

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**GIORGIO PHILIPPI ZILLI**

**ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DO IMPACTO NO DESEMPENHO E  
SATISFAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO COM A REESTRUTURAÇÃO  
ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO INTEGRADA (DGI) -  
UFRGS**

**PORTO ALEGRE**

**2017**

**GIORGIO PHILIPPI ZILLI**

**ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DO IMPACTO NO DESEMPENHO E  
SATISFAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO COM A REESTRUTURAÇÃO  
ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO INTEGRADA (DGI) -  
UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**PORTO ALEGRE**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força, determinação e motivação que me acompanham todos os dias. É essa força que me faz acreditar que somos algo além desse mundo físico.

À minha família: meu pai, Claudio, minha mãe, Mirna e meu irmão, Leonel pela paciência, suporte e compreensão que transcende o período de realização desse trabalho. O nosso amor permanece e permanecerá independente dos eventos que esse grande mistério, chamado vida, nos prepara.

À PS Júnior, que foi uma escola de valores e me apresentou com experiências e amigos que levarei para a vida.

Aos meus amigos próximos, que me trazem sempre inúmeros motivos para sorrir e passar pelos momentos difíceis ao longo dessa caminhada.

Por fim, ao Renato Portaluppi, vulgo Renato Gaúcho, vulgo Mito, que, no exato mesmo dia de entrega final desse trabalho, presenteou a mim, e a toda nação gremista, com o tricampeonato da Libertadores da América.

**Que eu tenha muito mais motivos para escrever linhas como essas, de agradecimentos.**

## RESUMO

A administração pública no Brasil é um tema bastante estudado e criticado por diversos autores, pois ainda está imersa em dúvidas acerca das melhores governanças, práticas de gestão e estruturas organizacionais que impactem positivamente o desempenho e, conseqüentemente, promova o crescimento e vigor dessas instituições. O setor da administração pública em nosso país é constantemente criticado pela disfunção da burocracia pertinente ao sistema, bem como a dificuldade de acompanhar as mudanças que são vivenciadas pelo setor privado, por exemplo. No presente trabalho, é realizado um estudo de caso no Departamento de Gestão Integrada (DGI) da PROPLAN – UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), que passou por mudanças na sua atuação e função como departamento perante a instituição. As modificações que foram propostas ao departamento podem ser divididas em dois campos. O primeiro em relação à orientação e função do departamento como um todo, que também influenciou uma mudança de mesmo teor em suas divisões internas. O segundo campo, pelo qual as modificações passaram, é o da força de trabalho, ou seja, pessoas. Em outras palavras, uma realocação de funções que promovesse um melhor aproveitamento das competências dos membros foi promovida. O presente estudo traça um paralelo entre o período anterior as modificações em contraste com o período após as modificações, verificando, junto ao departamento, questões ligadas ao desempenho e satisfação das pessoas que trabalham nesse espaço. Com os resultados, foi possível concluir que houve um aumento na satisfação geral dos membros, bem como aspectos relativos ao desempenho foram impactados positivamente pelas mudanças promovidas no DGI.

**Palavras-chave:** Administração pública, governança, desempenho, satisfação.

## ABSTRACT

Public administration in Brazil is a theme widely studied and criticized by authors in this area, because it stills immersed in doubts concerning the best managing practices, governance and organizational structures that impact positively the performance and, as a result, generate growth in this kind of institutions. The public administration sector in Brazil is constantly criticized by its bureaucracy disfunction related to the system it is involved, as well as a strong effort to be up to date with the changes that happen in the private sector of the economy. In this study, its presented a case study in the “Departamento de Gestão Integrada - (DGI)” which can be understood as the department responsible for the strategy deployment in the institution, that has been under several changes in its function an operation towards the university (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS). The changes on the department can be split in two, in order to be easily understood. The first is related to the orientation and function of the entire department, that influenced changes in its intern divisions. The second point in which the changes went through is people functions in the department. In other words, shifts in personal roles in the department aiming a better exploitation of each ones capacities and competences was implemented. This case study draws a parallel between the period before the changes and after them, verifying issues linked to the department’s overall performance and personal satisfaction with the role each person has in the organization. Analyzing the results, it was possible to conclude an increase in people satisfaction and aspects related to the department’s performance.

**Key-Words:** Public Administration, governance, performance, satisfaction.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Quadro 1 - Resumo Desempenho Situação Inicial.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 1 - Lógica de Funcionamento do DGI Após Modificações.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 1 - Resumo Desempenho Situação Inicial vs. Situação Final.....</b>	<b>43</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Relação de Membros do DGI na Situação Inicial, Tempo na função e Satisfação com o Trabalho.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 2 - Relação de Membros do DGI na Situação Final e Satisfação com o Trabalho.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 3 - Relação de Membros do DGI na Situação Final e Satisfação com as Mudanças Implementadas no Departamento.....</b>	<b>53</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVO GERAL:</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> .....	<b>13</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1. GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.1 ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 APLICAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO NA REALIDADE DAS</b> <b>UNIVERSIDADES BRASILEIRAS.</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2. DESEMPENHO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.1 DESEMPENHO A NÍVEL PESSOAL</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE</b> <b>FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.3 SATISFAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO</b> .....	<b>23</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>27</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1 SITUAÇÃO INICIAL</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1.1 ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS DIVISÕES</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1.2 DESEMPENHO DO DEPARTAMENTO ANTERIOR ÀS MODIFICAÇÕES</b> 30	
<b>4.1.2.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA OPERAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1.2.2 RELATO DOS MEMBROS EM RELAÇÃO AO SEU APRENDIZADO E</b> <b>PRODUTIVIDADE.</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1.3 SATISFAÇÃO QUANTO AO DEPARTAMENTO, AMBIENTE E</b> <b>TRABALHO REALIZADO.</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3 SITUAÇÃO FINAL</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3.1 ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS DIVISÕES APÓS AS</b> <b>MODIFICAÇÕES</b> .....	<b>43</b>
<b>4.3.2 DESEMPENHO DO DEPARTAMENTO POSTERIOR ÀS MODIFICAÇÕES</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3.2.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA OPERAÇÃO APÓS MODIFICAÇÕES</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1.2.2 RELATO DOS MEMBROS EM RELAÇÃO AO SEU APRENDIZADO E</b> <b>PRODUTIVIDADE APÓS MODIFICAÇÕES.</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3.3 SATISFAÇÃO APÓS MODIFICAÇÕES QUANTO AO DEPARTAMENTO,</b> <b>AMBIENTE E TRABALHO REALIZADO.</b> .....	<b>55</b>

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>64</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA UTILIZADO PARA INTERAÇÃO QUALITATIVA DA SITUAÇÃO FINAL COM OS MEMBROS DO DGI .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA UTILIZADO PARA INTERAÇÃO QUANTITATIVA DA SITUAÇÃO FINAL COM OS MEMBROS DO DGI .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE PESQUISA UTILIZADO PARA INTERAÇÃO DA SITUAÇÃO INICIAL COM OS MEMBROS DO DGI.....</b>	<b>70</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao analisarmos a estrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, identifica-se a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN). Essa unidade é responsável por fornecer as diretrizes da instituição como um todo, tendo em vista o seu relacionamento com ministérios, como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e órgãos reguladores, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU). Também é a área que tem como função dar informações úteis a sua comunidade, observando a Lei de Acesso à Informação (LAI). Pode-se dizer que sua função se baseia em trabalhar a informação, orientação e estratégias oriundas dos agentes citados, atendendo aos mais diversos requisitos e normas, além de se comprometer com o desenvolvimento institucional.

Para que o entendimento sobre a PROPLAN seja ampliado, é interessante analisar a unidade através dos diferentes departamentos que a compõem. Dentre eles, pode-se citar o DAGER (Departamento Geral de Assessoramento), DCF (Departamento de Contabilidade e Finanças), DELIT (Departamento de Licitações e Transporte), DEPATRI (Departamento de Patrimônio e Almoxarifado Central) e o DEPROCON (Departamento de Execução de Projetos e Convênios). Esses são, por exemplo, alguns dos departamentos pertencentes à PROPLAN.

Focar-se-á no Departamento de Gestão Integrada, o DGI (ou Departamento de Informações e Planejamento Institucional (DIPI), como era conhecido até receber a nova nomenclatura, em 2014). O mesmo encontra-se no mesmo nível dos já citados, em termos de responsabilidade e subordinação hierárquica. Esse departamento tem como função oferecer um suporte inteligente em relação às informações que são demandadas por órgãos como o Ministério da Educação, mas também para dar apoio a decisão para Reitor e Vice-Reitor, por meio de informações referentes a própria universidade. O Departamento é dividido em três componentes:

- DGIC - Divisão de Gestão da Informação e Conhecimento
- EP - Escritório de Processos
- DPI – Departamento de Planejamento Institucional

Um ponto importante a ressaltar é a orientação de longo prazo que já existe e está previamente delimitada. Trata-se do PDI, o Plano de Desenvolvimento Institucional. A intenção desse documento é apontar a direção que a instituição deve seguir, sem aprofundamento detalhado sobre o mesmo. Trata-se de um planejamento agregado, que pode ser entendido como um ponto de partida para o desdobramento em um Plano de Gestão, sendo esse último elaborado pela gestão vigente em seu período de atuação.

No PDI vigente, podemos identificar um objetivo estratégico que está intrinsecamente ligado à governança pública da universidade. Como o próprio documento coloca: “1. Aperfeiçoar as práticas de governança pública na Universidade” (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016). É dever do Plano de Gestão realizar uma decomposição desse objetivo em menores, para que sejam trabalhados mais facilmente.

Sobre o Plano de Gestão, o mesmo prevê ações em um período de quatro anos. O atual plano foi elaborado em 2016 e se estenderá, portanto, até o ano de 2020. O novo plano de gestão trouxe consigo quatro diretrizes estratégicas, ou seja, os objetivos: a) Acadêmicos, que estão ligados à atuação acadêmica da universidade e representado pelas áreas de ensino, pesquisa e extensão; b) Inovação e Tecnologia, que tem como objetivo estimular o empreendedorismo e formação de alianças estratégicas; c) Impacto Social, através da consolidação de políticas afirmativas e articulação com iniciativas estudantis e, por fim, d) Gestão, que está ligada à promoção de melhorias na gestão interna da própria instituição, representada pelas práticas de governança.

Dado esse ponto, é competência do Departamento de Gestão Integrada acompanhar o planejamento para que os desdobramentos das diretrizes sejam claros para a gestão vigente. Caso, hipoteticamente, seja feita a adoção apenas dos pontos esclarecidos no PDI e partir para a execução de planos, seria um trabalho altamente abstrato e abrangente, tornando a implantação mais complexa. É nesse ponto que o papel do Departamento de Gestão Integrada (DGI) se intersecciona com a estratégia da Universidade Federal como um todo. Muito além de ser um ponto de suporte através da informação, a intenção é que o departamento, principalmente através da Divisão de Planejamento Institucional (DPI), seja o principal responsável pela coordenação, orientação, avaliação e

controle da execução das atividades de planejamento e desenvolvimento institucional.

Segundo o atual Pró-Reitor de Planejamento e Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a formatação atual do DGI necessitava ser revista e estudada, com a finalidade de prover ganhos de desempenho. Recapitula-se aqui o contexto que é apresentado: a introdução do novo PDI e, conseqüentemente, de um novo plano de gestão, que trazem consigo uma intenção de trabalhar a governança pública da universidade. Esses fatos afetam diretamente a atuação do DGI, pois o mesmo é responsável pelo Planejamento, Escritório de Processos e Avaliação Institucional. Um objetivo, portanto, ligado ao direcionamento da Universidade era a reestruturação do DGI mirando aumentar sua produtividade, mexendo na maneira com a qual atua e quem são os responsáveis. Soma-se ao contexto, a constatação de um ambiente interno conturbado para o desenvolvimento dos trabalhos que pode ser detectado pelo Pró-reitor e pelas reuniões realizadas com os servidores que trabalham na divisão pela consultora (orientadora deste trabalho) chamada para tanto.

Sendo assim, o presente estudo se debruça sobre esse caso, com o intuito de responder à pergunta: a reestruturação do Departamento de Gestão Integrada (baseado nas aspirações dos servidores, aproveitamento de suas potencialidades e acompanhamento das metas definidas) influenciou a satisfação e o desempenho da força de trabalho que atua nesse departamento?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Dada a relevância do Departamento de Gestão Integrada para o desenvolvimento institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o presente estudo visa ampliar os conhecimentos em relação à forma sob a qual as funções ligadas ao planejamento e gestão devem ser desempenhadas. Uma abordagem sobre a governança tem como intuito explorar a maneira que se organiza o departamento, bem como o papel de cada divisão e funções das pessoas envolvidas nessa área.

Justifica-se, portanto, o estudo pela capacidade de contribuir para um melhor funcionamento da instituição de ensino como um todo, principalmente no que tange as atividades de planejamento e gestão. Uma melhor integração e clareza no entendimento das atividades que são oriundas do Plano de Desenvolvimento Institucional e desdobradas no Plano de Gestão também são alvo do presente trabalho.

Espera-se que este trabalho possa auxiliar no reconhecimento das mudanças de produtividade do Departamento. Além disso, se espera poder esclarecer as responsabilidades que cada área tem no desenvolvimento da organização. O estudo de caso pretende proporcionar uma possível base comparativa para que outros departamentos cogitem mudanças organizacionais também.

Outra questão levantada e discutida no presente trabalho diz respeito à dificuldade de introdução de mudanças em instituições públicas brasileiras, que tendem a adotar modelos já consagrados em outros âmbitos para implementação no sistema vigente. A dificuldade de romper com a tradição e propor mudanças na esfera de uma organização pública, já foi retratada, por alguns autores, com destaque para WOOD JR e CALDAS (2002, pág 81) que afirmam que essas organizações somente efetuam as “mudanças relâmpagos” diante de adversidades momentâneas, e que mudanças planejadas e mais disruptivas em relação ao método tradicional são evitadas e/ou simplesmente não prosperam.

## **1.2 OBJETIVO GERAL:**

Avaliar o impacto da reestruturação organizacional do Departamento de Gestão Integrada em termos de desempenho e satisfação da força de trabalho do departamento.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- a) Avaliar o desempenho com base nas competências dos membros do Departamento de Gestão Integrada antes da reestruturação;
- b) Avaliar a satisfação da força de trabalho do Departamento de Gestão Integrada antes da reestruturação;
- c) Mensurar a satisfação da força de trabalho do departamento com a nova organização do DGI;
- d) Mensurar o desempenho da força de trabalho do departamento com a nova organização do DGI.
- e) Analisar os resultados obtidos com a reestruturação do departamento

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para embasamento do estudo, revisa-se a teoria que já foi produzida a respeito dos temas a serem discutidos. Esse procedimento tem como objetivo posicionar a relevância dessa produção no panorama do desenvolvimento e produção científica, levando em consideração artigos, livros e todo o tipo de informação que já se tem disponível acerca dos temas.

Os temas a serem revisados circulam entre as definições de gestão de universidades no Brasil, estratégias e modelos de gestão para esse contexto, desempenho e, por fim, satisfação de funcionários com suas atividades.

### **2.1. GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL**

MEYER JÚNIOR (1988), estudioso e um dos precursores a abordar o tema gestão universitária no Brasil, ressalta a diferença que deve ser atribuída às universidades dado o objetivo organizacional e, por isso, há a necessidade ter um modelo de administração diferenciado de empresas de mercado:

Na prática, percebe-se que a administração de uma organização universitária é algo bastante distinto da administração de uma indústria têxtil, de uma organização bancária, ou mesmo de uma mera instituição pública prestadora de serviços. Nesta perspectiva, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas, largamente utilizadas nas empresas, tornam-se inadequadas e ineficazes à realidade universitária. (MEYER JÚNIOR, 1988, p. 78)

Num ambiente tal como o de uma universidade, é importante pontuar que a realidade de uma rápida ação não se aplica, pois se trata de uma instituição com os mais plurais e diferentes objetivos. Geralmente, é multidisciplinar, tem a função importante de ser a gestora de recursos intelectuais, gerando e disseminando conhecimento. Podemos entender isso

como uma dificuldade de introduzir mudanças, dado a natureza da operação. Brotti (2000, p. 9) afirma:

Paradoxalmente as organizações acadêmicas são as que apresentam mais dificuldades em introduzir mudanças internas, incorporar novas tecnologia e redefinir seus processos e produtos. Normalmente, elas atuam dentro de um quadro referencial burocrático-legal, onde o governo exerce a influência e o controle.

Para dimensionar esse problema, é interessante a apreciação de uma aplicação prática da tentativa de mudanças na ordem administrativa e estratégica de uma Instituição de Ensino Superior. Em um estudo sobre a implantação de um planejamento estratégico em uma Instituição de Ensino Superior no Estado de Santa Catarina, os autores concluem a respeito das principais dificuldades que encontraram no processo. Dessa forma, apontam de forma clara e precisa:

Apesar de muito se falar em mudança, as universidades parecem um pouco desencantadas com essa ideia. **A comunicação nestas instituições é falha, demorada e as propostas de mudança parecem pouco atrativas.** [...]o desafio de mudança na forma de gerir estas organizações é uma grande imposição neste período de transição de ideias, inversão de valores e futuro incerto. (OLIVEIRA ET AL, 2012, p. 246, grifo nosso)

Além de ressaltar a dificuldade da realização de mudanças, ressalta também outro ponto relevante e que permeia outro campo de estudo aqui trazido. Trata-se do campo da comunicação entre as pessoas que pertencem àquela realidade e ambiente, ou seja, a comunicação que acontece dentro da organização e que é vital para realização das estratégias previstas pela mesma, pois necessita da execução.

Muito se discute a respeito de mudanças na universidade e qual deveria ser um bom caminho para começar a introduzir as mudanças. Segundo estudiosos da área de planejamento estratégico, “É imprudência tentar executar uma estratégia nova com uma estrutura organizacional antiga” (THOMPSON &

STRICKLAND, 2002, p. 330). Corroborando com esse argumento, Rodriguez (1983, p. 274) afirma que “as tentativas simplistas, que pretendem instituir mudanças nas universidades como se tratassem de empresas ou de organismos públicos, prestam-lhe um desserviço”. Já Nogueira (2003, p. 146, grifo nosso) define que a dificuldade em adotar novas estratégias é como um “sofrimento organizacional”:

Creio ser possível associar a este quadro a ideia de “sofrimento”, entendendo-a como uma metáfora que sugere a presença de um quadro de **ineficácia generalizada, no qual o futuro ficou embaçado, a comunicação está truncada e as decisões são absurdamente custosas e poucos eficazes; por extensão, o clima nas organizações fica marcado pela angústia e pela insatisfação.** Trata-se de um quadro que não anuncia o caos nem a impossibilidade de êxito, mas que convulsiona a vida cotidiana, as consciências individuais e as culturas organizacionais.

Esse estudo reforça o argumento da atualização da estrutura e governança da instituição de ensino para que uma nova estratégia seja implementada. Nesse estudo, analisa-se o impacto da proposta de uma nova maneira de se organizar. Além disso, nota-se a resistência à mudança no ambiente das Instituições de Ensino Superior, como colocado acima, que ainda não encontra uma alternativa de solução que seja adaptada à realidade, eficaz e eficiente. É deixado, portanto, o questionamento quanto ao caminho que deve ser adotado para realização de mudanças no âmbito da gestão de universidades.

### 2.1.1 ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Quando se discute a estratégia em organizações, é sábio orientar a discussão para o campo ao qual a organização pertence, para que seja possível restringir a argumentação apenas aos campos referentes. Essa necessidade se dá em função da diversidade de aplicações que o campo da Estratégia pode permear.

Thompson Jr. e Strickland (2002, p. 313), afirmam que não existe um procedimento universal para ser seguido na implantação das estratégias:

[...] cada desafio de implementação de estratégia acontece em um contexto organizacional diferente. Práticas de negócios e circunstâncias competitivas diferentes, ambientes de trabalho e culturas diferentes, políticas diferentes, incentivos de compensação diferentes, diferentes mesclas de personalidades e históricos organizacionais são muito independentes de situação para situação para exigir uma abordagem personalizada para implementação da estratégia.

As organizações, hoje em dia, perseguem o que o senso comum começou a chamar de administração estratégica. A tradução desse termo nos remete à capacidade que a organização tem de fazer uma leitura de seu ambiente interno e externo e agir com base nessas percepções. Esse conceito faz parte da dimensão que Ansoff et. al (1985, p. 45, grifo nosso) trazem em sua obra, na qual concluem:

[...]Não haverá “administração estratégica” a não ser que a organização queira e seja **capaz de desenvolver uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e da sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa** e a implantação de estratégias inovadoras.

Dessa forma, fundamentar-se-á acerca da aplicação dos conceitos de estratégia no campo das Instituições de Ensino Superior (IES). Nesse ponto, não bastaria apenas classificá-las como diferentes, sem lhes dar o tratamento devido, como afirma Araújo (1996, p. 85) em sua obra sobre gestão de universidades: "é preciso ter claras as peculiaridades que fazem a universidade diferente de outras organizações e a necessidade de ajustes do instrumento do planejamento estratégico quando de sua utilização em instituições universitárias"

O planejamento estratégico para esse tipo de organização deve ser observado com cautela, além de ser algo que dificilmente será estanque, ou seja, não passará por mudanças sucessivas em sua forma e conteúdo. Isso se dá

principalmente devido ao ambiente externo, onde as IES estão circunscritas. Acerca desse ponto, em específico, Oliveira et al (2012, p. 237) afirmam:

Esse planejamento necessita, no momento de sua implantação, de adaptações sucessivas, visto que o setor educacional sofre interferência direta de ações externas como as decisões do MEC. [...] O processo flui, sofrendo diversos tipos de influência, adaptando-se e moldando-se conforme as necessidades apresentadas.

### 2.1.2 APLICAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO NA REALIDADE DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS.

Outro fator importante a ser considerado é dificuldade em encontrar soluções, métodos e técnicas que tenham como alicerce o contexto no qual se inserem as Instituições de Ensino Superior brasileiras. Pode-se evidenciar esse fato pela escassez de uma produção nacional e própria a respeito da Gestão de Instituições de Ensino Superior e Modelos de Gestão autenticamente brasileiros. Alguns autores se debruçaram sobre esse tema e suas conclusões são valiosas. Dentre esses, é válida a colocação feita por Wood Jr e Caldas (2002, p. 81, grifo nosso) “[...] o ensino e a produção de tecnologia administrativa no Brasil foram **moldados com base na importação** e difusão maciças de referências, métodos e linguagem estrangeiros, em especial, aqueles anglo-saxões”. Faz-se aqui, a crítica a importação de tecnologia e modelos já validados em contextos diferentes, principalmente de países mais desenvolvidos. Os mesmos autores concluem:

Pode-se concluir que qualquer atuação em uma Instituição de Ensino que não considere o equilíbrio da especificidade do setor educacional com as técnicas de gestão que poderiam ser utilizadas, tendo como referência algo que seja especialmente desenvolvido para a educação, pode não funcionar. **Não passariam de um amontoado de procedimentos que só atenderiam às exigências “relâmpago” do Ministério da Educação (MEC), e dificilmente seriam eficientes.** (WOOD JR e CALDAS, 2002, p. 80, grifo nosso)

Entende-se, portanto, que a importação (termo utilizado pelos autores supracitados) de referências, métodos e técnicas não satisfaz as necessidades do contexto. A saída pode ser a elaboração de modelos que sejam nascidos no próprio ambiente da organização, a fim de evitar os choques e ineficiências advindos das tais importações.

Há uma crítica importante feita pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento do Brasil. O mesmo traz que os modelos tradicionalmente conhecidos são taxados de burocráticos, mecanicistas e rígidos:

Busca-se expandir e superar o atual paradigma de administração pública. [...]Os modelos de gestão alinhavam-se principalmente com modelos burocráticos ortodoxos, espelhados em modelos organizacionais mecanicistas, dotados de características de hierarquia, verticalização, rigidez, insulamento. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009, p. 6)

O setor educacional não pode mais utilizar práticas de atuação arcaicas e totalmente alheias à questão do planejamento, e muito menos ignorar a necessidade de priorizar a gestão de sua Instituição de Ensino (OLIVEIRA, 2012, p. 239). Por isso, a discussão dos temas estratégia e planejamento, torna-se necessária.

## **2.2. DESEMPENHO**

A fim de integrar a estratégia com a sua execução, apurando a satisfação e desempenho de pessoas ligadas às atividades consideradas estratégicas, fundamentar-se-á a teoria a respeito da gestão de competências dentro do ambiente das organizações.

As definições de desempenho unem-se bastante ao conceito que circula em torno da definição de gestão por competências. Como traz Gilbert (1978) “o desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados”.

No contexto atual, a eficiência e eficácia das organizações parecem derivar, cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais (BRANDÃO H. P., 2005). O setor público também tem procurado acompanhar esse movimento, buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (GUIMARÃES et al, 2001).

A gestão por competências propõe-se, portanto, a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão & Guimarães (2001).

Será exposta a definição de competência utilizada nesse estudo. Na sequência, passar-se-á pelo modelo que dá embasamento e sustentação teórica para a avaliação do desempenho e, por fim, avaliação da satisfação da força de trabalho.

### **2.2.1 DESEMPENHO A NÍVEL PESSOAL**

As competências humanas ou profissionais compreendem-se como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em um contexto determinado ou em determinada estratégia organizacional, conforme afirma Carbone et al, (2005). A colocação do autor evidencia uma sigla bastante comentada na produção atual na área de gestão de competências. Trata-se da sigla CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Tal sigla aporta um dimensionamento sobre o que se tratam as competências.

Para Prahalad & Hamel (1990, p. 98) as competências “servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização”. Os autores elevam o conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da organização. É possível, então, classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização

ou a uma de suas unidades produtivas). Dessa forma, nota-se a importância de aliar a gestão de pessoas, através da gestão de competências, para que seja obtida uma boa execução da estratégia pensada para a organização. Já outros autores, como Santos (2001) e Whiddett & Hollyforde (1999), descrevem as competências humanas sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho. Essas são definições utilizadas nesse trabalho.

O desenvolvimento de competências refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização e isso ocorre por meio da aprendizagem (no nível individual), e por intermédio de investimentos em pesquisa (no nível organizacional), de acordo com Brandão (2001). Dada a explicação do autor, pode-se entender que a aprendizagem é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS & BRANDÃO, 2005).

### **2.2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

De acordo com Carbone et al (2005), quando se tem a estratégia organizacional formulada, o que é o caso da Instituição de Ensino de Superior aqui abordada, realiza-se o mapeamento de competências. Nesse momento, o objetivo é identificar o *gap* (ou lacuna) de competências, ou seja, a diferença entre as competências necessárias e ausentes para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis dentro da organização. (IENAGA, 1998).

Para desenvolvimento dessa etapa, primeiramente é realizada uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (CARBONE et al., 2005). Após esse passo, parte-se para a realização da coleta de dados, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria & Brandão (2003). Como sugerem Guimarães et al (2001), para essa atividade, ainda podem ser

utilizados outros métodos e outras técnicas de pesquisa, tais como a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação (este último, utilizado na interação com o DGI). A respeito da coleta de dados, Lodi (1991) afirma:

Ao iniciar a coleta de dados, o entrevistador deve expor ao respondente os objetivos do trabalho e a importância de sua colaboração, bem como garantir o anonimato para quaisquer declarações. Deve-se, ainda, valorizar a participação do respondente, buscando uma relação de empatia.

Uma vez finalizadas as interações, deve-se realizar a transcrição e análise, conforme sugerem Richardson et al (1999). O objetivo, ainda segundo os autores, é identificar e descrever, de forma objetiva, as competências mencionadas pelos entrevistados e relevância para a organização.

No âmbito, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, algumas competências são levadas em conta no exercício da função de servidores, professores e demais colaboradores da instituição. Como embasamento teórico, o trabalho com competências no DGI foi baseado no Modelo Integrado de Gestão Institucional, do Ministério do Planejamento. Nesse estudo os autores trazem as competências divididas em três níveis: competências transversais governamentais, competência setoriais gerenciais e, por fim, as competências técnicas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2009).

As competências transversais governamentais são aquelas competências consideradas básicas para o exercício das funções de quaisquer servidores federais (HENKIN, 2014). Independente da instituição, todos os servidores federais estão sujeitos a essas competências e lhes podem ser exigidas.

As competências setoriais gerenciais estão ligadas somente às funções que exercem, necessariamente, a gestão de pessoas. Ou seja, aplica-se às funções que necessitam que o indivíduo interaja com uma equipe e demande esforço conjunto para articulação e realização do trabalho e atividades do dia-a-dia.

Por fim, as competências técnicas são específicas para a área de atuação e formação de cada um dos servidores. O fato de ser mais complexo, devido ao número de áreas de formação/atuação diferentes no contexto de uma universidade, se agrupam as formações com maior importância estratégica para a unidade em análise, calculadas a partir da importância estratégica atribuída às competências técnicas associadas a estas formações. (HENKIN, 2014).

### **2.2.3 SATISFAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO**

Além de contar com funcionários que desempenham de acordo com o que é esperado, nota-se que as organizações buscam engajar os funcionários de forma a incentivar seu potencial criativo, pois estes que estão na linha de frente dos processos e do contato com o público que a organização almeja se comunicar. Segundo Kaplan & Norton (1997, p.134), deve haver uma estratégia e tópicos em específico devem ser observados:

As estratégias voltadas para uma performance de qualidade superior, na maioria das vezes, demandam investimentos expressivos para obter-se melhorias em pessoal, sistemas e processos que produzam as competências organizacionais necessárias. [...]Essas melhorias advém da gestão de itens como satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários e sistemas de informações.

Nesse estudo, apoiar-se-á nos conceitos trabalhados por Kaplan e Norton em relação aos itens que devem ser mensurados juntamente aos funcionários de uma organização para garantir que a mesma trace um rumo em direção ao crescimento e desenvolvimento. Ainda segundo esses autores, “a maioria das organizações traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados. Essas medidas essenciais são complementadas por vetores situacionais” (KAPLAN & NORTON, 1997 p.136).

A primeira medida é a própria satisfação dos funcionários, pois dialoga diretamente com o ânimo e satisfação com o emprego. Elementos de pesquisa de satisfação dos funcionários normalmente incluem:

- Envolvimento dos funcionários nas decisões tomadas pela organização;
- Reconhecimento pela realização de um bom trabalho;
- Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função;
- Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa;
- Qualidade do apoio administrativo prestado pela organização;
- Satisfação geral com a empresa.

A segunda medida é a retenção dos funcionários. “Funcionários mais antigos e leais tendem a guardar valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais [...] e sensibilidade às necessidades dos clientes” (KAPLAN & NORTON 1997, p.138). Por fim, os autores citam que, dado o objetivo de evitar a perda de capital intelectual desejado pela empresa, deve-se acompanhar os índices de rotatividade de pessoas chave.

A terceira e última medida diz respeito à produtividade apresentada pelos funcionários. A produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários (KAPLAN & NORTON 1997, p.140). Um dos meios sugeridos pelos autores para a verificação dessa medida em uma organização é a gestão por competências.

Após a identificação das medidas de resultado entregue pelos funcionários à organização, é necessário identificar os vetores situacionais que podem estar envolvidos. Segundo os autores, estes costumam derivar de três verticais críticas:

- a) Reciclagem da força de trabalho: Deve ser feito um mapeamento das carências de conhecimentos e habilidades da força de trabalho relacionado ao percentual da força de trabalho que manifesta estas carências. Dessa forma, a organização por prever ações de treinamentos frequentes, ou maciços, dependendo da necessidade de reciclagem, para a força de trabalho.
- b) Capacidades dos sistemas de informação: Para o desempenho adequado de funções no cenário competitivo atual, os funcionários precisam de informações excelentes e atuais, sobre clientes,

mercado, processos internos e consequências financeiras de suas decisões.

- c) Motivação, *empowerment* e alinhamento: Para que funcionários altamente capacitados e motivados exerçam todo o potencial de sua contribuição, é necessário também que sejam incentivados a tomar riscos e decisões, e a agir nos melhores interesses da empresa. Para o alinhamento, deve-se possuir medidas individuais e organizacionais de desempenho. Metas pessoais fazem-se fundamentais, com a devida comunicação do impacto destas performances no todo do atingimento dos objetivos estratégicos.

Acredita-se, portanto, que o cruzamento das medidas essenciais com os vetores situacionais contemplará a análise em relação ao quesito “satisfação” que se pretende utilizar. A partir disso, é necessário entender qual a metodologia que será utilizada para extração dos dados e interação com a população em análise.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta etapa, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para nortear o estudo, bem como os mecanismos utilizados para a obtenção dos dados. Por fim, explicita-se a maneira de analisar os dados.

Entende-se o presente trabalho como um estudo de caso, sendo a unidade em análise o Departamento de Gestão Integrada da Proplan (DGI), pois se pretende entender um fenômeno que aconteceu especificamente nessa unidade e de forma aprofundada. Como meios de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas em profundidade, bem como a aplicação direta de questionários simples, que se encontram na seção de anexos. Para análise de dados, foi feita a transcrição das entrevistas e análise das informações obtidas com os questionários.

O processo iniciou no mês de maio de 2017 por uma revisão dos documentos internos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como materiais do próprio Departamento de Gestão Integrada, com o objetivo de colaborar para o conhecimento dos direitos, obrigações, princípios e diretrizes da Instituição e do DGI. Somado a isso, analisa-se os dados obtidos com os instrumentos de pesquisa utilizados para medir o desempenho e a satisfação dos membros antes da estruturação, no mês de agosto de 2017 pela consultora contratada pela Instituição.. Após esse passo inicial, foi feita uma nova interação com os membros em novembro de 2017, a fim de medir, sob os mesmos parâmetros, o desempenho após as mudanças no departamento, através de coleta de dados com os funcionários do DGI realizada pelo autor desse trabalho. Dessa forma, são avaliadas as alterações no desempenho da força de trabalho. De forma paralela e análoga, mede-se a satisfação da força de trabalho.

#### **3.1 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Em relação ao método de coleta de dados das etapas descritas acima, trata-se da pesquisa exploratória, que compreende entrevistas qualitativas com

roteiros semiestruturados para auxiliar na avaliação do impacto que a reestruturação gerou. Para reforçar a análise, aplicou-se questionários com roteiros elaborados especificamente para esse caso. Nessa etapa, foi agregada medição da satisfação dos membros com as mudanças que foram implementadas e seu ambiente de trabalho em geral.

### **3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS**

A partir dos dados levantados, foi realizada a análise de conteúdo, com o objetivo de elucidar e identificar os pontos principais que surgiram das interações com o público especificado. Esse tratamento dos resultados é extremamente importante para obter as conclusões desejadas. De acordo com Mutti & Caregnato (2006), a análise de conteúdo é um método utilizado para a análise de dados em pesquisas qualitativas, que tem como objetivo categorizar as unidades do texto que se repetem, procurando uma expressão que as representem. Adiciona-se que este método se dá através de três etapas que, segundo Deusdará & Rocha (2005), são: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Os resultados obtidos das interações qualitativas serão transcritos e organizados de forma a auxiliar a visualização dos pontos mais importantes. A partir disto, foi possível explicar a comparação das falas e interpretações dos entrevistados.

Para análise dos resultados, os dados foram tabulados e interpretados conforme a distribuição das respostas. A partir disso, foram feitas as análises.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 SITUAÇÃO INICIAL

Retomando o contexto inicial, o DGI contava com uma força de trabalho de onze pessoas e, segundo os documentos anteriores à intervenção realizada, a descrição do departamento, ou seja, a sua função, era denotada por coordenar o sistema de informações universitárias, coletando-as e divulgando-as tanto para suporte do planejamento da Universidade como para responder a solicitações advindas de entidades externas. Além disso, participar de fóruns de discussão de planejamento e informatização da UFRGS, incluindo a modelagem de dados e implantação do respectivo banco de dados. Por fim, era responsável pela interação entre a UFRGS e o MEC no que diz respeito as informações universitárias. Tudo o que é retratado como situação inicial refere-se ao contexto do ano 2016.

A situação inicial do Departamento de Gestão Integrada é retratada através de alguns indícios quantitativos de produtividade e operação do departamento, além de percepções de pessoas que trabalham diariamente no departamento (diretora do DGI, gerentes de departamento e demais integrantes), somado às percepções da consultora contratada para realizar a reestruturação. Além disso, são os fatos aqui apresentados que levaram a percepção de que havia necessidade de mudança, ou seja, de uma reestruturação da estrutura e forma de trabalho no departamento.

Além disso, alguns pontos importantes quanto ao ambiente de trabalho são bastante relevantes, influenciando tanto a satisfação quanto o desempenho da força de trabalho estudada. Aspectos como a visibilidade do departamento, histórico dentro da instituição, perspectivas de crescimento e aproveitamento do potencial de cada um dos membros também foram tópicos abordados pelos entrevistados.

Os relatos denotam uma percepção de que o departamento possuía uma produtividade aquém do esperado, ou do que tinha capacidade para entregar. A

percepção desse ponto se dava, principalmente, através dos indicadores de desempenho (que serão explicitados nesse trabalho) e da sensação em relação ao clima de trabalho, relatado tanto pela consultora quanto pela diretora do departamento e pelos próprios membros do DGI, na interação inicial.

#### **4.1.1 ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS DIVISÕES**

O DGI se organizava em divisões menores, que, de maneira articulada, faziam suas atividades e contribuía para que a diretora geral do DGI, fosse cumprida. Essas divisões menores tinham descrições próprias que nos auxiliam a entender as suas funções. São elas: DGIC (Divisão de Gestão de Informação e Conhecimento), DPI (Divisão de Planejamento Institucional) e EP (Escritório de Processos)

A Divisão de Gestão de Informação e Conhecimento (DGIC) tinha como objetivo atender as demandas, internas ou externas, de informações institucionais que podem ser obtidas através de bancos de dados específicos ou do contato com outras áreas da universidade. Tratava-se de um canal de comunicação para disseminação das informações sobre a Universidade, tanto para a comunidade universitária como para a comunidade em geral, visando atingir os parâmetros de qualidade, precisão e tempo exigidos. No que diz respeito a relação com a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), na qual a DGIC está inserida, a mesma visava apoiar o planejamento efetivo e avaliação das atividades da Universidade. Assim, gerenciava o conhecimento através de sistemas, processos e indicadores na busca pela melhoria contínua de desempenho.

Esta divisão também era responsável pela Informática da PROPLAN, incluindo instalação e manutenção da rede e suporte em rede e software. Tinha como funções, nesse aspecto: Gerenciar o acesso e utilização da rede da PROPLAN; Execução da manutenção da rede; Instalação de Softwares; Orientação na utilização de Hardwares e Softwares; Treinamento de pessoal na utilização de programas; Orientação em relação aos cuidados a serem tomados para proteção de vírus de computador.

A Divisão de Planejamento Institucional tinha como objetivo assistir ao Departamento de Informações e Planejamento Institucionais na coordenação, orientação, avaliação e controle da execução das atividades de planejamento e desenvolvimento institucional. Desde essas atividades, destaca-se a coordenação da elaboração do Planejamento Anual da Universidade; Monitoramento do Planejamento Anual; Colaboração com a Secretaria de Avaliação Institucional na elaboração/ implementação de sistema de acompanhamento e avaliação que permitem quantificar, qualificar e valorar o desempenho institucional; E, por fim, a elaboração do Relatório Anual de Atividades da Universidade – Relatório de Gestão.

Quanto ao Escritório de Processos (EP) tratava-se de uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que tinha como função prescrever métodos e ferramentas que orientam a Gestão por Processos na organização. Tinha como objetivo principal implantar a gestão por processos na UFRGS.

#### **4.1.2 DESEMPENHO DO DEPARTAMENTO ANTERIOR ÀS MODIFICAÇÕES**

Para verificar e mensurar questões ligadas ao desempenho do departamento como um todo, alguns procedimentos foram adotados. Cabe lembrar a definição de desempenho adotada nesse estudo, que trata que o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS & BRANDÃO, 2005). Sendo assim, essa manifestação pode ser percebida em dois níveis: através dos critérios de avaliação da operação do DGI e do relato dos membros que trabalham no departamento em relação ao seu aprendizado e produtividade.

##### **4.1.2.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA OPERAÇÃO**

Os critérios de avaliação de operação tendem a demonstrar como está a performance do departamento em relação às suas atividades, além de tornar claro o que está sendo realizado dentro do departamento, e o que não está. Um bom exemplo para esse último ponto é o número de reuniões de um determinado conjunto de pessoas (diretores, técnicos, analistas, etc). Ressalta-se que esses dados foram coletados em relação ao ano de 2016, que se considerou o período retratado como situação inicial do departamento.

Alguns números chamam a atenção e retratam bem a conjuntura inicial do Departamento Integrado de Gestão. O número de reuniões de departamento, contemplando toda a equipe do DGI, e também o número de reuniões entre os diretores são iguais à zero, ou seja, não havia reunião entre todos os membros do departamento, para discutir o trabalho que era feito, assim como os diretores também não tinham o hábito de reportar os seus trabalhos uns aos outros, através de reuniões periódicas. O fato que se traz a luz aqui é referente à comunicação do departamento como um todo, tanto em nível organizacional (comunicação de todos para todos), quanto à comunicação daqueles que são considerados os líderes, que são os diretores.

Dado que os mecanismos de comunicação não eram eficientes, alguns outros critérios de avaliação mostram como essa deficiência afetava a produtividade do departamento. Pode-se perceber esse impacto através do número de projetos integrados, que diz respeito à quantidade de projetos que são realizados por divisões distintas e tem o mesmo objetivo. Pode-se, portanto, interpretar esse fato como uma consequência da falta de comunicação, pois se as pessoas não se comunicam, torna-se mais difícil a realização de projetos em conjunto.

Outro ponto que chama atenção é a descrição da área, ou divisão de trabalho. A mesma não era feita pelos integrantes da área, que apenas estavam focando nas funções e atividades que deveriam desempenhar, sem levar em consideração o objetivo da divisão na qual estavam trabalhando. A descrição que havia, oficialmente, era a que constava no portal da UFGRS, na página do DGI, previamente relatada nesse estudo. Era, portanto, um documento voltado ao público externo, para que os possíveis visitantes entendessem do que se tratava o departamento, e não algo estratégico e que auxiliasse na orientação daqueles que trabalhavam em tal divisão. Não havia, portanto, um senso de

objetivo para a divisão, o que atrapalhava o entendimento da sua função no departamento, bem como a sua integração com as demais divisões e membros do DGI como um todo.

Em relação à governança de projetos, ou seja, a maneira com a qual se fazia a gestão dos projetos, relatando o seu desenvolvimento, prazos e envolvidos, era algo não estabelecido igualmente entre as divisões. Em outras palavras, algumas divisões tinham a prática de registrar e gerenciar os seus projetos, enquanto outras não tinham os mesmos hábitos e realizavam de maneira mais empírica. Ainda em relação aos projetos, o processamento de novas demandas era confuso, pois o que é relatado é que cada divisão recebia a demanda diretamente do solicitante e atendia conforme seus próprios critérios. Isso, segundo relatos, acaba gerando uma confusão a respeito de qual a orientação para o tratamento de novas demandas, além de algumas demandas perdidas

Por fim, não havia uma descrição precisa de funções de cada um dos integrantes da área, a fim de pautar o trabalho e o que se espera de cada um dos membros do DGI. O quadro a seguir resume, de forma compacta, os principais pontos que foram notados em relação à situação inicial do departamento, no que tange o desempenho do mesmo:

**Quadro 1: Resumo Desempenho Situação Inicial**

<b>Critério</b>	<b>Tipo de Análise</b>	<b>Situação Inicial (ano de 2016)</b>
Nº de projetos integrados (participação de mais de uma divisão no trabalho)	Quantitativa	2
Nº de Reuniões de Departamento	Quantitativa	0
Nº de Reuniões de Diretores	Quantitativa	0
Descrição das áreas	Qualitativa / comparativa	Apenas no site, direcionado ao público externo. Não foi formalizado e discutido na equipe do DGI.
Gestão de projetos	Qualitativa (como eram/são organizados e	À critério de cada divisão, algumas faziam, outras não.

	acompanhados os projetos)	
Fluxo de trabalho para novas demandas (como são processadas)	Qualitativa (como entra uma nova demanda / inicia um projeto)	Cada divisão recebia a demanda diretamente do solicitante e atendia, conforme seus próprios critérios.
Descrição dos perfis (funções)	Qualitativa / comparativa	Não tinha
Escopo de atuação	Qualitativa / comparativa	Não formalizado
Planejamento do Departamento	Qualitativa	Não ocorre em nível de departamento, somente nas divisões.

Fonte: Elaborada pelo autor, de acordo com informações coletadas com instrumentos de pesquisa aplicados.

#### 4.1.2.2 RELATO DOS MEMBROS EM RELAÇÃO AO SEU APRENDIZADO E PRODUTIVIDADE.

As percepções dos membros em relação à organização do departamento, que influencia o aprendizado de cada um e sua produtividade no trabalho, foram coletadas através de instrumento próprio utilizado pela consultora contratada, através da aplicação direta com os membros. Os relatos, de uma forma geral, corroboram com a situação já evidenciada pelos indicadores apresentados na seção anterior.

Um relato, de um dos membros atuante no Escritório de Processos cita que os aspectos a melhorar, em termos de desempenho, seriam: a “distribuição de tarefas entre a equipe; a padronização da qualidade das entregas; e a diminuição do tempo das entregas nos projetos”. O mesmo ainda relata, posteriormente: “Utilizar avaliações mais quantitativas para os processos e, por fim, melhorar o alinhamento com outras áreas’

Outro membro do departamento, traz uma perspectiva diferente: “Seria importante/desafiador ter demandas maiores e mais significativas, efetivamente alinhadas com o desenvolvimento da gestão da universidade e não apenas por cumprimento legal ou de normativa”. Percebe-se, através desse relato, uma intenção de ter uma atuação mais coordenada e alinhada com o

desenvolvimento da gestão da universidade, ou seja, mais estratégico e que ofereça mais suporte a instituição.

Por fim, outro membro do departamento declara: “Acho importante entender a conexão entre as áreas de gestão da universidade a fim de aperfeiçoá-la”. Esse relato, somado a alguns outros trazidos na próxima seção (que reportam a satisfação dos membros em relação ao departamento) demonstram que a coordenação entre divisões e comunicação dos membros ainda permanece como um ponto que influencia o desempenho do departamento e a produtividade dos membros que ali trabalham.

#### **4.1.3 SATISFAÇÃO QUANTO AO DEPARTAMENTO, AMBIENTE E TRABALHO REALIZADO.**

Algumas percepções dos membros do Departamento de Gestão Integrada nos trazem a visão tanto de como era o departamento, como a satisfação que os mesmos contemplavam em relação a essa configuração. É importante esse relato, pois trata-se da visão de quem vivenciava, numa base diária, o ambiente de trabalho do departamento, com suas particularidades e características específicas.

A coleta dessas informações se deu através do mesmo instrumento próprio utilizado pela consultora contratada, citado anteriormente, através da aplicação direta com os membros. O roteiro encontra-se como Apêndice 3, ao final desse documento. A intenção era coletar, justamente, as percepções da força de trabalho em relação ao que poderia ser criado, mantido e o que precisava ser, de fato, mudado. Paralelamente, se mediu a satisfação. A partir desses dados que foi feita a análise e chegou-se aos resultados aqui esclarecidos.

No geral, nota-se que algumas pessoas se revelaram descontentes com a situação inicial da configuração do departamento, principalmente no que tange o ambiente de trabalho e o trabalho em equipe. A percepção que sobressai é de que não havia um sentimento de trabalho em equipe, sentindo falta de intervenções no sentido de trabalhar o time como um todo, elevando o senso de

pertencimento e de que todos perseguem um mesmo objetivo como departamento.

Algumas citações se sobressaem, nesse sentido, tal como: “Minha sugestão é que possam ser implementadas práticas, dinâmicas de grupo que, de alguma forma, consigam revelar as pessoas como de fato elas são, ao mesmo tempo, que estas dinâmicas também sejam audazes e agregadoras”. Outro integrante reforça o ponto, de forma mais firme: “Nunca tivemos uma equipe, um grupo, um time. Era cada um por si e todos com seu egoísmo. Não há mágoa, nem ressentimento [...]”. Nota-se que a ausência de um sentimento de equipe relatada traz consigo uma frustração pessoal, além de uma sugestão para melhoria, ou seja, há uma intenção de que as coisas mudem em seu ambiente de trabalho no que tange o trabalho em equipe.

Trazendo pontos de vista de outras pessoas, que ocupam outros cargos, que corroboram com as afirmações acima, temos um outro exemplo, de um membro antigo do departamento. Em sua declaração, aponta como uma das possibilidades de melhoria: “Qualificar o trabalho e integração da equipe – maior confiança e parceria entre os pares”. Ou ainda um colaborador que coloca “Aspectos para melhorar: distribuição de tarefas entre a equipe; melhorar o alinhamento com outras áreas”. Outro ainda se posiciona de maneira mais sintética: “[.] sugiro a valorização do reestabelecimento de um ambiente profissional mais saudável, mais agradável e, com isso, mais eficiente”. Sendo assim, é importante pontuar que esse aspecto foi levado em conta na proposição de mudança, já que foi um ponto comentado por diferentes pessoas em diferentes posições dentro do departamento.

Outro ponto de vista citado em comum por entrevistados é a questão da relevância e notoriedade do departamento perante a instituição como um todo. Isso se notaria através de referências ao departamento e valorização do trabalho prestado para a universidade. Alguns membros relatam um sentimento de que seu trabalho não era reconhecido por outros departamentos e partes da UFRGS. Para exemplificar, um membro comentou: “Sei que enalteci o nome de UFRGS, quando, por vezes, não éramos nem notados”. Ou, também, através da fala de outro colaborador: “Porém, nos últimos tempos, com as grandes falhas nas relações éticas dos membros do DGI, vislumbra-se uma melhor valorização [...]”.

De forma ainda mais consistente, houve a seguinte declaração: “A aparente falta de visibilidade do nosso trabalho gera certa desmotivação. Além disso, há outros setores na universidade desenvolvendo atividades semelhantes. Um alinhamento destas traria melhores resultados para a UFRGS”. Por fim, um último depoimento: “Penso ter sido bem verdadeiro com o nosso Pró-Reitor quando este assumiu seu cargo. Disse-lhe à época que estávamos muito “pra-baixo”, muito desrespeitados e muito desvalorizados”. Uma pessoa comentou que o fato de não terem sua importância percebida pelos demais departamentos e setores da instituição afeta a ociosidade percebida pelos mesmos, em relação a equipe: “[...] temos mais capacidade do que demanda de trabalho em alguns momentos. O “não conhecimento” do nosso trabalho por muitos órgãos também gera um subaproveitamento dos trabalhos que produzimos”. A sensação de desvalorização e de que o trabalho não era visto com a relevância que os membros do Departamento de Gestão Integrada acreditam que tem é, portanto, notória e relatada por diversas partes.

Além das questões já citadas, há ainda algumas percepções em relação ao espaço de trabalho do departamento. São questões que apareceram com menor ênfase, mas entende-se que o ambiente de trabalho não é somente influenciado pelas pessoas, mas também pelas circunstâncias físicas às quais são submetidos todos os membros que ali trabalham. Vale ressaltar que o departamento conta com um estilo *open office*, que significa que não há divisórias de som entre as partes do escritório, inclusive em uma das salas de reuniões (os membros contam com duas em seu espaço). Esse aspecto parece já ter sido assimilado pelos membros.

Entretanto, há ressalvas, como: “em muitas ocasiões são falados/comentados aspectos das Unidades que são sigilosos. Esse é um dos principais motivos pelo qual consideramos negativa a mudança para esse tipo de espaço *open office*, onde todos escutam o que todos falam”. Sob outro ângulo, um dos integrantes do departamento comenta: “A sala de reuniões está muitas vezes ocupada, o que torna inviável sua utilização. A outra sala de reuniões é aberta em cima, todos ouvem o que se está falando. Considero isso um dificultador.” Sendo assim, aspectos físicos do local de trabalho afetam, também, a satisfação dos membros em relação ao trabalho no DGI como um todo.

Alguns aspectos referentes a produtividade dos membros e sua relação com suas funções também foi explorado. A maneira e as condições sob as quais os membros executam as suas tarefas também são influenciadores da satisfação. Um importante membro do departamento relata: “Considero como tempo ocioso o excesso de reuniões. Creio que, muitas vezes, o tempo em reunião é desperdiçado [...]. Diminuindo o tempo de reunião, poderíamos economizar tempo e esforço para outras tarefas”. Ainda sobre o mesmo tema, outro membro relata: “Hoje as tarefas que realizamos são muito internas ou de interação com poucos setores/pessoas, o que gera subaproveitamento de nossas capacidades”.

Por fim, ao final da interação, a seguinte tabela foi organizada para condensar alguns dados, mais objetivos e quantitativos, levantados pelos entrevistados. A tabela traz, juntamente, o tempo de trabalho que cada membro do DGI, contando a data que começou a executar a função até a data da intervenção realizada e a satisfação geral em relação ao trabalho desempenhado, considerada individualmente pelos respondentes. Nota-se que não há uma relação clara entre o tempo de trabalho dos membros e a satisfação atribuída, apesar de que há uma leve tendência de que as notas mais baixas de satisfação correspondem às pessoas que estão há menos tempo no departamento (cerca de 3 anos).

**Tabela 1: Relação de Membros do DGI na Situação Inicial, Tempo na função e Satisfação com o Trabalho**

<b>Membros</b>	<b>Tempo de trabalho na Função (em anos)</b>	<b>Satisfação Geral</b>
Membro 1	6,59	3
Membro 2	8,12	5
Membro 3	17,42	4
Membro 4	0,93	3

Membro 5	3,63	3,5
Membro 6	8,14	5
Membro 7	3,31	3
Membro 8	3,63	3
Membro 9	3,29	5
Membro 10	0,29	3
Membro 11	1,76	4
<b>MÉDIA</b>	<b>5,19</b>	<b>3,7</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, de acordo com informações coletadas com instrumentos de pesquisa aplicados.

## 4.2 CONTEÚDO DAS MODIFICAÇÕES

Para que seja possível entender as mudanças trabalhadas, serão esclarecidos os pontos que foram alterados dentro do departamento. São, justamente, essas mudanças que nos permitem definir o que é classificado como situação inicial, ou seja, anterior às mudanças aqui esclarecidas, e a situação final, após mudanças. Vale ressaltar que todas as iniciativas e proposições foram feitas pela consultora alocada para efetuar esse trabalho especificamente.

As modificações podem ser assim entendidas: primeiramente, e prioritariamente, houve uma reorientação do DGI como um todo, que envolve o seu funcionamento interno e função dentro do contexto da instituição. Esse ponto acaba desdobrando-se em duas frentes principais, que nos ajudam a entender como essa reorientação foi atingida: primeiro, em relação às funções e atividades das divisões, nas quais houve uma redefinição e, em segundo, em relação às pessoas, pois foi realizada uma realocação da força de trabalho.

Começa-se pela função do DGI dentro da UFRGS. Como já comentado, o mesmo tinha a função de coordenar o sistema de informações universitárias. Isso significava coletar e divulgar informações importantes, tanto para suporte do planejamento da Universidade, quanto para responder às solicitações advindas de entidades externas. Trata-se da descrição de uma atividade importante que o departamento deve desempenhar dentro de tal contexto, mas sua função é algo mais amplo. Dessa forma, descreveu-se que o Departamento de Gestão Integrada atua no aprimoramento das práticas de gestão da Universidade, através do desenvolvimento e implantação de um modelo integrado de gestão. Ou seja, nesse contexto, o DGI atua de maneira propositiva em relação às práticas de gestão da universidade. Entre as atividades que se espera que o departamento execute, uma delas é ter amplo domínio dos processos de gestão da UFRGS e dados/indicadores utilizados para apoiar a tomada de decisão.

Portanto, trata-se de algo maior e mais importante do que apenas responder solicitações internas e externas e centralizar informações importantes. Esse formato sugere que haja uma priorização de projetos dentro do

departamento, para atender primeiramente ao que o departamento foi desenhado para atender, e não toda e qualquer solicitação.

O segundo ponto, que trata da alocação de pessoas às atividades, foi bastante importante para caracterizar o início dessa “nova fase” do Departamento de Gestão Integrada. Coloca-se dessa forma, com tal importância, pois essa mudança passou pelas lideranças das divisões e do departamento como um todo. Ao todo, saíram duas pessoas, que ocupavam cargos importantes dentro do departamento, e entraram quatro novas pessoas. Além disso, houve realocações, ou seja, apenas mudanças na posição de pessoas que já estavam trabalhando no departamento.

Hoje, o departamento conta com uma liderança geral. Uma liderança que responde pela totalidade do DGI. Anteriormente, tratava-se apenas de divisões que tinham seus próprios líderes, com a ausência de uma figura representativa perante a universidade como um todo e em relação aos próprios membros. Além disso, a mesma pessoa que ocupa essa posição de diretoria geral é a líder da Divisão de Planejamento Institucional (DPI), uma área considerada importante para o DGI e que requer alta integração com o restante das divisões.

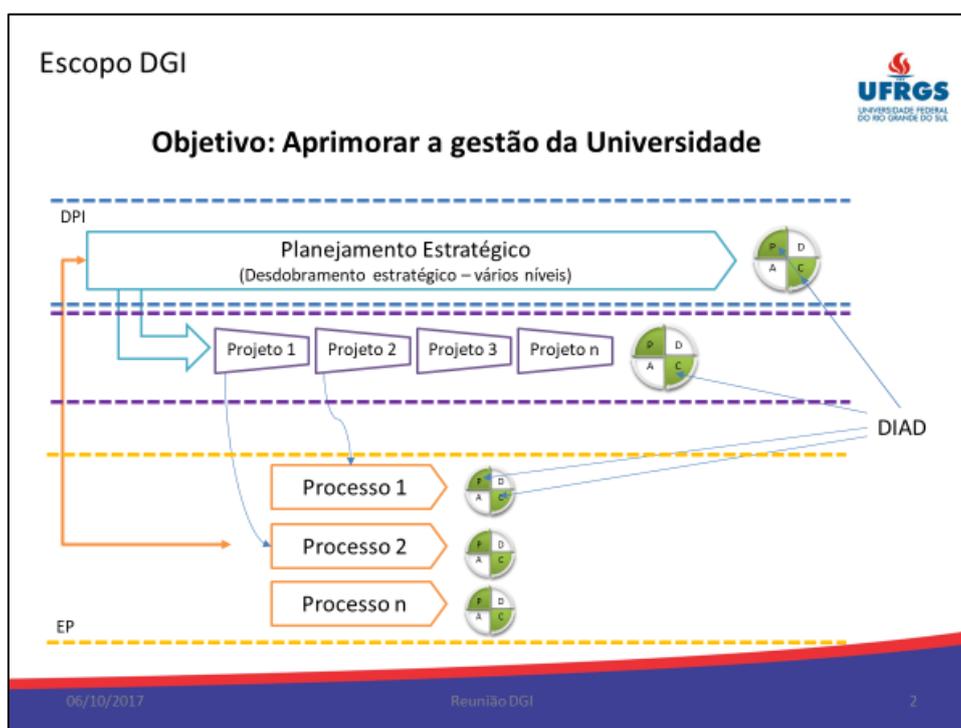
As modificações, além do que já foi retratado, traziam consigo a ideia de alinhar o departamento com a estratégia da instituição, de forma a atrelar os seus entregáveis com pontos que, de fato, estivessem contribuindo para o atingimento da estratégia. Contrastando com o período anterior, a ausência de uma conexão clara levava o departamento a não ter uma priorização de projetos (pois não se sabe o que é estratégico, e o que não é) além de reger uma filosofia de atender toda e qualquer demanda que entra, segundo relatos dos próprios membros trazidas nesse estudo, em seção posterior. Juntamente com essa modificação, se inseriu alguns indicadores de operação, como estabelecimento de prazos, velocidade da entrega e número de projetos absorvidos pelo departamento.

Anterior à operação, o departamento adotou uma prática de revelar a todo o departamento uma nova demanda recebida por qualquer uma das divisões. Assim, todas as divisões, juntamente, chegam a um consenso sobre a relevância estratégica desse projeto, que define a sua prioridade e também qual deve ser a maneira de conduzir esse projeto. Essa mesma prática promove a integração de divisões, pois cada um se apropria daquilo que é mais competente para desenvolver e agregar ao projeto. Essa prática inexistia no período anterior

e foi introduzida, juntamente com as outras mudanças aqui relatadas, nessa reorganização do departamento. O esquema abaixo explica a lógica de funcionamento do departamento, após as modificações:

A figura abaixo demonstra a sugestão de orientação estratégica do DGI. De outra forma, podemos descrever como o entendimento da atuação do departamento em relação ao planejamento estratégico da UFRGS. A intenção é, portanto, mostrar como o desdobramento do planejamento estratégico orienta o trabalho do DGI.

**Figura 1: Lógica de Funcionamento do DGI Após Modificações.**



Fonte: Dado primário, coletado com a Organização. Elaborado pela diretora do DGI.

Primeiramente, se tem um entendimento sobre quais projetos advém do plano estratégico, ou seja, do plano de gestão e do planejamento anual. Esses seriam os vários níveis do desdobramento estratégico, descrito na figura apresentada. A partir desse momento, o departamento faz a definição de quais são os projetos a serem executados, dados critérios de prioridade estabelecidos no próprio desdobramento estratégico. Sendo assim, há uma ordem, sugerida

pela numeração de projetos (Projeto 1, Projeto 2,...Projeto n). Cada um dos projetos gera demandas para o Escritório de Processos, pois são atividades que previstas nesses projetos. Entende-se, portanto, a ligação entre Projeto 1 e Processo 1, e assim em diante, como sugerido no esquema.

Entretanto, não é uma atribuição somente do EP garantir a execução dos projetos. Nesse momento, surge a figura da Divisão de Indicadores e Análise de Dados, que tem como função dar suporte aos projetos em nível de informações e análise de dados, agregadas ao trabalho de gestão de processos desempenhado pelo EP. Além disso, a DIAD influencia no planejamento da execução das atividades previstas, além de garantir a implementação e medição de indicadores em todos os níveis retratados, ou seja, desde o nível do desdobramento estratégico, passando pelos indicadores dos projetos oriundos dessa estratégia, até chegar ao nível dos processos gerados pelos projetos. O atingimento das metas, estabelecidas em cima dos indicadores, para os processos, resultaria num atingimento das metas para o projeto que, por consequência, implicaria no atingimento de um plano estratégico previsto.

Dessa forma, entende-se que a função do departamento foi mudada, e sua lógica de funcionamento foi a principal mudança que fez com que o departamento sofresse essa reorganização em termos de encaixe dentro da instituição. A configuração que se formou a partir da implementação dessas mudanças é que se entende como situação final, para análise desse trabalho.

### **4.3 SITUAÇÃO FINAL**

O departamento, em virtude das modificações realizadas, teve a sua orientação e a descrição de sua função mudada. O novo posicionamento do DGI ficou estabelecido como: O Departamento de Gestão Integrada (DGI) atua no aprimoramento das práticas de gestão da Universidade através do desenvolvimento e implantação de um modelo integrado de gestão. O DGI desenvolve e dá suporte na aplicação de métodos e ferramentas, promovendo a cultura de gestão na UFRGS.

Em contraste ao posicionamento anterior, que descrevia o departamento como responsável por coordenar o sistema de informações universitárias, o novo posicionamento é muito mais abrangente e estratégico, trazendo à tona a funcionalidade do departamento como o responsável por organizar e desenvolver as práticas de gestão da universidade. Através dessa nova definição, e do esquema apresentado como Escopo de Atuação do DGI, nota-se a integração direta que o departamento tem com a estratégia da UFRGS, sendo um dos principais responsáveis pelo desdobramento do planejamento em ações (projetos).

Além disso, houve mudanças em relação às divisões. Algumas modificações na estrutura e também na descrição das divisões foram implantadas.

#### **4.3.1 ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS DIVISÕES APÓS AS MODIFICAÇÕES**

A organização e a descrição de algumas divisões após as modificações são evidências de que as mudanças que foram executadas têm efeito no funcionamento das divisões e do departamento como um todo. A mudança na função de divisões e até a nomenclatura das mesmas mostra como a atuação do DGI está reorientada após as modificações.

A Divisão de Planejamento Institucional (DPI) coordena a elaboração e o acompanhamento do planejamento estratégico da Universidade em todos seus níveis: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Gestão e Plano Anual do Órgão. A DPI desenvolve e dá suporte na aplicação dos métodos e ferramentas de planejamento utilizados na UFRGS, bem como dissemina a cultura de planejamento na organização. A divisão também é responsável por elaborar o Relatório Anual de Atividades da Universidade – Relatório de Gestão. Sendo assim, seu objetivo é institucionalizar o planejamento estratégico na UFRGS.

Todas as suas principais entregas e serviços estão ligados ao planejamento estratégico na UFRGS. Sendo assim, são entregas do DPI o Plano

de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Gestão e o Plano Anual. Além disso, assim como anteriormente às modificações, a divisão ainda realiza capacitações para servidores e elabora o relatório de Gestão, a ser entregue para o TCU.

Em comparação com a sua função anterior, o DPI se responsabiliza por mais que somente o plano anual. Agora, mais integrado com a estratégia, o mesmo contém em sua descrição/função a suas atividades ligadas ao PDI e também o plano de gestão.

O trabalho que foi realizado em relação à divisão do DGIC (Departamento de Gestão da Informação e Conhecimento) influenciou também a sua denominação. A divisão foi nomeada DIAD (Divisão de Indicadores e Análise de Dados) e teve sua descrição conotada por: atuar na organização do monitoramento de processos, projetos, planos estratégicos, entre outros, dando suporte na criação e disponibilização de indicadores. Além disso, o DIAD elabora estudos para qualificar a tomada de decisão, através de coleta, organização e análise de dados, a fim de entender o estado atual do objeto de estudos e projetar cenários futuros. Como objetivo, a DIAD visa a atender as demandas por informações institucionais que podem ser obtidas através de bancos de dados da universidade e outras fontes (tais informações, em alguns casos, são objeto de estudos estatísticos para auxiliar no entendimento de cenários e nas tomadas de decisões). Ainda, a Divisão trabalha na formatação e na publicação de indicadores institucionais, que era uma das funções exclusivas da antiga DGIC.

Sendo assim, essa nova divisão possui como atividades: o suporte para criação de indicadores, a realização de análise de dados (quantitativos e qualitativos), a extração de dados dos sistemas institucionais e a consolidação das informações. Por fim, também são atividades da DIAD a elaboração de estratégias para levantamento de dados não informatizados e a sumarização/apresentação de informações institucionais.

Com essa divisão, os avanços em comunicação interna e integração dos projetos foram registrados. Dado que a atuação da DIAD permeia as outras divisões, essa nova organização do DGI faz com que a comunicação seja necessária nos projetos. Esses avanços já são registrados e serão apresentados posteriormente, quando se relatam os critérios de desempenho.

A divisão que sofreu menos alterações foi o Escritório de Processos (EP). Após as modificações, a função do escritório ficou definida por implantar a gestão por processos (ou *Business Process Management* – BPM) na UFRGS, promovendo a cultura e práticas dessa filosofia de gestão. O EP atua na modelagem e melhoria de processos de negócio; normatização de padrões de modelagem; suporte à implantação e monitoramento de processos; capacitação dos servidores; disseminação da cultura do BPM na UFRGS; e na governança de processos.

#### **4.3.2 DESEMPENHO DO DEPARTAMENTO POSTERIOR ÀS MODIFICAÇÕES**

Para que fosse possível traçar um paralelo em relação ao período considerado inicial nesse estudo, a interpretação de desempenho seguiu a mesma definição, ou seja, separada em dois níveis: os critérios de avaliação da operação do DGI e o relato dos membros que trabalham no departamento em relação ao seu aprendizado e produtividade na sua própria performance no dia-a-dia. De forma análoga, a metodologia prevista para realizar a interação com os membros e medição dos critérios e números que embasam a análise seguiu a mesma do período inicial.

##### **4.3.2.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA OPERAÇÃO APÓS MODIFICAÇÕES**

Como já comentado anteriormente, os critérios de avaliação de operação a demonstram o nível da performance do departamento em relação às suas atividades, além de tornar claro o que está sendo realizado no departamento, e o que não está. Após as modificações, praticamente todos os critérios estabelecidos anteriormente sofreram influências.

A começar pelos critérios em relação à comunicação interna do departamento e suas divisões. As mudanças influenciaram o número de reuniões de departamento, que, desde as mudanças já vem acontecendo de forma sistemática (mensalmente), e somam 6 reuniões realizadas desde a implementação em junho de 2017, contra nenhuma no período inicial (ano de 2016). Da mesma forma, as reuniões de diretores seguiram o mesmo rumo. Desde as modificações, já somam 12 reuniões (são reuniões quinzenais) e aumentaram a eficiência da comunicação do departamento como um todo. Esses números demonstram que os mecanismos de comunicação interna, ou seja, a realização de reuniões, estão ativos e já produzem resultados percebidos pelos próprios membros do departamento, como detalhado na próxima seção.

Outro ponto que a ser ressaltado é a reorganização das divisões, com novas definições de atividades e funções, como um todo. A mudança na denominação da Divisão de Gestão da Informação e Comunicação (DGIC) para Divisão de Indicadores e Análise de Dados (DIAD) não se restringe a uma mudança simples de rótulo, mas também visa o entendimento de pessoas externas à organização, e até membros da própria divisão, quanto ao trabalho que é desempenhado pelo mesmo e sua integração com os demais (além de sua função no contexto da UFRGS, como um todo). Somado à descrição das funções, esses documentos tem a intenção de orientar o trabalho do departamento em relação à estratégia da instituição.

Após as modificações, a gestão de projetos é controlada através de uma planilha padrão desenvolvida pelos membros. O objetivo é fazer uma medição e ter indicadores claros da situação dos projetos em andamento no departamento. Esse controle serve de instrumento para as reuniões de diretoria, que comentam o andamento dos projetos de sua divisão e como estão as entregas. Com essa prática, é possível visualizar a integração de projetos e o andamento das atividades. Os relatos do período anterior com relação ao desconhecimento do que outras pessoas estavam fazendo é trabalhado e contemplado nessa mudança, pois esse mecanismo tende a minimizar essa percepção.

O quadro abaixo sintetiza as mudanças e os critérios de avaliação que foram observados:

**Quadro 2: Resumo Desempenho Situação Inicial vs. Situação Final**

<b>Critério</b>	<b>Tipo de Análise</b>	<b>Situação Inicial (Ano de 2016)</b>	<b>Situação Final (Ano de 2017)</b>
Nº de projetos integrados (participação de mais de uma divisão no trabalho)	Quantitativa	2	5
Nº de Reuniões de Departamento	Quantitativa	0	6 Reuniões no total (1 reunião por mês)
Nº de Reuniões de Diretores	Quantitativa	0	12 reuniões no total (1 reunião a cada 15 dias)
Descrição das áreas	Qualitativa / comparativa	Apenas no site, direcionado ao público externo. Não foi formalizado e apresentado à equipe do DGI.	Descrição construída e formalizada com equipe, reorientando os departamentos
Gestão de projetos	Qualitativa (como eram/são organizados e acompanhados os projetos)	A critério de cada divisão, algumas faziam, outras não.	Planilha para acompanhamento dos projetos. Preenchida mensalmente e discutida na reunião de departamento. Semanalmente, na reunião de diretores, são revistos os projetos mais importantes.
Fluxo de trabalho para novas demandas (como são processadas)	Qualitativa (como entra uma nova demanda / inicia um projeto)	Cada divisão recebia a demanda diretamente do solicitante e atendia, conforme seus próprios critérios.	Há um fluxo estabelecido (em anexo)
Descrição dos perfis (funções)	Qualitativa / comparativa	Não tinha	Em construção para cada função
Escopo de atuação	Qualitativa / comparativa	Não formalizado	Escopo construído e validado com a equipe
Planejamento do Departamento	Qualitativa	Não ocorre em nível de departamento, somente nas divisões.	Através de reuniões dos diretores e das equipes.

Fonte: Elaborada pelo autor, de acordo com informações coletadas com instrumentos de pesquisa aplicados.

#### **4.1.2.2 RELATO DOS MEMBROS EM RELAÇÃO AO SEU APRENDIZADO E PRODUTIVIDADE APÓS MODIFICAÇÕES.**

Para que fosse possível entender qual a percepção da força de trabalho em relação ao seu aprendizado e produtividade, houve uma interação direta com

os mesmos. Para tanto, um instrumento próprio foi elaborado e aplicado. O mesmo continha um roteiro semiestruturado com uma mescla de perguntas exatamente iguais às utilizadas no primeiro instrumento (para que fosse possível traçar um paralelo) e também algumas perguntas específicas sobre as modificações, para que se pudesse colher percepções mais acuradas e direcionadas ao trabalho que foi realizado. A aplicação foi direta com os membros, e o instrumento utilizado consta como Apêndice 1. A partir desses dados, foi feita a análise e chegou-se aos resultados aqui esclarecidos. Esse roteiro semi-estruturado é direcionado para colher percepções em três níveis.

O primeiro nível procurava colher percepções sobre a organização do departamento, ou seja, fluxo de projetos, metodologias para execução, priorização de projetos. De uma forma geral, a maneira com a qual se trabalhava no DGI. Quanto ao segundo nível, procurava colher percepções acerca do clima e como o ambiente de trabalho afetava o próprio entrevistado. O último nível colhia percepções em relação ao desempenho, aprendizado e produtividade segundo os próprios entrevistados. O roteiro utilizado encontra-se na seção de apêndices desse trabalho.

De uma forma geral, os entrevistados sentiram mudanças consideráveis na organização do departamento. Os pontos que sobressaem são em relação à orientação estratégica do departamento (mais integrado e alinhado com a estratégia da própria universidade), priorização dos projetos e demandas que o departamento e as divisões recebiam, integração de pessoas e projetos, troca de lideranças em cada divisão, acompanhada da entrada de novas pessoas no departamento. Essas modificações são retratadas através dos próprios relatos dos membros do DGI. Como coloca um dos membros “Sinto que o escritório teve avanços em relação a entregas, prazos, indicadores, dados. [...] Nesse ponto, foi muito bom, pois tanto meu colega, quanto eu, conseguimos ter mais produtividade”. Um outro membro do departamento contribui com uma percepção semelhante:

*[...]começou-se a colocar mais metas, mais objetivos. Isso foi excelente! Antes, não tinha essa ideia. Se trabalhava sob demandas que vinham para o departamento. Uma ideia de apagar fogo, apagar incêndio, e nada de planejamento. Não tinha uma visão estratégica.*

A integração com a visão estratégica é algo ressaltado por diversos membros. Pode-se dizer que é algo transversal em relação às divisões, ou seja, não é algo que somente uma divisão pôde perceber. Um dos membros coloca:

*Por exemplo, hoje, eu estou num projeto que é bastante alinhado com os objetivos da UFRGS. Eu vejo que algumas mudanças influenciaram esse processo e principalmente a minha divisão, que está amadurecendo. [...] parece que tudo está mais rápido, em relação a organização e articulação. Também a orientação mais objetiva, mais ligada na estratégia.*

Um membro do departamento relata ter sentido a nova orientação do departamento de forma bastante intensa, como uma nova ideia, nesse momento, de onde se deseja chegar com o trabalho desempenhado, apesar de o trabalho diário, em si, não ter mudado:

*Agora tem toda essa questão de planejamento. Agora, dentro do departamento, eu sinto que a gente tem um norte, coisa que não tinha antes. Essa, para mim, seria a principal diferença. Agora, tem um retrato mais claro do que a divisão está fazendo e, dentro do departamento, onde queremos chegar. O trabalho, em si, não mudou diretamente...é mais a função dentro do departamento.*

O mesmo membro reforça o trabalho que vem sendo desempenhado pela nova diretoria, de forma que o mesmo impacta o seu trabalho. O que é colocado pelo membro é que o produto do seu trabalho está integrado com os objetivos da instituição. Isso teria sido influenciado pelo trabalho da diretoria:

*A diretoria realmente dá uma direção, faz uma contextualização do que precisa ser feito e tem um senso de orientação muito bom. Fazer o que a gente está fazendo está em consonância com o PDI e com o plano de gestão. Isso é muito bom, porque mostra que não estamos fazendo as coisas à toa.*

Trazendo mais um ponto de vista, outro membro relata como observou essa reorganização e reorientação estratégica e como a mesma afetou o departamento que lidera:

*Acredito que a grande diferença, para mim é a organização do trabalho que tem que ser feito, quando tem que ser entregue e quais são os requisitos esperados de entrega. Isso é o que está acontecendo com o departamento como um todo. Essa estrutura acaba influenciando diretamente o EP.*

De forma a pontuar e sintetizar essa aproximação do departamento com a estratégia da UFRGS, um dos membros do Escritório de Processos declara, quando indagado sobre qual o principal impacto gerado pelas mudanças que observou no departamento: “Acredito que seja o posicionamento estratégico do EP. Todas as modificações vieram para enaltecer isso. A importância de ter uma estratégia por trás do que a gente faz”.

Alguns membros retratam bastante como a priorização dos projetos, em virtude de uma orientação estratégica, influenciou o trabalho do departamento. Numa das passagens, um membro do departamento relata: “Outro ponto que mudou é que agora nós fazemos uma priorização dos projetos estratégicos. Nós hoje estamos ligados aos três principais projetos estratégicos da Universidade”. Outro membro também comenta: “Agora, conseguimos colocar em ordem as coisas. Não é mais “entra um projeto e já sai fazendo”, por demanda. Agora já se tem uma organização”. Um membro mais antigo traça um paralelo claro entre as situações vividas:

*Os projetos que entraram para gente fazer, antes da mudança, eram desconectados da Estratégia. Digamos que as coisas iam “pingando”, e nós íamos pegando. Não tinha uma prioridade em relação ao que a gente deveria agir ou não. Hoje, não mais!*

A integração do departamento também é algo bastante lembrado pelos entrevistados quando traçam um paralelo de comparação entre as situações. Essa integração é retratada tanto em nível de pessoas, através dos

relacionamentos que os membros têm entre si, quanto em nível de projetos, que remete aos projetos que são feitos com o envolvimento de duas ou mais divisões. Um membro relata:

*Antes, ele (o departamento) só tinha o nome de departamento, porém não funcionava como um. Pressupõe-se que houvesse uma união, porém não precisaria ter várias reuniões, se houvesse uma união. [...]a partir da entrada da Diretora, e toda essa reformulação, mudou drasticamente.*

O mesmo ainda complementa, em tom mais definitivo e conclusivo, em outro momento da interação, a sua percepção sobre como a integração funcionou e vem funcionando:

*Como um todo os projetos fizeram, e vão fazer mais ainda, as pessoas se integram. Agora é diferente. A gente depende das coisas que saem deles (outras divisões) e eles dependem das coisas que saem de nós. Por isso é sensacional. Muito bom.*

A atual diretora do departamento comenta, de maneira enfática, comparando o período anterior como uma “inexistência do departamento”, pois entende que para ser chamado de departamento, um dos pressupostos é a união e integração:

*[...]o departamento não existia. Havia as divisões, algumas com certa clareza, para dar uma embasada no que fazer, mas muitos outros quase que faziam por conta própria e, assim, faziam com que não tivesse nenhuma relação entre divisões, sem beneficiados. A divisão de Gestão da Informação e Conhecimento (DGIC) existia por conta própria e não tinha nenhuma ideia de integração. Era como se fosse um departamento desintegrado, distante do restante. Isso intervém no trabalho e como era em termos de relação, de clima de trabalho.*

Um bolsista comenta como enxerga essa questão, afirmando que a integração faz com que o trabalho funcione melhor:

*Com essa mudança de DGIC e para DIAD, tudo ficou mais organizado. Com isso, a gente começou a trabalhar muito integrado com eles: EP e DIAD juntos. Por mais que sejamos especialistas em processos, muitas vezes precisamos de um suporte na análise de dados. Um funciona muito melhor juntamente com outro.*

Um membro afirma que a integração, na sua percepção, é o ponto principal oriundo das mudanças que foram implementadas no departamento:

*Além disso, acho que integração é um ponto principal. Hoje, uma demanda pode entrar por um departamento, se expandir para todo o departamento, para colher percepções.*

Justamente sobre essa nova prática de compartilhamento de uma demanda antes de executá-la, apontada no relato anterior, outro membro enaltece: “A gente sempre discute os projetos de cada divisão, mesmo se vai ficar só com uma divisão. A gente discute com outros e apresenta, até para ver se tem algum *insight*, para ver se pode agregar para o trabalho”.

Outra mudança relevante no contexto departamento foi a realocação e entrada de novas pessoas. Essas modificações em termos de força de trabalho do departamento foram percebidas como positivas, principalmente pelas pessoas que estão há mais tempo no departamento e mantiveram as suas posições, mas suas lideranças foram alteradas.

Essas percepções podem ser observadas, por exemplo, na fala de um dos membros: “Como eu tinha a mesma função da pessoa que saiu, tinha coisas confusas entre nós. Agora tudo que é para ser feito é comigo. Não tem mais dúvida. Então melhorou muito“. A própria diretora do DGI aponta, em relação a uma das lideranças que foi realocada:

*Tinha algo definido [...]mas não era estabelecido formalmente. Não eram bem estruturadas as metas que cada um perseguia e como iria atingir. [...]mas nós temos que melhorar muito, ainda.*

Outro membro, comenta o fato. O mesmo afirma que a realocação dessa pessoa influenciou positivamente e diretamente a sua atuação:

*O ponto que mais afetou para mim foi a troca de chefia, porque tinha muita confusão entre o que a gente deveria fazer. [...]está mais fácil a divisão. A principal mudança, para mim, foi a troca de liderança. Isso influenciou demais o meu trabalho. Então, agora tem apoio! Antes, não dava para contar com nada externo! Eu acho que é isso que mudou mais e isso acaba influenciando! É muito bom ter alguém acima de ti que vai correr por ti, ou seja, fazer as coisas que precisa para que seu trabalho seja bem feito.*

Um outro membro comenta como viu a troca de lideranças, ou seja, como percebia a atuação do líder anterior e como isso influenciava:

*Às vezes, as demandas eram confusas. Era tipo, assim: “não sei o que é meu, o que é seu, então não sei quem faz”. De uns tempos para cá, isso realmente mudou. Definitivamente, isso é uma coisa que a gente não sente mais.*

Houve, também, percepções gerais em relação às trocas na força de trabalho, e não somente em relação às lideranças que foram realocadas. Ou seja, também em relação às outras pessoas que trabalhavam no departamento. A entrada de novas pessoas no DGI influenciou positivamente o trabalho, como indica dos membros: “Quanto às pessoas novas, com elas melhorou muito clima e o entrosamento. Parou de ter intrigas que incomodavam bastante, faziam com que tivesse que trabalhar no teu cantinho”. Outro membro do departamento concorda que “a troca de pessoas contribuiu para integração. [...]o pessoal está procurando se integrar mais. Não era nada integrado! Agora está tendo uma aproximação”. Outro membro, que foi fruto da mudança, ou seja, acabou entrando no departamento em virtude das mudanças, relata o que enxerga em relação à integração de pessoas:

*Percebo que é uma intenção forte de integrar as pessoas. Eu consigo enxergar que tem um potencial muito grande quando integrar [...]Jessa mudança já está virando uma coisa maior... antes, só estava no processo de integração. E isso tem a ver com a nova diretoria. Eu me identifico com ela, com essa integração.*

Agregando um ponto de vista com mais experiência dentro do departamento, outro membro aponta o perfil de mudança que as novas pessoas trouxeram para o departamento:

*Essas pessoas novas que estão com esse perfil de mudança. Até porque é um departamento com o sentimento de mudança, então é muito legal que esses perfis jovens tenham bastante isso. É muito importante que alguém capitaneie isso. Isso me parece bastante importante.*

Por fim, algumas percepções reforçam que também as pequenas mudanças impactaram positivamente o departamento, como a mudança do DGIC para DIAD, relatada por um dos membros que trabalha na divisão modificada:

*Para mim, mudou o nome. Internamente, isso não mudou o que a gente faz. Não senti impacto na minha função, mas sei que a visualização do que a gente está fazendo foi beneficiada [...]eu diria que conhecer melhor o contexto das coisas e não ver a coisa tão solta, ajuda muito. Em termos de volume, mesma coisa.*

Outro membro, que também vivenciou a troca de DGIC para DIAD, sintetiza uma importante mudança em termos de posicionamento da divisão no contexto da UFRGS:

*Ter mudado de nome facilitou, porque o nome antigo não dizia nada, no final das contas. [...]focou mais naquilo que a gente faz. Ficou mais representativo da divisão. [...]Antes, a gente falava o nome e ficava uma coisa: “tá, mas o que que é isso que eles fazem?”, e tinha gente*

*que, às vezes, chegava pedindo informações muito amplas, ou muito “nada a ver” com a divisão. Ficou mais fácil de explicar o que é. [...]A gente trabalha com isso, com essas ferramentas e com esse tipo de trabalho. Isso clareou até para a gente mesmo entender o que faz.*

As mudanças também causaram influências no clima organizacional do departamento, que é um importante componente ressaltado pelos entrevistados como influenciador direto da satisfação.

#### **4.3.3 SATISFAÇÃO APÓS MODIFICAÇÕES QUANTO AO DEPARTAMENTO, AMBIENTE E TRABALHO REALIZADO.**

Após as modificações, os membros do Departamento de Gestão Integrada trazem a sua percepção tanto em relação à atual configuração, quanto à satisfação que os mesmos contemplam. O objetivo é traçar um paralelo em relação à configuração anterior, nos quesitos abordados.

No geral, nota-se que o clima teve uma melhora perceptível pela força de trabalho, tanto em virtude de ter um trabalho mais esclarecido e ligado à estratégia da universidade, quanto à realocação e entrada de novas pessoas, que influenciaram positivamente o ambiente e a satisfação de cada uma das pessoas. Por exemplo, tem-se o relato de um dos membros do departamento, que trabalha no Escritório de Processos: “As mudanças foram muito benéficas. Não tem um ponto ruim em relação a integração. Está perfeito!”

A diretora do departamento relata a mudança que pode notar no clima, com uma ênfase nos conflitos e como isso influencia todo o pessoal que trabalha no DGI:

*[...] existia conflito, mas não posso dizer que era generalizado...mas influenciava o trabalho. Isso fazia com que tivéssemos “micro equipes” e não uma equipe, de fato. Quando comparada a situação anterior, está melhor agora. Está mais fácil de administrar, pois são atritos*

*normais. São diferenças. Não chega a ter aquele clima pesado de antigamente.*

Um ponto de vista importante e com relevância para o departamento é do líder do EP, que relatou como o clima era percebido em pequenas ações de algumas pessoas no período anterior. Segundo o mesmo, já se nota uma mudança:

*Com certeza o clima antes ele era bem desagregador. Tinha umas rivalidades, umas polaridades gigantes. Pareciam facções. [...] agora, principalmente em função da nova diretora, [...] existe um esforço para que seja quebrado e está se quebrando.*

O diretor ainda classifica e faz uma análise quantitativa para relatar as percepções que tem em relação ao clima e a integração do departamento:

*Numa escala de zero a dez, hoje estamos numa mudança quatro, mas com perspectiva ir para sete, oito, até dez. Antes era zero. Hoje, já estamos em uns quatro e com perspectiva de integrar mais ainda. Mas é verdade que passamos de “nada integrado” para “integrado”. Daqui a pouco, será bem integrado e depois totalmente integrado.*

Um dos pontos que são percebidos como uma manifestação de um clima positivo de trabalho é a maior comunicação entre as partes que está ocorrendo no departamento. O entendimento que é passado pelos membros do DGI é que, com um clima mais favorável e tranquilo, as pessoas se sentem mais à vontade para se comunicar entre si. Um relato que marca essa percepção é o da Diretora do DGI:

*Como consequência, na comunicação, estamos nos comunicando mais e melhor. Agora, existe uma vontade de se comunicar entre as pessoas, diferente de antes. Acho que isso mudou bastante no departamento.*

Um dos membros reforça o ponto trazido acima com uma prática de gestão que era executada. A ausência de pessoalidade na comunicação, reduzindo-se ao envio de mensagens, era, segundo a entrevistada, um bom exemplo de como funcionava a comunicação no departamento:

*No início, quando eu comecei, a gente tinha uma reunião semanal na sexta-feira. A gente falava o que a gente estava fazendo nos projetos. Isso dentro do EP. Agora, a Diretora do DGI orientou que cada uma das divisões fizesse essa mesma reunião. Antes, era somente um arquivo que as pessoas mandavam umas para as outras, falando o que faziam, de uma forma bastante reduzida. E essa era a comunicação. Não tinha cara a cara, não tinha como saber o que está acontecendo. E é uma coisa que é preciso!*

Por fim, a visibilidade do que era feito pelo departamento e seus membros, que foi um tópico abordado e apontado no retrato da situação inicial como influenciador da satisfação, é ressaltado nesse contexto das mudanças. Segundo os membros, agora há uma visibilidade que enaltece o trabalho e eleva a satisfação o com seu trabalho, dado que o mesmo tem relevância para a universidade. Um dos membros relata o impacto dessa mudança com um exemplo:

*O fato de esse trabalho ter chegado ao pró-reitor é um diferencial, sim. [...] Sempre foi importante, mas antes não era tratado assim. Agora está nas mesas do diretor e também do pró-reitor da Universidade[...]. Portanto, o projeto agora é um projeto da pró-reitoria, ou seja, de alto interesse do reitor. Pra mim, isso é muito bom, pois toca na finalidade do departamento e no objetivo como um todo, na razão de existir como todo.*

Um dos membros reforça o ponto trazido pelo seu colega de departamento:

*[...]mais de divulgação dos nossos resultados, o que é muito importante para valorizar o que é feito aqui dentro do departamento e da minha divisão. Para mim, isso importa bastante e vejo que isso é um fator que influencia e motiva as pessoas que trabalham comigo.*

No instrumento aplicado, mediu-se a satisfação dos membros do DGI. Nessa seção do instrumento, as respostas eram quantitativas. Os principais resultados colhidos são em relação à satisfação geral com o trabalho e satisfação em relação às mudanças que ocorreram no departamento. Ambas poderiam ser classificadas de um a cinco, sendo que um é o valor correspondente à insatisfação absoluta e cinco, por outro lado, referente à satisfação absoluta. Os resultados da primeira pergunta estão dispostos na tabela abaixo:

**Tabela 2: Relação de Membros do DGI na Situação Final e Satisfação com o Trabalho**

<b>Cargo</b>	<b>Satisfação Geral</b>
Membro 1	4
Membro 2	4
Membro 3	4
Membro 4	5
Membro 5	4
Membro 6	5
Membro 7	4

Membro 8	4
Membro 9	4
Membro 10	4
Membro 11	4
<b>MÉDIA</b>	<b>4,2</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, de acordo com informações coletadas com instrumentos de pesquisa aplicados.

Com base na tabela apresentada, em contraste com a apresentada no relato da situação inicial, percebe-se um aumento considerável na média de satisfação geral, subindo de 3,7 para 4,2. Ressalta-se que nada além do que foi retratado nesse trabalho mudou no contexto do DGI. Dessa forma, pode-se dizer que esse aumento é em função das mudanças proporcionadas ao departamento.

De forma a confirmar que as mudanças foram positivas e agradaram os membros do departamento, uma pergunta específica foi direcionada para essa questão. A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos para uma pergunta que questionava, de um a cinco (sendo um igual à completamente insatisfeito e 5 completamente satisfeito), o grau de satisfação dos membros em relação às mudanças ocorridas. A média alta das respostas em relação à pergunta sugere uma ampla satisfação com as alterações proporcionadas ao DGI:

**Tabela 3: Relação de Membros do DGI na Situação Final e Satisfação com as Mudanças Implementadas no Departamento**

<b>Cargo</b>	<b>Satisfação Geral</b>
Membro 1	5
Membro 2	5
Membro 3	4
Membro 4	5
Membro 5	5
Membro 6	3
Membro 7	4
Membro 8	4
Membro 9	4
Membro 10	4
Membro 11	4
<b>MÉDIA</b>	<b>4,3</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, de acordo com informações coletadas com instrumentos de pesquisa aplicados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho foi proposto com a intenção de avaliar o desempenho e a satisfação dos membros do DGI após as modificações propostas pela consultora contratada para tal, que também orientou a realização desse estudo de caso. A maneira escolhida para avaliar os aspectos citados foi a interação direta com os membros do DGI, através de instrumentos de pesquisa, como as entrevistas em profundidade e aplicação de questionários com perguntas de natureza qualitativa e quantitativa.

Entre as principais problemáticas que surgiram no decorrer das interações, pode-se citar o distanciamento do trabalho do departamento em relação à estratégia da UFRGS, a falta de integração entre as pessoas e projetos no departamento, o clima de trabalho (afetado por constantes conflitos e lideranças desagregadoras) e, por fim, a falta de visibilidade e reconhecimento do trabalho desempenhado perante a instituição e outros departamentos. Todos esses fatores foram apontados como influenciadores da satisfação que os membros contemplavam em relação ao seu trabalho e ao departamento, bem como em relação ao seu desempenho e produtividade.

Dado esse enredo e problemática, serão dispostas as conclusões do trabalho, seguida das limitações encontradas pelo mesmo e sugestão de futuros trabalhos a serem realizados, de forma a complementar e incrementar o aprendizado e conhecimento aqui gerado.

### **5.1 CONCLUSÕES**

Sendo uma ambição desse estudo a de verificar o impacto das modificações realizadas no DGI em termos de desempenho e satisfação da força de trabalho, as conclusões serão apresentadas conforme o próprio objetivo estabelecido. As inferências acerca do desempenho foram verificadas através de uma análise do conteúdo qualitativo coletado juntamente aos membros do DGI. Já a satisfação foi verificada através do mesmo conteúdo qualitativo e

comparativo, porém incrementada de uma percepção quantitativa relatada pelos entrevistados.

Dados os resultados obtidos com as interações com a força de trabalho do DGI nesse estudo de caso, pode-se concluir, em nível de desempenho, que os membros percebem que seu trabalho foi beneficiado com as mudanças, impactando positivamente no seu desempenho. Apesar de não haver um referencial comparativo quantitativo, com o qual poderíamos perceber o avanço em termos quantitativos, as percepções trazidas pelos membros nas entrevistas sustentam essa afirmação. Em alguns níveis, o desempenho foi bastante influenciado por trocas na liderança e mudanças no clima do departamento e/ou da divisão. A integração mais clara das atividades do DGI, proporcionada pelas mudanças, impactou o desempenho dos membros no sentido de que há indicadores e metas que medem a sua produtividade. Além disso, há uma função paralela dos indicadores, pois demonstram qual a inserção do trabalho realizado na estratégia da instituição.

Em nível de satisfação, pode-se concluir que houve um aumento na percepção de satisfação em relação ao trabalho relatada pelos membros. A conclusão se baseia tanto em aspectos qualitativos, quanto quantitativos.

Em termos qualitativos, as percepções giram em torno do ambiente de trabalho que foi proporcionado para os membros do departamento após as modificações. A maior integração e comunicação entre as pessoas foi um aspecto bastante retratado para justificar a satisfação que os mesmos sentiam em relação ao trabalho no departamento. Somado a esse ponto, a visibilidade do trabalho perante a instituição foi levantada como um ponto que favorece a satisfação pessoal, pois traz reconhecimento e importância para a divisão e/ou departamento. Por fim, as novas pessoas e a troca de lideranças no departamento também contribuíram para um aumento.

Em termos quantitativos, nota-se um aumento na média das respostas à pergunta de satisfação no trabalho de 0,5 pontos. Além disso, quando indagados sobre a satisfação com as mudanças, em específico, a média das respostas fica em 4,3, num espectro de um a cinco pontos, o que pode ser entendido como uma média alta. Portanto, há uma satisfação evidente em relação às mudanças que foram implementadas no departamento, que levaram a uma satisfação no trabalho como um todo. Vale a ressalva de que ainda existem pontos a serem

trabalhados e nem tudo o que foi visto como problemático, no momento inicial desse estudo de caso, conseguiu ser contemplado na sua totalidade.

Entretanto, as mudanças ainda estão em curso. Sendo assim, há uma tendência natural de que os resultados advindos das modificações continuem a surgir, consolidando alguns dos pontos de vistas aqui trazidos. Logicamente, também há a possibilidade de que algumas coisas não se provem tão consolidadas quanto se espera. No entanto, esse trabalho revela os indícios relatados e percebidos pelos membros do departamento no espaço de tempo das interações.

## **5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Tão importante quanto as conclusões a serem tiradas desse estudo, são as limitações encontradas por esse trabalho no curso de sua realização. É importante levar em conta alguns aspectos que auxiliam o entendimento dos resultados e conclusões aqui obtidas.

A primeira limitação é referente ao próprio espaço de tempo entre a conclusão das modificações e medição aqui realizada. Ao longo do trabalho, inclusive na fala dos entrevistados, notou-se que as pessoas ainda não estavam completamente habituadas com a mudança, de forma que uma percepção mais conclusiva a respeito da realidade de trabalho ainda era uma opinião incipiente. De qualquer forma, alguns relatos não seguem essa colocação, pois os entrevistados pareciam seguros das respostas. Porém, são aspectos que podem ser influenciados com o decorrer do tempo e uma medição mais distante da finalização das mudanças poderia ser mais consolidada, em comparação à obtida nesse estudo.

A segunda limitação diz respeito às pessoas que compõem o departamento e responderam às interações. Por mais que a maioria das pessoas, cerca de 80%, são pessoas que vivenciaram ambas as situações aqui retratadas (anterior às modificações e posterior às mesmas), alguns respondentes vivenciaram somente o período de transição. Esse fato não invalida percepções que tenham sobre o clima, por exemplo, mas são pessoas

que não contribuíram de forma a traçar um paralelo claro. Entretanto, ressalta-se que a participação dessas pessoas foi importante para que se enxergasse e retratasse, claramente, a configuração da situação final do departamento.

### **5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Com o intuito de incrementar o aprendizado e conhecimento aqui gerado, tem-se algumas sugestões de trabalhos futuros a serem realizados, em consonância com o tema retratado. As sugestões são em relação a uma continuidade desse estudo, bem como uma replicação do mesmo, em outros âmbitos.

Como sugestão a trabalhos futuros com o objetivo de continuar o aprendizado gerado, pontua-se a maior distância entre a finalização das modificações e medição do impacto. O tempo de seis meses, utilizado nesse estudo, foi suficiente para ter indícios. Porém, com maior tempo de interação, espera-se poder ter uma percepção consolidada dos membros. Além desse ponto, outra possível continuação desse trabalho seria em relação aos indicadores que foram estabelecidos na mudança. Muito provavelmente será aprimorada a mensuração do resultado de experimentos no DGI com os indicadores de operação e produtividade estabelecidos na mudança.

Por fim, seria interessante que tal trabalho pudesse ser desenvolvido em outros departamentos da UFRGS, pois, se os servidores trabalhassem com suas satisfações elevadas, bem como em maior alinhamento com os objetivos da universidade, a instituição, como um todo, teria ainda mais impacto positivo na sociedade.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. (1985). *Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.

ARAÚJO, M. A. (Julho de 1996). Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*, 74-86.

BRANDÃO, H. P. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 8-15.

Brandão, H. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público.*, 179-194.

BROTTI, M. G. (2000). *A gestão universitária em debate*. Florianópolis: Insular.

BRUNO-FARIA, M. d., & BRANDÃO, H. P. (2003). Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea.*, 35-56.

CARBONE, P. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.

DEUSDARÁ, B., & ROCHA, D. (2005). Análise de conteúdo e análise de discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. . *ALEA Estudos Neolatinos*, 305-322.

FREITAS, I. A., & BRANDÃO, H. P. (2005). *Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências*. . Brasília: UnB.

GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GILBERT, T. F. (1978). *Human competence: engineering worthy performance*. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company.

GUIMARÃES, T. d. (Manchester, UK). Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management Review*, 249-255.

Henkin, H. (2014). *Modelo Integrado de Gestão Institucional: Caso do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior*. Porto Alegre: Editora UFRGS.

IENAGA, C. H. (1998). Competence Based Management. *Seminário Executivo*. São Paulo.

LODI, J. B. (1991). *A entrevista: teoria e prática*. . São Paulo: Pioneira.

MATTAR, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

MEYER JÚNIOR, V. (1988). *Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios*. Cidade do México: Udual.

Ministério do Planejamento. (2009). *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília: Secretaria de Gestão.

MUTTI, R., & CAREGNTAO, R. C. (out/dez de 2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem.*, 15(4), p.679-684.

NOGUEIRA, M. A. (2003). Organizações Complexas e sociedade da informação: O “sofrimento” como metáfora organizacional. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 10, n° 28, set/dez, 2003., p. 145-162. Acesso em Maio de 2017, disponível em <http://labpolitica.files.wordpress.com/2010/01/nogueira-marco-aurelio-organizacoescomplexas-e-sociedade-da-informacao-o-sofrimento-como-metafora-organizacional.pdf>

Norton, K. &. (1997). *A Estratégia em Ação*. Boston: ElSevier.

Oliveira, M. M. (2012). A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *Revista GUAL*, 228-249.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. . *Harvard Business Review*, 79-91.

RICHARDSON, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

RODRIGUEZ, L. L. (1983). *Novos enfoques sobre administração universitária*. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA.

SANTOS, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, 25-32.

Sul, U. F. (Maio de 2017). *Portal da Proplan*. Fonte: Site da Ufrgs: <http://www.ufrgs.br/proplan>

Sul, U. F. (Maio de 2017). *Portal do DGI*. Fonte: Site da Proplan: <http://www.ufrgs.br/proplan>

THOMPSON, A., & STRICKLAND, A. J. (2002). *Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2016). *Portal da Universidade*. Acesso em Maio de 2017, disponível em Plano de Desenvolvimento Institucional : PDI 2016-2020: [http://www.ufrgs.br/pdi/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf)

WHIDDETT, S., & HOLLYFORDE, S. (1999). *The competencies handbook*. London: Institute of Personnel and Development.

WOOD JR e CALDAS, M. (2002). *Antropofagia organizacional e a difícil digestão de tecnologia gerencial importada*. Lisboa: RH Ed.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA UTILIZADO PARA INTERAÇÃO QUALITATIVA DA SITUAÇÃO FINAL COM OS MEMBROS DO DGI**

Antes de mais nada, gostaria de lhe informar que estamos gravando essa entrevista. Nosso intuito é traçar um paralelo, em relação à alguns pontos, sendo que nossos referenciais são a situação antes das modificações e após.

1. Primeiro gostaria de perguntar em relação à organização e funcionamento do departamento como um todo. Como era e como está agora em termos de integração das divisões e fluxo de trabalho?
2. Bom, em relação ao clima e ambiente do departamento, qual era a sua percepção do período anterior comparado ao atual?
3. Vamos falar mais do seu trabalho, em específico. Em relação ao desempenho e a performance do trabalho do dia-a-dia?
4. Qual principal ponto que trazido pela mudança? Qual o impacto no departamento?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA UTILIZADO PARA INTERAÇÃO QUANTITATIVA DA SITUAÇÃO FINAL COM OS MEMBROS DO DGI

Nome: \_\_\_\_\_

Divisão na qual trabalha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### Avaliação da Situação do DGI Após Modificações e Satisfação Pessoal

Este questionário visa entender como os membros do DGI encaram as mudanças que ocorreram recentemente no departamento. Fique à vontade para comentar como você enxerga a nova configuração do departamento, respondendo às perguntas:

1. Quais as principais mudanças que você observa **no departamento como um todo**, após as modificações e definições?

---



---



---

2. Quais as principais mudanças que você observa **na sua função**, após as modificações e definições?

---



---



---

#### Grau de satisfação com o seu trabalho e possibilidades de melhoria:

3. Avalie o grau de satisfação que você sente com o seu trabalho, sendo que 1 seria insatisfeito, 5 plenamente satisfeito.

1                       2                       3                       4                       5

Aponte aspectos que melhorariam a sua satisfação.

---



---

4. Avalie o grau de satisfação quanto às mudanças realizadas no DGI, sendo que 1 seria insatisfeito, 5 plenamente satisfeito.

1                       2                       3                       4                       5

Aponte aspectos que melhorariam a sua satisfação.

---



---

**APÊNDICE C – ROTEIRO DE PESQUISA UTILIZADO PARA INTERAÇÃO  
DA SITUAÇÃO INICIAL COM OS MEMBROS DO DGI**

**DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES DE SUA FUNÇÃO**

<b>Título do Cargo:</b>	
<b>Nome do Servidor(a):</b>	
<b>Data de ingresso na UFRGS:</b>	
<b>Data de ingresso na função:</b>	
<b>Divisão:</b>	
<b>Chefia Imediata:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Nº subordinados/ funções:</b>	
<b>A) Tarefas Executadas</b>	
<b>1. O que você FAZ?</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>2. Como você FAZ?</b>	
<b>3. Para que você faz?</b>	
<b>4. Quais pessoas e sistemas fornecem informações?</b>	
<b>5. Para quem FAZ?</b>	
<b>6. Quais são as ferramentas e conhecimentos necessários para realizar essas tarefas?</b>	

<b>7. Contatos Internos na UFRGS (indique % do tempo gasto)</b>
<b>8. Contatos Externos (indique % de tempo gasto)</b>
<b>9. Possíveis enganos e consequências</b>
<b>10. Responsabilidade sobre o do erário disponível (especifique)</b>
<b>11. Informações sigilosas que tem acesso</b>
<b>12. Quais critérios você julga adequados para serem utilizados na avaliação de suas atividades?</b>
<b>13. Qual a periodicidade ideal para avaliação das atividades da sua função?</b>
<b>14. Características / habilidades para a função</b>
<b>15. Habilidades pessoais não utilizadas</b>
<b>16. Tempo ocioso (comentar s/ o uso)</b>
<b>17. Perspectivas de crescimento no DGI ou outros setores da UFRGS</b>
<b>18. Grau de satisfação com o seu trabalho e possibilidades de melhoria</b>
<b>19. Informações e data da última avaliação (quando ocorrer)</b>
<b>20. Espaço livre para sugestões</b>