá-las) no anseio de se fazerem indispensáveis ao funcionamento da organização.

Compõe-se o ferramental de entrevistas, formulários, reuniões e processo de visitação em todos os setores da estrutura da organização, conforme anexos nº 7 Memória de Reunião, Memória de Reunião SMU 11/12/97 e Memória de Reunião SMU 11/02/98.

O envolvimento realizou-se através do grupo de gestores e funcionários da organização que receberam a delegação de pesquisa e trazer informações ao fórum de dirigentes.

### 5.3.4 - Recursos operacionais

Teve-se como objetivo o conhecimento pleno dos recursos operacionais que tornavam possível o movimento da máquina administrativa. Neste momento, conhece-se as interfaces de forma mais pormenorizada da organização em questão, com outros de natureza "meio",

responsáveis em subsidiar as ações da secretaria. Constatou-se, nesta oportunidade, que embora à secretaria estivesse designada recursos orçamentários, para viabilizar sua rotina de trabalho, nem sempre esta programação era seguida, atrasando atividades e andamento de tarefas emanadas da missão da secretaria.

Outros recursos operacionais foram objeto de estudo do grupo, tais como a logística, condições ambientais de trabalho e para o usuário, instalações físicas, constatando-se enorme defazagem em todos os itens relacionados.

Esta visão foi importante para equipe, no sentido de que a mesma estivesse preparada para as adversidades, e que estivesse sempre a procura de soluções criativas, aos problemas que fossem encontrando. O diagnóstico apontou enorme distância entre o existente e o ideal. A clareza de informações obtidas sobre outros órgãos de apoio limitou conclusões importantes, além de se tornarem empecilho à elaboração de propostas de atuação.

Disponibilizou-se como ferramental:

- a) formulários
- b) questionários (Anexo nº 8 Programa de Capacitação, Questionário Conhecer, Núcleo de Planejamento Questionário 12/98NIF)
- c) processo de observação
- d) entrevistas
- e) inventários (Anexo nº 9 Gabinete, Unidade Descentralizadas - Ruas da Cidadania, Seminário Planejar, UCT, UFI, UUS, Questionamentos).

Também fez-se necessário o envolvimento do grupo de gestores, auxiliado por funcionários, detentores de funções e informações capazes de fornecer o fórum de elementos para análise.

### **5.3.5 - Recursos Humanos**

Considerou-se esta fase como uma das mais importantes do processo de conhecimento e diagnóstico da estrutura. Após todos os levantamentos preliminares a este, constatou-se que pela própria característica da organização em questão, os recursos humanos conforme quadro nº 4, exercem um papel preponderante na funcionabilidade da Secretaria.

## Demonstrativo do Quantitativo Técnico da SMU

ANO	Total de Eng / Arquitetos	Total de Tec. Obras	Fiscais de Obras e Posturas	Fiscais de Ambulante	Topógrafos
1997	47	27	30	89	4
1998	45	26	29	86	1
1999	49	23	32	87	2
2000	31	21	29	89	1

Quadro nº 4: Demonstrativo do Quantitativo Técnico da SMU

A análise do quadro funcional, seu perfil técnico, bem como, seu desempenho frente às demandas existentes, subsidiou a equipe na preparação de instrumentos de mensuração, capazes de avaliar com mais exatidão o conjunto de recursos humanos disponíveis na organização.

Neste sentido, fez-se necessário um contato direto do grupo com todo o corpo funcional, estreitando o conhecimento dos funcionários e detectando as deficiências que foram sendo sentidas quando do cruzamento de atividade e produção.

Esta fase tem por objetivo conhecer os recursos humanos da Secretaria Municipal do Urbanismo. Quando do processo de entrevistas, pode-se sentir que, em regra, os servidores apontavam dificuldades em relação às carreiras do Quadro de Funcional da Secretaria Municipal do Urbanismo, diante do imobilismo legal em se poder alterar os cargos e salários, além do evidente nivelamento isonômico imposto a todos pelos chamados "planos de cargos e salários".

A ausência de aperfeiçoamento tecnológico foi outro fato importante percebido e reclamado pelos funcionários, além do desvio das potencialidades técnicas laborais de cada um. Em síntese, quando perguntado sobre a questão em foco, ou seja, recursos humanos, existia sempre a necessidade de novos funcionários para vencer as demandas e reclamavam a ausência de programas de treinamento, como também de suas condições financeiras.

Chegou-se a um diagnóstico parcial, porém qualitativo sobre os recursos humanos da organização. O grupo pode amadurecer, no entendimento da estrutura por um todo, e se sensibilizar sobre a necessidade de exercer um papel gerencial e de liderança diferenciados, com ênfase na administração de pessoas.

Houve resistência, por parte do quadro, na exposição de dados que permitissem a elaboração do diagnóstico, principalmente diante do fato de ver revelado certa inoperância frente a melhorias que já mereciam estar sendo introduzidas na organização. A dúvida e a incredulidade também foram sentidas e limitaram um estudo mais conclusivo nesta fase.

Quanto ao ferramental foram realizados estudos dos organogramas funcionais, formulários, entrevistas e fóruns e reuniões de apresentação.

O envolvimento se fez através do grupo de gestores e de grande parte do quadro de funcionários, além de grupos selecionados de usuários de sistema, que detinham forte relacionamento funcional com a estrutura.

### **5.3.6 – Considerações sobre a segunda etapa: conhecer**

Como considerações, nesta etapa conhecer, uma síntese dos resultados constatados e dificuldades encontradas na aplicação do modelo é elencada:

Resultados:

- Identificação das rotinas, procedimentos e métodos de trabalho dos serviços com maior demanda, cuja média para a execução (de 20 a 30 dias);
- Identificação dos órgãos de natureza meio e fim com responsabilidade de subsidiar as ações da secretaria nos quais destacam-se: Secretaria Municipal do Meio Ambiente - SMMA, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - IPPUC, Procuradoria Geral do Município - PGM, Secretaria Municipal de Recursos Humanos - SMRH, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP e Secretaria Municipal de Finanças - SMF;
- Identificação das necessidades tecnológicas, face ao número reduzido de equipamentos: 4 microcomputadores, 15 terminais de vídeos, ausência de rede interna de comunicação, bem como, ausência de ferramentas e sistema informacional (*hardware e software*);
- Conhecimento do quadro situacional dos recursos humanos com dimensionamento e quantificação das atividades realizadas por cada um dos funcionários;
- Identificação dos instrumentos legais que dão base para o desenvolvimento das atividades da SMU, entre os quais destacam-se legislação do uso e ocupação do solo, código de obras e posturas regulamentares.

Dificuldades:

- Falta de conhecimento pelos funcionários do papel da organização – SMU, no contexto geral da PMC;
- Desconhecimento do trâmite dos processos das atividades pela equipe de gestores da SMU;
- Necessidade de interagir com outros órgãos da PMC;
- Necessidade de identificação dos sistemas ferramentais tecnológicos utilizados para execução dos serviços da Secretaria;
- Desconhecimento da Legislação para aplicação dos Recursos orçamentários e dificuldade na liberação orçamentária dos recursos destinados à SMU;
- Resistência e falta de credibilidade na proposta de gestão, com detenção de informações por parte de um grupo de funcionários;
- Necessidade de melhorar as condições ambientais de trabalho para realização das atividades;
- Necessidade de um plano de capacitação para os funcionários.

Será considerado, para a próxima etapa pesquisa/ação, todo o processo de reconhecimento, ocorrido nas etapas anteriores, introduzindo-se como ferramenta de aplicação de gestão a modalidade de pesquisa-ação, seguindo do curso do modelo elaborado.

#### **5.4 – Terceira Etapa: Pesquisa/Ação**

Nesta etapa, a metodologia observa, identifica e age sobre os temas que deverão sofrer processos de melhoria, classificando ferramentas de mensuração e público a ser pesquisado.

A observação crítica do *modus* operante da organização foi iniciada nesta etapa. Os indicadores referenciais foram aplicados sobre dados, coletados na etapa anterior, e balizaram um entendimento claro das linhas de atuação de gestão.

Nesta etapa, também, foi fundamental procurar conhecer as opiniões de clientes e do colegiado funcional da Secretaria Municipal do Urbanismo, identificando pontos fortes e fracos do atual sistema e contribuições de ambos os públicos na identificação de problemas e causas, que foram tratadas pelo fórum estratégico com o envolvimento participativo.

O método baseia-se em trabalhos em grupo nos quais ocorre um levantamento de idéias dos participantes. Estas idéias são progressivamente estruturadas em diagnóstico da situação, possíveis soluções de problemas, definição de objetivos de ação e planejamento.

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os servidores implicados participam juntos com a direção para chegarem interativamente e elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação geral, estando assim intimamente relacionadas com o planejamento participativo. Trata-se de gerar pequenos acontecimentos que, em certos casos, levam a desencadear mudanças no seio da coletividade implicada. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento.

A pesquisa-ação, desdobrou-se em ações que a seguir serão detalhadas:

#### **5.4.1 – Indicadores de Resultados**

A metodologia empregada revelou a necessidade de atuação pautada em grandes temas que receberam a nomenclatura de "Idéias-Força", que fizeram a introdução geral do foco dos trabalhos a serem desenvolvidos: melhoria de qualidade de serviços prestados; processo de planejamento e monitoramento institucional; melhoria de qualidade do atendimento ao público e melhoria no monitoramento e controle de ocupação e uso do solo.

O objetivo de aplicar indicadores, representativos de mensuração que permitiram qualificar e quantificar o sistema atual e o desejado, foi a possibilidade de se propiciar a percepção dos níveis de satisfação de desempenho, levando-se em conta a ótica de funcionários e usuários da Secretaria Municipal do Urbanismo.

Foram classificados como indicadores de resultados de medição aos temas elencados:

- Grau de satisfação do cliente
- Grau de satisfação do funcionário
- Grau de satisfação pública com o desempenho organizacional (missão) da

Secretaria Municipal do Urbanismo.

Ainda foram impostos objetivos gerais a essas medidas:

- 1) Alcançar o grau de satisfação do usuário/população nas questões referentes à orientação, ao controle e ao monitoramento de uso do parcelamento do solo, em acordo com o Código de Obras e Posturas Municipal e legislação vigente;*
- 2) Alcançar o grau de satisfação do servidor da SMU, por meio de ações no âmbito do planejamento institucional.*

A participação do conjunto funcional foi bastante positiva, possibilitando ao grupo uma interação forte e a sensação de compartilhamento da estrutura na formulação de instrumentos de trabalho, que realçariam um processo de introspecção da estrutura. Esta participação estimulou o grupo na aplicação da metodologia a eles apresentada.

A ausência de aplicação de modalidades de gestão, anteriormente desenvolvidas sobre estrutura, foi sentida por muitos e ocasionou a necessidade de dedicar maior tempo nos esclarecimentos que foram sendo percebidos.

O ferramental utilizado: dinâmicas de grupo, fóruns de debate, relatórios, anexo nº 9 Relatório “Planejar” – Encontro dos Profissionais da Fiscalização de Curitiba, observação de grupo de funcionário/usuário e pesquisa de campo/ formulários.

Além do grupo gestor e dos funcionários em geral, teve-se a contribuição de grupos de usuários, representando instituições com interface direta com a instituição.

#### **5.4.2 – Investigação**

A realização de investigação qualitativa com ênfase nos indicadores de resultados, apontados na etapa anterior, teve por objetivo compor a base de informações e sua respectiva investigação alicerçada nos resultados de indicadores, para a percepção efetiva do desempenho da Secretaria Municipal do Urbanismo.

Neste momento o projeto de pesquisa-ação não teve forma totalmente pré-definida, uma vez que as ações ocorreram de forma simultânea havendo sempre quando convocada, a retomada de discussões. As informações obtidas na avaliação trouxeram subsídios para a retomada dos assuntos que mereceram ser aprofundados a qualquer momento, permitindo uma sequência constante no andamento do processo de pesquisa-ação, proporcionando com isso, subsídios para realimentar o processo de decisões nesta fase.

A fase de investigação consistiu-se na difusão das informações levantadas, e na definição de objetivos alcançáveis, por meio de ações concretas e, conseqüentemente na apresentação de propostas que poderiam ser negociadas. (cf. figura 13 a seguir).

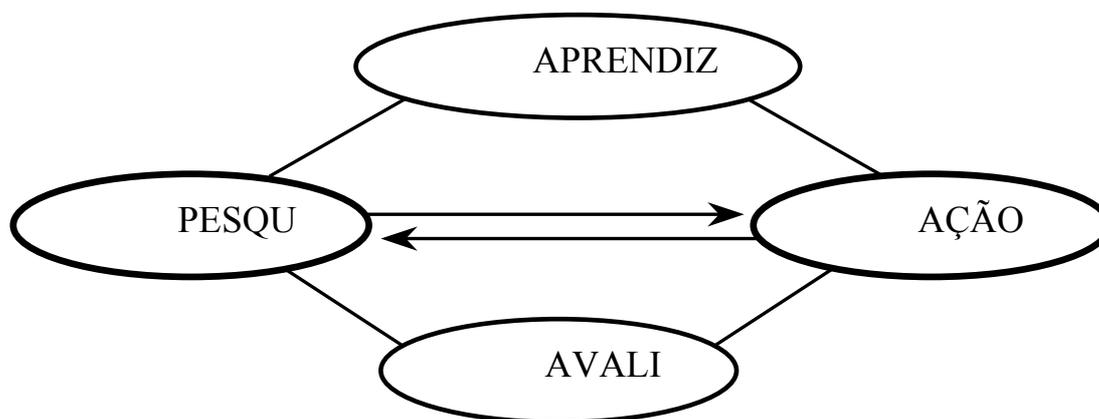


Figura 13: Relações entre pesquisa-ação, aprendizagem e avaliação

Os membros da equipe começaram a detectar os problemas, as capacidades de ação e os tipos de intervenções possíveis. No decorrer da pesquisa-ação ocorre um efeito de aprendizagem, às vezes concebido como conscientização. Os participantes aprenderam conjuntamente a identificar e resolver problemas dentro das situações e a aprendizagem foi difusa ao longo do processo.

A participação gerou grau substancial de ansiedade no conjunto e as diferenças de conhecimento iniciaram a descoberta de novas ações. A efetivação das tarefas por vezes revelou expressiva apreensão dos funcionários detentores de tarefas mais técnicas e de formação acadêmica.

A situação foi investigada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, que foram discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos.

A população deste estudo compreende os munícipes (município entendido como cidadão ou cidadã residente no município) e os funcionários, incluindo os dirigentes da Secretaria Municipal do Urbanismo, bem como, órgãos e instituições parceiros nas ações desenvolvidas.

### **5.4.3 – Avaliação**

Nesta fase foram reunidas todas as informações, advindas das fases anteriores, e promovida sua tabulação obedecendo aos seguintes critérios: coleta de material; classificação e tabulação das informações; seleção e priorização de problemas e seleção e análise de idéias.

Neste momento, objetivou-se o tratamento das informações de forma tabulada, permitindo ao grupo envolvido a identificação e hierarquização dos problemas levantados, como também, a identificação das contribuições para a melhoria dos mesmos.

O material produzido e sua respectiva avaliação iriam dar parâmetros à construção de uma proposta de trabalho a ser elaborada de forma participativa, bem como, construir uma base informações capazes de referenciar e retro-alimentar o acompanhamento da evolução dos trabalhos e seus de resultados produzidos.

No processo de avaliação foram levados em consideração e ênfase o estudo das variáveis: ambientais, comunicação, sistematização e problemas conjunturais.

Nesta fase é possível conhecer, de fato e de forma clara, os problemas e as impressões sobre a organização e identificar, na mesma base, as sugestões de melhoria para uma possível classificação de grau de importância no contexto geral. A ação a ser desenhada no Plano de Gestão da Secretaria Municipal do Urbanismo recebeu, neste momento, todas as informações que permitiram a priorização nas propostas de implementação.

Reuniões de discussão e fóruns de discussão fizeram parte do ferramental nesse momento.

A equipe técnica, funcionários delegados da Secretaria Municipal do Urbanismo, tem a conclusão da fase de diagnóstico e envolvimento do corpo da Secretaria Municipal do Urbanismo na formulação do problema e apontamento de possíveis soluções, utilizando-se da análise e correlação de informações.

### **5.4.4 – Plano de Gestão**

Nesta fase, desenvolveu-se de forma colaborativa a construção de um Plano de Gestão da Secretaria Municipal do Urbanismo, com premissas de qualidade e participação, de forma a construir as linhas gerais de atuação, com ênfase na visão de uma organização pública disciplinada, promovendo melhorias contínuas.

Considerando o material, advindo das fases anteriores, deu-se início à elaboração de uma proposta de ação estruturada na construção de idéias-força e diretrizes de gestão. As denominadas idéias-força fundamentaram os programas e projetos a serem implementados.

Houve uma definição de programas, projetos e ações a serem trabalhadas no plano sobre cada ponto elencado como idéias-força, foram definidas uma linha de programas macros que iriam abrigar projetos e ações emanados dos grupos de trabalho constituídos a partir de representação departamental e funcional.

A necessidade de se impor instrumentos de medidas e aferição foi colocada ao grupo, e resultou na concepção dos seguintes indicadores: grau de satisfação: do cliente da Secretaria Municipal do Urbanismo; grau de satisfação do funcionários da Secretaria Municipal do Urbanismo e grau de satisfação pública com o desempenho institucional da organização (missão).

No desenvolvimento do plano foram estabelecidos grupos de avaliação das ações desenvolvidas, recebendo como missão de supervisionar a implantação do plano como de avaliar o seu desenvolvimento *passo a passo*, podendo os mesmos eliminar pequenos entraves e tomar decisões a suas soluções. Estes grupos foram divididos em:

*Fórum estratégico*: Grupo com poder decisório, constituído pelos gestores ou seja: Secretário, superintendente, diretores e assessores. A este fórum foi delegada as tarefas de formular linhas gerais de atuação e viabilizar sua implantação no sentido logístico e conjuntural.

*Grupo de planejamento*: Encarregado de estabelecer a linha programática do plano, bem como, a formatação técnica dos mesmos. Esta equipe foi trazida a lotação da organização, mediante negociação com o Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP (*encarregado da formulação da Política de Gestão da Prefeitura de Curitiba*) mediante a proposta de formatar um projeto piloto na Prefeitura, de formulação de Plano de Gestão com enfoque gerencial setorial. Sua constituição é de pessoas com perfil profissional multidisciplinar

*Grupos de apoio operacional*: constituídos por funcionários da estrutura com grande poder de representação e de vasto conhecimento tácito laborativo. A eles foi delegada a condição de formulação de projetos e acompanhamento de ações a serem definidas e implantadas no desenvolvimento do plano.

A ação destas equipes originou o plano de metas conforme figura 14:



Figura 14: Plano de Gestão SMU

Conforme anexo nº 10 Ações Desenvolvidas, Plano de Gestão e ações em Desenvolvimento, Relatório de Gestão, Identificação de Informações.

Nesta fase foram formatadas as linhas mestras para a gestão da organização, além de sensibilizar a massa crítica da estrutura em um otimismo, no sucesso de verem alcançadas suas metas e estabelecer um diferencial de atuação de equipes anteriores.

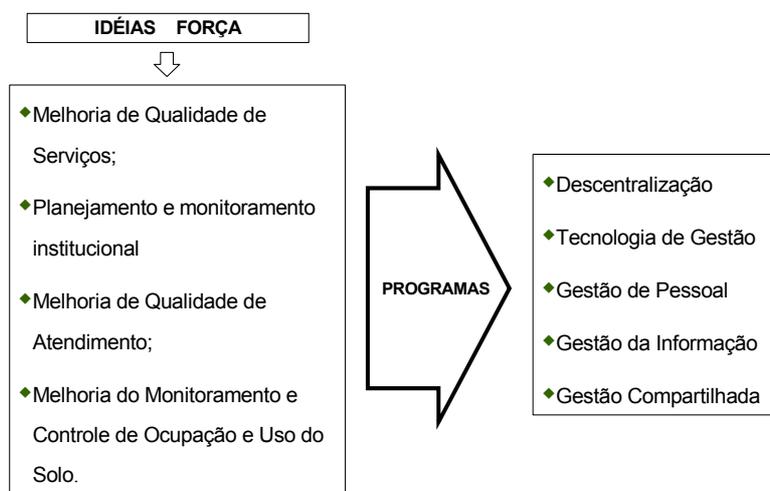


Figura 15: Ideias-Força SMU

Tem-se como ferramental:

- a) fóruns de discussão
- b) reuniões formais e informais
- c) palestras de qualidade

O envolvimento realizou-se dos grupos constituídos e convidados de instituições públicas e privadas com relacionamento direto ou indireto com o órgão.

#### **5.4.5 – Considerações sobre a terceira etapa: pesquisa/ação**

As considerações, nesta etapa, descreve-se uma síntese dos resultados constatados e dificuldades encontradas na aplicação do modelo:

Resultados:

- Evidenciado maior envolvimento dos funcionários no desempenho e na formulação dos instrumentos de trabalho;
- Envolvimento das entidades de classe na concretização do Plano de Gestão;
- Início das dinâmicas motivacionais no processo de aprendizagem Institucional, visando efetivar engajamento de todos funcionários;
- Construção do Plano de Gestão com a participação de todos funcionários, com ênfase na qualidade da organização;
- Início de uma rede de comunicação e informação confiáveis entre diversos setores e funcionários da organização;
- Reação positiva na organização, face possibilidade dos funcionários poderem participar dos estudos e das discussões relativos aos processos de trabalho;
- Início de um processo de conhecimento sobre as atividades inerentes a outros órgãos e facilitação na troca de informações.

Dificuldades:

- Resistência de alguns funcionários em aceitar o modelo de Gestão por estarem acostumados a rotina de trabalho mecânico;
- Receio de alguns funcionários em opinar e propor novos procedimentos para a organização, sendo que o questionamento não fazia parte do cotidiano de trabalho;
- Falta de credibilidade de alguns funcionários na nova equipe de Gestão e no trabalho elaborado.

Na quarta etapa: aplicação, objetiva-se a implementação do Plano de Gestão da Secretaria Municipal do Urbanismo de forma a conquistar o envolvimento de todo o corpo funcional, tanto na proposição e construção do processo, quanto na eficácia das ações que seriam desencadeadas, buscando a qualidade organizacional em seu todo, descrevendo-se a seguir.

## **5.5 - Quarta Etapa: Aplicação**

Nesta etapa, tem-se a aplicação do Plano de Gestão da Secretaria Municipal do Urbanismo que ocorreu através das seguintes ações: definição de metas e responsabilidades; estabelecimento indicadores; dando conhecimento do plano de gestão a todos; envolvendo as pessoas; implementando; avaliando e retroalimentando.

Diante de todo o panorama visto nas etapas anteriores, que apresentaram o indivíduo dentro da Secretaria Municipal do Urbanismo como sendo parte preponderante de um processo de deteriorização da imagem da organização, nesta etapa, considerou-se fundamental o desenvolvimento de ações que focalizassem os recursos humanos da organização, entendendo serem estes o elo indispensável entre o que se aplicaria como gestão e sua respectiva efetividade.

### **5.5.1 - Metas e responsabilidades**

Neste momento definem-se as estratégias de implementação, com ênfase no tratamento das informações das etapas anteriores, estabelecendo produtos a serem trabalhados, tempo de implantação e responsabilidades.

O roteiro de aplicação teve nesta fase as indicações e envolvimento que tornaram possível a implementação do plano.

As metas foram colocadas de forma clara, pautadas nas prioridades com um cronograma viável, levando-se em consideração os seguintes aspectos: orçamento/financeiro (Anexo nº 11 Planejamento Estratégico); recursos materiais/logísticos e recursos humanos.

A responsabilidade de implementação do plano foi colocado a grupos multidisciplinares selecionados entre os diferentes departamentos da estrutura, indicados pelos próprios funcionários. Estas indicações ocorreram de forma tranquila, pois levou-se em consideração pelo corpo funcional as habilidades técnicas de cada um e a expectativa de que

estes representantes externassem aos gestores os conhecimentos adquiridos e as sugestões para a implantação das propostas e projetos que se propunham a implementar.

Assim, ao se definir metas e responsabilidades foram estabelecidas as seguintes ações:

- ✓ Produtos: Classificados pelo plano que foram priorizados em medidas de curta implantação e de relevante impacto;
- ✓ Estabelecer cronograma: onde se estabeleceu o tempo de implantação para cada ação advinda do plano;
- ✓ Responsabilidades: onde se definiu os responsáveis para cada programa, projetos e ações de acordo com os parâmetros do plano.

Concluído o roteiro de aplicação, teve-se a oportunidade de visualizar as indicações e envolvimento que tornaram possíveis a implementação do plano. Neste momento, formou-se um ambiente propício, com a participação de um número significativo de funcionários envolvidos na aplicação do Plano de Gestão.

O ferramental disponibilizado: fóruns técnicos; Plano de Gestão da Secretaria Municipal do Urbanismo, análise de relatórios e de ferramentas utilizadas nas etapas anteriores; conforme anexo nº 12 Planejamento Estratégico.

O envolvimento ocorreu com funcionários da estrutura e do fórum estratégico.

### **5.5.2 – Indicadores**

Nesta fase foram impostos indicadores de medição de aplicação do plano, constituído a partir dos que foram definidos na fase anterior: sistema de avaliação do processo de implementação do plano: tempo, envolvimento e sistema de avaliação de efetividade do plano: grau de satisfação do cliente usuário da Secretaria Municipal do Urbanismo, grau de satisfação do funcionários da Secretaria grau de satisfação pública da Secretaria Municipal do Urbanismo (missão).

A preparação dos instrumentos de aferição tornou possível a compreensão do grupo de que se fazia necessário interagir com o público usuário, cliente da estrutura e de funcionários. A aplicação das ferramentas utilizadas para a medir o plano fizeram com que o grupo estreitasse o relacionamento entre o público interno e externo. Nesta fase também definiu-se a metodologia de aplicação destes instrumentos, que foram os norteadores de um futuro processo de avaliação.

Pela natureza controladora da organização e a cultura funcional adquirida ao longo de muitos anos, encontrou-se dificuldades para o grupo gestor em sensibilizar os grupos de trabalho em levar os instrumentos de pesquisa a aplicação de forma confiável. Existia um receio de exposição crítica ao público interno e externo.

O ferramental foi constituído de formulários, questionários e reuniões de equipe.

O envolvimento deu-se com os grupos de trabalho e de clientes usuários da instituição.

### **5.5.3 – Informação**

Nesta fase teve-se por objetivo dar conhecimento ao corpo funcional da aplicação do Plano de Gestão. Todo o conjunto teve acesso as propostas que estavam sendo apresentadas bem como seu roteiro de implementação. O formato colaborativo do plano foi evidenciado, fazendo perceber a todos as expectativas reais de sucesso na aplicação de um conjunto de ações que iriam transformar a imagem da organização, tanto do ponto de vista do próprio funcionário; como junto aos outros órgãos municipais e, principalmente junto a opinião pública.

O processo de informação aplicado levou aos grupos de trabalho a necessidade de expor a compilação das idéias que partiram de todos no produto final ou parcial, do que iria fazer parte da rotina dos funcionários. Outra necessidade suprida foi o contato dos gestores com todo o conjunto funcional, pois a exposição foi feita de forma presencial com grupos de funcionários, até que se atingisse a totalidade de pessoas que faziam parte da organização. O plano também foi apresentado a instituições privadas, que foram consultadas por ocasião de sua formulação.

A Proposta foi elaborada na forma de Gestão da Informação: programa criado com o objetivo prioritário de disponibilizar dados e informações relevantes e confiáveis, dando suporte ao trabalho realizado na SMU e também aos procedimentos de planejamento institucional, por meio do desenvolvimento de uma rede de informações técnico-administrativas.

O envolvimento da equipe técnica, equipe de apoio e funcionários geral e representantes de entidades e instituições privadas foi fundamental.

### 5.5.4 – Envolvimento

Nesta fase, procurou-se focar a tônica do problema encontrado em todo o processo de concepção do Plano de Gestão e do estudo do farto material coletado nas etapas anteriores. Em ordem de hierarquização, teve-se nos recursos humanos o apontamento principal de causas e efeitos do desgaste da imagem da organização pública pesquisada.

Na organização em questão, além dos aspectos de multiplicidade de funções, o nível técnico e de escolaridade refletia em muito na motivação dos funcionários, criando grupos informais.

Esta divisão era agravada pela diferenciação salarial e pela falta de expectativa de melhorias nesse campo.

Outro dado encontrado como limitante foi o fato de que a legislação nivela o reconhecimento no sentido de recompensa a todos, na chamada isonomia salarial para cargos e funções.

O desgaste da imagem institucional e a ausência de reconhecimento público nas atividades praticadas pela organização levavam a uma apatia funcional, aumentando a distância entre o cidadão contribuinte e o serviço prestado por estes servidores.

Aplicou-se neste momento um roteiro de ações previstas, no modelo apresentado no Capítulo IV, na busca de envolver este conjunto de pessoas no desenvolvimento do Plano de Gestão, estabelecendo um movimento organizacional com ênfase na participação de todos nos resultados que iriam sendo produzidos. Estas iniciativas que serão demonstradas a seguir, tratam de uma fase que envolve resgate cujo principal objetivo foi fazer com que a estrutura funcional refletisse sobre o papel da organização junto ao conjunto da cidade, e o que sua participação, enquanto organismo pertencente a uma estrutura macro de gestão, influenciava na qualidade de vida das pessoas, assim:

#### 5.5.4.1 Missão e visão

Nesta ação foram reunidos os funcionários em grupos heterogêneos em perfil funcional, em um seminário ministrado por consultores contratados, onde se estabeleceu a necessidade destes grupos em responder a seguintes equações: *qual a missão Institucional da Secretaria Municipal do Urbanismo e como você desejaria vê-la no futuro?* Em ambiente descontraído com dinâmicas de grupo, os participantes de cada equipe foram interagindo

sobre o papel da organização e formulando respostas ao questionamento. Os membros dos grupos previamente constituídos como estratégico, apoio e planejamento, funcionaram como facilitadores junto aos consultores e funcionários em geral, utilizando-se das técnicas e conhecimentos recebidos para este fim em treinamento próprio a eles oferecido pela gestão. Todo o material foi recolhido e os grupos nomearam representantes para apresentá-lo aos demais, sendo que ao final de todo foi classificado aquilo que se tinha como coincidente, finalizando como escopo:

5.5.4.2 Missão: *Controlar a ocupação e uso do solo, orientando a população, participando do planejamento urbano, na formulação de leis e fiscalizando o seu cumprimento, contribuindo para um desenvolvimento ordenado que proporcione melhor qualidade de vida à população.*

5.5.4.3 Visão: *A Secretaria Municipal do Urbanismo dinâmica, descentralizada e integrada com entidades públicas e privadas, como uma equipe motivada capacitada, disponibilizando informações e serviços eficientes e acessíveis.*

A ação alcançou seu objetivo e recebeu por parte de todos os envolvidos uma avaliação positiva, como primeira das ações a serem desenvolvidas no propósito de envolver o universo de funcionários na implementação do Plano de Gestão.

#### **5.5.4.4 Inserção do indivíduo na organização**

Esta ação foi desenvolvida com foco no indivíduo, através de seminários ministrados por consultores especializados em gestão de pessoas. Buscou-se introspectar o indivíduo em sua participação no conjunto de atribuições afetas a organização. Dinâmicas de grupo foram preparadas com a intenção de que os grupos representassem teatralmente o seu cotidiano, sem estabelecer qualquer regra que coibisse a criatividade das equipes, constituídas de acordo com suas relações funcionais nesta fase.

O resultado das representações retrataram dificuldade na funcionalidade da organização e numa autocrítica ao *modus operandi* da mesma. Algumas equipes em suas apresentações procuravam mostrar certo grau de envolvimento na solução de problemas registrados no seu dia-a-dia e passavam a idéia de que o imobilismo estrutural os impediam de dar qualquer efetividade nas tarefas atribuídas.

No curso do desenvolvimento da ação foi colocada uma equação para ser respondida em grupo: *qual o seu papel para que a Secretaria do Urbanismo cumpra sua missão e atinja objetivos de futuro?*

Da mesma forma como na ação anterior, os grupos responderam o questionamento em forma de apresentação e, na tabulação de todas as respostas, compilou-se a seguinte resposta: *Prestar com zelo, ética e competência minhas atribuições funcionais, colaborando para elevar a imagem do serviço e do servidor público municipal, garantindo assim a qualidade de vida dos curitibanos.*

Outro enfoque nesta ação foi deixar livre o funcionário para falar, criticar e opinar. Na qualidade de líder, o pesquisador confiou a todos a possibilidade de externar suas impressões sobre o plano e sua condução até aquele momento. Estes espaços ocorreram no transcurso do seminário e ao seu tom, foram respondidas as dúvidas que advieram de alguns, como também foram registradas as críticas e sugestões que, posteriormente foram trabalhadas pelas equipes responsáveis.

#### **5.5.4.5 Reciclagem técnica**

Nas ações desenvolvidas anteriormente, tida como principal reivindicação dos funcionários, iniciou-se um processo de treinamento e reciclagem técnica junto aos servidores. Esta ação teve a participação direta dos grupos de apoio que classificaram a necessidade de acordo com as demandas registradas junto aos servidores no desenvolvimento de seus trabalhos. Os trabalhos receberam uma solução caseira, técnicos com maior conhecimento em áreas de atuação específica repassavam estes conhecimentos aos demais, tanto no que se referia ao emprego de tecnologia na tarefa, como na atualização de legislação, normas e procedimentos. Outros técnicos da estrutura da Prefeitura foram chamados a oferecer algumas contribuições neste sentido, bem como, profissionais da iniciativa privada que se apresentaram ou por delegação de entidades de classe envolvidas no processo ou por mera disponibilidade espontânea em reconhecimento ao propósito de modernizar a máquina administrativa.

#### **5.5.4.6 Talentos laborativos**

Através de pesquisa junto aos servidores, procurou-se conhecer as tarefas e as habilidades no desenvolvimento de seus trabalhos de acordo com a rotina. Nesta ação foram realizadas diversas reuniões com grupos de funcionários, que tinham como instrumentos as discussões e aplicação de questionários com o propósito de explorar a questão do conhecimento individual.

As discussões abrangeram temas relativos sobre ocupação e utilização do espaço urbano, buscando identificar as áreas de maior conhecimento do funcionário, o que não era demonstrado dentro do seu cotidiano de trabalho. Esta atividade oportuniza o funcionário a demonstrar áreas de atuação que tenha habilidade e que gostaria de desenvolver atividades inerentes a ela, com isto foi sendo criada uma rede de motivação dentro da organização a qual gera um movimento de conhecimento e exploração da capacidade intelectual do indivíduo que conseqüentemente gera impactos cada vez mais positivos na Secretaria Municipal do Urbanismo. As ações sobre o indivíduo ainda envolveram:

##### a) Valores Pessoais

Nessa ação foram promovidas reuniões com funcionários da Secretaria Municipal do Urbanismo onde foram identificadas a mecanização na forma de agir do indivíduo e no cotidiano da organização, em virtude do grande fluxo de trabalho executado por cada um.

Essa forma de trabalho leva o indivíduo a não ter momentos de reflexão e gera a impossibilidade de interagir com o outro. Foi identificada a necessidade de promover curso de auto conhecimento e outras atividades para resgatar e reciclar os valores individuais como família e ética. Os cursos com funcionários tinham objetivo de levar os funcionários a um nível de consciência com exploração de temas humanos onde ele pudesse perceber a importância de compartilhar com o outro, o respeito e a importância do ser humano deixando de lado as premissas. Essa forma de agir leva o funcionário a repassar o conhecimento adquirido aos colegas da organização.

## b) Necessidade

Nesta ação foram promovidas entrevistas, com grupos de funcionários de perfis diferenciados, para aplicação de questionários e motivogramas com perguntas sobre o nível e a hierarquia das necessidades individuais. O motivograma descrito na figura 16 foi inspirado na Teoria de Maslow, onde foi constatado o seguinte resultado:

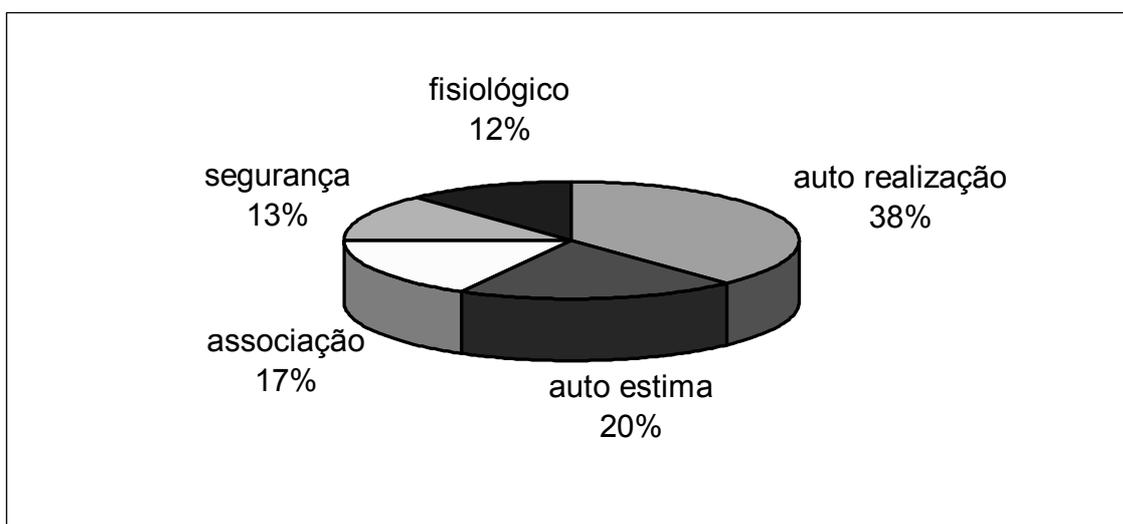


Figura 16: Motivograma SMU

Conforme anexo nº 11 Motivograma, na análise das ferramentas constatou-se que a auto realização profissional e por conseqüência pessoal recebeu índice significativo. Nesta área de motivação foram realizadas ações na busca de nivelar o grau de necessidade dos funcionários para atingir o grau de satisfação do grupo sem grande disparidade entre uma necessidade e outra. Um ponto positivo registrado pelo pesquisador foi a necessidade auto realização prevalecida, sendo que a rigor deveriam ser prioritárias as de segurança e fisiológicas.

## c) Talentos

Foram investigados os talentos individuais de cada funcionário por meio de entrevistas e outra dinâmicas, elaboradas por consultores contratados, com o objetivo de

despertar no indivíduo suas habilidades em diversas situações do seu cotidiano, principalmente aqueles em que a pessoa consegue extravasar sua rotina em prazeres de atividade. Registrou-se uma variedade de perfil extra laboral o que levou o grupo gestor a utilizar de alguns a exposição e repasse de conhecimento a outros grupos de funcionários. Estas atividades foram classificadas por ordem de afinidade como: quem sabia dançar, ensinava quem gostaria de aprender. A ação foi eficaz sendo que trabalhava a auto estima daquele que concedia e a recepção dos demais, num processo de troca e de mútua motivação.

### 5.5.5 – Implementação

A implementação do plano se fez através de ações de ordem operativas e ações sobre o indivíduo. O programa intitulado *Gestão de Pessoas* foi implantado simultaneamente aos outros, criando um ambiente favorável para mudanças no perfil funcional e organizacional. Uma ação foi motivando a outra na medida em que se aplicava o Plano de Gestão e o resultado era medido de acordo com a reação e conscientização das pessoas dentro de um tempo pré-estabelecido, conforme figura 17 a seguir.



Figura 17: Implementação do Plano SMU

Outra ação positiva foi sobre o nível decisório que passaram a tomar decisões colegiadas e os obstáculos operativos e funcionais eram tratados na mesma velocidade.

As ações que tiveram maior destaque da aplicação do modelo foram relacionadas nos quadros nº 5 e nº 6 e anexo nº 13 Controlando a ocupação do solo em Curitiba.

<b>Impacto Funcional</b>	
1 – <i>Lay-out</i>	Conforto ambiental
2 – Aparelhamento	Ferramental de trabalho
3– Oportunizar a participação do funcionário	Criação de projetos
4 – Parcerias	Conhecimento/Relacionamento/ troca de informações
5 – Cursos	Aprimoramento/Capacitação

Quadro nº 5: Quadro de impacto funcional

<b>Impacto Operacional</b>	
1 – Gestão documental	Agilidade no trâmite da documentação/ conhecimento
2 – Planejamento institucional	Plano de Gestão da SMU Estudo do funcionamento da organização
3 – Revisão da legislação	Rapidez nos processos / informação
4 – Revisão dos formulários	Agilidade na informação Agilidade na prestação dos serviços
5 – Gestão tecnológica	Informação confiável
6 – Gestão compartilhada	Troca de informações com Órgãos afins Cooperação técnica com Órgãos afins
7 – Criação das Unidades Descentralizadas	Melhoria no atendimento Descentralização da informação Aproximação com a população

Quadro nº 6: Quadro de impacto operacional

A implementação do plano, após as etapas e fases explanadas, ocorreu à medida que as sugestões foram sendo recepcionadas, e imediatamente implementadas da seguinte forma:

propostas apresentadas, idéias discutidas e tomada de decisões. O influenciar nas soluções ocorreu de certa forma como mediadores, porque gerava o conflito ali de forma hierárquica, isto foi feito através de premissas técnicas: reestudo da missão (anexa), reestudo da visão (anexa), disseminação das informações colhidas com o envolvimento do funcionário numa rediscussão do processo, de todo o ideológico da Secretaria. Estimulados novamente pela missão e visão por que se tinha um ambiente receptivo que era a motivação em função da expectativa de mudança.

Conseguiu-se trabalhar a imagem da organização e a sua mutação identificou a motivação do corpo funcional como uma organização pública bem avaliada que altera o humor operativo e estimula todo o processo de mudança.

Definiu-se ações macro em nível de fóruns estratégico e criou-se programas pelos grupos de apoio. No fórum estratégico atribuíram-se equações que foram desenvolvidas pelo conjunto Técnico da Secretaria: melhoria de qualidade de serviços prestados; processo de planejamento e monitoramento institucional; melhoria de qualidade do atendimento ao público e melhoria no monitoramento e controle de ocupação e uso do solo.

O envolvimento da equipe técnica, equipe de apoio e funcionários delegados teve como resultados esperados a garantia da implementação do Plano de Gestão, através de ações simultâneas entre a aplicação das ações de ordem operacional com as ações de envolvimento funcional, permitindo que melhorias sejam sentidas em ambas as direções, que os funcionários percebam-nas, e que a organização comece a apresentar índices de desempenho satisfatórios com a utilização de ferramentas ágeis tipo: relatórios gerenciais e ações administrativas voltadas a funcionários.

A implementação do plano tinha como elemento norteador motivar o funcionário para desenvolver as atividades de maneira cada vez mais harmônicas e integradas, buscando um conhecimento técnico cada vez mais sólido. Constatou-se que a inovação do plano era resultado do trabalho realizado com as pessoas, e que este refletia nas atividades operacionais criando indicadores positivos junto a população da cidade. Percebeu-se uma alteração na forma de ser e agir da organização, onde era verificado por meio de observações das lideranças, houve o aprimoramento das reflexões, discussões e proposições de criação de novas formas para o desenvolvimento do processo produtivo da Secretaria Municipal do Urbanismo e, com a orientação dos condutores e executadores da organização, alavancou-se idéias-força e a contínua implantação de novas ações de trabalho;

Serviço: Consulta Comercial  
 Quadro nº7: Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo

<p><b>Objetivo</b></p> <p>• Melhoria da qualidade dos serviços prestados;          • Processo de planejamento e monitoramento institucional;          • Melhoria da qualidade de atendimento ao público;          • Melhoria no monitoramento e controle de ocupação e uso do solo;</p>	<p><b>Programas</b></p> <p>Gestão da Informação;          Descentralização;          Tecnologia de Gestão;          Gestão Compartilhada;          Gestão de Pessoas;</p>	<p><b>Consolidação da necessidade do problema registrada pelo funcionário</b></p> <p>• Aumento das solicitações dos serviços pelo contribuinte para estabelecimentos comerciais no Município;          • Falta de segurança nas informações, taxa trabalho mecânico e pesquisa manual;          • Falta de uniformidade nas informações;          • Agilização das informações;          Readequação do corpo técnico;</p>	<p><b>Realização</b></p> <p>• Concepção do sistema informatizado de análise de consulta comercial – CAZ, através de meio eletrônico que contém dados da Lei de Zoneamento e Uso do Solo e próprias dos imóveis situados no Município.          O Sistema em fase de documento para abertura de estabelecimentos comerciais.</p>	<p><b>Indicadores de resultado para o funcionário/cliente/organização</b></p> <p>Melhoria na interação com órgãos afins: Secretaria Municipal do Meio Ambiente – SMMA, Secretaria Municipal das Finanças – SMF, Secretaria Municipal da Saúde – SMS e outros;          Criações de rede de informações na SMU;          Possibilidade do requerente receber a resposta da consulta em 03 (três) dias úteis empresa de correios e telefones;          Otimização no acesso às informações do contribuinte em meio eletrônico, com redução de 96% dos requerentes no prédio central, conforme demonstrativo:          Análise de Consulta Comercial nas Unidades Descentralizadas e na Sede da SMU – Ano Base 2001:</p> <table border="1" data-bbox="1013 593 1189 772"> <tr><td>Sede SMU</td><td>20.792</td></tr> <tr><td>Boa Vista</td><td>4.224</td></tr> <tr><td>Belmo Novo</td><td>1.909</td></tr> <tr><td>Boqueirão</td><td>4.163</td></tr> <tr><td>Caluro</td><td>3.127</td></tr> <tr><td>Fazendinha</td><td>6.624</td></tr> <tr><td>Pinheirinho</td><td>2.812</td></tr> <tr><td>S. Felicidade</td><td>3.674</td></tr> <tr><td><b>Totalizando:</b></td><td><b>47.335 análises</b></td></tr> </table> <p>Eficiência no monitoramento urbano, taxa agilidade e confiabilidade das informações produzidas pela atualizações imediatas na rede informatizada;          Redução do tempo utilizado pelo funcionário para análise de cada consulta, taxa disponibilidade e uniformidade dos dados;</p> <p>Redução dos prazos de 14 para 3 dias úteis para entrega ao requerente da consulta comercial analisada;          Racionalização do processo de elaboração de relatórios (24 horas), proporcionando compatibilização e cruzamento dos dados do Sistema CAZ, para posterior análise das ações na Sede e Unidades Descentralizadas; exemplos de relatórios: número de solicitações nos locais de acesso ao público, número de protocolos atualizados e relatório de análise de consulta;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensa da documentação de cada taxa (consulta comercial, alvará de construção, alvará de localização) liberados anteriormente) solicitada ao requerente, taxa regime único organizado e informatizado;</li> <li>• Descentralização da informação e do serviço nas 08 Unidades Descentralizadas das Ruas da Cidadania e outras instituições como: SEBRAE, SECOVI, SEBCAP, CREA e Associação Comercial do Paraná;</li> <li>• Eficiência de diversas parcerias, para disponibilizar informações, envolvendo as seguintes entidades: SEBRAE, SINDUSCO II e SEBCAP;</li> <li>• Consulta Comercial solicitada em meio eletrônico (Internet) – média 1500/mês;</li> <li>• Disponibilizar gratuitamente a Consulta Comercial em meio eletrônico (Internet) por um período de 3 (três) meses para análise e qualificação da demanda do âmbito de serviços internos; (proposta em fase de implementação);</li> <li>• Abertura de oportunidade para os funcionários em outros serviços;</li> <li>• Garantia para o funcionário e a SMU da confiabilidade da informação através do sistema de segurança de senha individualizada;</li> <li>• Segurança para o Município nos procedimentos de emissão de alvará de localização do órgão competente, taxa sistema de segurança de senha;</li> <li>• Diminuição do número de reclamações na Sede da SMU e no Sistema 156, quanto ao procedimento de liberação de consulta comercial, taxa a segurança do Sistema CAZ;</li> <li>• Assumimento na corresponsabilidade volutada para a instituição, permitindo a impossibilidade do funcionário na ação;</li> <li>• Conquistas dos funcionários pela redução dos procedimentos internos demonstrando sensibilidade, competência técnica e melhor desempenho profissional na realização das atividades;</li> </ul>	Sede SMU	20.792	Boa Vista	4.224	Belmo Novo	1.909	Boqueirão	4.163	Caluro	3.127	Fazendinha	6.624	Pinheirinho	2.812	S. Felicidade	3.674	<b>Totalizando:</b>	<b>47.335 análises</b>
Sede SMU	20.792																					
Boa Vista	4.224																					
Belmo Novo	1.909																					
Boqueirão	4.163																					
Caluro	3.127																					
Fazendinha	6.624																					
Pinheirinho	2.812																					
S. Felicidade	3.674																					
<b>Totalizando:</b>	<b>47.335 análises</b>																					

## Serviço: Sistema Informatizado para Controle de Ações Fiscais – CAF

## Quadro nº8: Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo

Idéia / Força	Programas	Consolidação da necessidade	Realização	Indicadores de resultado
<p>Melhoria da qualidade dos serviços prestados; Processo de planejamento e monitoramento institucional; Melhoria de qualidade de atendimento ao público; Melhoria no monitoramento e controle de ocupação e uso do solo;</p>	<p>Gestão da Informação; Descentralização; Tecnologia de Gestão; Gestão Compartilhada; Gestão de Pessoas;</p>	<p>Consolidação da necessidade e registradas pelo funcionário</p> <p>Dificuldade no atendimento do número de visitas realizadas pelos contribuintes e solicitações de outros Órgãos;</p> <p>Dificuldade no armazenamento das informações, consertada através grande volume de documentos;</p> <p>Dificuldade de acesso a informação para pesquisa (matrícula).</p>	<p>Concepção do Sistema Informatizado para controle de ações fiscais – CAF que contém dados relativos ao cadastro imobiliário do Município, solicitações de serviços de fiscalização e relativos quantitativos dos serviços prestados;</p> <p>O sistema possibilita a geração de documentos legais como: notificação, auto de embargo, auto de infração, análise de recursos administrativos, para o cumprimento da Legislação do Uso e Ocupação do Solo e regulamentações,</p>	<p>Otimização de funcionários em outras atividades na área de fiscalização;</p> <p>Redução no prazo de resposta ao contribuinte: média 45 dias para 15 dias;</p> <p>Agilização na geração de documentos;</p> <p>Ano base 2001 – média mensal Notificações/Infrações manuais: 452</p> <p>Notificações/Infrações – CAF: 2491</p> <p>Média de crescimento: 551%</p> <p>Remessa via correio de documentos fiscais ao contribuinte com orientações para regularização dos problemas, proporcionando maior credibilidade a ação fiscalizatória e maior exposição dos funcionários, média mensal – 2491</p> <p>Maiores interesses do contribuinte na resolução das ações fiscalizatórias, face ao conteúdo orientador da documentação recebida</p> <p>Disponibilização do sistema CAF em 08 (oito) Unidades Descentralizadas;</p> <p>Melhoria no gerenciamento das ações fiscalizatórias;</p> <p>Maior abrangência no monitoramento urbano face a agilidade na geração de documentos;</p> <p>Acesso ágil e seguro à informação pelo funcionário e contribuinte;</p> <p>Parceria com outros Órgãos para efetuação das ações fiscalizatórias (Corpo de Bombeiros, Saneapar, Secretaria de Defesa Social, Secretaria Municipal da Criança e Fundação de Ação Social);</p>

Serviço: SIGAP – Sistema Informatizado de Gerenciamento e Análise de Projetos  
 Quadro nº9: Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo

Serviço: SIGAP – Sistema Informatizado de Gerenciamento e Análise de Projetos (órgão Força)	Programas: gestão da informação; Descentralização; Tecnologia de Gestão; Gestão Compartilhada; Gestão de Pessoas;	Consolidação da necessidade registrada pelo funcionário  Dificuldade de acessar informações arquivadas através de processos em outra Secretaria desta Prefeitura; Má qualidade de microfimes (sistema de microimagem deficiente); Readequação do corpo funcional; Prazo extenso para resposta ao requerente;	Realização:  Concepção de sistema tecnológico e informatizado e laborado para efetivação da guarda de documentos em meio eletrônico, que digitaliza processos e efetua o suporte para análise e aprovação dos projetos da Secretaria;	Indicadores de resultado  Redução dos prazos para resposta ao requerente: Consulta em papel = 12 dias Consulta em disquete = 4 dias; Redução de custos para o requerente na aprovação de projetos em disquete; Redução do volume de papel no setor responsável; Dispensa para o requerente da apresentação da documentação, atualmente digitalizada; Reorganização das atribuições do departamento com otimização dos funcionários em outras atividades; Capacitação dos funcionários usuários do sistema SIGAP; Evolução tecnológica dos equipamentos de informática para os usuários do sistema SIGAP; Entrega pelo contribuinte do projeto em meio eletrônico: Disquete - 82% Papel (sistema antigo) 18% Encaminhamento da análise de projetos eletrônicos em meio eletrônico (Inleme) – média 60 dias; Plano eletrônico em meio eletrônico (Inleme) para esclarecimento de dúvidas relativas a Legislação do Uso e Ocupação do Solo; Melhoria na imagem da SMU junto ao contribuinte, taxa a simplificação no processo de aprovação de projetos, GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS, validado pelo Prêmio CENAD EM – Centro Nacional de Desenvolvimento de Gerenciamento da Informação; Otimização do índice dos serviços melhorando o funcionamento na organização; Melhoria no controle do Uso e Ocupação do Solo, com: Maior número de obras em condições regulares Contribuinte motivado a regularizar obras; Disponibilização do sistema SIGAP em 08 (oito) Unidades Descentralizadas; Melhoria na comunicação dos profissionais envolvidos no processo de aprovação de projetos; Registro eficiente e seguro das informações e documentos na Secretaria Municipal do Urbanismo; Digitalização do acervo documental da SMU Cartas inde digitalizadas - 29366 Projetos de ruas - 3661 Projetos de construção - 167292 Alvarás - 22808 Acervo documental - 296652, Totalizando 91% de documentação digitalizada
--	--	---	---	---

Serviço: Sistema da Base Cadastral Digital  
 Quadro nº 10: Demonstrativo dos indicadores de resultados do Plano de Governo

Objetivo e Força	Programa	Consolidação da necessidade e registradas pelo funcionário	Realização	Indicadores de resultado
<p>Melhoria da qualidade dos serviços prestados;            Processo de planejamento e monitoramento institucional;            Melhoria da qualidade de atendimento ao público;            Melhoria no monitoramento e controle de ocupação e uso do solo;</p>	<p>Gestão da Informação;            Descentralização;            Tecnologia de Gestão;            Gestão Compartilhada;            Gestão de Pessoas;</p>	<p>Maiores precisão nos dados cadastrais dos imóveis do Município;            Evolução para base cartográfica cadastral digital única com informações do Município;            Descentralização das informações;</p>	<p>Concepção da base de dados com informações oficiais de ruas, lotes, quadras e bairros, inscrições imobiliárias de ruas, quadras e bairros, codificação de ruas, nomes de ruas e lotes de quadras e alínea            Implantação da nova Lei de Zoneamento do Uso e Ocupação do Solo e sua regulamentação;</p>	<p>Maiores precisão das informações para os usuários da base geográfica cadastral;            Descentralização e manutenção das informações em outros órgãos da PMG, tornando o acesso rápido e eficaz;            Unificação da base cadastral digital em parceria com a COPEL, SANEPAR e IPPUC, visando orientar o monitoramento do uso e ocupação do solo;            Digitalização de 100% dos dados da base cadastral única, em um total de 78 bairros da cidade;            Atualização de novos loteamentos, unificação e substituição de lotes;            Maiores precisão na definição de numeração predial a partir da planta de loteamento aprovada;            Maiores precisão nas informações proporcionando o levantamento de ruas, cidades não abertas;            Maiores resolução de áreas conflitantes através de pesquisa, buscando solucionar o problema em questão (casas trancadas antigas);            Cadastramento das inscrições fiscais a partir da planta de loteamento aprovada;            Disponibilização da base cadastral digital nas Unidades Descentralizadas para consultado funcionários;            Maiores confiabilidade da base cadastral digital levando as tomadas de decisões imediatas e precisas pelos funcionários;</p>

### **5.5.6 - Avaliação e retroalimentação**

Para avaliar a implantação do plano e retroalimentar o planejamento, objetiva-se: aplicar as ferramentas de medição definidas na etapa Pesquisa/Ação, garantindo o acompanhamento e monitoramento da aplicação do plano, bem como, a retroalimentação de informações os condutores do processo, para se necessários promoverem adaptações e inovações no planejamento ou qualquer uma de suas fases.

Os instrumentos de medição foram utilizados nesta etapa, no sentido de verificar se as ações propostas no plano estavam sendo recebidas com satisfação por parte dos clientes e funcionários, compartilhou-se as reações positivas, promoveu-se o feed-back direto servidor/usuário do sistema (cliente), balanceou-se com os resultados de resolutividade da missão e retomou-se a um estudo de aprofundamento do modelo praticado e sua evolução sob a ótica de novas equações.

Criando a oportunidade de movimentar os técnicos para suas áreas de interesse, de propiciar vivências do cotidiano de trabalho entre as quais, visitas orientadas na cidade, mostrando a todos o impacto da ação individual e coletiva buscando otimizar cada vez mais as potencialidades, pode-se verificar a quebra da relação e reação mecânica do servidor para uma relação e reação biológica. Ganhando-se no final um salto de qualidade - produtividade-efetividade, e uma expectativa constante no funcionário de melhorar, reiniciado na missão.

O envolvimento da equipe técnica, equipe de apoio e funcionários delegados resultou em estabelecer uma base de informações que levem ao acompanhamento e monitoramento da aplicação do plano e identificação de prováveis desvios do planejamento.

### **5.5.7 - Considerações sobre a quarta etapa: aplicação**

Como considerações, nesta etapa, descreve-se uma síntese dos resultados constatados e dificuldades encontradas na aplicação do modelo:

Resultados:

- Implementação da rede de informática com disponibilização de 85 microcomputadores, 30 terminais de vídeo, capacitação funcional com oferta de 23 cursos básicos para os 293 funcionários e 10 cursos de especialização para os funcionários das áreas específicas e

implementação de acordo com mercado, além da criação do núcleo de informática para o desenvolvimento de vários sistemas visando agilizar a demanda dos serviços ofertados pela SMU;

- Efetivação de 22 parcerias com Entidades da sociedade civil e outros órgãos, proporcionando entre si a troca de informações relativas a ocupação e utilização do solo urbano.
- Reconhecimento na mídia e outras autoridades das ações de atendimento de qualidade e eficácia da SMU, com recebimento de moções e prêmios na área da ocupação e desenvolvimento urbano, bem como, do seu monitoramento;
- Maior comunicação entre os 293 funcionários da SMU e outros órgãos municipais, estaduais e/ou entidades de classe, face respaldo e estímulo da organização;
- Agilidade nos processos através de ações inovadoras com impacto positivo na redução de documentos exigidos e no tempo de atendimento de 20 para 4 dias;
- Adoção de novos procedimentos como a escala informatizada para plantão dos fiscais;
- Promoção de capacitação contínua de acordo com as necessidades evidenciadas pelo funcionário na implementação do Plano de Gestão;
- Sedimentação de uma rede confiável de comunicação e informação entre os funcionários da sede e unidades descentralizadas;
- Disseminação das fases de implementação do Plano de Gestão com comprometimento e co-responsabilidade dos grupos multiciplinares por meio de dinâmicas criadas na própria SMU para os demais funcionários;
- Elaboração de diversos instrumentos/documentos de planejamento para orientar e acompanhar a implementação do plano, bem como, a elaboração de uma metodologia para elaboração de orçamento anual;
- Adequação de espaço físico gabinete e central de informações visando oferecer maior racionalidade operacional e melhores condições de trabalho, buscando o equilíbrio, a funcionabilidade do ambiente e a facilidade de atendimento ao público, ocorrido nas 4 diretorias;
- Criação de 8 unidades descentralizadas nas Ruas da Cidadania com disponibilização de 63 produtos;
- Evidenciada a auto-estima, bem como, auto-realização profissional e pessoal conforme figura nº 17, propondo ações inovadoras no desempenho da SMU, considerando a diversidade, originalidade e singularidade da organização.

Dificuldades:

- Necessidade de melhorar as condições ambientais de trabalho para realização das atividades;
- Diferenças de escolaridade e questão salarial propiciavam a formação de grupos informais, visando o enfraquecimento da proposta do Plano de Gestão;
- Identificação da falta de mobilidade, face a verticalização do funcionamento da organização (organograma), impedindo o funcionário de participar no cotidiano da Secretaria;
- Receio do grupo de funcionários em receber críticas do público interno e população usuária dos serviços, na implementação do plano.

## **5.6 - Considerações Finais**

Os resultados da avaliação dos serviços e processos encontram-se calculados e registrados no interior, na mente, na lembrança de cada dos clientes que os “experimenta”. Chegar ao âmago desta “percepção” tão absolutamente importante para o sucesso de qualquer organização, fez-se então o grande desafio deste modelo, o qual foi efetivamente vencido como verificou-se em sua aplicação na Secretaria Municipal do Urbanismo de Curitiba.

Deste estudo, originou-se a metodologia inovadora para proposições de alterações dos fluxos de trabalho denominados “Construção dos caminhos” que se revelaram contraproducentes, assim como, a manutenção e o aperfeiçoamento daqueles que se mostraram satisfatórios. Os resultados a curto prazo já são visíveis na redução de prazos e na mudança observada no comportamento destes servidores, que venceram as suas resistências às mudanças e hoje buscam refletir e renovar suas ações no cotidiano de seu trabalho.

A população deste estudo compreende os munícipes (município entendido como cidadão ou cidadã residente no município) e os funcionários, incluindo os dirigentes da Secretaria Municipal do Urbanismo, bem como, órgãos e instituições parceiros nas ações desenvolvidas.

O universo da pesquisa considera suas variáveis ambientais – internas e externas. Dentro deste universo, passa-se a concentrar as atenções sobre alguns itens, pensados como prioritários no momento.

Nas variáveis ambientais internas, o estudo inclui o clima organizacional – o nível de motivação dos servidores e a imagem interna da organização, os procedimentos adotados, o lay-out e o mobiliário.

Nas variáveis ambientais externas foram considerados: a imagem externa, o relacionamento com clientes e os órgãos envolvidos em parcerias com a Secretaria.

Foram desenvolvidos ainda muitos outros assuntos, que não foram colocados neste trabalho, pois detalhá-los poderia tornar a escrita excessivamente extensa, mas que certamente foram essenciais nas discussões e nas decisões tomadas ao longo do tempo.

A partir de janeiro de 1997, foi possível conhecer o universo da Secretaria de forma direta verificando, através de técnicas de observação e de relatórios de produtividade, os serviços prestados, os procedimentos realizados, o quadro funcional disponível, o perfil dos indivíduos e suas relações intrínsecas, o ambiente interno – crenças e valores dos grupos, o ambiente externo – relacionamento com municipais, com órgãos e entidades. Reunidos esses dados, foram analisadas as informações disponíveis para construir o pré-diagnóstico a respeito da situação da organização. Iniciou-se a partir daí um processo contínuo de planejamento de todas as atividades da Secretaria, as implementações das atividades e a avaliação dos resultados, formando a base para a tomada de decisões, ampliando horizontes para novos e melhores resultados.

As pesquisas realizadas neste período incluíram ações efetivadas na Secretaria, que promoveram mudanças organizacionais, e esses resultados puderam ser avaliados, fazendo parte dos dados levantados. Esse feed-back é de vital importância para verificar se as decisões tomadas tiveram os resultados esperados, embasando assim as novas ações a serem realizadas.

Ações foram realizadas e permitiram criar diversos mecanismos de participação nos diferentes níveis da hierarquia para realizar o levantamento de dados, havendo assim a observação participante. O observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele participa e se coloca na posição e ao nível dos outros indivíduos que compõem o fenômeno a ser observado. O observador participante tem mais condições de compreender os hábitos, interesses, relações pessoais e características da vida diária do trabalho do que o observador não-participante.

A questão da motivação e do conhecimento são pontos de referência, do sucesso do plano, onde foram dadas oportunidades do funcionário conhecer e participar do papel da

secretaria na Cidade e a secretaria conhecer o seu corpo funcional criando desta forma um vínculo, por meio de vivências, práticas experimentais e ações inovadoras.

Cabe ressaltar que o modelo, com base na motivação de pessoas, gerou níveis de satisfação dos funcionários, diante da oportunidade de atuar de uma maneira mais criativa, o que facilitou o seu relacionamento junto à população e aos seus colegas de trabalho na organização.

## Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações

### 6.1 – Introdução

Nesta dissertação, explorou-se e desenvolveu-se a arte de *ler* e compreender a organização pública, abordada a partir da visão de uma gestão motivacional. Em primeiro lugar, procurou-se mostrar a problemática que envolve as organizações públicas e os seres humanos que fazem essas organizações, fundamentadas em idéias convencionais construídas sobre imagens tidas como certas, especialmente, a mecânica e a biológica.

Em segundo, explorando essas e um conjunto alternativo de imagens, procurou-se mostrar como se pode criar uma nova maneira de se pensar sobre a organização pública.

Em terceiro lugar, procurou-se mostrar uma proposta de gestão motivacional e equipes de trabalho, dando enfoque para experiências de sucesso com a utilização da metodologia; implementações com insucesso – experiências que não deram certo; conflitos e resistências ao uso do modelo.

Em quarto lugar, também através de um enfoque motivacional, apresentou-se a pesquisa-ação: uma aplicação motivacional na administração pública municipal, em particular na Secretaria Municipal do Urbanismo da Prefeitura de Curitiba, que pode ser usada como um instrumento prático de diagnóstico dos problemas organizacionais, bem como, de administração e planejamento nas organizações públicas.

### 6.2 – Conclusão

Finalmente, uma avaliação do modelo aplicado, no período entre 1997 a 2000, onde as conclusões são apresentadas neste capítulo e baseadas em cima do problema demonstram que os conflitos existentes poderão ser resolvidos pela ciência do comportamento na medida em que o homem compreenda e execute mudanças.

Ao longo deste trabalho, percebe-se que, na verdade, fala-se na criação de "estímulos" capazes de produzir ações autogeridas (motivação) por parte das pessoas. Sendo a motivação, portanto, um processo eminentemente interno e subjetivo, pode-se afirmar que ninguém tem o mesmo conjunto de desejos e necessidades no mesmo grau ou na mesma ordem. O conjunto particular de motivações de uma pessoa é, em grande parte, o resultado da sua educação e de suas experiências. As necessidades também variam de acordo com a época e as

circunstâncias. Portanto, qualquer tentativa de motivar outra pessoa para se empenhar bem exige que se saiba alguma coisa a respeito da sua personalidade e sua história, e da satisfação das suas necessidades individuais.

A proposta deste trabalho baseia-se no fato de que o indivíduo deve ser sempre o centro de qualquer organização pública. Em organizações de serviços, as expectativas e necessidades da clientela, como também seu grau de satisfação, precisam ser continuamente investigados pela organização para que, com base nestas informações, possam ser implementadas melhorias que efetivamente agreguem valor à prestação dos serviços.

Entretanto, dentro desta perspectiva, deve-se observar que:

- a) os desdobramentos e mudanças organizacionais dependem da capacidade e vontade dos altos gerentes de uma organização em absorverem o que está acontecendo no meio ambiente e agirem em relação àquelas informações com medidas apropriadas;
- b) muitos esforços e recursos têm sido despendidos em tecnologia e pesquisa, objetivando-se conseguir a redução de custos operacionais e a garantia de que a clientela e os dirigentes das organizações tenham acesso a respostas e informações em “real time”.

### **6.2.1 Resultados e objetivos alcançados**

A aplicação deste modelo na secretaria focada no estudo de caso demonstrou falhas em alguns serviços, que foram identificadas, por exemplo, na relação entre sua atratividade e sua efetividade. Este resultado descrevia riscos significativos com as descrença de clientes por expectativas frustradas. Também foram identificadas falhas em quase todos os serviços, relacionadas ao critério “execução do serviço”, ou mais especificamente quanto ao subcritério “tecnologia” que foi um dos mais criticados pelos clientes. Após o estudo e análise destes problemas, partiu-se para a identificação de suas causas que foram apresentadas conforme sua prioridade na solução das falhas e limitações de desempenho.

A aplicação do modelo na Secretaria Municipal do Urbanismo certifica o alcance dos objetivos propostos, pois foi possível a identificação de: subcritérios de avaliação que correspondentes aos critérios determinados na pesquisa, mostraram-se mais relevantes para os clientes e funcionários na avaliação/classificação da qualidade dos serviços prestados; limitações no desempenho da Secretaria Municipal do Urbanismo, que analisados puderam demonstrar os “entraves” mais importantes sob a ótica dos funcionários; falhas de desempenho dos serviços e processos da Secretaria Municipal do Urbanismo, que analisadas contribuíram para o alcance dos resultados esperados por estes trabalho; oportunidades de

melhoria do desempenho dos processos de serviços, por prioridade e desmotivação do corpo funcional, face ao modelo de gestão aplicada na organização anteriormente.

Durante a aplicação do modelo, vale ressaltar que foram inúmeras as dificuldades enfrentadas, porém, estas em muito puderam favorecer o amadurecimento da proposta. Abaixo são discriminadas algumas importantes atitudes e recomendações a serem tomadas em novas aplicações deste modelo: conscientização por parte dos dirigentes da organização para a necessidade da obtenção do conhecimento sobre as percepções, expectativas e necessidades de seus clientes e funcionários; definição prévia dos setores ou os serviços a serem inicialmente investigados pela pesquisa, considerando-se o porte da organização. Com isso, deseja-se concentrar esforços durante a coleta e análise de dados, reduzindo as dispersões e o volume das informações na organização; efetivação no cumprimento aos prazos, estes precisam ser efetivamente cumpridos, já que resultados identificados na pesquisa retratam gostos e preferências dos clientes num determinado “momento”, sendo necessário um rápido estudo e implementação de soluções.

Definição prévia para aplicação dos questionários: a(s) pessoa(s) que irá (ão) executá-lo; o local e o horário mais convenientes para a interceptação de clientes e funcionários dentro da organização e, finalmente, a amostragem que deve ser válida e representativa. Revisão e análise dos resultados.

### **6.3- Ferramentas e dificuldades práticas**

Na estruturação e aplicação do modelo proposto neste trabalho foram utilizadas importantes ferramentas de *pesquisa, avaliação e análise* dos dados, que visaram sobretudo o atendimento aos objetivos pretendidos pelo modelo. Na aplicação destas ferramentas puderam ser conhecidas algumas dificuldades práticas que, embora não tenham comprometido o alcance de resultados, foram decorrentes provavelmente dos métodos de pesquisa utilizados, da intangibilidade dos serviços, do serviço como “experiência” ou da subjetividade das perguntas e respostas.

#### **6.3.1 - Sugestões para próximos trabalhos**

Objetivando a redefinição, o aperfeiçoamento ou a ampliação do modelo proposto nesta dissertação, ficam aqui expostas algumas sugestões para futuros trabalhos:

- ✓ Aplicação deste modelo em outras organizações públicas, para que sejam verificados seus resultados e eficácia;
- ✓ A continuidade do trabalho, a partir da utilização de oportunidades identificadas, partindo-se para a construção e implementação de planos de melhoria e consecutivas análises dos resultados;
- ✓ Estudo do papel e contribuições dos funcionários da organização na construção de processos adequados ao cliente;
- ✓ Desenvolvimento de sistemas especialistas que promovam a execução automatizada deste modelo, gerando oportunidades de melhoria a partir do levantamento das percepções dos clientes e dos funcionários, enquanto agilizam o alcance dos objetivos.

Está evidenciada que a administração pública precisa de práticas baseadas em compreensão mais exata da natureza humana e da motivação do homem.

Os empregos (atividades) devem ser realizados e exigem que as pessoas trabalhem juntas (interações), tais empregos devem ser suficientemente satisfatórios (sentimentos) para que as pessoas continuem neles.

Ao pôr em evidência a questão proposta nesta dissertação, que ela possa ser relevante e clarificadora, acerca do espaço complexo em que se move a multiplicidade de interações, que lhe dão estrutura, a evolução de um mundo estático e determinista para uma atual situação dinâmica e de incerteza, em definitivo, de a que tipo de sociedade deve responder as organizações da administração pública que, no início deste milênio, está se construindo.

**ANEXO N° 1**  
**MOTIVOGRAMA**

**ANEXO Nº 2**  
**ORGANOGRAMA DA SMU**

**ANEXO N° 3**

**DECRETO 547/92**

**ANEXO Nº 4**

**CONSTRUINDO GESTÃO ESTRATÉGICA**

**11 ANEXO Nº 5****12 O PODER DA POLÍCIA E ALGUMAS NORMAS PENAIS**

**13 ANEXO Nº 5****14 PROCEDIMENTOS DE FISCALIZAÇÃO**

**15 ANEXO Nº 6****REUNIÃO DE INTEGRAÇÃO FUNCIONAL**

**ANEXO Nº 6**

**FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL**

**ANEXO Nº 7**

**MEMÓRIA DE REUNIÃO SMU**

**ANEXO Nº 7**

**MEMÓRIA DE REUNIÃO SMU 11/12/97**

**ANEXO Nº 7**

**MEMÓRIA DE REUNIÃO SMU Nº 001**

**ANEXO Nº 8****PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO**

**ANEXO Nº 8**

**QUESTIONÁRIO CONHECER**

**16 ANEXO Nº 8****NÚCLEO DE PLANEJAMENTO QUESTIONÁRIO Nº 12/98NIF**

**ANEXO N° 9**

**GABINETE**

**ANEXO Nº 9**

**RELATÓRIO “PLANEJAR” – ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS DA  
FISCALIZAÇÃO DE CURITIBA**

**ANEXO Nº 10****AÇÕES DESENVOLVIDAS**

**ANEXO Nº 10**

**PLANO DE GESTÃO E AÇÕES EM DESENVOLVIMENTO**

**ANEXO N° 10**

**RELATÓRIO DE GESTÃO**

**17 ANEXO Nº 10**

**IDENTIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES**

**ANEXO Nº 11**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**ANEXO N° 11****PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO****FORMULAÇÃO PARA O PROBLEMA**

**ANEXO N° 12**

**MOTIVOGRAMAS ANEXO 1**

**ANEXO N° 13**

**CONTROLANDO A OCUPAÇÃO DO SOLO EM CURITIBA**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BENNIS, Warren & BIEDERMANN, Patrícia. **Os gênios da organização**. Revista EXAME – 23.09.1998.
2. BERGAMINI, Cecília Whitacker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
3. BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.
4. BERTALLANFFY, Ludwig von. **General Systems Theory: a New Approach to the Theory of Science, Human Biology: a Record of Research**, n. 4, dezembro de 1951, p. 302-361.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.
6. FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2000.
7. DRUCKER, Peter. **Uma Era de Descontinuidade**. Rio: Zahar Editores, 1970.
8. FROMM, Erich. **Análise do Homem**. Rio de Janeiro. Guanabara, 1983.
9. GARCÍA, José Constantino Nalda. **La administracion Publica para la democracia algunos aspectos estratégicos**. Venezuela: Levantamiento Texto G&G C. A., 1993.
10. GARCÍA Nalda & José Constantino. **Administración pública para la democracia**, s.d.
11. GOLEMAN, D. **A inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
12. HARRINGTON, James. **Aperfeiçoamento de processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
13. HARRINGTON, James. **Processos de aperfeiçoamento com as empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.
14. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: E.P.U. ed. USP, 1986.
13. MANZ, Charles C. & SIMS Jr, Henry P. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

14. MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.
15. MOURA, Paulo. **O Benefício das Crises**. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1978, Capítulo 4.
16. OSBORNE, David. **Reinventando o governo: como o espírito Empreendedor está transformando o setor público**. Trad. de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 7º ed. Brasília: MH Comunicações, Colab. de Ted Gaebler, 1995.
17. Revista Ser Humano: **O talento no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Publicação da Associação Brasileira de Recursos Humanos, ed. Segmento – 03/98; 08/98; 11/98;05/99.
18. SIRIANE, Carmem. **H S M MANAGEMENT**, nov/dez 1997.
19. SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância, 2000.
20. THIOLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.
21. TOFFLER, Alvin. **Future Shock**. New York: Bantam Books, 1978.
22. VINITZKY, Guillermo M. **Gestión éxito em esario**. Buenos Aires: Ed. Macchi, 1993, pp.143 -182.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALDERFER, Clayton P. **Existence, relatedness, and growth: human needs in organization settings**. New York: Free Press, 1972.
2. AMITAI, Etzioni. **Organizações Modernas**. 5a. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1964, p. 38
3. AQUINO, Cleber de. Mímeo, 1987.
4. BACON, Brian & O'DONNELL, Ken. **No Olho do Furacão sobrevivência para organizações e indivíduos em tempos de caos**. Bahia: Casa da Qualidade, 1999.
5. BEATRIZ, Marilene Zazula. **Análise cultural e política da mudança organizacional nas Secretarias Municipais de Curitiba: estudo comparativo de casos**. Tese, Dissertação (Mestrado), Curitiba: Universidade Federal do Paraná - UFPR, 1998.
6. BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1993.
7. \_\_\_\_\_. **Motivação no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
8. \_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
9. BERGAMINI, Cecília Whitaker & BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho na Empresa**. São Paulo, Editora Atlas, 4ª ed., 1988.
10. BOHM, David. **A Totalidade e a Ordem Implicada**. Trad. Mauro de Campos Silva. São Paulo: Editora Cultrix, 1980.
11. CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. V.1, Trad. Carlos O. Bertero. São Paulo: Atlas, 1996.
12. \_\_\_\_\_. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. V.2, Trad. Arakcy Martins Rodrigues, São Paulo: Atlas, 1993.
13. \_\_\_\_\_. **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. V.3, Trad. Maria Helena C. V. Trylinski, São Paulo: Atlas, 1996.
  
14. DECI, E. L., RYAN, R. M. **Why we do what we do, understanding self – motivation**.  
Londres: Penguin Books, 1996.
  
15. DEJOURS, Christophe. **O Fator Humano**. V.3, Trad. Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Tonelli, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

16. EMERY, F. & TRIST, Eric. **The Causal of Organizational Environments**, texto lido no *International Congress of Psychology* Washington: 1963.
17. FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
18. FISHER, Milton. **Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões**. Trad. Alita Renée Simon Kraiser São Paulo: Nobel, 1989.
19. FOGUEL, Sergio. **Desenvolvimento organizacional: uma resposta aos desafios de mudança, boletim de desenvolvimento de pessoal**, PEIROBRÁS, 1973, p. 93 -111.
20. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia das Organizações**. Trad. Auriphebo Simões. 3a Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1987.
21. KERNBERG, Otto F. **Ideologia, Conflito e Liderança em Grupos e Organizações**. Trad. Alceu Fillmann. Porto Alegre: Editora Artmed, 2000.
22. LEAVITT, Harold. “**Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches**” in *Readings on Behavior in Organizations*, organizado por Huse, Bowditch & Fisher Mass.: Addison-Wesley, 1975, p. 15-18.
23. MAYO, Elton. **The Social Problems of an Industrial Civilization**. Cambridge: Harvard University Press, 1945.
24. MASLOW, ABRAHAM H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, s.d.
25. \_\_\_\_\_. **Motivación y Personalidad**. Trad. Juan V. Gari, Barcelona: Sagitário, 1954.
26. MÁTTAR NETO, João Augusto. **Filosofia e Administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.
27. MATUS, Carlos. **Política, planejamento & governo**. 1a ed., Brasília: IPEA, 1993.
28. \_\_\_\_\_. **Política, planejamento & governo**. 3a ed., 2o v., Brasília: IPEA, 1997.
29. MILHOLLAN, F., FORISHA. **Skinne X Rogers: maneiras contrastantes de encarar a educação**. São Paulo: Summus, 1972.
30. MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Trad. Cecília Whitacker Bergamini, Roberto Coda. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.
31. MORRIS, Tom. **A Nova Alma do Negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

32. MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 8ª ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
33. \_\_\_\_\_. **Razão e Emoção: a inteligência emocional em questão**. 2ª ed., Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
34. \_\_\_\_\_. **Renascença Organizacional**. 7ª ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
35. MOTTA, Paulo Roberto. **Innovacion y democratizacion de la Gestion**. Em: Serie Temas de Coyuntura em Gestion Publica – nº 5. Venezuela: Centro de Documentación y Análisis de Información del CLAD, 1991.
36. PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
37. PINCHOT III, Gifford. **INTRAPRENEURING. Porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. Copyright por editora HARBRA Ltda., 1989.
38. PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17º ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
39. REIS, José Osório & SOUZA, Carlos César. **Reeducação de Executivos: além da sala de aula**, 89 documento mimeografado, 1978.
40. ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. **Management and the Worker**. Cambridge: Harvard University Press, 1939.
41. STEERS, R., PORTER, L. W., RICHARD, M. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1983.
42. TAYLOR Frederick. **Scientiflc Management**. New York: Harper, 1911.
43. TEIXEIRA, José Emídio. **Gerentes, vampiros e ideologia**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed.,1998.
44. THOMPSON, James. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967, pp. 15/18.
45. TERREBERY, S. **The Evolution of Organizational Environment**, *Admministrative Science Quartely*, março de 1968, v. 12, n.4, p.59º
46. ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Editora Futura, 1999.
47. WARREN Bennis, **Desenvolvimento Organizacional: Natureza, Origens, Perspectivas**. Editora Blücller, Rio de Janeiro: 1972, p. 22.