

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SOCIO-ECONOMICO

DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL

O SERVIÇO SOCIAL JUNTO AO PROGRAMA DE QUALIDADE
E PRODUTIVIDADE NA PREFEITURA UNIVERSITARIA

LIMITES E PERSPECTIVAS

*Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Departamento de
Serviço Social da Universidade
Federal de Santa Catarina para
a obtenção do título de Assis-
tente Social pela acadêmica.*

RITA DE CASSIA PAULI

Florianópolis (SC), Julho de 1994

"Vivemos numa época muito estimulante e exigente.

No nível mais profundo de consciência, ocorre uma radical transformação espiritual.

... a nível global, somos desafiados a abrir mão de nosso estilo de vida atual e criar um totalmente novo.

Estamos, na verdade, no processo de destruir nosso velho mundo e construir um novo mundo em seu lugar" (Shakti Gawain).

S U M A R I O

PAG. ##

INTRODUÇÃO	05
CAPITULO I	
1 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - A NOVA FILOSOFIA DA PREFEITURA UNIVERSITARIA (PU)	
1.1- Considerações sobre a instituição	07
1.2- O Serviço Social na Prefeitura Universitária	10
1.3- Qualidade e Produtividade: Projeto Piloto da Prefeitura Universitária	14
CAPITULO II	
2. O PROGRAMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE SOB O ENFOQUE DO SERVIÇO SOCIAL DA PREFEITURA UNIVERSITARIA	
2.1- A filosofia da qualidade na visão de alguns teóricos	24
2.2- A posição do Serviço Social da Prefeitura Universitária diante do Programa de Qualidade e Produtividade	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
ANEXOS	60

A G R A D E C I M E N T O S

Ao criador de todas as coisas, por orientar minhas palavras e reservar dias suficientes para alcançar meus objetivos;

Aos meus pais pela força, persistência, amor e consideração que sempre tiveram, respeitando e apoiando minhas escolhas e acreditando na minha capacidade de vencer;

A professora Katia Macedo pela atenção e dedicação que sempre demonstrou ao me orientar neste trabalho;

A assistente social Deborah Cristina Amorim pela supervisão, dedicação, apoio, incentivo e amizade que sempre demonstrou, contribuindo para a construção e enriquecimento deste trabalho;

As companheiras de estágio, Larissa e Valéria, e aos funcionários da Prefeitura Universitária pela amizade, experiência e apoio;

Ao Guilherme pela força, disponibilidade e colaboração;

A todos que de algum modo colaboraram com este trabalho que tornou possível esta vitória.

INTRODUÇÃO

A competitividade do mundo moderno fundamenta-se na distinção de alguns produtos ou serviços que, por alguma razão própria, conquistaram seus consumidores. Num passado ainda muito recente, o baixo custo era o fator que tinha maior influência nesse processo de conquista. Hoje, cada vez mais, a qualidade tem ocupado parte desse espaço, sendo considerada para a maioria dos consumidores fator decisivo no processo de escolha e opção por algum bem de consumo.

Neste trabalho faremos várias abordagens sobre a qualidade e sua relação com as pessoas que a produzem, nas mais diversas instituições.

Mostraremos que não é possível obter qualidade nos produtos e serviços, se aqueles que a produzem não forem conscientizados, através de um processo educativo e de treinamento, para ampliar conhecimentos e habilidades, como também se não se sentirem valorizados e respeitados enquanto produtores.

Destacaremos a ênfase que deve ser dada ao agente de todo o processo - o trabalhador - melhorando sua qualidade de vida e trabalho. Demonstraremos que a empresa só alcançará a qualidade de seus objetivos, se garantir ao trabalhador segurança e satisfação com essas mudanças e, principalmente, com seu trabalho.

Orientados por esse propósito, apresentaremos este trabalho em dois capítulos.

No primeiro capítulo, identificaremos o Programa de Qualidade e Produtividade como a nova filosofia desenvolvida na Prefeitura Universitária. Faremos algumas considerações sobre a instituição e a atuação do Serviço Social.

No segundo capítulo, apresentaremos a filosofia da qualidade na visão de alguns teóricos, e descreveremos a posição da equipe de Serviço Social diante do Programa de Qualidade e Produtividade implantado na Prefeitura Universitária.

Concluindo, buscaremos traçar sugestões que poderão nortear a atuação do Serviço Social e dos administradores da Prefeitura Universitária.

CAPITULO I

1- QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - A NOVA FILOSOFIA DA PREFEITURA UNIVERSITARIA (PU)

1.1- Considerações sobre a Instituição

A Prefeitura Universitária (PU) é uma instituição pública criada em 1976 e vinculada à Pré-Reitoria de Administração (PRA). É um órgão que possui autonomia relativa e sofre uma das maiores demandas na área de prestação de serviços da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A necessidade de um órgão como a PU surgiu com a criação do Campus da Universidade Federal de Santa Catarina. Até então, as faculdades encontravam-se distribuídas pela cidade. Em 1969, passaram a centralizar-se numa única área. Essa mudança exigiu um departamento que se responsabilizasse pela manutenção dos bens móveis e imóveis, o que foi atribuído ao Departamento de Engenharia e Arquitetura.

Posteriormente, em 1974, foi criada a Coordenadoria de Serviços de Manutenção do Campus Universitário, com a finalidade de estruturar a Prefeitura do Campus Universitário que, em 1976, passou a ser denominada Prefeitura Universitária (PU).

Diante das reformas que estavam ocorrendo dentro do Campus Universitário e do seu rápido desenvolvimento, a PU passou por

vários estágios desde a sua criação.

Essas mudanças ocorreram, principalmente, após a gestão de 1977 a 1981, que trouxe modificações no regimento interno da instituição e, com isso, conseqüências para os servidores que se sentiam ameaçados com a nova postura assumida pela direção.

Essa direção passou a requerer qualificação profissional dos servidores para a execução dos serviços desenvolvidos no Campus Universitário, reduzindo, com isso, o quadro de funcionários da PU e também o índice de reclamações das pessoas que conviviam direta ou indiretamente com a prestação desses serviços.

Problemas como alcoolismo, uso indevido de drogas e de saúde provocavam um baixo índice diretamente na qualidade dos serviços prestados. Além destas dificuldades, a falta de qualificação profissional e o próprio analfabetismo também trouxeram uma série de conflitos que contribuíram para desqualificar a mão-de-obra de alguns servidores, criando um certo estigma na instituição.

Aliás, esta situação ainda hoje se reflete na PU, não tanto pela forma como os serviços são prestados, mas pela própria tradição que ainda se mantém na instituição. Atualmente, as vagas são preenchidas através de concurso público, exigindo, assim, pessoas mais qualificadas para assumirem os cargos.

A PU, que tem como campo de ação toda a universidade, conta hoje com, aproximadamente, 250 servidores, a maioria do interior

da ilha e municípios vizinhos, que compõem a estrutura organizacional (em anexo), formada por uma direção e quatro divisões com suas respectivas seções, descritas a seguir:

1- Divisão de Parques e Jardins - Responsável pelos serviços paisagísticos do Campus;

2- Divisão de Obras - Executa os trabalhos referentes à construção de obras, reparos e reformas que fazem parte da UFSC;

3- Divisão de Serviços Especializados - Responsável pela manutenção, conservação e segurança dos bens móveis e imóveis da universidade;

4- Divisão de Oficinas - Ocupa-se com construções, reformas e manutenção de equipamentos e sistemas elétricos, telefônicos e outros (1)

(1) Existem outras fontes que fornecem dados sobre a história da PU e possibilitam o aprofundamento em algumas questões. Estas podem ser encontradas em Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) de ex-estagiárias de Serviço Social como Kühnen (1992), Back (1987), que desenvolveram seus projetos dentro da instituição.

1.2- O Serviço Social na Prefeitura Universitária

Inscrito na realidade da Prefeitura Universitária encontra-se o Serviço Social que se faz presente desde 1983, a partir da gestão do Prefeito Antônio Simões Hamad. Este sentiu a necessidade de implantar o Serviço Social na PU com a intenção de amenizar conflitos decorrentes de situações sócio-econômico-político e culturais, vivenciadas pelos servidores.

Foi encaminhada a solicitação feita pelo referido Prefeito ao Departamento de Serviço Social (DSS), e aprovada pelo colegiado do departamento, tendo em vista que já era de interesse do curso que a universidade se tornasse campo de estágio para a prática profissional de seus alunos.

Inicialmente, o Serviço Social na PU foi desenvolvido por estagiários que recebiam orientação de professores ligados ao DSS. A curta permanência dos estagiários (cerca de 3 semestres) na instituição trazia dificuldades para a realização e desenvolvimento de projetos. Surgiu, assim, a necessidade de um profissional permanente, que pudesse efetuar seus trabalhos de maneira sistemática, dando continuidade aos projetos iniciados, sem a alternância que os trabalhos dos estagiários criavam, devido à especialidade de sua relação com o campo de estágio.

Em 1988, após vários contatos entre o Departamento de Serviço Social, Prefeito e órgãos competentes, foi definido que a assistente social lotada no DSS da Pró-Reitoria de Assuntos da Co-

munidade Universitária (PRAC) - Corina M. Espíndola - assumisse a coordenação dos projetos de Serviço Social desenvolvidos na PU.

A partir daí, o Serviço Social, mesmo vinculado à PRAC, passou a ter uma ação mais direta com o cotidiano dos servidores, possibilitando a intervenção nas relações de trabalho, assumindo uma postura mais crítica diante de certos fenômenos sociais que perpassam por essas relações.

Essa postura mais crítica levou a equipe de Serviço Social da PU a definir uma nova proposta de ação, que possibilitasse um conhecimento mais profundo das relações sociais e de trabalho, que envolvem o cotidiano dos servidores da PU.

A metodologia escolhida para esse trabalho foi o da articulação, tendo como apoio o referencial teórico crítico-dialético. Este método propõe acabar com a individualização e fragmentação dos problemas, visando compreender melhor a realidade da PU e o cotidiano dos servidores, a partir de sua totalidade. Segundo Konder (1981):

*"Em cada ação apreendida, o ser humano se desponha com problemas interligados (...)
Para encaminhar uma solução aos problemas é necessário que o ser humano tenha uma certa visão de conjunto deles (...). A realidade não pode ser esgotada, ela é sempre mais rica que o conhecimento que se tem dela (...) no entanto, o homem não*

pode deixar de elaborar sínteses. A síntese é a visão de conjunto que permite ao homem aprofundar-se na realidade e descobrir sua estrutura significativa, isto é, a totalidade." (Konder, 1981, p. 36-37)

Frente à definição do método, o Serviço Social da PU determinou seu objetivo: a capacitação dos funcionários da PU para superar dificuldades presentes no cotidiano do seu trabalho.

Para atingir esse objetivo, foi desenvolvido um conjunto de atividades, sempre com base na metodologia e instrumentos como: entrevistas, visitas domiciliares e hospitalares, contatos individuais e coletivos, orientações, socialização de informações, visando sempre ampliar os processos de conscientização, organização e participação, buscando, assim, a conquista da cidadania e a garantia dos direitos sociais dos servidores.

A postura assumida pela atual equipe de Serviço Social da PU segue a orientação dos trabalhos que foram realizados pela equipe anterior. Trabalhos que visam buscar a participação, conscientização e organização dos servidores, enquanto sujeitos responsáveis pela garantia de seus direitos. Contudo, muitas vezes o profissional se depara com situações que dificultam sua estratégia de ação. Estamos falando das relações de poder (exploração, dominação) que interferem nos direitos sociais (saúde, educação, habitação, salário), exigindo do profissional estratégias e táticas para a concretização de seus projetos.

Mesmo diante dessas dificuldades, vários projetos, realizado pelo Serviço Social, trouxeram mudanças bastante significativas para os servidores da PU. Dentre eles, o levantamento de dados que ocorreu durante o ano de 1993 e no primeiro semestre de 1994. Este trabalho possibilitou uma aproximação direta e participativa com os servidores que, por sua vez, aproveitaram a oportunidade para expressarem algumas situações vivenciadas no seu cotidiano profissional. Muitos problemas foram conhecidos e trabalhados, como os casos de alcoolismo, insatisfação com o trabalho, desentendimento entre colegas e falta de autodeterminação.

O levantamento de dados, que permitiu um conhecimento amplo da realidade vivenciada pela quase totalidade dos servidores da PU, permite trabalhar com as necessidades, expectativas e perspectivas dos servidores⁽²⁾. Estes dados serão utilizados para o estabelecimento dos futuros projetos da equipe de Serviço Social da PU, que propõe sempre a discussão com o grupo de servidores, que serão os usuários desses projetos.

Outra atividade que o Serviço Social vem realizando, refere-se ao projeto de participação na implantação do Programa de Qualidade e Produtividade que está sendo desenvolvido na UFSC, e se constitui na atividade de estágio desenvolvida pela estagiária na PU. Este assunto será detalhado e abordado nos próximos itens deste trabalho.

(2) A estagiária Larissa de Espíndola Pereira aprofunda esta questão do levantamento de dados com os servidores da PU, no seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

1.3- Qualidade e Produtividade: Projeto Piloto da Prefeitura Universitária

O Programa de Qualidade e Produtividade partiu do interesse do Reitor da UFSC, Prof. Diomário de Queiroz, com a intenção de implantá-lo em toda universidade.

Sendo este Programa um projeto com resultados a longo prazo, e tendo conhecimento das dificuldades que seria implantá-lo em toda universidade de uma só vez, os seus coordenadores definiram a estratégia de começar por um setor da universidade como projeto piloto. Se o resultado fosse positivo, o Programa seria estendido a toda UFSC.

Ocorreu a idéia de implantar o Programa de Qualidade e Produtividade na PU, devido à série de dificuldades que este setor apresenta, não só em termos de prestação de serviços, mas também por englobar, ainda, problemas de relacionamento no trabalho e situações sócio-econômico-familiar, entre outros.

Segundo o atual Prefeito da PU, Jânio Scheffer, este órgão é considerado o ponto mais crítico da universidade, "gargalo", onde "tudo desemboca e as coisas não andam". Diante desta realidade o citado Programa visa detectar os pontos negativos existentes na PU, para que se possa atuar sobre eles, superando as dificuldades que apresentam.

Esse processo de identificação, segundo o Prof. Samuel, não

parte da administração da UFSC, mas de quem executa as atividades na PU, os servidores constituídos em "agentes do processo".

Com a implantação do Programa de Qualidade e Produtividade da UFSC, a missão da PU, passa a ser "promover com qualidade a manutenção, ampliação e conservação do campus, em harmonia com o ambiente, visando facilitar o funcionamento das atividades fins e meios da universidade". (3)

O Programa na PU foi iniciado com reuniões sob a coordenação dos Profs. Samuel Mattos e Edison Rohleder, integrantes da equipe de coordenação do projeto na UFSC, do Prefeito e de alguns assessores diretos (Cioffi, Alécio, Carlos, Ivo, entre outros).

A participação do Prof. Samuel Mattos no processo foi no sentido de articular as ações necessárias para internalizar, dentro da universidade, uma filosofia de qualidade.

A participação do Prof. Edson foi como observador do processo, com o propósito de atender o seu objetivo acadêmico (Dissertação de Mestrado), fazendo um trabalho de acompanhamento, registrando e documentando todos os passos do processo que serão importantes para a sua Dissertação de Mestrado.

Posteriormente, foram convidados a participarem das reuniões todas as chefias da PU e o Serviço Social. No decorrer das reu-

(3) Baseado no Planejamento Estratégico da Prefeitura Universitária da UFSC, elaborado em 1993, ANEXO II.

niões, contou-se, ainda, com a assessoria dos profissionais da Eletrosul, que estão desenvolvendo esse mesmo projeto naquela Empresa.

Do ponto de vista das chefias da PU foi mapeada a situação da Prefeitura, originando, assim, o diagrama de Ishiakawa, também chamado de "espinha de peixe" (ANEXO III), que deveria direcionar os esforços para o alcance dos objetivos traçados.

O diagrama de Ishiakawa é também chamado de "espinha de peixe", devido a sua aparência. É formado por uma grande seta, indicando o nome de um problema, e dela surgem vários ramos que representam as principais categorias de causas ou soluções dos problemas. Permite-nos identificar e mapear vários fatores considerados possíveis causas de uma situação ou problema, ou alcançar um resultado desejado.

Para o Programa de Qualidade e Produtividade da PU, esse processo tinha por objetivo "fotografar" a situação da Prefeitura, do ponto de vista das melhorias necessárias para o desenvolvimento de um trabalho qualitativamente superior, identificando as áreas a serem, inicialmente, estimuladas.

A partir do diagrama de Ishiakawa decidiu-se criar equipes para a operacionalização desta filosofia na PU. Foram formadas três equipes: Treinamento, Limpeza e Padronização, cujas propostas se encontram relacionadas abaixo:

1- **Equipe de Treinamento** - Tem a proposta de motivar os servidores a participarem do Programa de Qualidade e Produtividade, desenvolvendo e respeitando seus processos de assimilação de conhecimentos e habilidades específicas de uma tarefa.

2- **Equipe de Limpeza** - Visa a reciclagem de materiais não utilizados para posterior aproveitamento nos serviços. Este reaproveitamento de materiais vai ajudar a reduzir custos, evitar desperdícios e proporcionar à PU um melhor ambiente de trabalho.

3- **Equipe de Padronização** - Tem como objetivo acabar com a demora no atendimento dos serviços, reduzindo o tempo de fabricação de móveis, obtenção de dados e medidas junto ao cliente, melhorando a qualidade do atendimento, dos serviços prestados e dos produtos desenvolvidos.

A estratégia traçada para aplicar o Projeto de Qualidade e Produtividade na PU foi a de realizar um trabalho concomitante entre as três equipes. No entanto, somente as equipes de Padronização e Limpeza assumiram suas funções. A equipe de Treinamento gerou uma certa deficiência no processo.

Essa equipe teria como função motivar e mostrar aos servidores as mudanças e melhorias que uma filosofia de qualidade e produtividade pode trazer para a instituição, se houver a participação e colaboração de todos no processo. A dificuldade para implantar a equipe de Treinamento surgiu por divergências entre as pessoas indicadas e os coordenadores do processo.

A filosofia de qualidade e produtividade da PU não era obrigar as pessoas a participarem do processo. O interesse delas deveria surgir de forma espontânea.

Para que a equipe de Treinamento começasse a surtir êxito, os coordenadores do processo acharam que a solução seria mudar a estratégia, incentivando os próprios servidores a interessar-se pelo assunto.

O treinamento passou a ser um dos projetos elaborados pela equipe de Padronização que sentiu necessidade de investir nessa área para melhor desenvolver seu trabalho.

A constituição da equipe de Padronização foi formada, a princípio, pelo Jânio - Prefeito da PU; Romão - chefe da divisão de obras; Kons - chefe do setor da Carpintaria e alguns servidores deste setor (Santana, da Rosa e Somer).

O Serviço Social participou das reuniões como ouvinte. O seu objetivo era associar o Projeto de Qualidade e Produtividade com questões mais amplas da PU, relacionadas à qualidade de vida e de trabalho dos servidores.

Dentro da PU, até o momento, foram elaborados cinco projetos pelas duas equipes: Padronização e Limpeza, com o propósito de trazer mudanças bastante favoráveis a toda instituição. Estes projetos são:

1º Projeto de padronização das mesas para microcomputadores-

Com este trabalho a PU pretende ganhar em economia de material, em tempo de produção e qualidade dos produtos.

2º Projeto de limpeza da garagem dos tobatas- Este trabalho

contou com a participação da equipe de Limpeza que conseguiu, através da limpeza, reaproveitar materiais por meio de uma reciclagem e selecionar sucata que poderá ser comercializada.

3º Projeto - Fazer uma máquina de reciclagem de gás freon,

considerado prejudicial à atmosfera. Com este projeto, as equipes pretendem reaproveitar 70% dos gases que estão dentro de equipamentos.

4º Projeto - Adotar uma outra filosofia para a manutenção das máquinas de escritório.

5º Projeto - Realizar um treinamento de pessoal, incentivando

os servidores a buscar alguma forma de treinamento, através de programas, cursos, palestras, etc, que são oferecidos dentro e fora da universidade. A participação dos funcionários interessados em cursos, etc. será oficializada pela universidade.

Desenvolvendo projetos de qualidade, como o padronização de mesas para microcomputadores, a intenção dos coordenadores é que a universidade não precise buscar recursos fora e nem necessite importar tecnologia para solucionar os seus problemas ou, pelo menos, boa parte deles.

Esse projeto de mesas implicou somente a participação de alguns servidores da Carpintaria, sendo que os demais projetos contaram com a contribuição de outros setores da PU.

Para alguns coordenadores do Programa de Qualidade e Produtividade da PU, o importante não era envolver todos os servidores no processo em três ou quatro meses. A intenção era que o programa na PU, mesmo sem recursos, começasse a caminhar, sendo gerenciado pela própria direção da PU.

O Serviço Social participou como observador do Projeto das **mesas para microcomputadores**, e teve a oportunidade de observar a riqueza de experiências que alguns servidores carregam consigo, bem como o quanto a troca de idéias entre líderes, chefias e servidores contribui para o fortalecimento de uma equipe. Sobre esta relação Ohming (1992) afirma: "O trabalho em equipe é o caminho para se obter instituições competentes, fortes e permanentes" (Ohming, 1992, p. 34).

O Programa de Qualidade e Produtividade da PU não chegou a envolver, num primeiro momento, todos os servidores para discutir o andamento do processo, porque ficaria difícil fazer um controle da condução das atividades.

Para os coordenadores do Programa na PU, o importante é ter sempre dois ou três projetos, sendo vivenciados em dois ou três meses e gerenciados, palmo a palmo, pelas equipes que ficam responsáveis pelo trabalho.

Por ser um processo longo e de aprimoramento contínuo, não houve uma preocupação em querer que todos os servidores dele participassem logo de início.

A intenção era que a equipe de Treinamento começasse a desenvolver um aprendizado com os servidores, mostrando as etapas do programa e os objetivos que a Prefeitura queria alcançar, implantando uma filosofia quase desconhecida. Mas a equipe de Treinamento não funcionou, ocasionando, assim, mudanças no planejamento estratégico do programa.

Para que as outras equipes - Limpeza e Padronização - não ficassem prejudicadas com o encaminhamento de seus projetos, mesmo sem a principal equipe em funcionamento, os coordenadores do Programa da PU resolveram não interromper os trabalhos que estas já vinham realizando.

A falta de participação, motivação e esclarecimento dos servidores sobre o assunto, qualidade e produtividade, foi a consequência maior causada pela não atuação da equipe de Treinamento. Os funcionários passaram a ser convocados para as reuniões, sem ter conhecimento do assunto.

A participação dos servidores aconteceu mais na identificação e no desenvolvimento de soluções para resolver determinadas situações. E, principalmente, na execução e manutenção das tarefas que foram solicitadas pelos líderes responsáveis pelos projetos.

A equipe de Padronização convocou, para ajudar na elaboração do seu primeiro Projeto Padronização de mesas para microcomputadores, os servidores da Carpintaria. O convite não despertou muito interesse dos mesmos, ocasionando, assim, um número bastante pequeno de participantes daquele setor.

Com o projeto das mesas concluído, a etapa seguinte, fabricação das mesas, exigiu a participação dos demais servidores da Carpintaria, responsáveis pela fabricação e reparos dos móveis da UFSC. Os funcionários daquele setor aprovaram o novo método para fabricação das mesas.

Essa aprovação deve-se a dois fatores. Primeiro porque o maior número de pedidos era de mesas para microcomputadores com medidas, tamanhos e alturas que precisam ser atendidos de acordo com a exigência dos clientes, dificultando, deste modo, o desenvolvimento do trabalho. Segundo porque reduziu o tempo de fabricação e a dificuldade da PU em atender a solicitação desses móveis.

Mas para evitar que, com a participação dos servidores no processo, a rotina da PU viesse a sofrer modificações nos trabalhos, os coordenadores do Programa de Qualidade e Produtividade decidiram que os servidores seriam convocados de acordo com a construção de cada projeto. Isso significa que o setor de Carpintaria será solicitado para a elaboração deste trabalho.

Para compreendermos melhor o que vem sendo apresentado,

abordaremos, no próximo item, alguns autores que poderão contribuir com o trabalho, apontando sua visão sobre o assunto qualidade e produtividade.

CAPITULO II

2- O PROGRAMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE SOB O ENFOQUE
DO SERVIÇO SOCIAL DA PREFEITURA UNIVERSITARIA

2.1- A Filosofia da Qualidade na Visão de Alguns Teóricos

"Qualidade" é uma palavra que pode ser entendida de várias formas, o que dificulta conceituá-la de maneira clara e objetiva. Muitos associam qualidade a produtos como um carro ou uma televisão, ou até a serviços como um bom jantar num restaurante.

Segundo Oliveira (1994), podemos dizer que a qualidade é um desejo natural do ser humano.

"Todos nós queremos consumir ou adquirir produtos de qualidade. Todos nós também ficamos satisfeitos quando realizamos um trabalho que nós mesmos consideramos de qualidade. Da maneira como aprendemos em casa, na escola, no trabalho, a qualidade é inerente ao produto ou serviço" (Oliveira, 1994, p. 9).

Em outras palavras podemos dizer que a qualidade passou a ser uma exigência do ser humano. Os produtos e serviços precisam atender os pedidos e necessidades do consumidor porque "Qualidade é aquilo que o cliente diz que é Qualidade".

Para Lobos, a melhor forma de entender o que hoje é qualidade consiste em esquecer o que entendíamos por qualidade antes. "Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja" (Lobos, 1991, s.p).

A palavra "cliente", no programa de qualidade, é usada no sentido mais amplo. Refere-se a todas as pessoas que não pertencem à organização mas que são atingidas por seus produtos (cliente externo) e de pessoas que fazem parte da organização (cliente interno), fornecendo os produtos e, comunicando-se com os clientes externos, para saber se o produto está sendo bem aceito no mercado (cliente interno). Enfim, cliente é aquele que se serve do produto do trabalho realizado e também é afetado por ele.

A satisfação do cliente está diretamente ligada à qualidade do produto, dos serviços oferecidos, da administração, da organização, etc. É fundamental assegurar a satisfação de todos os tipos de clientes, porque são eles a razão de existir de uma organização.

A implantação de uma filosofia de qualidade e produtividade não deve possuir normas muito rígidas, porque o programa não visa mudar a estrutura já existente na instituição, mas trazer melhorias significativas para ela.

A empresa que quer implantar qualidade, precisa fazer de seus empregados um grupo unido e coeso. As idéias não devem sur-

gir de um único departamento, todos devem participar, opinar e contribuir com os serviços, para que os objetivos dessa filosofia sejam realmente alcançados.

Em Ramos (1992) podemos encontrar várias posições de Deming sobre "qualidade" e uma delas é esse engajamento de toda instituição no processo para a nova filosofia atingir o seu propósito.

O Programa de Qualidade e Produtividade de uma empresa deve trabalhar sempre em função do seu cliente mais destacado, o empregado, tendo como principal intenção enriquecê-lo como ser humano e cidadão. Este precisa sentir-se satisfeito, com seu trabalho, com seu ambiente de trabalho, com as condições e segurança de vida que a empresa lhe oferece e, principalmente, estar convencido de que a empresa crescendo ele crescerá com ela.

Quando a empresa fala no Programa de Qualidade e Produtividade não basta ter claro o que entende por qualidade. É de suma importância que toda instituição domine também o conceito de produtividade.

Para Santos (1993) a produtividade identifica o alcance de um certo nível de produção com a garantia de um certo padrão de qualidade.

Campos (1992) coloca que produtividade é produzir cada vez mais e melhor com cada vez menos.

Então, produtividade refere-se à otimização da capacidade que uma empresa tem de produzir bens e serviços para o atendimento de seus clientes.

O aumento da produtividade gera crescimento. Este crescimento, quando dirigido de maneira adequada, dentro de uma proposta de qualidade e produtividade, reflete no padrão de vida dos trabalhadores envolvidos no processo da empresa. Neste sentido, entendemos que produtividade está envolvida com a melhoria da qualidade de vida e de trabalho do cidadão, visando aumentar o seu nível de satisfação pelo trabalho.

A empresa que pretende obter maiores lucros, aumentar sua produção e, conseqüentemente, a sua competitividade, precisa criar condições favoráveis de trabalho, elevar o nível de qualificação da mão-de-obra, para o funcionário desempenhar bem o seu trabalho e garantir a sua sobrevivência e da empresa.

Se o interesse da empresa for de aumentar a produtividade sem investir nos seus empregados, os resultados não serão satisfatórios.

A alienação dos empregados precisa ser eliminada dentro de uma filosofia de qualidade e produtividade. Os trabalhadores precisam saber o objetivo desta filosofia, quais os pontos positivos e negativos para toda organização.

A participação é fundamental, já que um empregado alienado,

quanto ao Programa de Qualidade e Produtividade, pode levantar vários questionamentos sobre a filosofia - "o que ganharemos com isso", "o volume de trabalho aumenta e o salário diminui". O empregado que pensar assim, pode trazer sérios prejuízos para a empresa e a sociedade.

Cardoso (1993) diz que, como consequência do contexto sócio-político e econômico atual,

"as empresas precisam conviver com uma classe trabalhadora em evolução, que apresenta novas características, incluindo nível de informação mais elevado, maior consciência social de sua importância, desejos de participação mais elevada nas decisões que os afetam, apoiados por um sindicalismo mais atuante" (Cardoso, 1993, p. 6).

Por isso, o Programa de Qualidade e Produtividade exige pessoas preparadas para implantar a filosofia. Se as pessoas da instituição não forem bem esclarecidas sobre o que se pretende alcançar com o programa, os resultados poderão causar um efeito contraditório no processo.

Atualmente, no Brasil, estamos assistindo a muitas ruínas de órgãos e empresas por toda parte. Empresas que são atropeladas pelos acontecimentos e sofrem desagradáveis surpresas, por não se

preocuparem em romper com o passado e atualizarem seus produtos e serviços, de forma que a sociedade seja cada vez melhor atendida.

Segundo Campos (1992), romper com o passado é conscientizar-se de que a empresa pode ser melhorada sempre. Esta responsabilidade cabe à administração da empresa que deve romper com as práticas gerenciais baseadas em princípios não mais vigentes no mundo de hoje. Este rompimento significa que a empresa deve dar preferência a sua sobrevivência e satisfazer as necessidades das pessoas, antes de pensar no lucro imediato.

Para uma empresa tornar-se forte, precisa preocupar-se com seu futuro, com a forma de garantir a satisfação do cliente, tanto interno quanto externo, tornando o trabalho um motivo de alegria e satisfação; modernizar seus equipamentos em busca da tecnologia, e criar uma gestão mais voltada para o crescimento do ser humano.

Essas mudanças refletem no comportamento do trabalhador, que passa a sentir-se mais realizado, protegido, satisfeito com seu salário e seu ambiente de trabalho, passando a desempenhar melhor suas funções. E reflete, principalmente, na sobrevivência da empresa, porque o trabalhador satisfeito trabalha mais e melhor e, conseqüentemente, a empresa também obterá os resultados desejados.

Cardoso (1993, p.12) coloca que as pessoas também podem sentir-se desencorajadas com as mudanças, por causa dos problemas

que se desenvolvem. Porque a mudança também está sujeita à crítica, ataques e até fracassos, se não tiver um objetivo claro e um método a ser seguido. "Somente depois de um certo tempo, quando forem restaurados o trabalho de equipe e a eficiência, é que a mudança tem a possibilidade de produzir os resultados favoráveis que haviam sido visados" (ibid).

Por isso, toda instituição precisa sentir-se confiante, mudar sua maneira de pensar e agir, enfim, ter claras as mudanças que irá sofrer ao implantar um Programa de Qualidade e Produtividade. Não adianta adotar uma nova filosofia de gestão, se esta não for praticada por todas as pessoas da instituição e se o compromisso não for assumido durante todo o processo.

Para isso, o programa exige pessoas capacitadas, o que não significa que a empresa precisa dispensar seus empregados. Ao contrário, ela deve dar oportunidade para que eles coloquem suas experiências e habilidades, aproveitando os conhecimentos que apresentam, para criar um novo espaço de crescimento conjunto. A empresa deve, então, promover cursos de treinamento e capacitação que motivem os empregados a se engajarem de maneira mais atuante nas questões que envolvem seu cotidiano de trabalho.

"Se queres colher a curto prazo, plante cereais, se queres colher a longo prazo, plante árvores frutíferas, mas se queres colher para sempre, treine e eduque o homem" (Provérbio Chinês).

Essa responsabilidade pode ser atribuída, inicialmente, às lideranças que assumiram o processo para alcançar a qualidade e produtividade.

Se o líder, que assumir a responsabilidade, adotar uma postura crítica e consciente para as dificuldades que a empresa está passando, ele mesmo vai induzir seus empregados, através de seus atos, a uma busca permanente e conjunta de melhorias para a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, para os trabalhadores.

Deming, segundo Ramos (1992), propõe estabelecer a liderança, no lugar das chefias. O que ele pretende com essa mudança é evitar os traços indesejáveis que foram, ao longo do tempo, corroendo e alterando "negativamente" a imagem do "chefe". O conceito de liderança supõe dinamismo e reciprocidade.

Por isso, para as empresas alcançarem um nível constante de qualidade, precisam eliminar aquelas posições tradicionais dos gerentes, supervisores e chefias. Estes devem ser substituídos, segundo Puri (1994, p.29-30), por um bom líder, porque o "sucesso de qualquer sistema de qualidade depende muitíssimo das pessoas que administram, lideram, dirigem e revigoram o sistema". Puri continua dizendo que um líder deve:

. Possuir uma clareza absoluta da direção, das metas, da missão e da visão, de toda a empresa;

. Atender às necessidades de seus clientes internos e externos;

. Atender o cliente com simpatia e mostrar-se totalmente dedicado, determinado e engajado não que diz respeito à qualidade e produtividade e à constância do propósito;

. Trabalhar sempre em equipe e ajudar a criar bons líderes;

. Servir de modelo, motivar e encorajar os funcionários, visando manter sempre a participação;

. Promover melhorias através de treinamento e educação.

Diante disso, entendemos que o compromisso de um líder é estar sempre aberto para mobilizar esforços, delegar competência, motivar, debater e ouvir sugestões, transformar grupos em verdadeiras equipes, sem precisar impor às pessoas a agir e pensar do seu modo. Um bom líder atua democraticamente, sem ocasionar medo nas pessoas.

O medo, quando se instala, prejudica qualquer organização, criando um distanciamento ainda maior entre lideranças e empregados. Acaba com a corrente de comunicação entre as pessoas, gerando problemas de relacionamento, baixa na produtividade, enfim, confrontos e conflitos que acabam interferindo na qualidade e produtividade de bens e serviços. Tais problemas acabam por causar transtornos que exigem uma tomada de decisões no sentido de superar as dificuldades que se apresentam.

Fica difícil trabalhar com o medo, porque ele pode se manifestar de várias formas. Deming realça que: "(...) o medo está em

toda a parte, tirando das pessoas o seu orgulho, ferindo-as, tirando-lhes a oportunidade de construir para a empresa". (Deming apud Ramos, 1992, p. 27)

Diante disso, mais uma vez, ressaltamos a importância que tem um líder para um Programa de Qualidade e Produtividade, e o quanto ele precisa estar preparado e capacitado para enfrentar as mudanças que a nova filosofia irá trazer para a empresa. É também de suma importância que o líder, que assumir o compromisso de liderar todo o processo, saiba qual a situação presente na empresa e o que gerou a necessidade de novas mudanças (baixa produtividade, custos elevados, falta de qualidade dos produtos e serviços, problemas de relacionamento, etc).

Para que o programa tenha o êxito esperado, é fundamental a empresa criar, dentro dela, um clima de confiança, diminuir os níveis hierárquicos, acabar com o medo que os empregados têm de participarem e, principalmente, garantir a satisfação e segurança destes no trabalho.

Qualidade representa uma nova cultura, novos valores a serem introduzidos na empresa: por isso, devem ser trabalhados de forma lenta e gradual e, principalmente, levar em conta a cultura já existente na organização.

A empresa que adotar um Programa de Qualidade e Produtividade, não pode impor a seus empregados participarem das mudanças que ocorrem com a implantação. Estes precisam sentir-se motivados

e preparados para assumir o compromisso. Isso fará com que o empregado se sinta mais valorizado e continue desempenhando suas atividades naturalmente, até como uma forma de satisfazer suas necessidades.

A motivação não deve ser conseguida através de campanhas ou programas especiais. Ela deve ser feita pelos principais níveis administrativos de uma empresa, porque, segundo Cardoso (1993), "só assim toda a empresa terá a idéia de que os esforços possíveis são necessários para aprimorar a qualidade. Cada pessoa deve estar ciente e consciente de que é responsável por este objetivo, sem objeções e com cooperação" (Cardoso, 1993, p. 13).

Mas, a empresa precisa respeitar as diferenças individuais de cada trabalhador, porque eles não se motivam de maneira uniforme. Cada um possui diferentes níveis de satisfação e de necessidades.

Para motivar o trabalhador é necessário que ele seja o elemento-chave da organização. Não é suficiente apenas pregar isso, o importante é praticar. O homem tem que ser habilitado para executar as funções; tem que ser educado para ter uma atitude produtiva na solução dos problemas. É necessário que as tarefas sejam melhoradas continuamente. O próprio trabalhador tem que participar de todo o processo, surgindo até como uma forma que ele tem de satisfazer às suas necessidades de auto-realização. Por outro lado, enfatiza Oliveira (1994), a empresa tem que reconhecer a contribuição do trabalhador e demonstrar claramente isso a ele.

Para isso é preciso criar a cultura da participação que irá fortalecer decisões, mobilizar forças, estimular novas idéias, aproveitando o conhecimento e a criatividade do indivíduo, para a resolução de problemas e um melhor desempenho das suas atividades.

A participação é uma prática fundamental para a filosofia da qualidade e produtividade. Estimula as pessoas a comunicar, debater, discutir, levantar sugestões e provocar interesse pelas mudanças que surgem. Quanto mais a participação aumentar, mais a resistência tende a diminuir, porque "a participação alcança as necessidades da natureza humana para produzir segurança, cooperação e sentimentos de valor pessoal" (Cardoso, 1993, p. 23).

A participação num Programa de Qualidade e Produtividade apresenta vantagens que, segundo SEBRAE (março, 1994):

- . Ajuda a resolver problemas que não podem ser solucionados individualmente;

- . Gera comprometimento com soluções adotadas, uma vez que todos contribuíram para isso;

- . Fortalece o processo de decisão e facilita a descentralização de poder;

- . Prepara líderes para o comando da empresa;

- . Abre novos caminhos para a realização pessoal e profissional dos empregados.

Se os líderes, responsáveis pela motivação, conseguirem im-

plantar na empresa uma boa cultura de participação, os empregados passam a participar dos projetos, para alcançar a qualidade, porque sentem prazer de fazer as coisas em conjunto. Descubrem que fazer as coisas coletivamente, gera resultados mais produtivos do que realizá-las isoladamente.

Muitas vezes, a participação não ocorre, porque os empregados nunca foram solicitados, por desconhecimento de todo o processo da empresa, ou porque faltam técnicas adequadas para análise e solução de problemas (SEBRAE, abril, 1994).

Enfim, "a participação é um processo pedagógico que leva à transformação do sujeito explorado em sujeito participativo" (Kühnen, 1992, p. 33).

Essas mudanças que surgem com a implantação do Programa de Qualidade e Produtividade afetam toda a estrutura organizacional, podendo ocasionar alguma resistência à mudança por parte dos empregados.

A resistência pode ocorrer, se as pessoas encontrarem dificuldades para compreender as mudanças, se o cargo que ocupam ficar comprometido e se ocorrer deslocamentos de funcionários; em suma, as mudanças precisam ser realizadas gradativamente, considerando sempre os valores sociais e culturais existentes na empresa.

Mas, a resistência também não pode ser vista só como um as-

pecto negativo para a organização. De acordo com (Cardoso, 1993) a resistência pode encorajar a administração a reexaminar propostas de mudanças e tomar providências corretivas antes que o problema se torne sério. Desta maneira, os empregados realizam um trabalho de verificação e equilíbrio, afim de assegurar que a administração planeje e implante uma mudança. Os resultados de uma mudança ocorrem a longo prazo, sendo que algumas têm resultados indesejáveis; e, se a resistência do empregado, quanto à mudança, for razoável, a administração passa a efetuar uma triagem mais cuidadosa de suas mudanças propostas. Decisões são desencorajadas pelos empregados.

Por isso, continua Cardoso, em Programas para a Qualidade e Produtividade, depois de identificadas as mudanças necessárias e elaborado um projeto de implantação, recomenda-se uma fase de sensibilização com os empregados, a fim de colher suas contribuições, antes do direcionamento final da implantação.

Essa fase de sensibilização pode ser trabalhada através de um treinamento, que cumpre um papel fundamental na modernização de uma empresa.

De acordo com o Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear, (1993), todos os gerentes e empregados de uma empresa devem ser capacitados e treinados para desempenhar melhor suas atividades. Os programas de treinamento devem ser elaborados a partir das diretrizes, metas e prioridades estabelecidas nos planos das empresas, e devem abranger aspectos relativos a carências na educação

ou formação dos indivíduos sempre com enfoque na melhoria da qualidade.

A educação e o treinamento são meios que a empresa deve utilizar para o crescimento de seus empregados como ser humano, e uma forma de garantir a sua sobrevivência. Possibilita o desenvolvimento das habilidades, e aumenta o desejo de trabalhar, tornando o trabalho mais interessante e os resultados mais favoráveis.

Para Monteiro (1991), o treinamento é a maneira mais adequada para promover a inovação. Através dele os processos são aperfeiçoados com novas técnicas ou com as mais recentes tecnologias. O próprio treinando, à medida que vai se aprofundando e conhecendo melhor o trabalho, tem condições de sugerir melhorias para o aperfeiçoamento contínuo.

"Nada é mais difícil de assumir, mais perigoso para conduzir, do que tomar a iniciativa na introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem como inimigos todos os que saíram bem sob as antigas condições e têm defensores tímidos nos que, talvez, possam se sair bem sob as novas" (O Príncipe - Machiavelli).

O treinamento deve ser voltado para uma necessidade real, concreta e coerente com a natureza da instituição. Esse trabalho

deve ser iniciado com as lideranças do Programa de Qualidade e Produtividade, porque liderança nesse processo pressupõe um envolvimento maior com os trabalhadores e seu trabalho. O trabalhador precisa sentir-se motivado e satisfeito com as mudanças e os lucros que a empresa vai adquirindo com a filosofia de qualidade, porque o homem é o maior agente de todo o processo.

Geralmente, acrescenta Campos (1992), no Brasil, as empresas não têm dado atenção a seus empregados, mostrando o resultado do seu trabalho, se está melhorando ou piorando, para que eles sintam emoção pelo seu trabalho. É necessário resgatar o sentimento de alegria pelos resultados de um bom trabalho, que é inato ao homem.

O programa de educação e treinamento tem o objetivo de implantar nas empresas a motivação pelo trabalho, desenvolvendo o raciocínio das pessoas, a sensibilidade e a coesão para mudanças.

O treinador, ao transmitir as informações, precisa ter bastante claro o que vai falar. Se ocorrer de modo desorganizado pode tornar o treinamento ineficiente, causando nas pessoas reações inesperadas como a ausência destas nas próximas reuniões. Essa ausência pode ser gerada pelo excesso de reuniões ou pelo tempo de duração das mesmas; é uma hipótese.

O treinamento não deve ser realizado visando resultados imediatos. Ele deve mostrar, aos poucos, à toda organização, o que o Programa de Qualidade e Produtividade pretende alcançar, implan-

tando esta filosofia e mexendo com toda a estrutura organizacional:

- . Cumprir com perfeição a finalidade para a qual o órgão foi criado;
- . Fazer com que os empregados sintam-se orgulhosos e satisfeitos com a organização e seu trabalho;
- . Perseguir um aperfeiçoamento constante por melhor que esteja o processo;
- . Buscar a qualidade em cada passo do processo;
- . Qualificar os funcionários da organização;
- . Adotar líderes no lugar de chefias;
- . "Garantir a qualidade" em todos os processos que envolvam a saúde e a segurança do indivíduo e do meio ambiente;
- . Eliminar o medo de participar e a insegurança no desenvolvimento de seu trabalho;
- . Quebrar as barreiras que existem entre os escalões hierárquicos;
- . Buscar a participação constante dos funcionários no processo;
- . Realizar trabalhos em equipe e não individual;
- . Produzir melhor sem precisar obrigar as pessoas a alcançar metas;
- . Manter os clientes e usuários satisfeitos.

Enfim, a qualidade deverá ser buscada em todos os momentos do processo, exigindo a participação e o empenho de todos, para garantir o sucesso desse esforço. A qualidade é um processo evolutivo e educativo.

Entretanto, a empresa não deve se esquecer da valorização pessoal de seus empregados, pois segundo Maslow "...quando falamos sobre as necessidades dos seres humanos, estamos falando sobre a essência de suas vidas..." (Maslow apud Heff, 1976, p. 7-10).

Portanto, uma filosofia de qualidade não deve se preocupar primeiro com os lucros que uma empresa vai obter, adotando esse sistema. Mas sua preocupação deve estar voltada para o fortalecimento de equipes, através de líderes bem treinados, que deverão zelar pelas necessidades básicas de cada ser humano, que são responsáveis pela organização. Essas necessidades começam por uma política de estabilidade no emprego e uma política salarial mais justa.

A empresa que garantir a satisfação dessas necessidades ao seu empregado terá garantida a qualidade da sua sobrevivência.

2.2- A posição do Serviço Social da Prefeitura Universitária diante do Programa de Qualidade e Produtividade

A equipe do Serviço Social da Prefeitura Universitária viu no Programa de Qualidade e Produtividade uma oportunidade de conquistar espaços ainda não ocupados, como também de contribuir para uma questão de fundo que envolve o cotidiano dos servidores da PU - as relações de trabalho.

"O trabalho é a forma singular em que ocorre o intercâmbio entre os homens e a natureza (...) o trabalho humaniza o homem e a própria natureza, distinguindo-o dos demais animais, por ser uma atividade consciente, dirigida a um fim. (...) E também uma atividade onde o homem consome e esgota seu corpo e sua capacidade mental, para a satisfação de suas necessidades de sobrevivência" (Tomazi apud Kuhnen, 1992, p. 12).

Para o Serviço Social a implantação do Programa de Qualidade e Produtividade supõe a participação de todos os envolvidos no processo de produção. E foi com esta intenção, a de desencadear um processo participativo, que o Serviço Social definiu-se pela participação no projeto.

Para nós a qualidade e produtividade não se limitam ao espa-

co institucional. Elas devem fazer parte da vida do trabalhador, não só no período em que este desempenha suas atividades profissionais, mas de maneira integral, nos momentos em que se relaciona com sua família, com seus amigos, enfim na sua vivência em sociedade.

Investir na qualidade e produtividade não significa apenas extrair um trabalho mais intenso e melhor do trabalhador. Implica, acima de tudo, criar condições para que este se coloque como sujeito no processo de produção, dando suas opiniões, envolvendo-se em todas as etapas do desenvolvimento de seu trabalho e, principalmente, fazendo uma constante avaliação de todo o processo.

Para Deming, segundo Ramos (1992), uma instituição que pretende desenvolver um trabalho de qualidade, precisa detectar, através de avaliações constantes no processo, problemas de aprendizagem dos trabalhadores. Deste modo, evitará perdas, repetições desnecessárias e fracassos, que só comprometem o esforço dos trabalhadores e, conseqüentemente, da instituição.

Entendemos que a proposta acima parece um tanto utópica, mas ela é a própria base do Programa de Qualidade e Produtividade que supõe a participação total de todos os envolvidos no processo de trabalho. E com esta leitura que percebemos que o direcionamento dado aos trabalhos ligados ao programa, e até agora desenvolvidos na PU, não tiveram as dimensões que deveriam atingir.

Por outro lado, o Serviço Social da PU entende as dificuldades de se colocar todos os servidores para discutirem o programa, principalmente, quando existe uma hierarquia entre servidores, chefias e usuários que impede uma aproximação e participação maior entre eles.

Como já vimos no decorrer deste trabalho, para uma empresa alcançar um nível constante de qualidade e produtividade precisa acabar com os níveis hierárquicos, instituindo a liderança no lugar de chefia. Um líder se mostra mais envolvido com o trabalhador e seus direitos sociais; é a favor da democracia e participação coletiva das pessoas, provocando, assim, uma aproximação maior entre líderes e funcionários.

Diante da colocação acima, percebemos que o Serviço Social para assumir uma postura crítica frente à realidade, e desenvolver uma ação mais direta e participativa no cotidiano dos trabalhadores, precisa romper com o grande dilema de ser visto apenas como um mero reproduzidor da ideologia dominante.

A atuação desses profissionais deve estar voltada para o homem enquanto ser social, que está envolvido em uma gama de relações, nas quais deve estar situado enquanto sujeito ativo e participativo. Esta luta seria, então, o alcance das condições plenas de cidadania, que perpassam pela conquista de seus direitos sociais.

Direito Social, aqui, entendido como:

"... O direito a um mínimo de bem-estar econômico e de segurança, ao direito de participação por completo, na herança social e a levar a vida de um ser civilizado, de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade" (Marshall, apud Kühnen, 1992, p. 47).

Os trabalhos que o Serviço Social vem realizando na PU estão criando um espaço mais amplo e aberto para diálogos, respeito e democratização entre chefias e servidores, tentando quebrar um pouco os escalões hierárquicos da instituição. É uma tarefa muito difícil e que exige a colaboração e participação de todos os servidores da PU para a obtenção de bons resultados.

O Programa de Qualidade e Produtividade da PU para alcançar o seu êxito, deveria ter iniciado seu trabalho, usando uma técnica que deixasse as pessoas da instituição curiosas e interessadas em participar de todo o processo - "motivação". Esta poderia começar com reuniões nos setores que fossem capazes de clarear aos servidores o que se passava, as dúvidas e quais os interesses da PU com o projeto.

As reuniões iniciais para a implantação do Programa de Qualidade e Produtividade na PU também deveriam ter sido aproveitadas, para aplicar algumas técnicas (trabalho em grupo, solução de problemas) estimulando e deixando as pessoas bem motivadas, para que depois pudessem dar continuidade ao processo sozinhas. Como

isso não aconteceu, ocorreu uma desmotivação, ocasionando um afastamento das pessoas que no princípio participaram de reuniões, mas ficaram sem saber exatamente o que se esperava delas.

Paralelo à motivação compreendemos que os resultados seriam melhores se com a implantação do Programa de Qualidade e Produtividade da PU, os responsáveis por todo o processo, dirigentes e chefias, tivessem recebido um treinamento que, aos poucos, seria estendido aos demais participantes, os servidores. Isso, talvez, teria evitado alguns aborrecimentos no processo, como o não andamento da equipe de Treinamento, considerada fundamental para a continuidade dos trabalhos das três equipes: Padronização, Limpeza e Treinamento.

Não basta que as pessoas dominem o assunto somente através de estudos teóricos. Por isso o treinamento é considerado tão importante. Ele dá a possibilidade de avaliar melhor os resultados e fazer julgamentos em cima de dados concretos, para tentar resolver o problema.

O Serviço Social da PU, que acompanhou o Programa de Qualidade e Produtividade de forma mais indireta, teve a oportunidade de observar o direcionamento dos objetivos desta filosofia. Os trabalhos eram direcionados mais no sentido do fazer, produzir, economizar e obter lucros.

Nesse sentido, o treinamento ficou prejudicado, pois é uma atividade que, diante do aparente, não mostra resultados imedia-

tos. Implica mais em desenvolver o raciocínio das pessoas, motivá-las e envolvê-las de maneira consciente no processo. Talvez tenha sido este um dos motivos que levou as outras equipes a não interromperem seus trabalhos, e a de Treinamento a tornar-se prejudicada.

Como vimos até agora, a Equipe de Treinamento que tinha relevância em todo o processo, no entendimento do Serviço Social, infelizmente não conseguiu atuar de maneira desejada, ocasionando uma desmobilização dos trabalhos. Estes foram direcionados a outros propósitos, como obter lucros com o programa, sem se preocupar em atender melhor as necessidades básicas dos funcionários.

Qualidade e produtividade somente poderão dar certo, se existir o real envolvimento das pessoas daquela instituição (PU), que no dia-a-dia estão construindo relações de trabalho. Esta filosofia não acontece somente por decreto; ao contrário, as coisas são construídas cotidianamente na ação e vivência das pessoas.

Segundo Campos (1992), "Só o trabalho pode melhorar as condições de vida do homem. Se assim é, nada mais inteligente do que trabalhar com alegria, consciência e boa vontade". Isto só será possível, se o trabalhador sentir-se satisfeito com o trabalho; se suas necessidades estão sendo consideradas pela empresa (saúde, alimentação, educação, lazer); enfim, ele precisa sentir-se valorizado e participar das mudanças que ocorrem na organização.

Se à PU, com a implantação do Programa de Qualidade e Produ-

tividade tivesse convidado toda a instituição para dele participar, provavelmente, hoje, os resultados seriam outros. Com isso, não queremos dizer que toda instituição deveria parar, passar por um treinamento e participar de todos os projetos ao mesmo tempo. Do ponto de vista do Serviço Social, a questão fundamental deste Programa é, inicialmente: "vender" esta filosofia a todos os envolvidos no processo produtivo, colocando a importância de cada um para o êxito da organização.

Torna-se complicado implantar uma nova filosofia de trabalho e de vida dentro de um órgão, sem mostrar às pessoas que o compõem o que esta filosofia vai proporcionar a ele, como será a sua participação e como será realizado todo o processo.

A organização também não pode impor a seus funcionários a participação no programa. Estes precisam ser esclarecidos das mudanças, para não causar mal entendidos em relação ao que se quer realmente com os novos projetos.

Aqui entra novamente a questão do treinamento já mencionada várias vezes. As três equipes: Padronização, Limpeza e Treinamento teriam alcançado as expectativas se os seus líderes tivessem sido preparados e treinados, para torná-los capazes de assumir a responsabilidade que cabe a um líder. O treinamento exige a presença de um líder na equipe, porque este não impõe às pessoas agirem do seu modo, ele negocia, articula e atua democraticamente.

Acreditamos que a Equipe de Treinamento da PU não colocou em prática suas atividades, devido a uma falta de entendimento de sua especificidade e importância no processo. A coordenação geral do programa deve ter a responsabilidade de explicitar finalidades e motivar as pessoas para a importância que representa esta equipe no programa.

O Serviço Social da PU, participando das primeiras reuniões para nela implantar a Qualidade e Produtividade, teve a oportunidade de observar a desmotivação das pessoas de uma reunião para outra. A maioria não estava preparada e nem motivada para participar, pois nem mesmo entendia o que se pretendia com esta filosofia. Essa desmotivação ocasionou vários comentários que foram surgindo dentro da PU, criando um desinteresse ainda maior também nas outras pessoas.

Outra consideração diz respeito à formação das equipes de trabalho. Elas deveriam ser formadas de acordo com interesses e aptidões dos servidores, ao invés de indicados pela coordenação da PU, como geralmente acontece. Portanto, podemos concluir que este fator tenha sido mais um dos motivos que levou a Equipe de Treinamento a não evoluir.

Se as pessoas não estiverem suficientemente envolvidas ou preparadas, talvez as equipes formadas poderiam alcançar seus objetivos, mas não chegariam a propiciar aos seus integrantes uma participação total, comprometida e consciente. Esta só se dá a partir de discussão e de um envolvimento mais profundo, onde os

servidores percebam que há uma contrapartida favorável também a eles e não o simples interesse institucional.

O treinamento visa essas mudanças de comportamento em relação à qualidade, através de conhecimentos técnicos e motivação. Quer dizer proporciona ao indivíduo uma aquisição de conhecimentos e habilidades para um maior aperfeiçoamento no desempenho de suas atividades, além de adquirir capacidades que poderão ser oportunas a possíveis ocupações futuras.

Como viemos mostrando até agora, o Programa de Qualidade e Produtividade é um trabalho com resultados a médio e longo prazos, e que exige uma liderança capacitada, voltada para os interesses do homem e sua realidade, vivenciada dentro e fora da organização. Sua atuação deve ser de forma íntegra, procurando sempre esclarecer dúvidas e buscar a colaboração de todos para a elaboração dos projetos e realização dos trabalhos.

Sabemos que num órgão público como a PU, que possui um futuro programado de quatro anos, muitas decisões são impedidas de serem colocadas em prática. Tudo é determinado por leis elaboradas pelo congresso, e que devem ser respeitadas. Todos os projetos precisam ser adaptados de acordo com as circunstâncias.

Sendo assim, a administração da PU sabendo das dificuldades que poderia encontrar, assumindo esse compromisso, deveria ter evitado logo de início os desvios que ocorreram. Esta observação fizemos através dos próprios servidores, que tiveram a oportunidade de acompanhar os trabalhos, e, aos poucos, foram perdendo o

interesse com os resultados que foram surgindo.

Diante disso, a administração precisaria rever algumas propostas e tentar superar questões que não ficaram bem esclarecidas para as pessoas, sem precisar desconsiderar o que já foi realizado pelas equipes que estão em funcionamento.

Com isso não queremos dizer que o programa, até o momento, não trouxe resultados positivos para a PU. O objetivo do Serviço Social ao mencionar este fato, é mostrar que a sua equipe poderia ter contribuído muito com o Programa de Qualidade e Produtividade, se tivesse sido mais solicitada e ouvida no decorrer de todo o processo.

Seu trabalho, dentro do programa, visava estimular uma maior participação e aproximação entre direção, chefia e servidor, tentando eliminar o medo que as pessoas têm de contribuir com opiniões. E, ainda, proporcionar troca de experiências, considerando fundamental que o empregado sinta-se satisfeito com as mudanças e não coagido por elas.

Mas, da forma como os trabalhos foram se desviando, a posição do Serviço Social poderia se tornar uma ameaça para os administradores. Enquanto estes procuravam dominar muito bem a teoria, o Serviço Social esperava que estes conhecimentos fossem aplicados na prática, proporcionando aos funcionários uma melhor qualidade de vida e de trabalho, tanto de ordem econômica como social.

Parece até contraditório falar em qualidade de vida e trabalho, visando satisfazer os empregados, num momento em que só ouvimos falar em crises que as empresas estão vivenciando. Mas, se analisarmos melhor, a empresa que proporcionar aos seus empregados satisfação no trabalho, não deixa de fazer um bom investimento, pois esses, com certeza, irão trabalhar com mais vontade e produzir com melhor qualidade.

Como decorrência do contexto sócio-político atual, as empresas precisam investir mais nos seus funcionários. Devem tentar conviver com uma classe trabalhadora em evolução que apresenta novas características, incluindo nível de informação mais elevado nas decisões que a afeta, apoiada por um sindicalismo mais atuante.

Esses investimentos são necessários, porque diariamente somos submetidos a novas alternativas, com relação a serviços e produtos que surgem em função das descobertas científicas e tecnológicas, mudanças sociais, enfim, reflexos da dinâmica do nosso tempo.

Instituições privadas ou públicas como a PU para manterem um padrão de qualidade, precisam acompanhar essas mudanças que ocorrem em nossa sociedade, garantindo a sua sobrevivência através de um trabalhador satisfeito, mão-de-obra qualificada, para proporcionar um aumento da produtividade e justificar sua existência.

Um Programa de Qualidade e Produtividade como o que foi im-

plantado na PU e está sendo estendido a toda UFSC, deverá contar com a participação de todos (professores, alunos, servidores, dirigentes) e também com a sociedade para apoiar e participar de seus projetos. Se isso não se concretizar, ficará difícil acreditar que o referido programa poderá alcançar pleno êxito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa conclusão, ao final desta análise, é que para implantarmos qualidade, precisamos fazer uma revisão geral de toda história de trabalho desenvolvido até então, e, a partir daí, adotar novas posturas voltadas para uma maior participação nos trabalhos administrativos, proporcionando um bem-estar natural ao trabalhador.

Consideramos necessário que para obtermos qualidade e produtividade, muitas vezes, precisamos mudar nosso comportamento. O ser humano é tradicionalmente resistente a mudanças, e para avançarmos nesse projeto, necessitaríamos quebrar essa resistência, adotando outra filosofia direcionada a valorizar o ser humano.

O trabalhador precisa ocupar o seu espaço em relação às tarefas que executa e se sentir estimulado, capacitado e conscientizado da importância de sua participação e de seu papel nesse processo de mudança.

Diante do que foi descrito neste estudo e do que constatamos enquanto estagiária, convivendo com a realidade da Prefeitura Universitária, finalizaremos este trabalho, apresentando algumas sugestões. Estas poderão contribuir para a prática do Serviço Social junto a essa instituição e, principalmente, aos envolvidos de forma direta com o Programa de Qualidade e Produtividade:

. Elevação do trabalhador colocando-o como o principal agente de todo o processo de transformação;

. Revisão do Programa de Qualidade e Produtividade, visando motivação, participação, educação e treinamento, durante todo o processo;

. Promoção de campanhas destinadas à divulgação e conscientização das pessoas para a real finalidade do Programa de Qualidade e Produtividade;

. Investimento nos trabalhos em equipe promovendo treinamentos que servirão para fortalecer a tomada de decisões, diminuir a centralização do poder e promover o aperfeiçoamento dos resultados;

. Criação de espaços que propiciem ao trabalhador uma reflexão sobre suas condições de trabalho, direitos e deveres;

. Fortalecimento de toda equipe coordenadora para assumir um compromisso de responsabilidade com todas as etapas do processo;

. Capacitação das pessoas para perceberem a importância e necessidade da qualidade nos produtos, serviços e, principalmente, nas nossas vidas;

. Divulgação dos resultados obtidos com os trabalhos realizados aos diversos segmentos da PU, a fim de que se perceba a existência desses trabalhos e a contribuição que estão trazendo para a instituição e o cotidiano dos servidores;

. Implantação da qualidade de acordo com o contexto de cada instituição;

. Revisão da posição que o Serviço Social vem assumindo dentro do Programa de Qualidade e Produtividade;

. Investimento na educação básica aos funcionários para ajudá-los na sua formação; ___

. Solicitação de profissionais de outras empresas que utilizam sistema de gestão pela qualidade, para promover palestras, seminários, encontros, que ajudarão os coordenadores do Programa de Qualidade e Produtividade da PU a fazerem uma constante avaliação de todo o processo;

. Qualificação de profissionais para implantar um sistema de gestão da qualidade;

. Promoção de reuniões e debates que envolvam diretamente os servidores da PU;

. Reestudo do Programa de Qualidade e Produtividade, estendendo um treinamento a todos da Prefeitura Universitária, começando pela direção.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANGIONI, Marilda. **O Serviço Social face a compreensão do cotidiano do funcionário da P.U./UFSC.** Florianópolis, 1991. 91 p. TCC Graduação. UFSC/CSE/DSS.
- BACK, Rosane T. **O significado do Serviço Social para os funcionários da P.U.-UFSC.** Florianópolis, dez. 1987. 83 p. TCC Graduação. UFSC/CSE/DSS.
- BARROS, Claudio D. Artagmann C. de. **Qualidade e participação: o caminho para o êxito.** São Paulo: Nobel, 1991. 47 p.
- BARROS, Davi Ferreira; SILVA, Rinalva Cassiano. **Entre a autonomia e a competência.** Piracicaba: [s.n], 1993. P. 104-117.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **T.Q.C.: controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ohoni/Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 177 p.
- CARDOSO, Olga. **Formação de recursos humanos para a qualidade.** Florianópolis: UFSC/FEESC, [1993], p. 5-23.
- CARELLI, Marluci; HAMANN, Suzana das Neves. **Operacionalização da metodologia dialética na implantação do Serviço Social na P.U. - UFSC.** Florianópolis, mar. 1995. 85 p. TCC Graduação. UFSC/CSE/DSS.
- CARMINATI, Zulma; UNGER, Patrícia Garcia. **O diálogo como provocador de transformação.** Florianópolis, ago. 1985. 110 p. TCC Graduação. UFSC/CSE/DSS.
- CHANLAT, Jean Francois. **O indivíduo na organização: divisões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992. 88 p.
- ELETROSUL. CENTRAIS ELETRICAS DO SUL DO BRASIL S.A. Masp: **metodologia de análise e solução de problemas.** [s.l.;s.n], maio 1993. [n.p.].
- ENCONTRO NACIONAL DA INDUSTRIA. **Universidade sobre pedagogia da qualidade.** 1992, Brasília. Anais da Confederação Nacional da Indústria/Serviço Social da Indústria. Rio de Janeiro: Instituto Eduardo Lodi, 1992.251 p.

- FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. 2. ed. Curitiba: [s.n.], 1985. 88 p.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FEA/USP, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG/EEMG, maio 1993. [n.p.].
- HESS, José. **A personalidade dinâmica e sadia em Maslow**. In: A serviço da palavra. Porto Alegre: Gráfica Dom, 1976. Ano 1, p. 7-10.
- INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE NUCLEAR. **Qualidade total e seus dez princípios**. [s.l.:s.n.], 1993. 54 p.
- KONDER, Leandro. **O que é diálogo**. São Paulo: Brasiliense, 1991. 29 p.
- KUHNEN, Helena. **A questão dos acidentes do trabalho na P.U. - UFSC**. Florianópolis, ago. 1992. 120 p. TCC Graduação. UFSC/CSE/DSS.
- LOBOS, Júlio. **Qualidade! Através das pessoas**. São Paulo: [s.n.], 1991. [n.p.].
- MACHIAVELLI, Nicole. **O príncipe**. Tradução prefácio e notas de Lívio Xavier. São Paulo: Atena, 1967. [s.n.].
- MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: QA & T, 1991. 157 p.
- O PROJETO QUALIDADE PARANA. **E a sua infra-estrutura de informação**. Ciência Informação. Brasília, v. 20, n.1, p. 66-68, jan./jun. 1991.
- OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa** - Rio de Janeiro. Fortaleza: Quality-Mark, 1994. 64 p.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. **Programa catarinense para a qualidade e produtividade**. Florianópolis: [s.n.], ago. 1993. [n.p.].

PREMIO SANTA CATARINA DE INCENTIVO A QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.
Florianópolis: FIESC/SENAI, out. 1993. [n.p.].

PROGRAMA BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Brasília:
[s.n.], 1991. 30 p.

PURI, Subhash C. **Certificação Iso série 900 e gestão da qualidade total**. Rio de Janeiro: Quality-Mark, 1994. 242 p.

RAMOS, Cosete. **Excelência na educação: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro: Quality-Mark, 1992. 164 p.

REVISTA EXPRESSAO. **Revolução industrial**. Florianópolis: [s.n.],
maio 1993. P. 28-42.

REVISTA PROTEÇÃO. **Qualidade de vida**. V.4, N.18, ago./set. 1992.
P. 26-27.

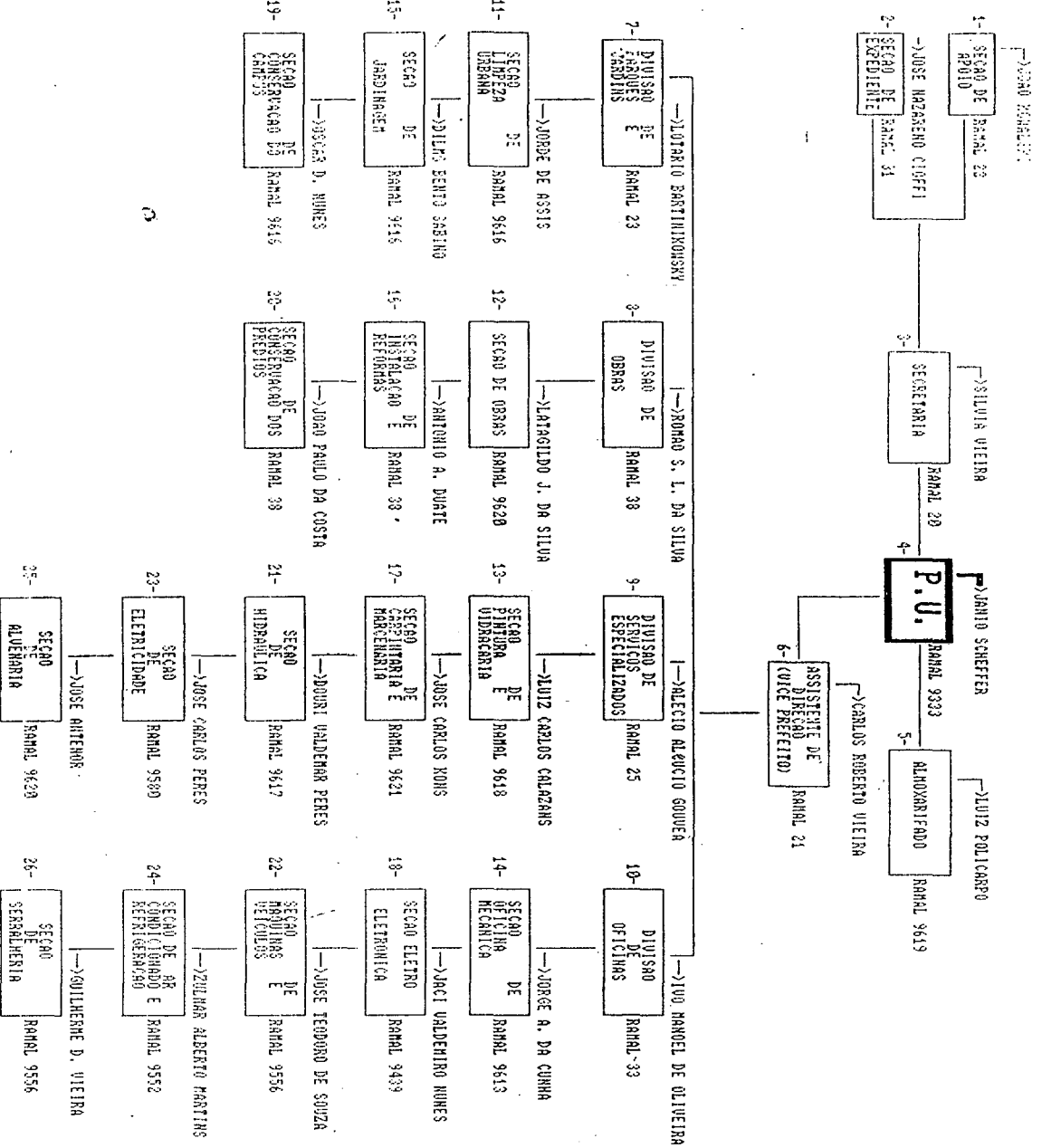
SANTOS, Neri dos. **Curso de Engenharia Ergonômica do Trabalho**.
Florianópolis: UFSC/PPGEP/ERGONOMIA, 1993. 11 p. (notas de
aula)

SEBRAE. **Qualidade total**. Folha de São Paulo. Florianópolis, 13
maio 1994. F. 1,3,4. Edição Especial.

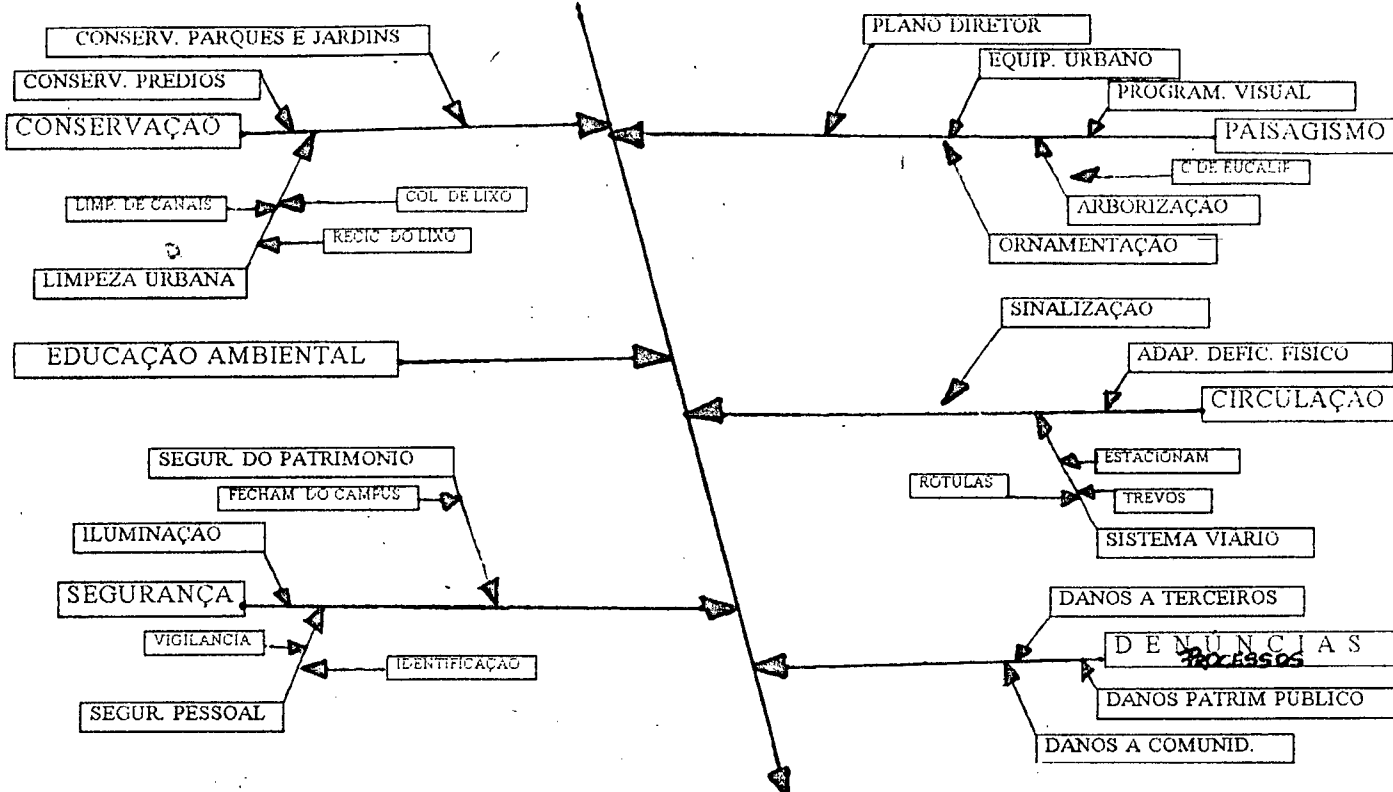
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Departamento de enge-
nharia de produção e sistemas. Controle estatístico da qua-
lidade. Florianópolis: UFSC/FEESC, [s.d.]. P. 6-13.

A N E X O S

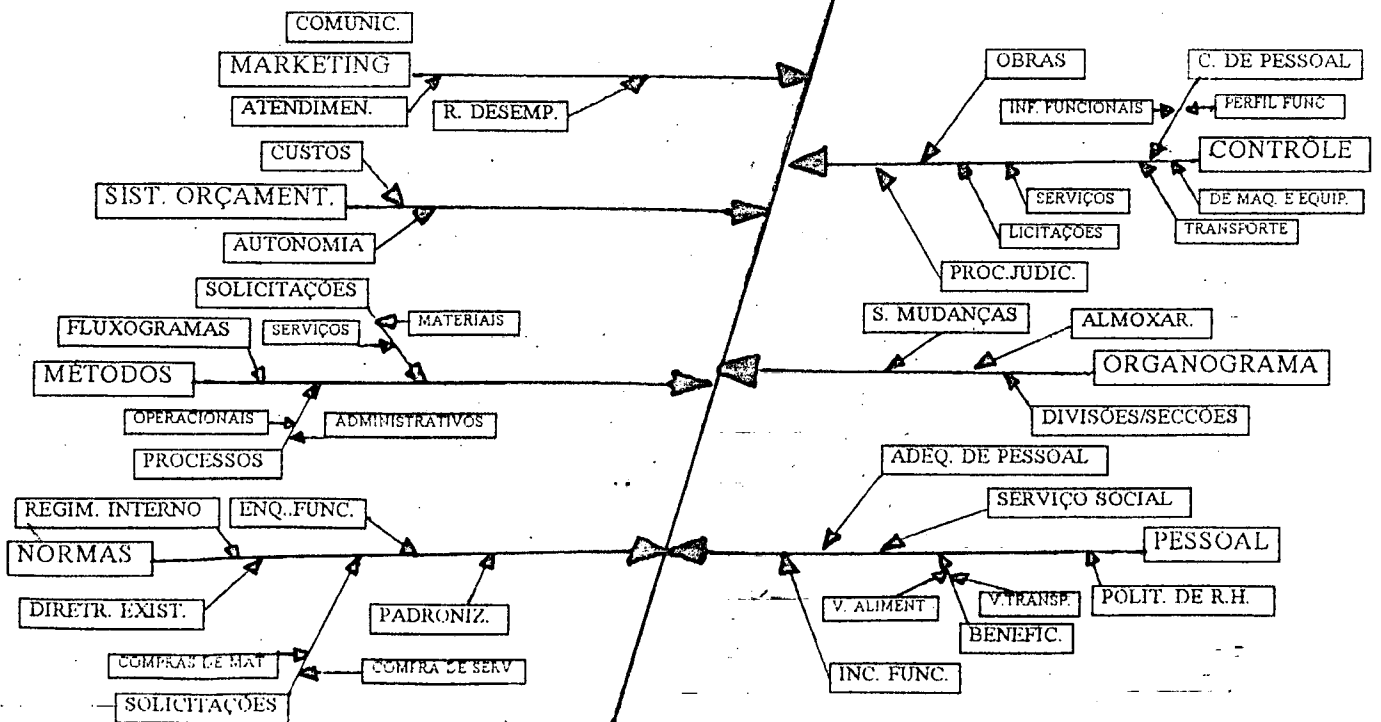
ORGANOGRAMA - PREFEITURA UNIVERSITARIA

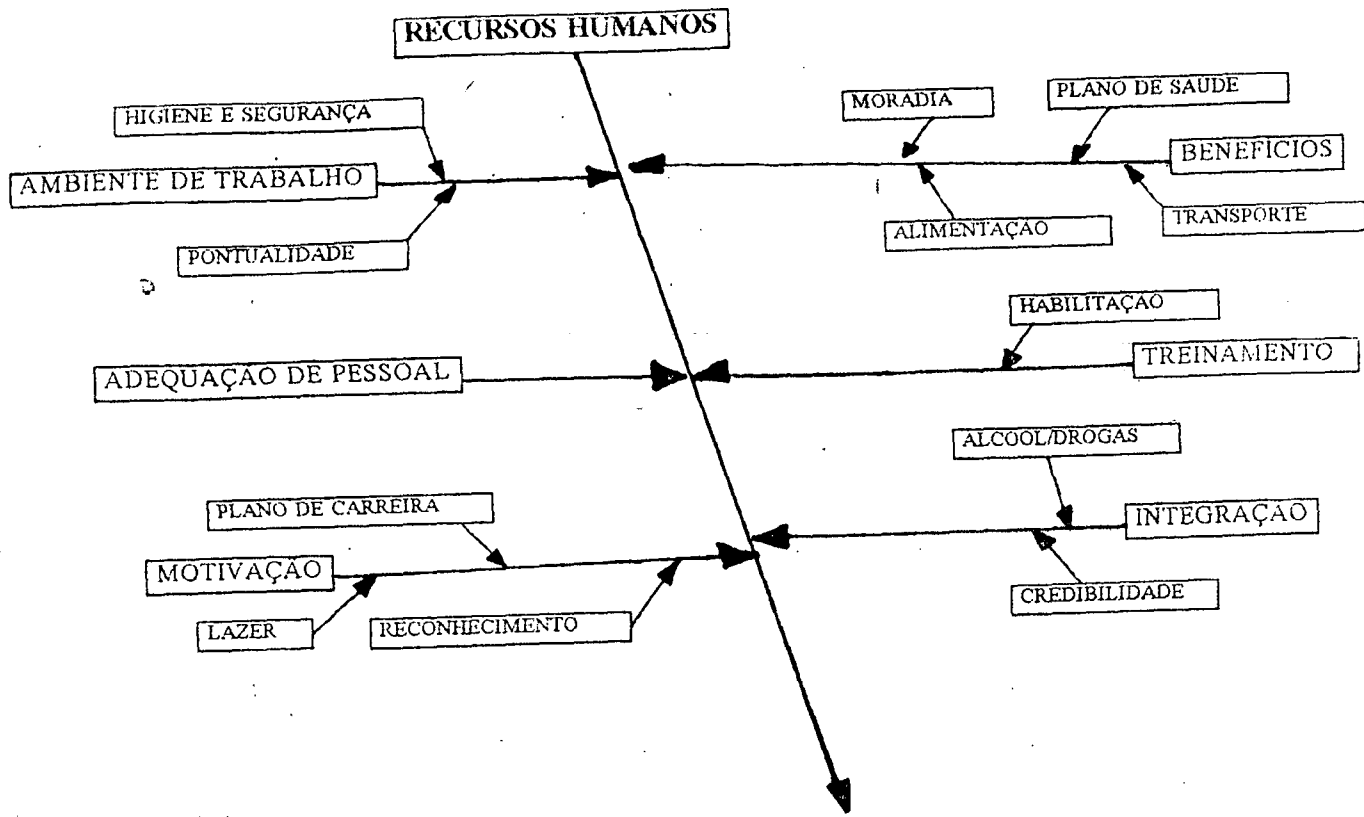


MEIO AMBIENTE



ESTRUT. ORGANIZACIONAL





Prefeitura com
Qualidade
Total

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
SECRETARIA ESPECIAL DE PLANEJAMENTO
COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO E INFORMATICA

PREFEITURA DO CAMPUS DA UFSC
PLANEJAMENTO ESTRATEGICO
1993

UFSC. 12/05/93

I N D I C E

1. APRESENTAÇÃO
2. MISSÃO
3. AMBIENTE EXTERNO
 - 3.1. OPORTUNIDADES
 - 3.2. AMEAÇAS
4. AMBIENTE INTERNO
 - 4.1. PONTOS FORTES
 - 4.2. PONTOS FRACOS
5. PROBLEMAS ESTRATEGICOS
 - 5.1. QUESTÃO ESTRATEGICA 1
"COMO MELHORAR A INFRAESTRUTURA DE SERVIÇOS DA PREF.UNIVERSITARIA"
 - 5.2. QUESTÃO ESTRATEGICA 2
"COMO REGULARIZAR O USO DOS RECURSOS DA PREF. UNIVERSITARIA"
 - 5.3. QUESTÃO ESTRATEGICA 3
"COMO RACIONALIZAR O USO DOS RECURSOS DA PREF. UNIVERSITARIA"
6. PARTICIPANTES

PLANEJAMENTO ESTRATEGICO DA PREFEITURA DO CAMPUS DA UFSC

1. APRESENTAÇÃO

2. MISSÃO

PROMOVER COM QUALIDADE, A MANUTENÇÃO, AMPLIAÇÃO E CONSERVAÇÃO DO CAMPUS EM HARMONIA COM O AMBIENTE, VISANDO FACILITAR O FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES FINS E MEIOS DA UNIVERSIDADE.

2.1. ITENS BASICOS USADOS NA COMPOSIÇÃO

- 2.1.01. Manutenção, ampliação e conservação do Campus.
- 2.1.02. Apoio ao ensino, pesquisa e extensão
- 2.1.03. Administração
- 2.1.04. Qualidade
- 2.1.05. Bem estar

3. AMBIENTE EXTERNO

3.1. OPORTUNIDADES

- 3.1.01. Existência de mão de obra especializada na UFSC
- 3.1.02. Existência de Laboratório na UFSC
- 3.1.03. Intercâmbio com outras Instituições
- 3.1.04. Mão de obra existente no restante da UFSC
- 3.1.05. Possibilidade de contratar mão de obra adicional
- 3.1.06. Possibilidade de obtenção de cursos de aperfeiçoamento
- 3.1.07. Possibilidade de obtenção de materiais e outros com o restante da UFSC
- 3.1.08. Possibilidade de obtenção de assessoria no nível da UFSC
- 3.1.09. Existe demanda para excedente na produção da Pref.Univers.

3.2. AMEAÇAS

- 3.2.03. Pulverização de pessoal da Pref.Univ. pelos diversos Centros
- 3.2.02. Uso inadequado da mão de obra nos Centros
- 3.2.03. Falta de zelo com o patrimônio
- 3.2.04. Falta de mão de obra nos Laboratórios
- 3.2.05. Tendência a auto suficiência em manutenção
- 3.2.06. Falta de treinamento de usuários de equipamentos na UFSC
- 3.2.07. Falta de planejamento nas solicitações de manutenção dos Centros
- 3.2.08. Falta de orçamento definida da UFSC
- 3.2.09. Baixos salários - carreira
- 3.2.10. Cobrança de trabalho sob pressão
- 3.2.11. Tratamento diferenciado dos funcionários do restante da Universidade.
- 3.2.12. Comercio local oferece alternativas limitadas
- 3.2.13. Cartel de empresas em peças

3.3. PRIORIZAÇÃO

3.3.01. OPORTUNIDADES: 5 ITENS MAIS VOTADOS

- 3.3.1.01. Intercâmbio com outras Instituições
- 3.3.1.02. Existência de mão de obra especializada
- 3.3.1.03. Mão de obra existente no restante da UFSC
- 3.3.1.04. Possibilidade de contratar mão de obra adicional
- 3.3.1.05. Possibilidade de obtenção de cursos de aperfeiçoamento

3.3.2. AMEAÇAS: 5 MAIS VOTADAS

- 3.3.2.01. Falta de zelo com patrimonio
- 3.3.2.02. Pulverização de pessoal da PU pelos diversos Centros
- 3.3.2.03. Baixos salários/carreira
- 3.3.2.04. Tendência a auto suficiência em manutenção
- 3.3.2.05. Uso inadequado da mão de obra nos Centros

4. AMBIENTE INTERNO

4.1. PONTOS FORTES

- 4.1.01. Empenho no atendimento de solicitações
- 4.1.02. Manutenção elétrica - atendimento de emergência
- 4.1.03. Limpeza da área central dos campus
- 4.1.04. Cumprimento de prazos
- 4.1.05. Funcionamento da carpintaria
- 4.1.06. Rapidez na elaboração de orçamentos
- 4.1.07. Colaboração entre alguns setores
- 4.1.08. Serviços de alvenaria
- 4.1.09. Serviços de Serralheira e Hidráulica
- 4.1.10. Pessoal competente
- 4.1.11. Funcionamento da parte de Compra
- 4.1.12. Conservação das calçadas
- 4.1.13. Serviço de arborização e ornamentação
- 4.1.14. Estrutura Administrativa

4.2. PONTOS FRACOS

- 4.2.01. Falta de uniformidade no horário de trabalho
- 4.2.02. Falta de comunicação, cooperação e entrosamento entre os setores
- 4.2.03. Falta recursos financeiros
- 4.2.04. Falta pessoal qualificado
- 4.2.05. Distorções salariais
- 4.2.06. Faltam equipamentos e materiais de segurança
- 4.2.07. Falta Programa de Treinamento de Recursos Humanos
- 4.2.08. Discriminação em relação ao pessoal da Prefeitura
- 4.2.09. Estrutura física inadequada
- 4.2.10. Falta de condições para transporte de materiais e pessoal
- 4.2.11. Faltam máquinas e ferramentas
- 4.2.12. Falta respeito à ordem das tarefas e compreensão
- 4.2.13. Falta sistema eficiente de premio e castigo
- 4.2.14. Falta planejamento na execução das tarefas
- 4.2.15. Falta de segurança patrimonial
- 4.2.16. Falta detalhes em especificações de pedidos
- 4.2.17. Falta pessoal de apoio em mudanças
- 4.2.18. Uso inadequado de pessoal
- 4.2.19. Desrespeito à hierarquia
- 4.2.20. Existência de dependência à droga
- 4.2.21. Falta Programa de Assistência Social

- 4.2.22. Faixa etária alta
- 4.2.23. Dificuldade em realocação de pessoal
- 4.2.24. Falta de zelo com patrimônio
- 4.2.25. Falta de veículo obsoleto
- 4.2.26. Areas de riscos ou insalubre não reconhecidas
- 4.2.27. Infraestrutura para preparo de alimentos precários

4.3. PRIORIZAÇÃO

4.3.1. PONTOS FORTES: 5 ITENS MAIS VOTADOS

- 4.3.1.01. Empenho no atendimento de solicitações
- 4.3.1.02. Pessoal competente
- 4.3.1.03. Rapidez na elaboração de orçamentos
- 4.3.1.04. Manutenção elétrica - atendimento de emergencias
- 4.3.1.05. Serviço de Alvenaria e materiais de segurança
- 4.3.1.06. Estrutura Administrativa

4.3.2. PONTOS FRACOS: 5 ITENS MAIS VOTADOS

- 4.3.2.01. Falta de comunicação, cooperação e entrosamento entre os Setores
- 4.3.2.02. Faltam recursos financeiros
- 4.3.2.03. Falta pessoal qualificado
- 4.3.2.04. Faltam equipamentos e materiais de segurança
- 4.3.2.05. Falta de condições para transporte de materiais e pessoal

5. PROBLEMAS ESTRATEGICOS

5.1. QUESTAO ESTRATEGICA 1

"COMO MELHORAR A INFRAESTRURA DE SERVIÇOS DA PREF. UNIVERSITARIA"

Objetivos

- 5.1.01. Centralizar as oficinas afins
- 5.2.02. Informatização

5.2. QUESTAO ESTRATEGICA 2

"COMO ESTABELECEER UMA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS"

Objetivos

- 5.2.01. Melhorar a segurança no trabalho
- 5.2.02. Política de Assunto Social
- 5.2.03. Treinamento de Recursos Humanos
- 5.2.04. Estabelecer mecanismos de avaliação
- 5.2.05. Reavaliação de laudos de periculosidade e insalubridade

5.3. QUESTAO ESTRATEGICA 3

"COMO REGULARIZAR O USO DOS RECURSOS DA PREFEITURA UNIVERSITARIA"

Objetivos

- 5.3.01. Reciclagem de lixo
- 5.3.02. Programa de atividade
- 5.3.03. Sistemas de informação para apoio
- 5.3.04. Esquemas para receber e atender solicitações
- 5.3.05. Busca de recursos financeiros definidos junto à Reitoria

PASSOS DO PROGRAMA DE TRABALHO

- Prazo
- Responsavel
- Objetivo
- Metodologia
- Cronograma - Etapas
- Resultados Esperados - indicadores, interessados
- Recursos Necessários - recursos humanos, equipamentos e financeiros.

06. PARTICIPANTES

01. JOSE NAZARENO CIOFFI
02. ALECIO A.GOUVEIA
03. DEBORAH CRISTINA AMORIM
04. IVO MANOEL DE OLIVEIRA
05. ALVARO CARDOSO
06. DILMO BENTO SABINO
07. SERGIO SEUGLING
08. GILBERTO DE SOUZA
09. JACI VALDEMIRO NUNES
10. GUILHERME VIEIRA
11. JORGE ARISTIDES
12. DAURI VIEIRA
13. JOAO ANTENOR DA SILVA
14. JOSE TEODORO DE SOUZA
15. JOAO PAULO DA COSTA
16. ANTONIO ADOLFO DUARTE
17. LATAGILDO JOAO DA SILVA
18. LOTARIO BARTNIKOVISKY
19. JOSE CARLOS KONS
20. JANIO SCHEFFER
21. LUCINEIA E. CORDEIRO
22. CARLOS ROBERTO VIEIRA
23. JOSE AFONSO VOLTOLINI
24. OSMAR DOMINGOS NUNES
25. ROMAO LEANDRO DA SILVA
26. ADOLFO PEREIRA DUARTE FILHO

Equipe de Trabalho

Coordenador de Planejamento e Informática

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca

Osdair Osmar Ferreira

Lucia Maria Conceição