

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

Presidenta da República Dilma Vana Rousseff
Ministro da Educação Fernando Haddad



Fundação Universidade de Brasília
Conselho Diretor

Presidente José Geraldo de Sousa Junior
Titulares João Claudio Todorov
Jacques Rocha Velloso

Suplente Reinhardt Adolfo Fuck



Universidade de Brasília

Reitor José Geraldo de Sousa Junior
Vice-Reitor João Batista de Sousa
Decana de Ensino de Graduação Márcia Abrahão Moura
Decano de Administração e Finanças Pedro Murrieta Santos Neto
Decana de Pesquisa e Pós-Graduação Denise Bomtempo Birche de Carvalho
Decano de Extensão Oviromar Flores
Decano de Assuntos Comunitários Eduardo Raupp de Vargas
Decana de Gestão de Pessoas Gilca Ribeiro Starling Diniz
Decano de Planejamento e Orçamento Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha
Diretor de Planejamento Hélio Marcos Neiva
Diretor da FACE Tomás de Aquino Guimarães
Secretária Executiva de Comunicação da SECOM Ana Beatriz Magno



Editora Universidade de Brasília

Diretora Lúcia Helena Cavasin Zabotto Pulino
Conselho editorial Angélica Madeira
Deborah Silva Santos
Denise Imbroisi
José Carlos Córdova Coutinho
Lúcia Helena Cavasin Zabotto Pulino - *Pres.*
Roberto Armando Ramos de Aguiar
Sely Maria de Souza Costa

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 2

César Augusto Tibúrcio Silva

Nair Aguiar-Miranda

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação (FACE)

2011

	· <i>Equipe editorial</i>
Editoras de publicações	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica	· Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão	· Ramiro Galas Pedrosa
Normalização	· Welma Pereira Batista
Revisão	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos	· Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico	· Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica	· Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

· Copyright © 2011 by
· Editora Universidade de Brasília

· Impresso no Brasil
· Direitos exclusivos para esta edição:
· Editora Universidade de Brasília
· SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
· 2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
· Telefone: (61) 3035-4200
· Fax (61) 3035-4230
· Site: www.editora.unb.br
· E-mail: contato@editora.unb.br

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a
· autorização por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto
 Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _
 Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
 2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1290-8 (v. 2)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Prefácio	11
<i>João Batista de Sousa – Vice-Reitor da UnB</i>	
Apresentação	13
<i>Paulo Carlos du Pin Calmon – Coordenador do PPGA</i>	
Introdução	17
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Universitária</i>	
Parte I Gestão de Pessoas	25
Avaliação de impacto em profundidade: curso de desenvolvimento gerencial em uma Ifes.....	
27	
<i>Alice Falchetto</i>	
<i>Lindalva Lima Costa</i>	
A percepção dos docentes em relação ao prazer e sofrimento no trabalho: uma análise de uma universidade pública.....	
55	
<i>Francisco Neto da Silva Júnior</i>	
<i>Luiz Cláudio Gregório</i>	

Causa do sofrimento no trabalho de servidores de secretaria do Hospital Universitário de Brasília.....	81
<i>Magda Suely F. de Melo Souza</i>	
Percepção de servidores do quadro permanente e prestadores de serviços quanto ao sentido do trabalho realizado na Universidade de Brasília.....	109
<i>Gilvan Laurentino da Silva</i> <i>Maria Auxiliadora Frajorge</i>	
Percepção da segurança nos estacionamentos e sua relação na qualidade de vida no trabalho: um estudo em uma universidade federal pública.....	135
<i>Marcos Valério Gonçalves</i> <i>Vicente de Pádua Justo</i>	
Qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília.....	153
<i>Josué Lopes Corrêa Neto</i>	
Qualidade de vida no trabalho: a importância do relacionamento interpessoal na percepção dos colaboradores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....	175
<i>Eudásio Moreira de Sousa</i> <i>Margareth Barbosa Gonçalves</i>	
Comprometimento no trabalho de funcionários do Serviço de Nutrição do Hospital Universitário de Brasília.....	197
<i>Clarissa Hoffman Irala</i> <i>Meg Schwarcz Hoffmann</i>	

Comprometimento no trabalho dos profissionais de enfermagem
do Hospital Universitário de Brasília.....223
Glaudistonía Costa Soares-Silva
Joelma Gomes Santana

Aposentadoria com qualidade de vida na Universidade de Brasília.....249
Elisabeth Ramos Barros

Parte II | Sistemas de Gestão275

Viabilidade da aplicação do *Balanced Scorecard* em uma
universidade pública: análise de uma unidade descentralizada
da Universidade de Brasília.....277
Ariosto Nogueira Lustosa
Elder Ayres Carmona

Estudo sobre a distribuição de atividades para subsidiar
uma nova estrutura organizacional.....307
Maria Mônica da Silva

Gestão da construção de obras na Universidade de Brasília.....333
Luís Fernando de Paula Pinto

Parte III | Gestão do Conhecimento e da Informação.....353

Formas inovadoras na disseminação do conhecimento em
bibliotecas universitárias públicas e privadas do Distrito Federal.....355
Mary Sande Pinheiro

Tipologia, organização e preservação de arquivos digitais:
o caso da Universidade de Brasília.....385
Túlio Ramos de Moraes

Comportamento dos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília e uso da informação.....405

Janne Cury Nasser

Jefferson Higino Dantas

Parte IV | Gestão da Responsabilidade Social.....433

A sindicância administrativa à luz da Lei nº 8.112/90: procedimento investigativo ou punitivo.....435

Fábio Viana Fernandes da Silveira

Valdeci da Silva Reis

Diversidade e inclusão de pessoas com necessidades especiais na Universidade de Brasília.....457

Ana Cristina da Costa Carolino

Rosa Amariles Vilar de Azevedo

Parte II - Sistemas de Gestão



Estudo sobre a distribuição de atividades para subsidiar uma nova estrutura organizacional

Maria Mônica da Silva

Introdução

Desde a década de 1980, com o avanço da informatização sistematizada, as organizações vêm sofrendo transformações internas para se adaptar à nova realidade, que exige formas de agir inovadoras e estruturas mais flexíveis e ativas que valorizem a especialização e a execução de atividades adequadas ao seu produto e/ou serviços. Tornase importante, portanto, uma concepção de organização que contemple novos paradigmas, alicerçando o trabalho em divisões de tarefas e/ou atividades, permitindo, assim, maior integração e produtividade nos recursos materiais e humanos e no tempo de execução.

Segundo Chiavenato (2003), a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia, a Ciência Política e a Economia contribuíram para a evolução da teoria das organizações. Estas, para sobreviver, substituem suas estruturas organizacionais por outras mais flexíveis e leves para responder, de forma criativa, aos desafios impostos pelo presente ambiente competitivo organizacional.

Nesse contexto, o presente estudo procurou verificar como reestruturar um setor administrativo em uma instituição pública para distribuir suas atividades internas em uma nova estrutura organizacional.

Para tanto, foi colocada a seguinte hipótese: a identificação das atividades de um setor de uma instituição pela análise da distribuição

de tarefas com base na ferramenta Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) permite organizá-las, estruturando e adequando as atribuições e definindo as atividades para sua melhor coordenação em uma unidade organizacional?

O QDT estabelece as tarefas efetuadas de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto pelo funcionário na atividade total e nas individuais. A utilização desse critério permite detectar tarefas supérfluas, desperdício de tempo, rotatividade de pessoal, ineficiência funcional e os níveis de qualidade da organização.

Para tanto, buscou-se esboçar uma metodologia para definir uma nova estrutura organizacional, com a distribuição de atividades, em que as proposições permitam distribuir, de forma balanceada entre os setores organizacionais, as tarefas que já são realizadas pelos setores organizacionais e adequar as atividades na nova estrutura organizacional.

O universo da pesquisa delimita-se nas diversas atividades que constituem o estudo de caso adotado numa unidade do Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes (Ceftru) da Universidade de Brasília (UnB).

Uma abordagem da teoria contingencial

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria da Contingência surgiu com base em várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas e pretendia confirmar se essas organizações seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, tais como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade, etc.

Os resultados conduziram a uma nova concepção de organização: sua estrutura de organização e seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo, verificando-se que não há um único e melhor jeito de organizar, que nada é absoluto nas organizações ou na

teoria administrativa, tudo depende de uma forte interdependência nas variáveis que constituem o todo.

A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes em uma relação funcional (CHIAVENATO, 2003).

A organização e seus níveis de abordagem estrutural

Para Chiavenato (2003), não existe uma universalidade dos princípios de administração nem uma única e melhor maneira de ordenar e estruturar as organizações. A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes; o ambiente e a tecnologia são variáveis independentes.

O ambiente externo, segundo Chiavenato (2003), impõe desafios à organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos. Para se defrontar com os desafios externos e internos, as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais:

- a. nível institucional ou estratégico – é o nível mais elevado, composto por diretores, proprietários, acionistas e altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e são definidos os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los;
- b. nível intermediário, mediador ou gerencial – cuida da articulação interna entre os níveis institucional e operacional. Atua na escolha e na captação de recursos, na distribuição e na colocação do que foi produzido nos segmentos do mercado e procura adequar decisões tomadas no âmbito institucional com as operações realizadas no nível operacional;

- c. nível operacional – é o localizado nas áreas inferiores da organização, onde as tarefas são executadas e as operações, realizadas, e envolve o trabalho básico relacionado com a produção dos produtos ou serviços. Nesse nível estão as instalações físicas, os escritórios e o atendimento, que devem atender a procedimentos programados com uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização dos recursos disponíveis e a eficiência das operações.

Estrutura organizacional

Para Oliveira (2002), a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional, e, antes de defini-la, é necessário compreender a função organizacional. A organização em uma empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Para que isso ocorra, deve-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos, tais como: a estrutura organizacional; as rotinas e os procedimentos administrativos. Assim, o mesmo autor define estrutura organizacional como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Cury (1988) entende estrutura como o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. Ele ressalta que a palavra estrutura pode ser apresentada considerando as partes físicas da empresa, os elementos de trabalho e as diversas operações do processo de produção.

Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia às organizações a identificação das tarefas necessárias; a ordenação das funções e das responsabilidades; as informações, os recursos e *feedback* aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e condições motivadoras (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Chiavenato (2003), o desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e implica o arranjo dos órgãos na estrutura, no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional e deve preencher três requisitos principais:

- a. estrutura básica – que contribui para a implementação de planos da organização, como também a alocação de pessoas e de recursos para as tarefas relevantes, proporcionando mecanismos para sua coordenação adequada. A estrutura básica toma a forma de descrições de cargos, organogramas, equipes, etc.;
- b. mecanismo de operação – que indica com clareza aos membros da organização aquilo que deles é esperado, por meio de procedimentos de trabalho, padrões de desempenho, sistema de avaliação e recompensas, programações, sistemas de comunicações; e
- c. mecanismo de decisão – que permite meios para auxiliar o processo decisório e o processamento da informação, que inclui o fornecimento de arranjos favoráveis à obtenção de informações do ambiente, procedimentos para cruzar, avaliar e tornar disponíveis informações para os tomadores de decisão.

Stoner (1982) retrata que a estrutura organizacional apresenta cinco elementos:

1. especificação de tarefas – discriminação de atividades individuais ou de grupos (divisão do trabalho) e o agrupamento dessas tarefas em unidades de trabalho (departamentalização);
2. padronização das tarefas – definição de procedimentos a serem realizados para garantir a previsibilidade das tarefas;
3. coordenação das atividades – procedimentos realizados para integração das funções das subunidades da organização;

4. centralização e descentralização de decisões – localização do poder decisório; e
5. tamanho da unidade de trabalho – número de empregados que compõem os grupos de trabalho.

Enquanto houver pessoas nas empresas, segundo Oliveira (2002), haverá grupos informais. A autoridade informal vem daqueles que são objeto de seu controle, enquanto a autoridade formal vem dos de fora, que são os superiores. Devido à natureza subjetiva, a estrutura informal não está sujeita ao controle da direção, como está a estrutura formal.

Segundo Oliveira (2002), a estrutura organizacional é formada de três componentes:

- a. sistema de responsabilidade – resultado da alocação de atividades inerentes a uma obrigação em que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem, isto é, quando um subordinado assume determinada obrigação e deve prestar contas;
- b. sistema de autoridade – resultado da distribuição de poder. Autoridade é o direito para fazer alguma coisa – constituído pela amplitude administrativa ou de controle, pelos níveis hierárquicos, pela delegação e pela centralização ou descentralização; e
- c. sistema de comunicações – resultado da interação das unidades organizacionais. No sistema de comunicação deve-se considerar: o que, como e quando deve ser comunicado; de quem deve vir e para quem deve ir a informação; por que deve ser comunicado; e quanto deve ser comunicado.

Ainda assim, pode ser considerado mais um componente da estrutura organizacional: o sistema de decisão, que é o resultado da ação sobre as informações.

Estudo e análise da distribuição do trabalho

A organização, segundo Oliveira (2002), não pode ser vista como um todo estático, mas como um arranjo necessário em que é imprescindível a realização de tarefas distribuídas pelas áreas e pelas unidades organizacionais, mediante critérios de natureza, similaridade e complementaridade.

Para Colenghi (1997), um dos motivos que torna necessária a realização do estudo e da análise da distribuição do trabalho em uma organização é que muitas vezes o mau desempenho de um funcionário é reflexo do desempenho de um colega, do responsável pelo setor ou da política da empresa em não reconhecer e valorizar seus recursos humanos.

O estudo e a análise do trabalho contemplam as seguintes fases:

- análise da distribuição do trabalho – tem como função identificar e criticar o fluxo de trabalho de cada área e pessoa;
- análise do processamento do trabalho – tem como função racionalizar o fluxo das várias fases do trabalho;
- análise das operações e postos de trabalho – otimiza os movimentos realizados no trabalho e organiza o posto de trabalho.

Dentre os objetivos apresentados por Oliveira (2002) e Colenghi (1997), a análise da distribuição do trabalho identifica os seguintes aspectos:

- a. quais atividades consomem mais o tempo de cada um dos funcionários;
- b. define quem faz o quê;
- c. define quantas horas totais no período (dia/semana/mês) cada funcionário dedica ao trabalho;

- d. define a atividade mais importante;
- e. identifica superposições nas tarefas desenvolvidas;
- f. detecta sobrecarga ou ociosidade nos postos de trabalho;
- g. verifica se as pessoas possuem as qualificações e o treinamento necessários para o bom desempenho de suas tarefas.

Para Oliveira (2002) e Colenghi (1997), os parâmetros para análise da distribuição do trabalho são:

- a. fator tempo – relacionado com o tempo consumido para a execução de cada tarefa;
- b. fator capacidade profissional – relacionado com a perfeita adequação da mão de obra empregada nas tarefas e nas atividades em análise;
- c. fator volume de trabalho – diz respeito à quantidade de trabalho que cada funcionário executa;
- d. fator custo – relacionado ao desenvolvimento de qualquer tarefa que na organização apresenta um custo;
- e. fator racionalização – este é o fator mais importante da análise, que é como fazer com menos custo a mesma tarefa.

Processo organizacional

Tavares (2005) lembra que embora o conceito de organização por processo não seja novo a difusão dessa prática é um fenômeno dos anos 1990, impulsionado, em boa medida, pela moda da reengenharia. Um dos trabalhos pioneiros sobre o assunto foram os de Ostroff e Douglas, que cunharam o termo organização horizontal, cujos objetivos são:

- focar a empresa em seus clientes;
- atingir padrões de qualidade total;

- descentralizar o poder; e
- criar um ambiente adequado para o aprendizado e a melhoria contínua.

Para isso, as empresas precisam se organizar em torno de seus processos e equipes, e não em torno de funções e indivíduos.

Hammer (1998) define que a ideia central de um processo é a reunião de tarefas ou atividades isoladas, e cita que “se você pensar no preenchimento de um pedido, uma pessoa estaria dedicada ao gerenciamento do estoque, outra pessoa faria a expedição e uma terceira (estaria) engajada na obtenção do pedido do cliente”. A marca distintiva de uma empresa bem-sucedida é sua disposição em abandonar aquilo que era bem-sucedido no passado. Não existe uma fórmula permanentemente vitoriosa.

Segundo Silva (2004), processo é qualquer sistema operacional ou administrativo que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) valiosos; é uma sequência de atividades arranjadas num procedimento que envolve vários departamentos, máquinas e pessoas.

Para Maranhão e Macieira (2004), é conveniente fazer uma distinção entre processo elementar e processo complexo. Processo elementar é a célula de um processo, composta de entradas, transformações e saídas de uma única atividade. Processo complexo é composto por uma reunião interconectada de processos elementares, o que significa, segundo a Norma NBR ISO 9000:2000, o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

A organização de uma empresa por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma horizontal. Na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos de trabalho. Os processos organizacionais e gerenciais, para Oliveira (2000), são processos de informação e decisão.

Eles podem ser verticais e horizontais. Os verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e estão relacionados à alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho que pode ser realizado de diversas maneiras, gerando três tipos de processos horizontais (laterais):

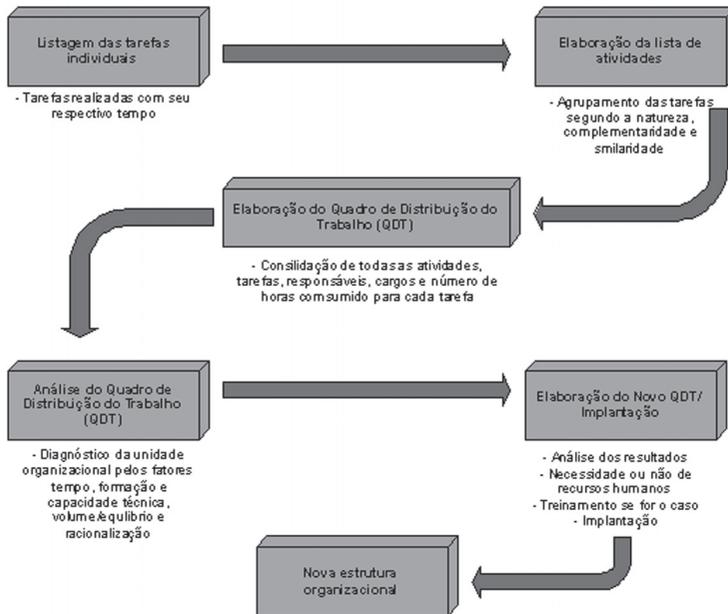
- a. voluntários – ocorrem por meio do contato voluntário entre os membros do grupo;
- b. formais – definidos previamente por meio de documentos formais;
- c. coordenados – exigem times de organização mais complexos e formais.

Segundo Gonçalves (2000), à medida que os processos de trabalho vão assumindo responsabilidade pela estruturação e pelo funcionamento dos processos essenciais da empresa, os chefes das áreas funcionais focam cada vez mais o treinamento e a capacitação do seu pessoal.

Metodologia para definição da estrutura organizacional

A metodologia proposta para definição da estrutura organizacional é composta por sete etapas, devendo seis delas (Figura 1) serem desenvolvidas depois da primeira, que é a identificação dos objetivos fundamentais do setor da organização.

Figura 1 - Fases do desenvolvimento da estrutura metodológica proposta



Fonte: Estudo da Secretaria administrativa do Ceftru/UnB

O Ceftru é um órgão vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor que tem como objetivo: planejar, conceber e executar projetos científicos tecnológicos e cursos em parceria com órgãos públicos e privados, contribuindo para a melhoria da cadeia produtiva do setor de transportes. Como visão institucional, almeja ser um centro multidisciplinar de referência e excelência nacional e internacional em Ciência e Tecnologia para o setor de transportes.

O Centro de Pesquisa teve sua estrutura organizacional aprovada em 3 de agosto de 1988 pelo Ato da Reitoria nº 1.170/98. É composto por um Conselho Consultivo, um Conselho Deliberativo, uma Diretoria,

uma Vice-Diretoria e uma Coordenadoria Administrativa. Nos projetos de pesquisa desenvolvidos por ele, as equipes estruturam-se da seguinte forma: Coordenação-Geral, coordenadores de Pesquisa, Projetos, Cursos e Secretaria Administrativa.

Essa secretaria é composta por 18 funcionários que respondem pelas seguintes atividades: financeira, orçamentária, compras, manutenção e conservação das áreas internas e externas, suporte na área de informática, folha de pessoal, seleção e recrutamento de pessoal. Dessa forma, ela tem como função oferecer suporte para o desenvolvimento das diversas atividades do Ceftru, sendo uma referência por sua excelência.

Aplicação da metodologia

Os objetivos fundamentais da Secretaria Administrativa são: dar suporte administrativo para todas as atividades desenvolvidas nas áreas de pessoal, financeira, seleção e recrutamento de pessoal, material, serviços gerais, manutenção predial e informática para que o Ceftru atinja seus objetivos com a visão apresentada.

Inicialmente, foi realizada a listagem das tarefas individuais – os funcionários foram entrevistados segundo um questionário que teve como base um roteiro semiestruturado (Apêndice I) e, para melhor compreensão, na elaboração da lista de atividades foram apresentados alguns conceitos:

- a. passo – parcela de trabalho executada por uma pessoa;
- b. tarefas – conjunto sequencial de passos realizados por uma pessoa;
- c. tempo – número de horas gastas na execução de cada tarefa.

A lista de atividades foi efetuada com base nas listagens computadas por funcionário, com o respectivo tempo consumido individualmente e a identificação das atividades de cada um, mediante a ordem de importância

do objetivo da Coordenadoria Administrativa como atividade meio e, como resultado, uma lista definitiva foi elaborada. As atividades consideradas de pequena importância foram agrupadas nos itens denominados “diversos”. Nesta análise, as atividades consideradas mais relevantes foram as que qualificam as funções atribuídas a cada funcionário pelas atividades ou tarefas que executam, e as nomenclaturas possíveis foram definidas para um determinado setor.

Na elaboração do Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT) da situação atual foi feito o agrupamento das atividades descritas individualmente e, em seguida, elaborado o QDT, estabelecendo os critérios de: tempo consumido em cada tarefa, formação ou capacidade técnica, volume/equilíbrio da divisão do trabalho e possibilidade de racionalização.

No agrupamento das atividades foram utilizados os seguintes critérios:

- a. por natureza – a identificação das tarefas executadas pelo funcionário em suas inúmeras atividades que determinam seus aspectos, tais como financeiros, contábeis, etc.;
- b. por complementaridade – a realização de uma atividade antecedente e subsequente, seguindo uma ordem necessária, isto é, uma atividade executada por um funcionário pode ser complementada por uma atividade que um outro funcionário executa; e
- c. por similaridade – a realização de duas ou mais atividades obedecendo ao mesmo procedimento de execução, como, por exemplo, a solicitação de empenho e pagamento da nota fiscal.

Análise do QDT – situação atual

A análise do QDT da situação atual consistiu em consolidar as atividades para o estabelecimento da situação desejada. Foram verificados os problemas existentes, questionando o grupo sobre eles. Os fatores estabelecidos na realização desta análise foram: o tempo consumido por

tarefa, a formação e a capacidade técnica, o volume e/ou equilíbrio da divisão das atividades e a possibilidade da racionalização. As denominações estabelecidas para os setores foram sugeridas pela autora. A seguir, demonstre-se a análise da situação atual, aplicando-se os critérios dos fatores citados:

Setor Gerência – funcionário (A)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que este funcionário tem sobrecarga de atividades. Ele não soube computar com precisão o tempo, devido às demandas emergenciais e atenuando as demais que lhe são solicitadas.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que a formação do funcionário (A) é apropriada para a execução das atividades do setor, o que torna, na medida do possível, o cumprimento das atividades em tempo hábil e eficaz.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Verificou-se que há necessidade de redistribuir as atividades, diante do exposto no fator tempo.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que o funcionário está comprometido com a missão da organização e as atividades estão sendo executadas focadas no objetivo proposto.

Setor Contábil – funcionário (B)

Fatores	Análise
Tempo (atividades e tarefas)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que o funcionário (B) tem administrado seu tempo na execução das atividades.
Formação e capacidade técnica	O funcionário (B) está fazendo um curso apropriado para a execução das atividades, o que faz o cumprimento da atividade ocorrer em tempo hábil.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Na análise deste fator foi verificado que o funcionário (B) tem o volume e o equilíbrio de atividades bem dimensionados.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que o funcionário, mesmo sendo estagiário, está comprometido com a missão da organização, e as atividades estão sendo executadas com foco no objetivo proposto.

Setor Recursos Humanos – funcionários (D) e (E)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) verificou-se que o funcionário (E) tem uma sobrecarga de atividades em relação ao (D), que utiliza seu tempo com atividades que poderiam levar menos tempo a partir do momento em que forem identificadas como relevantes, as quais consomem o maior tempo na jornada de trabalho (40h). Há necessidade de redistribuir as atividades homogeneamente.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que a formação do funcionário (D) é apropriada para a execução das atividades que lhe são atribuídas, desde que elas contribuam de alguma forma para a unidade em estudo. O funcionário “E”, apesar de não ter a formação exigida, possui capacidade técnica para executar as atividades.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Na análise deste fator foi verificado que há necessidade de redistribuir as atividades, diante do exposto no fator tempo.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que o funcionário (D) está comprometido com a missão da organização, mas conforme computado na lista de atividades, dedica a maior parte de seu tempo elaborando material e participando de reuniões. Essas tarefas devem ser questionadas ou revistas em relação à periodicidade e à frequência. Observou-se que o atendimento às solicitações das coordenações consome bastante tempo em relação à jornada de trabalho semanal (40h); tais solicitações devem ser questionadas e avaliadas. O funcionário (E) está comprometido com a organização e as atividades, mas com uma ressalva: não dispõe de um banco de dados (digitalizado) para controlar as faltas e os recessos funcionais.

Setor Serviços Gerais – funcionários (F) e (G)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que os funcionários têm administrado o seu tempo na execução das atividades.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que os funcionários (F) e (G) não têm formação apropriada para as atividades e/ou funções exigidas, mas sua capacidade técnica e o desempenho das atividades a eles atribuídas têm sido de excelente aproveitamento. Quando da realização desta pesquisa, os funcionários (F) e (G) estavam fazendo um curso de Gestão Predial, o que caracteriza a capacidade técnica.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Na análise deste fator foi verificado que tanto o funcionário (F) quanto o funcionário (G) têm o volume e o equilíbrio de suas atividades bem dimensionados.
Possibilidade de racionalização	Nesta análise, constatou-se que os funcionários (F) e (G) estão comprometidos com a missão da organização e suas atividades estão focadas no objetivo proposto.

Setor Apoio a Secretarias – funcionários (H), (I) e (J)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) verificou-se que os funcionários (H) e (J) dimensionam os seus tempos. O (I) tem as atividades designadas e não soube computar o tempo necessário para executá-las.
Formação e capacidade técnica	Verificou-se que a formação dos funcionários (H), (I) e (J) não é apropriada para as atividades que lhes são exigidas, mas a capacidade técnica e o desempenho destas têm tido um bom aproveitamento.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Verificou-se que há necessidade de redistribuir as atividades, uma vez que o funcionário (H) tem auxiliado atividades de outros setores, o que interfere na dedicação necessária às atividades que lhe são atribuídas.
Possibilidade de racionalização	Constatou-se que os funcionários (H), (I) e (J) estão comprometidos com a organização, e as atividades devem ser mais bem distribuídas em relação ao objetivo proposto, com uma ressalva com relação ao funcionário (I), pelas atividades que executa. Notou-se que, mesmo sendo orientado, há necessidade de contratar uma pessoa por tempo determinado para finalizar ou até mesmo organizar as atividades, uma vez que esse tipo de informação é considerado de suma importância para a unidade organizacional.

Setor Almoxarifado – funcionários (K), (L) e (M)

Fatores	Análise
Tempo (execução das atividades)	Pelo total de horas trabalhadas (jornada de 40/20 horas) foi verificado que os funcionários (K), (L) e (M) têm administrado seu tempo na execução de suas atividades.
Formação e capacidade técnica	Foi verificado que os funcionários (K), (L) e (M) não têm a formação exigida, mas a capacidade técnica e o desempenho das atividades e/ou tarefas a eles atribuídas têm sido de bom aproveitamento.
Volume/equilíbrio da divisão do trabalho	Nesta análise foi constatado que as atividades podem ser mais bem distribuídas. As atividades do funcionário (K) podem ser desmembradas em duas atividades com denominações diferentes, repassando as atividades para o funcionário (L), por considerar mais simples e de menos responsabilidade. O funcionário (L) tem executado atividades de ordem financeira, portanto deverão ser alocadas ao setor competente.
Possibilidade de racionalização	Nesta análise constatou-se que os funcionários (K), (L) e (M) estão comprometidos com a missão da organização e as atividades devem ser mais bem distribuídas em relação ao objetivo proposto, desde que sejam cumpridas as observações do fator volume/equilíbrio da divisão do trabalho.

Observou-se que no Centro de Processamento de Dados, que já adota as características e os critérios estabelecidos pelo QDT, os funcionários informaram que mesmo sem conhecimento da ferramenta e dos favorecimentos que podem colaborar nas atividades do setor, o sistema adotado atende ao esperado pela unidade organizacional. Portanto, esse setor já está pronto para compor a nova estrutura organizacional.

Elaboração do novo QDT

A elaboração do novo QDT partiu dos respectivos diagnósticos:

1. as denominações adotadas nos setores foram uma sugestão da autora;

2. por causa do estudo e da análise dos funcionários (A), (C) e (L) foi considerada a contratação de mais um funcionário para compor a equipe do setor Gestão Contábil e Financeira, com a seguinte fundamentação:
 - o funcionário (C) é estagiário, e isso leva a crer que sua permanência na secretaria é incerta, e está desempenhando muito bem seu papel nas atividades que lhe foram atribuídas;
 - o funcionário (A) partilha das atividades executadas pelo funcionário (C) e está sobrecarregado, assim, as atividades poderiam ser mais bem distribuídas, principalmente as que demandam tempo na solução de problemas externos;
 - o funcionário (L) foi remanejado para o setor Suprimentos, por executar atividades mais inerentes a esse setor que ao de Gerência.
3. com a análise efetuada no setor Gestão de Pessoas, no que diz respeito à complementaridade e à similaridade, a pesquisadora deparou-se com grandes dificuldades em aplicar a ferramenta QDT pelos três princípios básicos, em identificar a atividade ou tarefas informadas pelo funcionário (D).

Segundo Gonçalves (1997), “é importante investir uma boa dose de esforço e tempo no projeto de trabalho da área de recursos humanos, de maneira a explorar novas formas de realizar o trabalho e funções características da organização.” Diante disso, a pesquisadora considera que a Coordenadoria Administrativa deve adotar uma política mais aprimorada para a área de RH, com ações mais imediatas, como também estabelecer uma definição do papel dessa área na Coordenadoria. Pela informação prestada pelo entrevistado (D), há necessidade de atribuir ou criar um setor ou um subsetor para a atividade exercida pelo funcionário.

4. com relação às atividades dos funcionários (H), (I) e (J) – considera-se que elas são comuns, mas estão em espaços geograficamente diferentes. A recomendação é que se crie um espaço apropriado, supervisionado pela gerência (com a denominação de Secretariado) e seja informada sua existência a todas as unidades organizacionais do Centro de Pesquisa;
5. não se deve levar em consideração o número de horas trabalhadas por funcionário, uma vez que trabalhar menos não significa necessariamente produzir menos;
6. que seja reavaliada sempre que necessário uma nova redistribuição de atividades e tarefas observando os fatores: número de horas trabalhadas, formação e capacidade técnica e volume/equilíbrio da divisão do trabalho;
7. todas as situações e diagnósticos detectados na análise foram adequadas ao novo QDT; e
8. aprovado o novo QDT, o pessoal deverá ser treinado para desenvolver novas tarefas, se for o caso, pois em sua maioria as tarefas são as mesmas, bastando praticá-las.

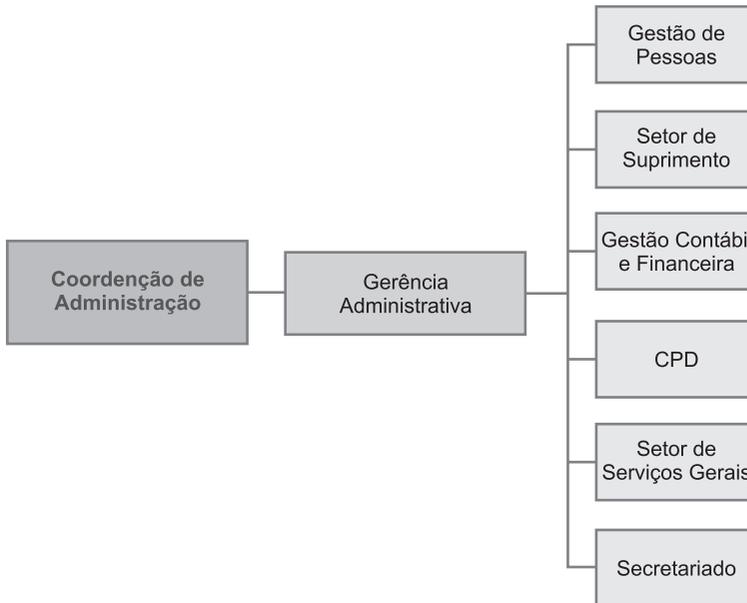
Nova estrutura organizacional

Na nova estrutura organizacional, para que possa apresentar uma ordenação e um agrupamento de atividades e recursos que vise ao alcance dos objetivos e dos resultados estabelecidos, é necessário formar adequadamente a unidade organizacional.

Como proposta deste estudo, a seguir apresenta-se uma nova estrutura organizacional, com denominações propostas pela autora, e algumas sugestões para definição dos fluxos de processos dos respectivos setores.

Essa proposta deve ser avaliada e aprovada pelo Conselho Deliberativo do Ceftru.

Figura 2 - Nova estrutura organizacional



Sugestões para definição dos fluxos de processos nos setores na nova estrutura organizacional

- setor Gerência Administrativa – como responsável um gerente administrativo, com a função de gerenciar, supervisionar e controlar as atividades executadas nos âmbitos setoriais;
- setor Gestão de Pessoas – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: recursos humanos e folha de pessoal;
- setor Suprimento – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em três atividades básicas: compras, estoque e patrimônio;

- setor Gestão Contábil e Financeira – como responsável o Gerente Administrativo, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: contabilidade e financeira;
- setor Centro de Processamento de Dados – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: infraestrutura e suporte;
- setor Serviços Gerais – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em quatro atividades básicas: limpeza, transporte, manutenção predial e vigilância; e
- setor Secretariado – como responsável um líder, podendo o setor ser subdividido em duas atividades básicas: recepção/telefonía e arquivo.

Verificou-se que a aplicação da metodologia proposta possibilitou a distribuição adequada das tarefas a serem realizadas entre os setores organizacionais, além de permitir uma melhor redistribuição das tarefas realizadas pelos setores organizacionais. As principais vantagens na aplicação dessa metodologia foram:

- visualização imediata das atividades executadas e quem as executa;
- facilidade da análise comparativa pela contribuição fornecida pelo funcionário como um todo;
- observação imediata dos desequilíbrios na distribuição das tarefas;
- a ferramenta é de fácil aplicação, entendimento e uso.

Como desvantagem, na aplicação da ferramenta QDT observou-se a inexistência de aspectos ligados às relações interpessoais.

Contribuições sobre o estudo

Esta pesquisa envolveu uma boa parte da convivência da pesquisadora com os funcionários em seu *habitat*, e um dos fatos que mais chamou sua atenção foram as constantes demandas surgidas na jornada de trabalho devido ao crescimento da organização. É fácil notar a consideração de todas as partes envolvidas nos processos desenvolvidos pela atividade fim, a condução de procedimentos administrativos, em todas as situações, realizados pela Secretaria Administrativa.

A sustentação desse crescimento depende da atividade meio que coordena e apoia todas as atividades desenvolvidas com foco em sua visibilidade e execução, envolvendo não só como fazer e o que fazer, mas todo o conteúdo que englobe qualquer processo relativo à administração, seja ele material ou humano.

Percebe-se, então, que elaborar um modelo e aplicar a ferramenta do QDT, estabelecendo a distribuição de atividades para uma nova estrutura organizacional, é de fundamental importância para atingir os resultados dentre as ações desenvolvidas pela atividade fim e que dependem consideravelmente da execução como um todo do operacional na organização.

Limitação do estudo

Por ser um estudo de caso pautado na distribuição de atividades para uma nova estrutura organizacional, a análise dos resultados desta pesquisa não pode ser considerada para um universo maior, principalmente em relação à questão do custo direto (salário fixo) *versus* as atividades que os funcionários exercem e/ou devam exercer, considerando a amplitude de conhecimento, a iniciativa e o saber como fazer e administrar seu tempo no que fazem. Em termos mais apropriados e específicos: o objetivo do estudo é colaborar para se ter uma unidade organizacional enxuta, com profissionais competentes.

Os entrevistados não forneceram e/ou não informaram com precisão e detalhes dados sobre o que lhes foi questionado para o propósito da pesquisa. A pesquisadora depende da honestidade na informação pontual das tarefas e da disposição do entrevistado em descrevê-las, fornecendo a frequência semanal e/ou até mesmo a frequência diária.

No estudo não foi encontrado um respaldo teórico para os entrevistados, a não ser que estejam organizadas e definidas as atribuições para cada setor, o que pode, eventualmente, gerar desvio de entendimentos quanto ao tema abordado.

O estudo do ciclo completo da distribuição de atividades na Secretaria Administrativa não se mostrou viável numa pesquisa com o prazo e a abrangência preestabelecidos, uma vez que a secretaria em questão encontra-se em um estado de evolução, pela consolidação decorrente de uma nova estrutura organizacional.

Recomendações e sugestões

Com base neste estudo, muitas outras oportunidades de pesquisa podem ser visualizadas. Sugere-se que em pesquisas futuras seja adotada uma política sobre o papel que a área de recursos humanos exerce em benefício dos profissionais que chegam e saem, sem nenhum registro de onde vieram e como foram, e que de alguma forma contribuem para o desenvolvimento do Ceftru. Como sugestão de estudo são apresentados os seguintes temas:

- a. monitoramento das mutações organizacionais, com ênfase no estudo do clima organizacional, adotando políticas que beneficiam seu ambiente interno e externo;
- b. disseminação do conhecimento intelectual e individual, com o intuito de interagir e reintegrar as equipes ao seu ambiente de trabalho; e

- c. consolidação de um manual administrativo, contemplando funções, responsabilidades, normas, procedimentos, políticas e diretrizes da organização.

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COLENGHI, V. M. *O é M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- CURY, A. *Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.
- HAMMER, M. A empresa voltada para o futuro. *HSM Management*, n. 9, jul. / ago. 1998. Entrevista.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, R. O. *Teoria da Administração*. São Paulo: Thompson Learning, 2004.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- TAVARES, R. S. A. Reengenharia e estrutura por processos e células: o caso de uma empresa do setor automotivo. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005. [Trabalhos apresentados]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2005.

APÊNDICE I

Roteiro da entrevista

Este formulário tem por finalidade a obtenção de informações que serão importantes para a realização de uma análise da distribuição do trabalho em unidades organizacionais.

Para melhor compreensão na elaboração da lista de tarefas, são apresentados, a seguir, alguns conceitos:

- a. passo – é uma parcela de trabalho executada por uma pessoa;
- b. tarefa – é um conjunto sequencial de passos realizados por uma pessoa;
- c. tempo – é o número de horas gastas na execução de cada tarefa.

Nome:		
Cargo:		
Formação:		
Cursos profissionalizantes:		
LISTA DE TAREFAS		
No.	Tarefas	Tempo
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
TOTAL DE HORAS		
Observações: Tempo = semanal		

