

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Andréia Corrêa Lemke

**REVISÃO DE PROCESSOS E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO
DO TRABALHO NUMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DO RS**

Porto Alegre
2009

Andréia Corrêa Lemke

**REVISÃO DE PROCESSOS E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO
DO TRABALHO NUMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DO RS**

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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Sueli Goulart

Porto Alegre
2009

ANDRÉIA CORRÊA LEMKE

**REVISÃO DE PROCESSOS E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO
DO TRABALHO NUMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DO RS**

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 a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito Final _____.

Aprovado em ____ de _____ de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Profa. Dra. Sueli Goulart / UFRGS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma atual da Secretaria da Fazenda do RS	9
Figura 2 - As cinco partes básicas da organização.....	30
Quadro 1 – As cinco configurações organizacionais.....	32
Figura 3 - Metodologia utilizada na revisão de processos.....	41
Figura 4 - Organograma da DPP antes da revisão de processos	49
Quadro 2 - Seções e atividades da DPP – novo processo de trabalho	53

LISTA DE ABREVIATURAS

BDP - Banco de Dados de Pessoal

CAGE - Contadoria e Auditoria Geral do Estado

D.O.E. - Diário Oficial do Estado

DEP - Diagrama de Escopo e Interface

DPP - Divisão do Pagamento de Pessoal

DRPE - Departamento da Receita Pública Estadual

INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial

LOTERGS - Departamento de Loterias do Estado do Rio Grande do Sul

OSM - Organização, Sistemas e Métodos

PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

PIP - Plano de Implantação do Processo

PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul

RHE - Sistema de Recursos Humanos do Estado

SAA - Setor de Apoio Administrativo

SEDIP - Seção de Pagamentos Diversos e de Informação

SEJUS - Seção de Pagamentos da Justiça e Segurança

SEPEX - Seção de Pagamentos do Poder Executivo

SESEC - Seção de Pagamentos da Secretaria de Educação

SETEC - Seção de Atividades Técnicas

SSI - Supervisão de Serviços de Informática

SUDESQ - Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade

SUPAD - Supervisão de Administração

SUMARIO

1	APRESENTAÇÃO	7
2	A ORGANIZAÇÃO	8
2.1	A Divisão do Pagamento de Pessoal	11
2.2	Contexto Atual.....	12
3	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	14
3.1	OBJETIVOS	15
3.1.1	Objetivo geral	15
3.1.2	Objetivos específicos	16
3.2	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	16
4	REFERENCIAL TEÓRICO	18
4.1	OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E A ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE	18
4.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	21
4.3	GESTÃO DE PROCESSOS.....	25
4.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	28
4.4.1	Mecanismos de coordenação	29
4.4.2	Divisão do trabalho	30
4.4.3	Configurações organizacionais	31
4.4.4	Parâmetros para delineamento da estrutura	32
4.4.4.1	Especialização das tarefas.....	33
4.4.4.2	Formalização do comportamento	33
4.4.4.3	Treinamento e doutrinação.....	34
4.4.4.4	Agrupamento e tamanho das unidades.....	34
4.4.4.5	Planejamento e controle.....	34
4.4.4.6	Instrumentos de interligação	35
4.4.4.7	Descentralização	35
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
6	A REVISÃO DE PROCESSOS	39
6.1	A METODOLOGIA UTILIZADA NA REVISÃO DE PROCESSOS.....	40
6.1.1	Detalhamento do Problema	41
6.1.2	Mapeamento da Cadeia de Processos	43
6.1.3	Mapeamento da Situação Atual dos Processos	43
6.1.4	Reprojeto dos Processos	45

6.1.5	Elaboração do Plano de Implantação do Processo – PIP.....	46
7	OS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DO TRABALHO	48
7.1	A DIVISÃO E A COORDENAÇÃO DO TRABALHO ANTES DA REVISÃO DE PROCESSOS	48
7.2	A DIVISÃO DO TRABALHO NO NOVO PROCESSO.....	51
7.3	AS UNIDADES DO NOVO PROCESSO DE TRABALHO.....	53
7.4	A COORDENAÇÃO NO NOVO PROCESSO DE TRABALHO	54
7.4.1	Especialização das tarefas	55
7.4.2	Formalização do comportamento	56
7.4.3	Treinamento e doutrinação	57
7.4.4	Agrupamento e tamanho das unidades	57
7.4.5	Planejamento e controle	59
7.4.6	Instrumentos de interligação	59
7.4.7	Descentralização	60
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS.....	63
	ANEXO A – DIAGRAMA DE ESCOPO E INTERFACE DO PROCESSO.....	65

1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho foi realizado na Divisão do Pagamento de Pessoal - vinculada ao Departamento da Despesa Pública da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul -, a qual passou por uma revisão de processos e conseqüente alteração na divisão do trabalho. O objetivo geral é analisar os mecanismos de coordenação do novo processo de trabalho da organização.

Primeiramente, apresenta-se a organização e o contexto da revisão de processos efetuada. Depois, a delimitação do problema de pesquisa, objetivos e importância do estudo. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico que serviu de base para a abordagem da problemática analisada, com os principais tópicos relacionados à mudança pela qual passou a organização, à revisão de processos e à divisão e coordenação do trabalho.

Descreve-se então a metodologia da pesquisa, seguida por um resumo das etapas da revisão de processos. Depois, são apresentados os resultados da presente pesquisa, de acordo com conceitos abordados no referencial teórico. Por fim, faz-se uma breve reflexão sobre o tema estudado nas considerações finais.

2 A ORGANIZAÇÃO

A Secretaria da Fazenda é o órgão responsável pelas finanças do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Ela arrecada os recursos provenientes de tributos estaduais; fiscaliza os contribuintes para garantir que estão recolhendo o tributo devido; distribui os recursos entre os diferentes órgãos públicos de acordo com o Orçamento; paga os fornecedores do Estado; contabiliza e controla para que não haja mau uso dos recursos pelos agentes públicos. Em suma, a Secretaria da Fazenda envolve-se em todos os atos que impliquem movimentação financeira, orçamentária ou patrimonial do Governo do Estado.

A Secretaria foi criada em 21 de março de 1890 pelo Ato nº 141 do Governador do Estado, Julio Falcão da Frota. Naquela ocasião, o Governo resolveu reorganizar os serviços da administração do Estado, criando três secretarias: Secretaria da Fazenda, Secretaria da Agricultura e Obras e Secretaria do Interior. No texto da lei, já estavam claros os princípios republicanos: "... à reorganização devem presidir a simplificação dos serviços e a economia, bem como o princípio de responsabilidade de quem administra..." (SEFAZ RS, 2008¹).

A estrutura organizacional da Secretaria foi implantada pelo Ato nº 223 e constituía-se: da Administração Superior, exercida pelo Superintendente Geral dos Negócios da Fazenda (Secretário); da Administração Central, constituída pela Diretoria das Rendas e Despesas Públicas, pela Diretoria da Secretaria Geral e pela Diretoria do Contencioso; e da Administração Exterior, constituída pelas Mesas de Rendas, Coletorias e Agências Fiscais.

Na época, havia ainda uma estrutura colegiada de decisão: a Junta Consultiva do Tesouro, composta pelos três Diretores e pelo Superintendente. O preenchimento das vagas da Secretaria era mediante concurso, exceto para os cargos de diretores, os quais se subordinavam à escolha política.

¹ Disponível em <<http://www.sefaz.rs.gov.br>>. Acesso em: 04 maio 2008.

Em 1891, pelo Decreto nº 01 do Presidente do Estado, passava à competência da Secretaria os negócios relativos às finanças, à agricultura, às terras e minas do Estado: estava implantada a Secretaria da Fazenda do Estado, que viria a ter sua estrutura e área de competência alterada por inúmeras leis e decretos ao longo de mais de um século de existência. Atualmente, a estrutura da Secretaria da Fazenda do RS é definida pelo decreto 37.297 de 13/03/97 e suas alterações.

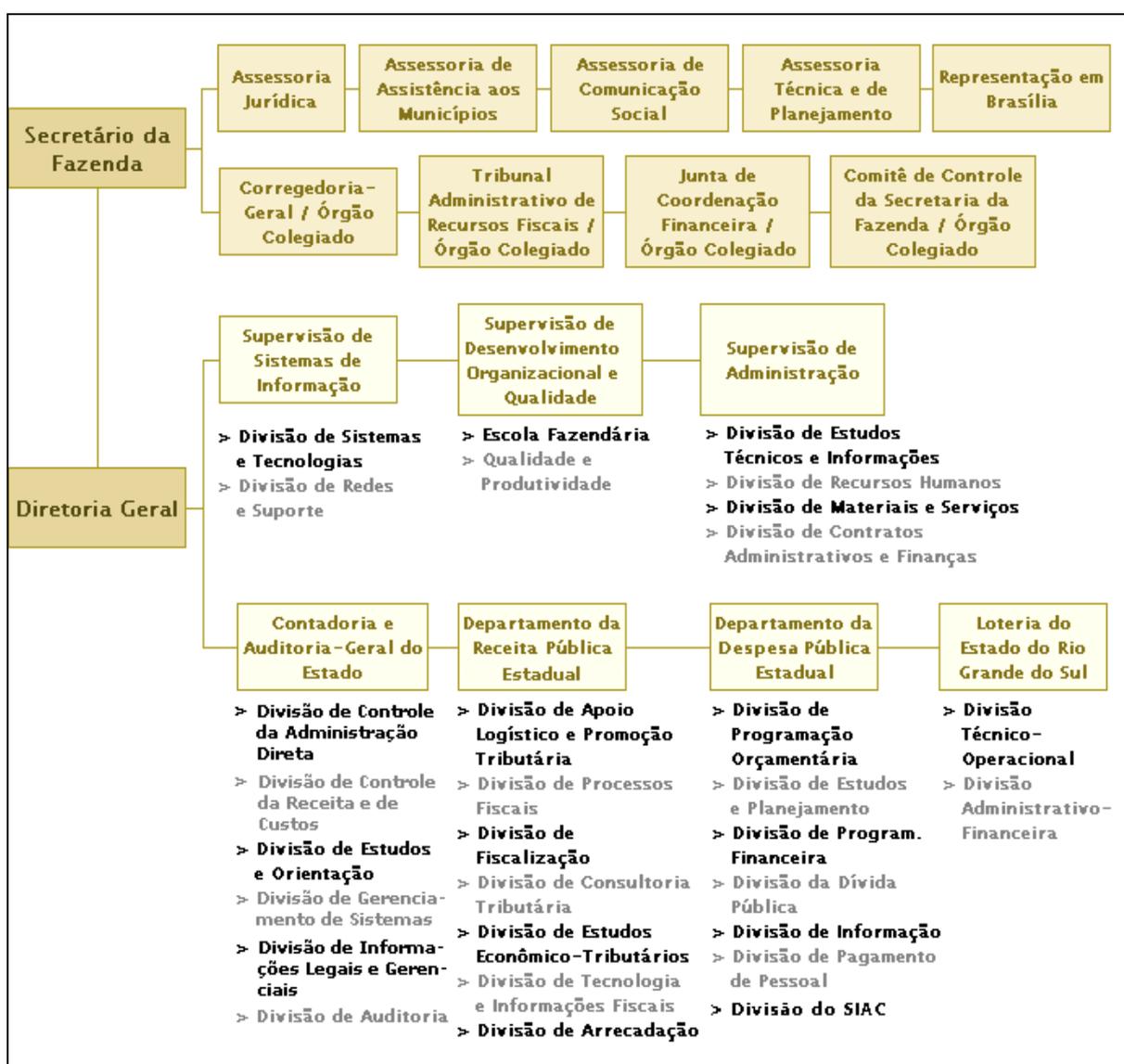


Figura 1 - Organograma atual da Secretaria da Fazenda do RS

Fonte: SEFAZ RS (2008).

Como visto na Figura 1, na atual organização a Secretaria da Fazenda subdivide-se em três Departamentos² onde se executam as atividades-fim: Departamento da Receita Pública Estadual (DRPE), Departamento da Despesa Pública Estadual (DDPE) e Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE); e três Supervisões que executam atividade-meio: Supervisão de Administração (SUPAD), Supervisão de Serviços de Informática (SSI) e Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade (SUDESQ). O nível hierárquico seguinte é composto por Divisões e, abaixo destas, Seções e Setores, conforme legislação estadual vigente.

A Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade (SUDESQ) é o órgão responsável pelos programas de desenvolvimento e qualificação dos funcionários da Secretaria, bem como treinamentos voltados ao público externo em matéria de interesse fazendário.

A Supervisão de Sistemas de Informação (SSI) gerencia a área de Tecnologia da Informação (compra e distribuição de equipamentos, gerenciamento de redes, bem como suporte técnico a sistemas, em parceria com a PROCERGS³).

A Supervisão de Administração (SUPAD) é responsável pelo suporte administrativo da Secretaria e tem o objetivo de criar as condições físicas e materiais para o funcionamento de todas as áreas da Secretaria da Fazenda.

A Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE) é o órgão de controle e auditoria interna, com a atribuição legal para auditar a contabilidade de toda a Administração Pública Estadual.

O Departamento da Receita Pública Estadual (DRPE) é responsável pela fiscalização, arrecadação, cobrança e processamento dos tributos de competência do Estado e, de forma geral, pela administração da receita estadual, que envolve, além de tributos e taxas estaduais, o controle dos repasses federais ao Estado.

² Com a extinção da Caixa Econômica Estadual, foi criado ainda o Departamento de Loterias do Estado do Rio Grande do Sul (LOTERGS), vinculado ao Gabinete do Secretário da Fazenda. O departamento tem sob sua responsabilidade a execução do serviço público de loterias no âmbito estadual.

³ PROCERGS (Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul): Empresa Pública vinculada à Secretaria da Fazenda do RS.

O Departamento da Despesa Pública Estadual (DDPE) é o órgão responsável pela gestão financeira do Estado. O Departamento atua, basicamente, administrando as principais contas de despesa do Estado nas áreas de custeio (para manutenção da máquina pública) e investimento, além do gerenciamento da dívida pública e da despesa com pagamento de pessoal.

2.1 A DIVISÃO DO PAGAMENTO DE PESSOAL

O DDPE possui sete divisões, sendo uma delas a organização-alvo deste estudo, a Divisão do Pagamento de Pessoal (DPP). Criada em 1972, com o objetivo de centralizar o pagamento de pessoal do Estado do Rio Grande do Sul, a DPP surgiu das seguintes necessidades:

- Obter maior controle sobre a despesa de pessoal;
- Aplicar regras gerais sobre a forma de remuneração dos servidores;
- Racionalizar custos;
- Evitar “desvios” no pagamento do funcionalismo e
- Criar um banco de dados centralizado.

Atualmente, é competência da DPP a elaboração das folhas de pagamento dos servidores estaduais de 20 Secretarias e Órgãos da Administração Direta e 23 Órgãos da Administração Indireta. Além da elaboração e pagamento das folhas salariais, compete ainda à Divisão:

- Atender processos administrativos;
- Cumprir decisões judiciais relativas à pessoal;
- Elaborar relatórios gerenciais;
- Prestar informações gerais sobre a despesa de pessoal e encargos sociais;

- Gerenciar consignações, encargos sociais e tributos recolhidos por folha;
- Controlar implantações e exclusões de pagamentos, conforme publicações no D.O.E. (Diário Oficial do Estado).

2.2 CONTEXTO ATUAL

O Modelo de Gestão do atual Governo do Estado tem sua estratégia organizada em 3 Eixos: Desenvolvimento Social, Desenvolvimento Econômico Sustentável, Finanças e Gestão. Para atender a esses três eixos, foram lançados os Programas Estruturantes, com metas e prazos definidos. Cada um dos 12 Programas Estruturantes é composto por um conjunto de Projetos (nível tático), que, por sua vez, se desdobram em Ações (nível operacional), que são aquelas atividades visíveis para a população em seu dia-a-dia.

No eixo Finanças e Gestão Pública, há três Programas Estruturantes, a saber: Nossas Cidades, Governo de Resultados e Ajuste Fiscal. Este último, Ajuste Fiscal, tem o objetivo de “Alcançar o equilíbrio fiscal estrutural, possibilitando a ampliação da capacidade de investimentos públicos e a qualificação da prestação de serviços do Estado à sociedade” (RIO GRANDE DO SUL, 2008⁴).

O Programa Estruturante de Ajuste Fiscal tem três Projetos:

- “Receita para Crescer” – gerenciado pelo Departamento da Receita Pública Estadual da Secretaria da Fazenda;
- “Transparência RS” - gerenciado pela Controladoria e Auditoria Geral do Estado da Secretaria da Fazenda;
- “Fazendo Mais com Menos” - gerenciado pelo Departamento da Despesa Pública Estadual da Secretaria da Fazenda.

4 Disponível em: <<http://www.estruturantes.rs.gov.br>>. Acesso em: 07 jun. 2008.

O Projeto Estruturante Fazendo Mais com Menos busca aumentar a eficiência na execução da despesa pública através do controle de gastos e da racionalização de processos e/ou estruturas organizacionais em determinados órgãos públicos. Neste contexto, a Divisão do Pagamento de Pessoal (DPP) foi um dos órgãos do Estado selecionados para ter seu processo de trabalho revisado, contando com consultoria externa especializada.

O Governo do Estado do RS, em parceria com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), contratou os serviços de consultoria do INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), inclusive para a revisão de processos de trabalho e/ou estruturas. Na Divisão do Pagamento de Pessoal, os consultores do INDG têm o papel de fornecer o conhecimento do método de gestão utilizado e treinar o grupo de trabalho formado na DPP através da prática de conceitos e ferramentas de gestão (treinamento no trabalho).

Em outubro de 2007 foi formado um grupo de trabalho com servidores da DPP que, com apoio metodológico do INDG, tinha a missão de revisar o processo de trabalho da Divisão. A fase de planejamento da mudança durou cerca de cinco meses e resultou em dois processos de trabalho redesenhados e um plano de ação.

Além disso, foi desenvolvido um plano de ação, chamado de Plano de Implantação de Processo (PIP) composto por 25 ações, desdobradas em etapas, com respectivos responsáveis e cronogramas. A execução dessas 25 ações pela DPP objetiva uma transição gradual e planejada do processo de trabalho antigo para o processo de trabalho redesenhado.

Passados vários meses de execução do plano de ação que implantará o novo processo de trabalho da DPP e com acompanhamento quinzenal de sua evolução pelo INDG junto à Divisão, algumas alterações já foram implantadas no processo de trabalho, como automatização de atividades manuais, treinamento de servidores e nova divisão do trabalho.

3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O foco central deste trabalho são os mecanismos de coordenação do processo de trabalho da Divisão do Pagamento de Pessoal, a qual está alterando aos poucos sua forma de trabalhar, de acordo com o planejamento feito na revisão de processos, resumida na seção 6.

A questão da coordenação em uma organização pública pode parecer subsumida na estrutura burocrática, já que seus regramentos são constituintes da própria forma de tomada de decisões. Contudo, mesmo dentro dos limites formais e até legais, ao se confrontar com mudanças significativas, as formas tradicionais de liderança calcadas na autoridade formal podem não responder adequadamente às novas necessidades. Isso porque as novas necessidades serão decorrentes de demandas cujo foco não são as funções e rotinas previamente conhecidos, o que altera a relacionamento com o seu próprio trabalho e também com os subordinados hierárquicos.

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, mas acrescidas de algumas especificidades, como o apego às regras e rotinas; a supervalorização da hierarquia; o paternalismo nas relações; o apego ao poder (CARBONE, 2000). Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos e também na relação com inovações e mudança, como as que estão ocorrendo na DPP.

Antes da revisão de processos, a DPP era formada por várias pequenas equipes que atendiam integralmente um determinado grupo de clientes, ou seja, não havia separação por função. No novo processo de trabalho, foram formadas equipes de trabalho de acordo com a função desempenhada por seus integrantes, independentemente do cliente final a ser atendido. Como consequência dessa nova forma de dividir o trabalho, a estrutura organizacional da Divisão começou a sofrer alterações nos últimos meses.

Entretanto, em seu estudo sobre configurações organizacionais, Mintzberg (2008, p. 12) define estrutura organizacional como: “[...] a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. O autor defende a abordagem na qual os elementos da estrutura organizacional devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência interna e também com a situação da organização.

Dessa forma, não há como separar a divisão e a coordenação do trabalho, sendo elementos indissociáveis de diferenciação e ligação da estrutura organizacional. A coordenação entre as tarefas envolve vários meios, os quais podem ser chamados de mecanismos de coordenação e referem-se tanto ao controle e à comunicação quanto à coordenação.

Com base no exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os mecanismos de coordenação que estão se delineando no novo processo de trabalho da DPP?

3.1 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos do presente estudo.

3.1.1 Objetivo geral

Analisar os mecanismos de coordenação do novo processo de trabalho da Divisão do Pagamento de Pessoal.

3.1.2 Objetivos específicos

- Descrever a divisão e a coordenação do trabalho antes da revisão de processos;
- Identificar as atividades do novo processo de trabalho;
- Associar as atividades identificadas com as unidades da organização;
- Descrever os mecanismos de coordenação do novo processo de trabalho.

3.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A revisão de processos da Divisão do Pagamento de Pessoal está inserida numa ação de governo que tem como objetivo principal a redução de gastos e a retomada dos investimentos em serviços essenciais para a população. A pesquisa realizada para o presente estudo acompanhou passo a passo o planejamento da revisão de processos da DPP, conforme descrito na seção 6, além de boa parte de sua implantação, através de observação participante, análise de documentos e algumas entrevistas não-estruturadas.

Entretanto, ao longo de toda a pesquisa - que abrangeu o período de planejamento minucioso da mudança e mais de um ano de sua execução – não se constatou preocupação explícita dos agentes da mudança em relação à coordenação do novo processo de trabalho, o qual modifica fundamentalmente a divisão do trabalho executado na DPP. Inclusive nas entrevistas realizadas na fase final da pesquisa observou-se desconhecimento dos entrevistados sobre alguns mecanismos de coordenação e seu papel na estrutura organizacional.

Assim, a importância deste estudo está na sua contribuição para uma análise mais ampla dos elementos que compõe a estrutura organizacional que está se delineando na DPP após sua revisão de processos. Por fim, espera-se que a análise resultante do estudo, fundamentado em conceitos teóricos, possa servir como complemento aos esforços dos gestores e servidores da organização no atual contexto de mudança organizacional, na medida em que a coordenação das tarefas do novo processo de trabalho é parte fundamental da nova estrutura organizacional da DPP.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

As referências teóricas que seguem visam apresentar os conceitos encontrados na literatura especializada e que serviram como fundamentação para este estudo. Para melhor compreensão, os conceitos foram agrupados em quatro tópicos principais: os processos organizacionais e a adaptação ao ambiente, mudança organizacional, gestão de processos e estrutura organizacional.

4.1 OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E A ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE

Araújo (2007) considera Taylor o maior destaque na história da administração, pois foi ele quem mais contribuiu para a formação da tecnologia de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), principalmente na instrumentalização para fins de racionalização do trabalho. Os pioneiros da racionalização do trabalho, inclusive Taylor, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica. Resumidamente, o pensamento central dessa escola é: para alguém ser um bom administrador, é preciso que seus passos sejam planejados, organizados e coordenados de maneira cuidadosa e racional (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A partir de uma experiência feita na fábrica da Western Electric, em 1927, que analisava a relação da produtividade com a iluminação no local de trabalho, surgiu a Escola de Relações Humanas. A Teoria das Relações Humanas fez inúmeras críticas à abordagem clássica, mas também tinha uma abordagem totalmente voltada para o interior da organização, tratando-a como um sistema fechado.

Já a abordagem estruturalista, conforme Cruz (1997), foi um misto da Escola Clássica e da Escola de Relações Humanas. O autor conclui que o grande mérito dos estruturalistas foi terem reconhecido e discutido a necessidade de equilíbrio entre a administração voltada aos níveis superiores e a administração voltada aos empregados. A Teoria Estruturalista marca o início dos estudos sobre a interação organização-ambiente e a concepção da organização como um sistema aberto.

A introdução da abordagem sistêmica mudou fundamentalmente a maneira de encarar os acontecimentos nas organizações. A variável ambiente, já considerada nos estudos das organizações complexas, foi colocada no centro das discussões pela Teoria dos Sistemas Abertos. Assim, surgiu o entendimento de que os subsistemas que formam uma organização são interconectados e inter-relacionados, enquanto o supra-sistema ambiental interage com os subsistemas e com a organização como um todo.

Araújo (2007) alerta que qualquer estudo organizacional tem que levar em consideração o fato de as organizações diferirem umas das outras. Estrutura, recursos humanos e funcionamento diferem mesmo que as organizações em estudo produzam o mesmo produto ou serviço, num mesmo ambiente geográfico e contando com igual quantidade de recursos humanos. Afinal, as pessoas, a tecnologia e as situações são o pano de fundo da organização.

O autor supracitado afirma ainda que o surgimento de novos ingredientes de gestão nas organizações transferiu a essência do estudo organizacional para a análise e gestão dos processos, incluindo-se os processos práticos. Muitos argumentam que a função de OSM perdeu espaço porque não privilegiou a análise processual e deu ênfase exagerada à conformação estrutural. Em outras palavras, os adeptos de OSM não perceberam a adoção imediata e universal da microinformática, que alterou definitivamente o foco de compreensão e gestão das organizações.

“Independentemente do ramo de atividades ou mesmo do tipo de organização, hoje se exige flexibilidade, agilidade, eficiência, capacidade de adaptação e inovação, tecnologia e qualidade” (SEVERO; SILVA *apud* ARAÚJO, 2007, p. 19). Assim, não há uma única e melhor maneira de se organizar, tudo depende das características ambientais relevantes para a organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise

das características ambientais com as quais as organizações se defrontam. Esse é um dos pressupostos centrais da teoria da contingência estrutural a qual estabelece que não haja uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações.

Os fatores ambientais condicionam a forma de uma organização em qualquer momento específico no tempo. À medida que estes fatores se modificam, a forma de organização também muda, tal como se alterarão os seus produtos em termos de inovações ou interações com outras organizações, dado que as organizações sociais estão enraizadas em sistemas sociais mais amplos e guardam com estes fronteiras não claramente delineadas.

Certas características ambientais afetam as estruturas organizacionais e estas características não se desenvolvem num vázio social, mas estão intimamente relacionadas às funções e atividades da organização em seu meio, e são necessários diferentes tipos de organização para realizar eficientemente diferentes tipos de tarefas. É através da interação contínua com o ambiente que as organizações buscam adequar sua estrutura organizacional as demandas que lhe são impostas.

Com relação à variável tecnologia, Fehlhaber (1994) publicou um artigo com o objetivo de analisar os impactos da implantação de tecnologias de informação no ambiente organizacional das empresas usuárias de sistemas computacionais no Estado de Pernambuco, divididas, quase em igual número, entre privadas e públicas. Uma das conclusões do estudo foi: os setores de recursos humanos e contabilidade foram os mais atingidos com a redução de pessoal, em essência pela implantação de sistemas *on-line*, bancos de dados e *softwares* voltados para o usuário, o que implica na eliminação de fichas, desburocratizando a administração e eliminando empregos.

A DPP operava, há mais de 20 anos, com um mesmo sistema de gerenciamento de folha de pessoal: BDP (Banco de Dados de Pessoal), o qual sofreu poucas alterações e inovações ao longo dos anos. O BDP foi um dos primeiros bancos de dados centralizado da administração pública e funcionou de 1982 a fevereiro de 2006, quando foi substituído pelo RHE (Recursos Humanos do Estado) a partir de março de 2006. O novo sistema corporativo de administração de pessoal, RHE, foi a ferramenta tecnológica escolhida pela administração estadual

para concretizar uma significativa alteração na operação dos órgãos públicos envolvidos com a gestão de recursos humanos no Estado.

A concretização dessa troca de sistema acarretou inúmeras conseqüências em todos os níveis do processo de trabalho da DPP, evidenciando a necessidade de adaptação da organização as mudanças ambientais ocorridas ao longo dos anos. Essa é uma situação típica em organizações que passam por processos de modernização tecnológica. Segundo Fehlaber (1994), a introdução ou substituição de uma tecnologia como a TI é uma ótima oportunidade para se realizar uma reorganização.

A alteração de sistema instalou uma condição de desequilíbrio na DPP - o que, conforme Shirley (1976), indica a necessidade de uma revisão e possível mudança organizacional. A inovação tecnológica é uma das origens da necessidade de mudança organizacional, sendo a nova tecnologia uma força exógena que cria uma força endógena na organização. A análise dessas forças endógenas culmina com o diagnóstico das causas da tensão e torna possível delinear os objetivos da mudança destinada a eliminar as causas subjacentes.

4.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança tornou-se a marca registrada de nossa época, pois tudo evolui em um ritmo muito maior e intenso do que em qualquer outra época e as descobertas e inovações ocorrem a cada minuto pelo mundo. Nestes tempos de mudanças constantes e situações imprevisíveis, é imperativo que uma organização saiba desenvolver grande capacidade de adaptação, sob pena de ficar obsoleta (ARAÚJO, 2007).

Para Araújo (2007, p. 278):

Mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico (equipamentos e conhecimento) e estratégico.

Araújo (2007) ressalta que a mudança não se dá a partir de qualquer alteração na organização, mas a partir de uma alteração significativa e anteriormente planejada e preparada pelo nível gerencial e/ou pela administração superior. A alteração significativa é aquela que almeja um resultado favorável e que se espalha por toda a organização com caráter abrangente e profundo.

Dessa forma, a mudança organizacional nos impõe a incorporação e disseminação do que a evolução teórica nos mostrou ao longo dos anos. A tecnologia, que compreende, além dos equipamentos e máquinas, as tecnologias utilizadas na abordagem de questões organizacionais, é o componente que pode ser o causador de profundas transformações na organização.

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, mas, segundo Carbone (2000), acrescidas de algumas especificidades, como o apego às regras e rotinas; a supervalorização da hierarquia; o paternalismo nas relações; o apego ao poder. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Carbone (2000) entende que as características da organização pública que dificultam a sua mudança são as seguintes:

- Burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades da sociedade e do contribuinte;
- Autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- Aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- “Levar vantagem” — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;

- Reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Já Martelane (1991) considera que o ponto fundamental ao planejamento e à gestão pública é a presença de dois corpos funcionais com características nitidamente distintas: um permanente e outro não-permanente. O corpo permanente é formado pelos trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados na organização, e o não-permanente é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização.

O conflito entre esses interesses é acentuado pela substituição dos trabalhadores e das políticas a cada novo mandato. Segundo Martelane (1991), essa descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais diferenciam a organização pública da privada, conferindo às organizações públicas características específicas, que também podem ser aplicadas à realidade brasileira, como:

- Projetos de curto prazo — cada governo só privilegia projetos que possa concluir em seu mandato, para ter retorno político;
- Duplicação de projetos — cada novo governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si;
- Conflitos de objetivos — conflito entre os objetivos do corpo permanente e do não-permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos — ciência de que a chefia logo será substituída;
- Administração amadora — administração feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o necessário preparo técnico — predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

Essas características, peculiares às organizações públicas, tornam-se um grande empecilho para a implantação de inovações e mudanças, pois elas, em geral, são processos longos e que requerem um tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento, dificilmente restringindo-se a um único mandato governamental.

Na DPP a grande maioria dos servidores é concursada – ou seja, têm estabilidade funcional – e há servidores que trabalham na Divisão há mais de 20 ou até 30 anos. Isso faz com que a resistência à mudança seja exacerbada pela pouca mobilidade dos servidores e pela segurança proporcionada pela estabilidade funcional. Além disso, uma nova forma de executar o trabalho e as conseqüências que isso pode acarretar, como alterações de *layout* e automatização de tarefas, provoca insegurança e contrariedade para muitos servidores.

Também fica evidente, no convívio com os servidores, que as relações sociais estabelecidas ao longo dos anos afetam a forma como eles percebem e avaliam a mudança tecnológica e ambiental e suas conseqüências no seu dia-a-dia. Segundo Shirley (1976), a manutenção de um mesmo grupo de trabalho por longos períodos de tempo tende a cristalizar as relações sociais em detrimento da *performance* das tarefas, dificultando a elevação da produtividade e a adaptação a mudanças ambientais e tecnológicas.

Araújo (2007) afirma que, na mudança organizacional, a ênfase deve ser dada aos processos de forma integrada e isso deve ser feito por aqueles que entendem das implicações dos processos no todo organizacional. Para o autor, esse foco conduz ao moderno raciocínio em que o desempenho das pessoas não está apenas relacionado às atribuições do cargo, mas também aos processos em que essas ações são desenvolvidas. O resultado disso é a lógica da gestão de processos, que exige um esforço de todos na busca pela mais perfeita integração, se o que se deseja é a busca de soluções e ações.

4.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Conforme Araújo (2007, p.26), a entrada, a transformação, a saída e o *feedback* são características analíticas que necessitam estar presentes em qualquer processo de análise organizacional. Em função dessas características, o autor aponta uma visualização teórica da atual gestão de processos a partir da abordagem dos sistemas abertos. “É certo que a nova gestão de processos “pertence” às abordagens sistêmica e contingencial, ou seja, as mais próximas aos nossos tempos”.

A gestão de processos está tornando-se uma tecnologia de gestão organizacional característica deste novo século, com gestores de todas as áreas das organizações utilizando técnicas anteriormente usadas pelos antigos profissionais de OSM. O estudo estrutural tem mais de um século, ao passo que os estudos voltados à gestão de processos têm poucas décadas. Ambos oferecem alternativas na busca de soluções e alcance da excelência organizacional, sendo a escolha baseada nas diversas contingências da organização, como competência técnica dos envolvidos e variáveis ambientais (ARAÚJO, 2007).

Davenport (1994) conceitua processo como sendo uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura concebida para a ação. O autor ressalta a importância de se distinguir a estrutura do processo das estruturas hierárquicas: estas possuem uma caracterização em torno de uma visão estanque e fragmentada das responsabilidades e relações de subordinação, enquanto aquela possui uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Já Champy e Hammer (1994) definem processo como um conjunto de uma ou mais atividades, com uma ou mais espécies de entradas, que cria valor para os clientes.

Morris e Brandon (1994) explicam que muitos são os fatores fundamentais em uma organização, tais como a informação e as relações interpessoais, mas é o processo que viabiliza todo o trabalho organizacional. O processo, assim, constitui a unidade básica de uma corporação, o esqueleto sobre o qual se assenta sua estrutura. Conceituando processos como atividades executadas por intermédio de uma série de passos relacionados entre si, visando a um resultado ou grupo de

resultados específicos, esses autores afirmam que os processos constituem o primeiro elemento a ser considerado numa análise organizacional, e esclarecem que é questão de absoluta primazia os envolvidos em seu desenvolvimento perguntarem como eles funcionam e como as organizações que os executam se comportam.

Segundo Araújo (2007), a gestão global, plena, sistêmica, integrada de processos abrevia o tempo de estudo e permite rápidas adaptações e uma conseqüente busca por novas soluções e pela excelência organizacional. Trata-se de uma gestão na qual os processos, ou atividades seqüenciais, são priorizados, sendo o ponto forte deste modelo inovador a apresentação de uma “visão horizontal dos processos gerenciais em detrimento da visão vertical tradicional. A visão horizontal permite verificar como a organização de fato agrega valor ao cliente, como os produtos e serviços são gerados, de que forma o trabalho é realmente feito e como o fluxo de informações e materiais acontece no tempo” (ALBUQUERQUE; ROCHA *apud* ARAÚJO, 2007, p. 27).

A metodologia empregada na mudança organizacional pela qual a Divisão do Pagamento de Pessoal está passando está alicerçada nessa visão horizontal mencionada acima. Como será apresentado na seção 6, a qual descreve resumidamente o planejamento da revisão de processos da DPP, o foco do trabalho desenvolvido são as atividades seqüenciais e as interfaces entre os seus executores, sejam indivíduos, equipes de trabalho ou organizações. Para tanto, as novas funções e equipes de trabalho foram formadas segundo as necessidades específicas do processo e dos produtos resultantes, aplicando ao máximo a tecnologia da informação.

É oportuno salientar que não se trata de um programa de melhoria de processos, e sim de reestruturação radical do processo de trabalho da DPP. Essa característica e a abordagem *top-down* da metodologia empregada pela consultoria externa nos remete aos conceitos de Reengenharia. James Champy e Michel Hammer foram os responsáveis pela formulação das bases conceituais da Reengenharia, seguidos por muitos outros estudiosos que viram na tecnologia a força necessária para impulsionar organizações que não mais conseguiam responder às pressões competitivas do mercado.

A reengenharia é uma tecnologia válida de trabalho para gerentes, qualquer gerente (ou gestor), consultores e profissionais de administração em geral, na medida em que seus pressupostos alertam a organização quanto à essencialidade de uma abordagem racional e analítica sobre a verdadeira unidade capaz de agregar valor real para o cliente: o processo de trabalho... Os processos nos estudos da Reengenharia têm de ser estudados, avaliados e alterados à luz da tecnologia da informação, que hoje neste século 21, é quem oferece rumos às dinâmicas da organização, ou seja, aos processos de uma forma ampla que ocupe cada centímetro do espaço organizacional (ARAÚJO, 2007, p. 257).

Champy e Hammer (1994) apontam como causa da Reengenharia a crise do modelo ultrapassado de Adam Smith, face às contingências contemporâneas. Os autores consideram que a submissão a este modelo leva a perda de sensibilidade com relação a fatores importantes e cruciais para o bom desempenho organizacional. É essa cegueira paradigmática que a Reengenharia questiona, procurando buscar perspectivas de eficiência para além da simplória receita da compartimentação. Três são os fatores apontados pelos autores como determinantes na disseminação desta realidade: clientes diferentes, concorrência acirrada e mudanças ditadas num ritmo muito superior a qualquer outra época de nossa história.

Oliveira (1994) conceitua Reengenharia como um termo muito amplo que pode significar muitas coisas, a saber: recriar, refazer, reinventar ou repensar. Já Davenport (1994) a define como a combinação de uma estrutura para a realização do trabalho, preocupando-se com resultados visíveis e drásticos, envolvendo um distanciamento do processo a fim de que se indague qual o seu objetivo geral para, em seguida, aplicar uma mudança criativa e radical onde se obtenham melhorias de grande vulto na forma pela qual esse objetivo é alcançado.

Segundo Champy e Hammer (1994), há quatro palavras-chave sobre a Reengenharia:

- Fundamental: É o repensar fundamental porque as organizações precisam de visão e evolução;
- Radical: Trata-se de uma metodologia que procura ir à raiz dos problemas, evitando a introdução de mudanças superficiais e buscando a reinvenção;
- Drástica: A Reengenharia não pretende melhorias marginais ou em pequenas quantidades, mas amplas mudanças na organização;

- Processos: Preocupa-se justamente com os processos organizacionais, porque sobre eles repousa a finalidade da Reengenharia.

A metodologia seguida ao longo do trabalho de revisão de processos da DPP guiou-se por quatro palavras-chave, pois se tratou do repensar fundamental e a reestruturação radical do processo de trabalho da Divisão, com vistas a atingir melhorias drásticas em indicadores de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No presente estudo, foi utilizada a definição de estrutura organizacional proposta por Mintzberg (2008, p. 12) em seu estudo sobre configurações organizacionais: “[...] a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. O autor defende a abordagem na qual os elementos da estrutura organizacional devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência interna e também com a situação da organização.

Dessa forma, não há como separar a divisão e a coordenação do trabalho, sendo elementos indissociáveis de diferenciação e ligação da estrutura organizacional. A coordenação entre as tarefas envolve vários meios, os quais podem ser chamados de mecanismos de coordenação e referem-se tanto ao controle e à comunicação quanto à coordenação.

4.4.1 Mecanismos de coordenação

Mintzberg (2008) considera os mecanismos de coordenação os elementos mais básicos da estrutura organizacional, a “cola” que mantém as organizações unidas. Conforme o autor, cinco desses mecanismos explicam as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho:

- O ajustamento mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. É um mecanismo de coordenação simples, sob o qual os operadores têm o controle em suas mãos;
- A supervisão direta ocorre quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações;
- A padronização é a coordenação obtida na “prancheta”. Os mecanismos utilizados podem ser:
 - 1) Padronização dos processos de trabalho em si mesmo, pressupondo que haja uma concepção e programação das tarefas;
 - 2) Padronização dos resultados, na qual as tarefas não são programadas, mas apenas os seus resultados, isto é, as saídas são padronizadas;
 - 3) Padronização de habilidades (ou qualificações), que traduz os conhecimentos ou habilidades que os operadores devem possuir para executar um trabalho específico.

À medida que o trabalho organizacional torna-se mais complicado, o meio favorecido de coordenação passa do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, depois, para a padronização, preferencialmente dos processos de trabalho, diferentemente dos *outputs* ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente, ao ajustamento mútuo (MINTZBERG, 2008, p. 17).

Sob condições específicas, uma organização favorecerá um mecanismo de coordenação em detrimento de outros, sendo os cinco mecanismos substituíveis entre si. Entretanto, a maioria das organizações adota mais de um mecanismo, fazendo um misto dos cinco de acordo com a necessidade principal.

4.4.2 Divisão do trabalho

As organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes. Na medida em que uma organização cresce e adota uma divisão mais complexa de trabalho, ela tende a assumir uma configuração em cinco partes como mostra a Figura 2.

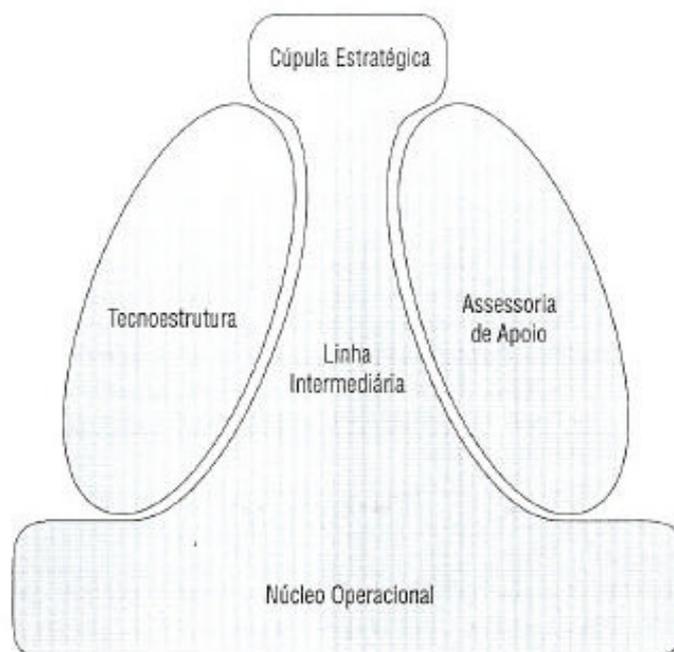


Figura 2 - As cinco partes básicas da organização
Fonte: Mintzberg (2008, p. 22).

O núcleo operacional da organização envolve as pessoas que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços.

A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (como seus proprietários, órgãos governamentais, sindicatos e grupos de pressão).

A linha intermediária é formada por uma cadeia de gerentes com autoridade formal, que fazem a conexão entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional.

Na tecnoestrutura estão os analistas que estão a serviço da organização para afetar o trabalho de outras pessoas, desenvolvendo formas de padronização, por exemplo. Em geral, quanto mais padronização uma organização usa, mais confia em sua tecnoestrutura.

A assessoria de apoio é formada pelas unidades criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, como por exemplo, o setor de folha de pagamento, segurança, departamento financeiro, restaurante, etc.

4.4.3 Configurações organizacionais

A partir da inter-relação dessas variáveis e os fatores ambientais, Mintzberg (2008) desenvolveu cinco configurações básicas de estrutura organizacional – estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. O Quadro 1 mostra essas configurações e suas características preponderantes:

	<i>Estrutura Simples</i>	<i>Burocracia Mecanizada</i>	<i>Burocracia Profissional</i>	<i>Forma Divisionalizada</i>	<i>Adhocracia</i>
Mecanismo de Coordenação	Supervisão direta	Padronização do processo	Padronização de habilidades	Padronização dos resultados	Ajustamento mútuo
Principais Parâmetros de Delineamento	Centralização e estrutura orgânica (com pouca formalização e especialização de tarefas)	Formalização, especialização do trabalho vertical e horizontal, agrupamento funcional, unidade operacional em grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitada, planejamento para a ação	Treinamento, especialização do trabalho horizontal, descentralização vertical e horizontal	Agrupamento por mercado, grande controle de desempenho, descentralização vertical limitada	Meios de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva horizontal, especialização do trabalho, treinamento, agrupamento funcional e por produto
Fatores Situacionais	Ambiente simples e dinâmico. Organização jovem e pequena. Sistema técnico sem sofisticação. Controle no topo que não acompanha a moda	Ambiente simples e estável. Organização madura e grande. Sistema técnico regulado e não automatizado. Controle tecnocrático ou externo não seguidor de modas	Ambiente estável e complexo. Sistemas técnicos não sofisticado e não regulado. Idade e tamanho variáveis. Controle de profissionais operacionais que acompanham a moda	Ambiente relativamente simples e estável. Mercados diversificados. Organização antiga e grande. Gerentes de linhas intermediárias necessitam de poder e seguem a moda	Ambiente complexo e dinâmico. Organização jovem. Sistema Técnico Sofisticado e muitas vezes automatizado o Controlada por Peritos que seguem a moda

Quadro 1 – As cinco configurações organizacionais

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2008).

4.4.4 Parâmetros para delineamento da estrutura

A divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas são fundamentais para o delineamento da estrutura organizacional, considerando os seguintes parâmetros: as posições individuais na organização (especialização das tarefas, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação); toda a superestrutura organizacional (agrupamento e tamanho das unidades); as ligações para preenchimento dessa superestrutura (sistema de planejamento e controle e instrumentos de interligação); e o sistema de tomada de decisão (descentralização horizontal e vertical) (MINTZBERG, 2008).

4.4.4.1 Especialização das tarefas

O trabalho pode ser especializado em duas dimensões: na extensão ou no escopo. A especialização na dimensão horizontal é parte inerente de qualquer organização ou mesmo atividade humana, já que as organizações dividem o trabalho – especializam suas tarefas – para aumentar a produtividade. Por outro lado, a especialização vertical separa o desempenho do trabalho de sua administração, limitando a perspectiva de quem o executa.

4.4.4.2 Formalização do comportamento

Esse parâmetro representa o modo pelo qual a organização prescreve a separação de seus membros, essencialmente a padronização de seus processos de trabalho. O comportamento pode ser formalizado de três modos básicos, através dos quais o comportamento é regulamentado:

- Pela posição: em que as especificações estão associadas à própria atividade, como em uma descrição de tarefas;
- Pelo fluxo de trabalho: em que as especificações estão associadas ao trabalho, como no caso de uma listagem de ordens de impressão;
- Por regras: quando as especificações são emitidas para o geral, através de regulamentos.

4.4.4.3 Treinamento e doutrinação

Treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relativos ao trabalho, e doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas. Ambos se somam à “internalização” dos padrões de comportamento pelos trabalhadores.

4.4.4.4 Agrupamento e tamanho das unidades

É mediante o processo de agrupamento em unidades que o sistema de autoridade formal é estabelecido e a hierarquia da organização é construída, sendo o organograma a representação dessa hierarquia. O agrupamento em unidades é um meio fundamental para coordenar o trabalho na organização, na medida em que pode estimular a supervisão direta e o ajuste mútuo, além de formar a base para a padronização dos outputs, ao fornecer medidas de desempenho comuns.

4.4.4.5 Planejamento e controle

O propósito de um plano é especificar um *output* desejado – um padrão – em algum momento futuro e o propósito do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado. Assim, não pode haver controle sem planejamento e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento. Juntos, os planos e os controles regulam os *outputs* e, indiretamente, o comportamento.

Existem dois tipos fundamentais de sistemas de planejamento e controle, um que foca a regulação do desempenho global e outro que procura regular as ações específicas. Os sistemas de controle de desempenho regulam resultados globais de determinada unidade e são mais confiáveis quando as unidades da organização são agrupadas de acordo com seus fins, como no agrupamento por cliente. Por outro lado, o planejamento das ações é o meio pelo qual as decisões e ações não rotineiras de uma organização, tipicamente estruturada em base funcional, podem ser desenhadas como um sistema integrado.

4.4.4.6 Instrumentos de interligação

Quando considerável volume de contato é necessário para coordenar o trabalho de duas unidades, um cargo de interligação pode ser formalmente criado para conduzir diretamente a comunicação, passando por cima dos canais verticais. Exemplos de cargos de interligação são as forças-tarefas, os comitês permanentes e os gerentes integradores.

4.4.4.7 Descentralização

Nos extremos, se todo o poder para a tomada de decisão está num único ponto da organização, a estrutura é centralizada; se o poder está disperso entre várias pessoas, a estrutura é descentralizada. No entanto, a centralização e a descentralização não devem ser tratadas como absolutas, mas como os extremos de um *continuum*.

Em princípio, o poder formal está na cúpula estratégica da organização. A dispersão desse poder aos níveis abaixo na hierarquia vertical é denominada descentralização vertical, ao passo que a descentralização vertical refere-se à extensão em que os não-gerentes controlam os processos de decisão.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Toda pesquisa científica deve ser embasada nos conhecimentos teóricos desenvolvidos sobre o assunto, encontrados na literatura técnica especializada, e ser fundamentada numa metodologia que permita alcançar o objetivo do estudo. Gil define método como “o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento” (GIL, 1994, p. 27).

O estudo de caso foi a metodologia utilizada na realização deste trabalho. De acordo com a qualificação de Yin (2005), o estudo de caso apresenta as seguintes características:

- Deve ser realizado em seu ambiente natural, dentro de seu contexto;
- Estuda o processo à medida que ele se desenvolve na organização;
- Considera variáveis diversas, sem predeterminação e com base em fontes de dados diferentes entre si.

Roesch (2006) diferencia estudos de caso intrínsecos de estudos de caso instrumentais e coletivos, pois aqueles têm o propósito de entender melhor o caso particular e estes buscam entender um fenômeno genérico ou mesmo um constructo abstrato. O estudo de caso individual é conduzido tendo em vista o interesse intrínseco em um indivíduo, grupo ou organização.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos), descritivos (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo) e também explanatórios.

A pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Estudando o fenômeno, a pesquisa descritiva deseja conhecer sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele realizam. Segundo Gil (1994, p. 45), “as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O presente estudo buscou descrever os mecanismos de coordenação que estão se delineando no novo processo de trabalho da (DPP), após a organização ter passado por uma revisão de processos e conseqüente alteração na divisão do trabalho em tarefas distintas, tratando-se, portanto, de um estudo de caso individual e descritivo.

A principal técnica de coleta de dados empregada no presente estudo foi a observação participante, feita à medida que o trabalho prático se desenvolvia, e entrevistas não-estruturadas com alguns gestores da organização. O critério para seleção dos entrevistados foi o nível de envolvimento dos mesmos na revisão de processos, juntamente com as atividades desenvolvidas pelas suas unidades no novo processo de trabalho. Assim, foram entrevistados:

- O chefe da Divisão, que também é gestor da revisão de processos da DPP;
- A chefe da Seção Demandas de Pagamento de Pessoal e substituta do chefe da Divisão;
- O chefe da Seção Assessoria a Atividades Finalísticas.

Também foram coletados dados em textos e documentos desenvolvidos pela consultoria externa (INDG) na fase de planejamento da revisão de processos da DPP.

A coleta dos dados ocorreu no período de 01/11/2007 a 15/06/2009, período no qual o processo de trabalho da DPP foi redesenhado, um plano de ação para implantação desse novo processo foi desenvolvido e implantado parcialmente. Durante a coleta dos dados, fez-se uma análise prévia dos mesmos com o intuito de descartar informações não pertinentes ao objetivo da pesquisa.

A análise foi feita de forma interpretativa, emparelhando a teoria com a prática observada na organização ou informada pelos entrevistados. Assim, seguiu-se uma lógica de mostrar a divisão e a coordenação do trabalho antes da revisão de processos e, em seguida, no novo processo de trabalho. Os mecanismos de coordenação foram abordados segundo os parâmetros para delineamento da estrutura organizacional propostos por Mintzberg (2008), quais sejam: especialização das tarefas, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação, agrupamento e tamanho das unidades, planejamento e controle, instrumentos de interligação e descentralização.

6 A REVISÃO DE PROCESSOS

A revisão de processos aqui relatada iniciou-se em outubro de 2007, quando começou a revisão do processo de trabalho da Divisão do Pagamento de Pessoal, com consultoria especializada do INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial.

A metodologia utilizada pelo INDG prevê para o projeto a seguinte equipe:

- **Dono do processo:** que toma as decisões sobre os rumos do projeto e dá as diretrizes;
- **Gestor:** gerencia o grupo de trabalho na fase de planejamento e todos os envolvidos na implantação e acompanhamento do Plano de Ação, em sintonia com o Dono do processo;
- **Equipe ou Grupo de Trabalho:** servidores da organização com conhecimento técnico suficiente para planejar a mudança, com apoio do INDG.

Primeiramente, foram definidos o Dono e o Gestor do processo. O Dono do processo é o Diretor do Departamento da Despesa Pública Estadual, pois é ele quem tem condições de alinhar o processo da DPP às diretrizes estratégicas da Secretaria da Fazenda e quem tem autoridade sobre os recursos do processo.

O Dono do processo designou para Gestor do processo o Chefe da Divisão do Pagamento de Pessoal, que é responsável pela implantação e melhoria contínua do processo, desdobrando as metas em itens de controle e propondo ações de melhoria.

O Gestor, por sua vez, designou os demais membros do Grupo, todos servidores efetivos da DPP, totalizando então seis pessoas no Grupo de Trabalho. É fundamental que os membros do Grupo sejam conhecedores das atividades desenvolvidas na organização, bem como aptos para aprender as definições e metodologia utilizadas pela consultoria externa.

6.1 A METODOLOGIA UTILIZADA NA REVISÃO DE PROCESSOS

A primeira etapa do trabalho foi elaborada pelo Dono e pelo Gestor do processo, com auxílio da consultoria, ao identificarem a “questão crítica do negócio”, ou seja, o objetivo mensurável com base no problema da DPP, que teria impacto sobre a estratégia da Secretaria da Fazenda e do Estado.

A definição dos papéis do Dono e do Gestor do processo mostrou-se satisfatória ao longo do trabalho, pois o Chefe da Divisão, atuando como Gestor do processo, foi capaz de gerenciar e apoiar o Grupo de Trabalho durante todo o planejamento. Além disso, para decisões ou intervenções que envolviam áreas ou processos fora da DPP, o Gestor acionava o Dono do processo, que também tinha relatos periódicos sobre o andamento e dificuldades do trabalho desenvolvido.

Até esse ponto, a metodologia do INDG se encaixa nitidamente no método apresentado por Rummler e Brache (1994) para reprojeter um processo existente como resposta a uma mudança através da Reengenharia. Destacam-se algumas características apontadas pelos autores como essenciais aos membros do Grupo de Trabalho, observadas no Grupo de Trabalho da DPP durante a presente pesquisa:

- Entender detalhadamente pelo menos uma das funções que contribuem para o processo;
- Ser capaz de compreender o quadro geral, além de sua função;
- Ser suficientemente criativo para visualizar um modo melhor de fazer as coisas;
- Ser capaz de trabalhar com eficácia em um ambiente de grupo de colegas.

Da mesma forma, o papel do facilitador mencionado pelos autores, foi observado na pesquisa. Os facilitadores eram os dois consultores do INDG que orientaram o trabalho do Grupo, bem como as atitudes e intervenções do Gestor e do Dono do processo. Conforme indica a metodologia de Rummler e Brache (1994), os facilitadores eram especialistas no uso dos instrumentos de aperfeiçoamento do processo e não faziam parte do processo que estava sendo analisado. À medida

que o trabalho se desenvolvia, os consultores ensinavam ao Grupo os fundamentos lógicos e os instrumentos para aperfeiçoamento do processo da DPP.

A figura abaixo ilustra a metodologia seguida pela consultoria:

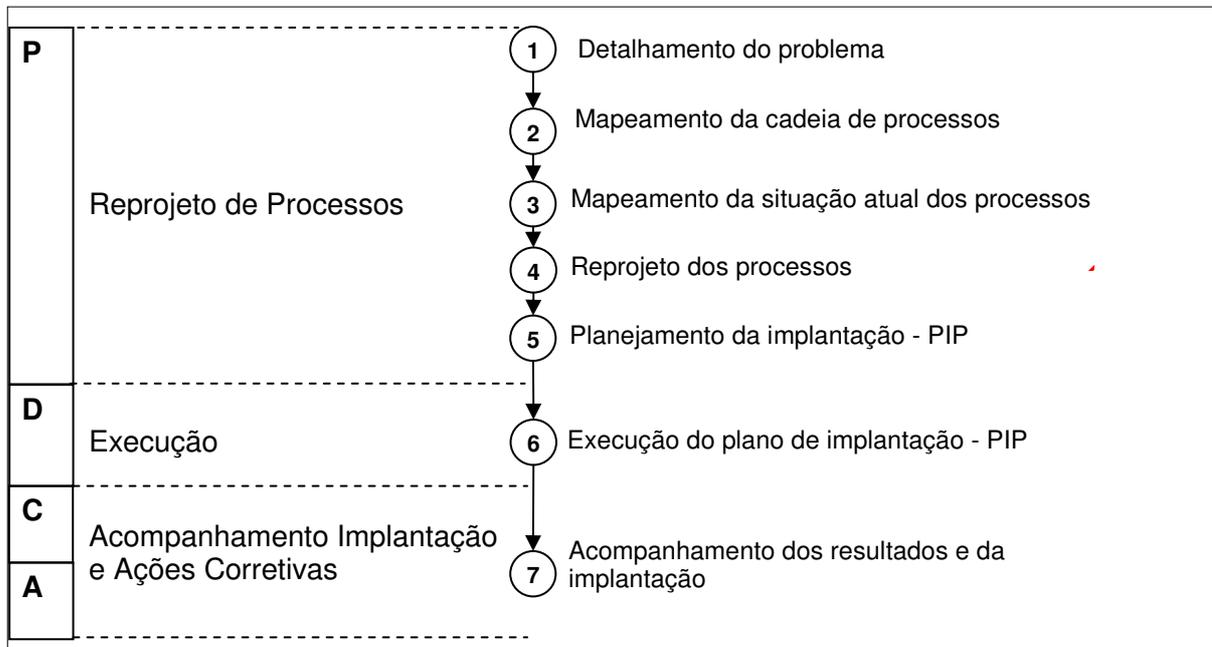


Figura 3 – Metodologia utilizada na revisão de processos

Fonte: Documento do INDG.

O Ciclo PDCA esteve presente durante todo o planejamento da Revisão de Processos, sendo lembrado pelo INDG ao Grupo em várias oportunidades com o intuito de esclarecer e tornar a metodologia integrante do trabalho o tempo todo, como um guia a ser seguido em cada fase.

6.1.1 Detalhamento do Problema

Essa primeira etapa do trabalho foi construída de forma integrada entre o Dono do Processo, o Gestor e os demais membros do Grupo de Trabalho, com orientação metodológica do INDG. A idéia era que os três macro problemas da Divisão identificados pelo Dono e pelo Gestor do processo, fossem transformados

nas chamadas Visões de Futuro da DPP, que indicam um futuro com a solução desses problemas.

Depois de elaboradas as três Visões de Futuro ou objetivos da DPP, identificou-se as estratégias necessárias para que essas Visões de Futuro se concretizassem. Para tanto, utilizou-se o Diagrama de Causa e Efeito como representação gráfica do relacionamento entre cada efeito - Visão de Futuro - e suas causas potenciais – estratégias para atingir esses objetivos.

A maioria dos integrantes do Grupo não conhecia o conceito nem a prática do Diagrama de Causa e Efeito, mas o conhecimento foi adquirido na prática de forma gradual e simples, estimulando a visão racional, organizada e estruturada acerca de cada ponto.

Essa etapa definiu claramente o escopo do trabalho, garantindo que as diretrizes do projeto estivessem em conformidade com as estratégias da organização. O resultado foi satisfatório e motivou o Grupo a dar continuidade ao trabalho, pois o Dono do processo o validou sem fazer quaisquer alterações.

Visualizando-se as Visões de Futuro da DPP e suas estratégias, ficou mais evidente a necessidade de se identificar as lacunas, metas e indicadores de desempenho da Divisão. Nesse ponto, o método foi bastante empírico, uma espécie de *brainstorming*, mas com orientação do INDG para que não perdêssemos o foco, o que acontecia seguidamente nessa fase inicial.

Foi possível mensurar os valores das três primeiras lacunas através de consultas e relatórios do sistema RHE. Com base nesses valores, foram estipuladas pelo Dono e pelo Gestor metas quantitativas para o processo, tanto em moeda quanto em percentuais, a serem alcançados num determinado período de tempo.

Entretanto, não foi possível identificar indicadores de desempenho já existentes que pudessem ser utilizados para mensurar o desempenho da DPP, de acordo com as metas definidas. Assim, ficou definido já nessa etapa que uma das ações do Plano de Implantação do Processo – PIP – seria a criação desses indicadores e de uma sistemática de acompanhamento dos mesmos.

6.1.2 Mapeamento da Cadeia de Processos

Após validação da etapa anterior pelo Dono do processo, foram descritas, numa abordagem sistêmica, as interfaces do processo de trabalho da DPP, divididas em: Entradas; Resultados; Regulação e Suporte. Ao longo da descrição, foram identificados e discutidos pelo Grupo os problemas existentes em cada interface, para posterior análise.

O resultado desse trabalho é o Diagrama de Escopo e Interface (DEP) – ilustrado no Anexo A. Tal diagrama mostrou-se um esclarecedor mapa de relacionamentos da organização e, conforme definido por Rummler e Brache (1994), um dos passos fundamentais na reorganização de qualquer organização.

Nessa etapa, fica clara a diferença entre visão tradicional (vertical) de uma organização e a visão de sistemas (horizontal). A visão tradicional é importante, pois o organograma mostra as pessoas que foram agrupadas para a eficiência operacional e também os relacionamentos verticais. Porém, “as maiores oportunidades de melhoria no desempenho estão nas interfaces funcionais – aqueles pontos em que o bastão é passado de um departamento para outro” (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 11).

Como visto no Diagrama de Escopo e Interface da DPP, a visão sistêmica permite que se enxergue o que falta no organograma: o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. É possível ver como o trabalho é realmente feito por processos que “cortam” as fronteiras funcionais.

6.1.3 Mapeamento da Situação Atual dos Processos

Com as discussões geradas pela etapa anterior, verificou-se que há, na verdade, dois processos finalísticos na DPP, quais sejam: Elaboração e Pagamento da Folha e Atendimento de Demandas sobre Pagamento de Pessoal.

A ferramenta utilizada nesta etapa foi o Fluxograma, bem como na etapa seguinte, de redesenho dos processos. Sendo uma representação gráfica das etapas de um processo, o fluxograma foi usado para análise do processo de trabalho da DPP e dos seus processos interligados. Isso possibilitou um exame detalhado do relacionamento dos passos do processo entre si e com os processos “vizinhos”, além da identificação de potenciais fontes de problema para a Divisão.

Conforme Morris e Brandon (1994), raramente um processo é planejado ou projetado, sendo mais normal que ele se desenvolva informalmente no decorrer de sua existência. Nesse sentido, Hammer (1997) afirma que os processos não nascem ruins por natureza, eles simplesmente nascem de acordo com o contexto para o qual foram concebidos. O passar dos tempos e as mudanças advindas com a evolução humana modificam esse quadro e transformam o que um dia fora bom em algo inaceitável.

Ao longo dessa etapa, foram identificadas as diversas desconexões (problemas) do processo, as quais impedem que os objetivos da Divisão sejam atingidos plenamente. No final, decidiu-se por classificar essas desconexões em grupos e subgrupos, de acordo com as suas principais áreas ou causas.

Rummler e Brache (1994) chamam essas desconexões de “fios desligados”, pois se trata de entradas ou saídas do processo faltantes, redundantes ou ilógicas que podem afetar os resultados da organização. Os autores mencionam o uso do Diagrama de Causa e Efeito para análise dos “fios desligados”, se necessário. Na DPP, não houve essa necessidade, visto que as causas dos problemas já eram conhecidas pelo Grupo de Trabalho.

Para o escopo desse estudo, estão listados abaixo apenas os grupos de desconexões:

- Qualificação;
- Dimensionamento;
- Desvio de função;
- Infra-estrutura geral;
- Processos.

Os resultados gerados pelo trabalho da equipe até esse momento foram compilados e organizados pelo INDG na forma de diagnóstico. Esse diagnóstico foi apresentado em detalhes ao Dono do Processo para validação e indicação das diretrizes para a etapa seguinte: o reprojeto dos processos.

6.1.4 Reprojeto dos Processos

Com base nas diretrizes apontadas anteriormente pelo Dono do Processo e no conhecimento prévio sobre o processo da DPP e seus problemas, o Grupo sugeriu as premissas para o reprojeto dos processos, que foram posteriormente validadas pelo Dono do Processo.

As premissas são definições que não podem ser esquecidas pelo Grupo nas etapas seguintes: do reprojeto do processo até a execução das alterações. Várias vezes, durante discussões nas reuniões de trabalho, as premissas foram invocadas por algum membro do Grupo como argumento na defesa de um ponto de vista.

Para iniciar o reprojeto dos processos foi utilizado o *brainstorming* escrito e individual. Depois disso, as idéias de cada um foram compartilhadas para que as idéias semelhantes ou opostas fossem discutidas e se criasse uma planilha relacionando todas as idéias válidas, ou seja, realmente diferentes entre si. Com orientação da consultoria, o *brainstorming* mostrou-se um recurso bastante eficaz para a geração, esclarecimento e avaliação das idéias, problemas e pontos para discussão.

O resultado foi uma relação de 90 idéias diferentes entre si. O próximo passo foi à priorização dessas idéias, que também começou por uma tarefa individual. Cada membro do Grupo classificou as idéias segundo os seguintes critérios: maior impacto na meta; maior facilidade de implantação; maior relacionamento com o cliente; menor custo; menor prazo.

Para priorização das idéias foi empregada a Votação Múltipla, ou seja, uma série estruturada de votos para priorização de determinados assuntos. As notas a serem associadas às idéias foram somente 1, 3 e 5, sendo possível atribuir cada nota às idéias nos seguintes percentuais: 20% para as idéias com nota máxima (5), 30% para as idéias com nota intermediária (3) e 50% para as idéias com nota mínima (1).

Essas notas individuais foram inseridas na planilha contendo as idéias, que foram classificadas de forma decrescente de acordo com o somatório das notas recebidas pelo Grupo. Dessa forma, produziu-se uma planilha com todas as idéias geradas, selecionadas e priorizadas para o reprojeto dos processos em ordem decrescente de importância.

Assim, iniciou-se o reprojeto dos dois 2 (dois) processos finalísticos da DPP - Elaboração e Pagamento da Folha e Tratamento de Demandas sobre Pagamento de Pessoal -, baseando-se nas desconexões identificadas, nas idéias geradas e nas premissas definidas para o redesenho.

6.1.5 Elaboração do Plano de Implantação do Processo – PIP

Depois de completado o reprojeto dos dois processos de trabalho da DPP, o grupo desenvolveu o plano de ação que serve como transição do antigo processo de trabalho para o processo de trabalho reprojeto, ou seja, criou o Plano de Implantação do Processo (PIP).

Segundo os consultores do INDG, o plano de ação é uma espécie de catálogo que enumera todas as atividades que devem ser realizadas, para assegurar a implantação objetiva e regular dos objetivos traçados na fase de planejamento da revisão de processos.

O PIP da DPP é constituído de vinte e cinco ações, cada uma com um responsável, que responderá pelo *status* da mesma durante a fase de acompanhamento do plano. As ações foram desmembradas em macro etapas, que também têm um responsável definido previamente. Tanto às ações quanto às etapas foram estimados prazos para início e término, os quais servem como guia a execução e acompanhamento do plano.

7 OS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DO TRABALHO

Segundo Mintzberg (2008), a estrutura organizacional envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas. Conforme já mencionado, a revisão de processos alterou fundamentalmente a divisão do trabalho na DPP. Esta seção descreve o que mudou na divisão do trabalho e quais mecanismos de coordenação estão se delineando no novo processo de trabalho da DPP.

7.1 A DIVISÃO E A COORDENAÇÃO DO TRABALHO ANTES DA REVISÃO DE PROCESSOS

Antes da revisão de processos, a DPP era formada por unidades maiores (seções) compostas por unidades menores (setores) que, na sua maioria, atendiam integralmente um determinado grupo de clientes, ou seja, o agrupamento das unidades organizacionais se dava de acordo com as características do cliente final a ser atendido. O trabalho era dividido entre as seções da seguinte forma:

- Seção de Pagamentos da Justiça e Segurança (SEJUS): coordenava três Setores de Pagamentos (1º, 10º e 16º), nos quais estavam distribuídos os servidores ativos e inativos da área de Segurança - Brigada Militar, Polícia Civil e Órgãos de Segurança, tais como a Superintendência de Serviços Penitenciários e o Departamento Médico Legal – além das Pensões Vitalícias e Especiais pagas pelo Estado;
- Seção de Pagamentos da Secretaria de Educação (SESEC): coordenava quatro Setores de Pagamentos (4º, 5º, 6º e 7º) - nos quais estavam distribuídas as Coordenadorias Regionais de Educação –, que eram responsáveis pela elaboração da folha de pagamento dos servidores ativos da Secretaria de Educação;

- Seção de Pagamentos do Poder Executivo (SEPEX): coordenava três Setores de Pagamentos (2º, 3º e 9º), os quais eram responsáveis pelo pagamento de várias Secretarias do Poder Executivo, servidores inativos da Secretaria de Educação, Procuradoria Geral do Estado, Defensoria Pública Estadual e Tribunal de Contas do Estado;
- Seção de Pagamentos Diversos e de Informação (SEDIP): coordenava o pagamento da Administração Indireta do Estado (Fundações e Autarquias) através do 13º Setor de Pagamentos, além do Setor de Consignações e Encargos Sociais e Tributos, do Setor de Pesquisa e Informação, da Central de Atendimento ao Servidor (dentro do Tudo Fácil – Porto Alegre) e do Setor de Apoio Administrativo (SAA);
- Seção de Atividades Técnicas (SETEC): respondia pelas atividades de desenvolvimento e manutenção de programas e ferramentas para uso interno, suporte técnico gerencial e pagamento das folhas elaboradas, através de dois setores: Setor de Manutenção dos Sistemas de Pagamento e Setor de Controle de Pagamentos.

Abaixo está o organograma da DPP antes da revisão de processos.

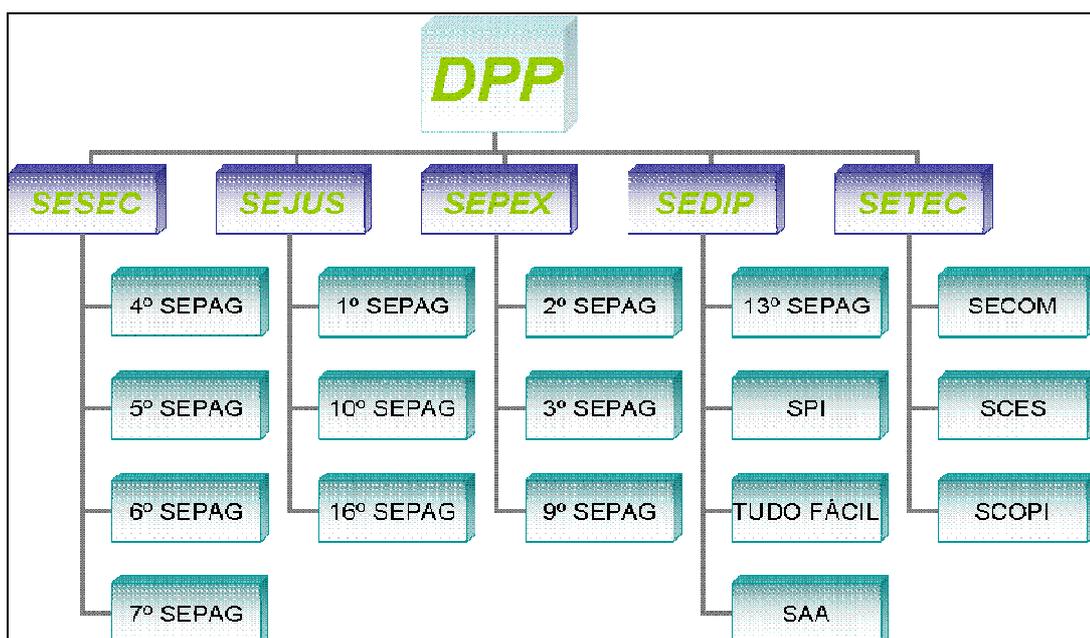


Figura 4 – Organograma da DPP antes da revisão de processos

Fonte: Adaptado de documento interno da DPP.

Quando o trabalho da DPP era dividido dessa forma, era notável a fragmentação e a diferenciação de entendimento e, conseqüentemente de execução das tarefas, muitas vezes até entre setores integrantes da mesma seção. Dentro dos setores de pagamentos, os clientes eram divididos inclusive entre os servidores, que muitas vezes “pagavam” a mesma secretaria ou órgão durante anos. Apesar de isso tornar a execução das tarefas mais fácil e cômoda para os servidores - que desenvolviam certa autonomia em relação ao seu grupo de clientes -, isso dificultava a uniformização na execução das tarefas, além afetar a impessoalidade que deve ser inerente ao serviço público.

Como em qualquer organização pública, os comportamentos eram formalizados essencialmente por regras, tanto escritas quanto tácitas. Além das leis e regulamentos, seguiam-se muitos “costumes” passados de um servidor para o outro ao longo dos anos em relação à execução do trabalho, já que não havia padronização formal dos procedimentos.

O principal mecanismo de coordenação do trabalho na Divisão era conseqüência da própria hierarquia vertical: a supervisão direta dos chefes de seção sobre seus subordinados (chefes e servidores dos setores), bem como dos chefes de setor sobre seus subordinados. Já entre os chefes de seção e a chefia da Divisão predominava o ajustamento mútuo.

Havia certa especialização horizontal do trabalho, já que a Seção de Atividades Técnicas (SETEC) e a Seção de Pagamentos Diversos (SEDIP), com exceção do 13º SEPAG, executavam atividades específicas para todos os clientes internos ou externos. A especialização vertical era percebida pelos servidores, mas não pelos chefes de seção e setor, pois estes além de administrar o trabalho de suas unidades, também o executavam.

Os chefes de seção tinham relativa autonomia sobre assuntos relativos à sua área, o que muitas vezes gerava procedimentos conflituosos entre as unidades que executavam as mesmas tarefas para clientes diferentes (SESEC, SEJUS e SEPEX – além do 13º SEPAG). Com a substituição do sistema BDP pelo sistema RHE, em março de 2006, muitos desses procedimentos foram automatizados no novo sistema e, conseqüentemente, padronizados.

Num dos setores da SETEC - Seção de Atividades Técnicas -, o SECOM, onde havia cerca de cinco servidores, o trabalho era complexo e interdependente, podendo ser considerado profissional. Nesse caso específico, a supervisão direta dava lugar ao ajustamento mútuo como principal mecanismo de coordenação do trabalho.

7.2 A DIVISÃO DO TRABALHO NO NOVO PROCESSO

Conforme descrito na seção anterior, foram identificados e reprojutados dois processos finalísticos na DPP: Elaboração e Pagamento da Folha e Atendimento de Demandas sobre Pagamento de Pessoal. Os novos processos ainda não foram totalmente implantados, pois o plano de ação que objetiva a transição gradual do processo de trabalho antigo para o novo ainda está em andamento. No entanto, algumas alterações importantes já ocorreram, especialmente em relação à automatização de tarefas, treinamento dos servidores e criação de novas equipes de trabalho.

Atualmente a DPP é formada por cinco equipes de trabalho, identificadas pelas cinco seções da Divisão. Cada equipe executa um determinado grupo de atividades, independentemente do cliente final a ser atendido, ou seja, a divisão das tarefas agora é por função. O quadro abaixo identifica essas cinco seções com as atividades que integram o novo processo de trabalho da Divisão.

SEÇÃO	ATIVIDADES
Elaboração e Pagamento da Folha	Prestar informações sobre montantes da Folha
	Avaliar repercussão financeira de eventos funcionais na Folha
	Analisar série histórica do pagamento de pessoal e elaborar projeções financeiras
	Registrar ou carregar eventos funcionais e/ou financeiros que não sejam automatizados
	Analisar possíveis inconsistências na Folha e bloquear as inconsistências encontradas
	Gerenciar a consolidação da Folha, carregar arquivos de contracheques e disponibilizá-los no Portal do Servidor
	Comandar geração dos arquivos de crédito da Folha aos bancos, conforme cronograma de pagamento previamente definido pela Administração
	Gerenciar transmissão dos arquivos de crédito da Folha aos bancos
	Gerenciar geração e carga dos dados da Folha no sistema de administração financeira
	Elaborar e gerenciar o processo de ressarcimento e prestação de contas do pagamento dos Inativos Ferroviários
	Gerenciar extração e validação de informações de pagamentos de Tesouraria e da Folha
	Gerar arquivos de DIRF e encaminhar à DGS/CAGE
	Encaminhar informações da RAIS ao banco de dados federal
	Gerar e encaminhar guias de INSS aos órgãos da Administração Indireta
	Emitir planilhas com informações da Administração Direta e enviar ao INSS
	Enviar informações e extrair guia de FGTS do banco de dados federal
	Encaminhar guia de FGTS à DPROF para pagamento, via e-mail
	Orientar a DPP nos assuntos relativos a Encargos e Tributos
	Gerenciar o crédito e a prestação de contas do PASEP junto aos órgãos federais
	Gerenciar e validar os lançamentos recebidos das Entidades Consignatárias
	Notificar as inconsistências nos lançamentos enviados pelas Entidades Consignatárias
Gerar e enviar arquivos de retorno para Entidades Consignatárias	
Gerenciar a quitação e contabilização dos montantes financeiros consignados em Folha	
Analisar expedientes quanto aos requisitos materiais, formais e legais	
Demandas de Pagamento de Pessoal	Realizar cálculos diversos, utilizando as ferramentas adequadas
	Fornecer demonstrativos de pagamentos ao Poder Judiciário e à PGE
	Efetuar registro na vida funcional e/ou financeira dos servidores
	Instruir, guiar e encaminhar expedientes
	Digitalizar e indexar expedientes
	Analisar processos de trabalho e especificar rotinas nos sistemas informatizados
Gestão de Informações e Monitoramento da Folha	Gerenciar permissões de acesso aos sistemas informatizados
	Definir e implementar os <i>outputs</i> de informações sobre a Folha
	Registrar, gerenciar e implantar parâmetros gerais relativos à Folha nos respectivos Sistemas de Informação
	Analisar dados extraídos da Folha e identificar possíveis anomalias
	Detectar e avaliar causas das anomalias identificadas na Folha e elaborar relatório para Autoridade Competente
	Informar e orientar responsáveis para atuação nas causas das anomalias detectadas na Folha
	Analisar e decidir sobre assuntos não padronizados, conforme legislação vigente

Continua...

... continuação.

Assessoria a Atividades Finalísticas	Consultar e interpretar normas constitucionais, normas legais e infra-legais, Jurisprudência e decisões individuais
	Consultar e interpretar a aplicação de atos administrativos
	Consultar e gerenciar relacionamento da DPP com órgãos normativos externos
	Elaborar conteúdos dos padrões a serem utilizados pela DPP
	Analisar e instruir expedientes relativos à concessão e operação de Canais de Consignação
	Notificar Entidade Consignatária sobre concessão e operação de Canais de Consignação
	Comunicar normas e atos sobre concessão e operação de Canais de Consignação à área de Gestão de Informações da Folha
	Elaborar padrão para implementação da padronização das atividades da DPP e treinar os envolvidos
	Editar, distribuir, controlar, implementar e rever os padrões estabelecidos
	Consultar e adequar à DPP informações externas sobre padronização
	Estabelecer procedimentos para avaliar a eficácia da padronização
	Orientar os gestores das áreas na avaliação da efetividade dos padrões estabelecidos
	Identificar Débito ROF (lista de pagamentos indevidos de servidores que saíram da Folha)
Relacionamento com Público / Clientes	Encaminhar e controlar cobrança administrativa ao banco para os casos previstos em Lei
	Realizar cobrança administrativa conforme normas e padrões previamente estabelecidos
	Instruir expedientes de Promoção de Débito e encaminhar para inscrição em Dívida Ativa no DRPE
	Identificar e controlar óbitos e outras formas de vacância, efetuando os devidos acertos na Folha
	Gerenciar os ressarcimentos ao Estado de cedências e convênios
	Recadastrar servidores inativos e ativos para regularização cadastral, funcional, financeira e previdenciária
	Prestar informações aos Setoriais de RH e orientá-los sobre <i>inputs</i> na Folha
	Acompanhar a elaboração da Folha e o atendimento das demandas dos clientes (Setoriais de RH)
	Prestar informações e fornecer demonstrativos aos servidores através do Atendimento presencial no Tudo Fácil

Quadro 2 – Seções e atividades da DPP – novo processo de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dois novos processos de trabalho.

7.3 AS UNIDADES DO NOVO PROCESSO DE TRABALHO

Ao adaptarmos a nova configuração da DPP ao diagrama com as cinco partes básicas da organização proposto por Mintzberg (2008), ilustrado na Figura 3 da seção 3, teremos a seguinte correspondência:

- Cúpula Estratégica: é a chefia da Divisão.
- Linha intermediária: são os chefes das cinco seções, a saber:
 - ✓ Elaboração e Pagamento da Folha;
 - ✓ Demandas de Pagamento de Pessoal;
 - ✓ Gestão de Informações e Monitoramento da Folha;
 - ✓ Assessoria a Atividades Finalísticas;
 - ✓ Relacionamento com Público / Clientes.
- Núcleo operacional: formado pelos demais servidores das seções Elaboração e Pagamento da Folha, Demandas de Pagamento de Pessoal e Relacionamento com Público / Clientes.
- Tecnoestrutura: formada pelos demais servidores das seções Assessoria a Atividades Finalísticas e Gestão de Informações e Monitoramento da Folha;
- Assessoria de Apoio: não existe dentro da DPP, pois o apoio em atividades fora do fluxo de trabalho é oferecido pela Assessoria de Apoio da Secretaria da Fazenda. Em função disso, a Assessoria de Apoio será desconsiderada para o escopo deste estudo.

7.4 A COORDENAÇÃO NO NOVO PROCESSO DE TRABALHO

Para o escopo deste estudo, serão analisados os mecanismos que estão se delineando no novo processo de trabalho da DPP, segundo os parâmetros de delineamento da estrutura organizacional mencionados por Mintzberg (2008), quais sejam: as posições individuais na organização (especialização das tarefas, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação); toda a superestrutura organizacional (agrupamento e tamanho das unidades); as ligações para preenchimento dessa superestrutura (sistema de planejamento e controle e

instrumentos de interligação); e o sistema de tomada de decisão (descentralização horizontal e vertical).

7.4.1 Especialização das tarefas

O novo processo de trabalho da DPP enfatiza a divisão do trabalho através da especialização de suas tarefas como forma de aumentar a produtividade, ou seja, há claramente especialização horizontal. A especialização horizontal do trabalho foi uma das alterações mais visíveis e também um dos maiores motivos da resistência dos servidores em relação à mudança implantada, especialmente no núcleo operacional. Os servidores diziam estar insatisfeitos com a mudança e desmotivados para executar as novas tarefas. Os principais argumentos eram relacionados à monotonia e pouca possibilidade de iniciativa por parte dos servidores causados pela fragmentação do trabalho operacional em três unidades funcionais.

Por outro lado, a especialização vertical do trabalho foi vista de forma positiva pela grande maioria dos servidores, que ansiavam pela padronização de suas atividades, embora agora se saiba que eles não entendiam bem o que realmente significa padronizar processos de trabalho. As duas seções que formam a tecnoestrutura - Assessoria a Atividades Finalísticas e Gestão de Informações e Monitoramento da Folha – foram criadas para retirar do núcleo operacional as decisões sobre como executar o trabalho, transferindo essa responsabilidade para alguns poucos especialistas.

A Seção Assessoria a Atividades Finalísticas é a área que orienta os servidores sobre a interpretação e a aplicação da legislação vigente na execução de suas tarefas. Embora essa seção assessore juridicamente toda a organização, o maior foco do seu trabalho é a Seção Demandas de Pagamento de Pessoal, que cumpre decisões judiciais e atende requerimentos administrativos relacionados à Folha. Aos poucos, os especialistas da Assessoria a Atividades Finalísticas deveriam padronizar o atendimento das demandas sobre pagamento de pessoal, tanto de origem judicial quanto administrativa. No entanto, houve uma mudança de rumos por pressão dos especialistas da Assessoria a Atividades Finalísticas e agora

a própria Seção Demandas de Pagamento de Pessoal está criando uma pequena área de padronização interna, separada dos seus setores de execução.

A Seção Gestão de Informações e Monitoramento da Folha também faz parte da tecnoestrutura da DPP e seus especialistas padronizam o processo de trabalho através do monitoramento da Folha, da parametrização do sistema de gerenciamento de recursos humanos do Estado (RHE) e do desenvolvimento de ferramentas para cálculos financeiros que padronizam a execução das tarefas pelo núcleo operacional.

As duas seções que formam a tecnoestrutura da DPP - Assessoria a Atividades Finalísticas e Gestão de Informações e Monitoramento da Folha - desenvolvem trabalho especializado horizontalmente, mas não verticalmente, por isso seus trabalhos podem ser considerados profissionais (MINTZBERG, 2008). Nesse caso, o ajustamento mútuo é o mecanismo de coordenação predominante entre seus servidores e chefes.

7.4.2 Formalização do comportamento

De modo geral, existem os três modos de formalização do comportamento na DPP – pela posição, pelo fluxo de trabalho e por regras -, predominando o último, já que se trata de uma Divisão dentro de uma Secretaria de Estado. O trabalho executado na DPP, de uma forma ou de outra, é baseado em leis e regulamentos, o que reduz sua variabilidade e também serve como mecanismo de controle da organização sobre os atos de seus servidores.

Mintzberg (2008, p. 49) afirma que “quanto mais estável e repetitivo o trabalho, mais programado ele será e mais burocrática será a parte da organização que o contém”. Essa afirmação se confirma na DPP, pois no núcleo operacional, onde o trabalho é especializado na dimensão vertical e horizontal, além de parcialmente padronizado, a formalização do comportamento é mais evidente. Nos níveis hierárquicos acima do núcleo operacional, o comportamento torna-se menos

formalizado, em função de se seguirem regras, mas não haver formalização pela posição ou pelo fluxo do trabalho.

7.4.3 Treinamento e doutrinação

A valorização do treinamento, juntamente com a padronização das tarefas, é inerente ao método utilizado pela consultoria que assessorou a revisão de processos da DPP. Além disso, o Departamento no qual a Divisão está inserida está desenvolvendo uma sistemática de capacitação permanente de seus servidores, começando pela DPP, com previsão de conclusão até o final de 2009 e execução a partir do próximo ano.

Para o ano de 2009, foi criado um cronograma de treinamentos técnicos para a Divisão, com uma média de dois treinamentos para cada servidor. Os cursos são específicos para o trabalho realizado na DPP, geralmente com contratação de professor para treinamento *in company* com conteúdo programático definido pela tecnoestrutura e validado pela chefia da Divisão. Como a padronização do processo de trabalho ainda está sendo feita, o treinamento está sendo utilizado como uma alternativa de coordenação do trabalho, especialmente do nível operacional.

7.4.4 Agrupamento e tamanho das unidades

O agrupamento das unidades da DPP foi mostrado no Quadro 2, sendo a sua base as interdependências do novo processo de trabalho, ou seja, os meios pelos quais as atividades são desenvolvidas. Esse agrupamento, caracterizado pela especialização horizontal das tarefas, faz com que os servidores foquem mais estreitamente nos problemas internos de cada unidade em detrimento dos problemas do restante da organização. Assim, a coordenação intragrupal é encorajada, mas a coordenação intergruppal fica bastante prejudicada.

Nas seções da tecnoestrutura – Assessoria a Atividades Finalísticas e Gestão de Informações e Monitoramento da Folha -, nas quais são executadas tarefas complexas e interdependentes, o pequeno tamanho das unidades facilita a maior necessidade de ajustamento mútuo entre os especialistas.

Na Seção Demandas de Pagamento de Pessoal foram criadas três equipes com cerca de dez servidores cada, denominados Setores de Demandas, como forma de favorecer a supervisão direta. Cada setor tem um chefe, o qual, normalmente, tem o papel de intermediário entre sua equipe e o chefe da seção. Dessa forma, a amplitude de controle do chefe de seção diminuiu - agora ele coordena diretamente apenas os três chefes de setor – o que facilita seu próprio ajustamento mútuo com a chefia da Divisão e com a tecnoestrutura. Por outro lado, dentro dos setores, a proximidade entre os servidores produz contatos informais que estimulam sua coordenação por ajustamento mútuo.

Nas outras duas seções – Elaboração e Pagamento da Folha e Relacionamento com Público / Clientes – novos agrupamentos internos ainda não foram realizados e coexistem partes do processo de trabalho antigo e partes do processo novo. Essa situação provoca freqüentes dúvidas aos servidores, o que ocasiona a predominância da supervisão direta dos chefes de seção e mesmo da chefia da Divisão sobre os servidores dessas duas seções.

Quanto ao tamanho das unidades, há algumas limitações na DPP que são típicas de organizações públicas: o dimensionamento das unidades é prejudicado pela dificuldade de mobilidade dos servidores. Na verdade, o que tem sido feito é uma realocação interna dos servidores (inclusive chefes) entre as novas unidades, através de avaliação subjetiva da chefia imediata em relação às habilidades técnicas e comportamentais dos servidores. Além disso, a resistência à mudança e a estabilidade funcional dificultam o reposicionamento de alguns servidores na nova hierarquia, pois alguns simplesmente não querem aprender atividades novas.

7.4.5 Planejamento e controle

Um dos problemas identificados na revisão de processos da DPP foi a falta de indicadores de desempenho e, conseqüentemente, de um sistema de planejamento e controle dos outputs da organização. Espera-se resolver essa deficiência quando o plano de implantação do novo processo de trabalho estiver concluído, pois uma de suas ações refere-se à criação de uma sistemática de controle do desempenho global da Divisão.

Atualmente, existe apenas o planejamento de ações da Divisão, inseridas no planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda. Tais ações são previamente planejadas - definindo-se quem fará o que e quando -, referem-se a atividades não rotineiras e sua execução é controlada mensalmente através do Sistema de Planejamento Estratégico da Secretaria. Normalmente, cada seção da DPP fica responsável pela execução de pelo menos uma ação, como forma de garantir o envolvimento e o comprometimento dos servidores – pelo menos os chefes do nível intermediário – com o planejamento estratégico da Secretaria.

7.4.6 Instrumentos de interligação

Não existem instrumentos de interligação formais na DPP, pois a coordenação entre suas unidades é feita naturalmente pela chefia da Divisão e pelos chefes de cada Seção.

7.4.7 Descentralização

A centralização, de acordo com Mintzberg (2008), é a forma mais segura de coordenar a tomada de decisão na organização, mas, na maioria dos casos, nem todas as decisões são tomadas por um único centro ou uma única pessoa. No caso da DPP a maior parte das decisões é tomada pela chefia da Divisão e pelos cinco chefes de seção, embora o conhecimento dos especialistas da tecnoestrutura auxilie as chefias no processo decisório.

A delegação de determinado poder de decisão para cada chefe de seção diminui o tempo de resposta para os problemas do dia a dia e, conseqüentemente, beneficia toda a organização. Contudo, a DPP é centralizada na dimensão vertical, pois o poder formal está concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados, especialmente na cúpula estratégica.

Esse fato motiva todos os chefes de seção, mas em especial, os chefes das seções do núcleo operacional – Elaboração e Pagamento da Folha, Demandas de Pagamento de Pessoal e Relacionamento com Público / Clientes –, pois isso ameniza o fato de que parte de seu poder é transferido para os especialistas da tecnoestrutura.

Os especialistas da tecnoestrutura exercem certo papel de liderança na organização, visto formalizarem o comportamento dos servidores do núcleo operacional através da padronização do sistema e das orientações legais prestadas aos servidores. A padronização diminui a importância da supervisão direta como mecanismo de coordenação, reduzindo o poder dos chefes de seção, e mais ainda dos chefes de setor, sobre seus subordinados. Essa é uma forma de descentralização horizontal limitada, pois o comportamento dos servidores do núcleo operacional é coordenado, em parte, pelas decisões dos especialistas da tecnoestrutura.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de mudanças constantes e situações imprevisíveis, as organizações – sejam públicas ou privadas - necessitam de forte capacidade de adaptação. Em organizações públicas, os processos de mudança tendem a provocar maior resistência em função de algumas peculiaridades do serviço público, como o apego ao poder, a estabilidade funcional dos servidores e a aversão ao empreendedorismo.

O presente trabalho acompanhou passo a passo o processo de mudança planejada pelo qual está passando a Divisão do Pagamento de Pessoal, desde o planejamento da sua revisão de processos até a implantação parcial do seu novo processo de trabalho. O objetivo geral deste estudo foi analisar os mecanismos de coordenação que estão se delineando nesse novo processo de trabalho, pois a estrutura organizacional envolve, além da divisão do trabalho em tarefas distintas, a realização da coordenação entre essas tarefas (MINTZBERG, 2008).

Para atingir esse objetivo, primeiramente foi descrita a divisão e a coordenação do trabalho na DPP antes de sua revisão de processos. Observou-se que as unidades que desenvolviam atividades-fim (núcleo operacional) eram agrupadas por clientes, independentemente da tarefa a ser executada. O principal mecanismo de coordenação era a supervisão direta inerente à hierarquia verticalizada, mas também havia certo ajustamento mútuo entre a chefia da Divisão (cúpula estratégica) e os chefes de seção (nível intermediário). Os comportamentos eram formalizados essencialmente por regras, como é típico em organizações públicas, mas não havia formalização através do fluxo do trabalho, ou seja, padronização do processo de trabalho.

Depois, foram identificadas as atividades do novo processo de trabalho da DPP e cada uma delas foi associada à unidade (seção) onde é executada. Essa etapa foi importante para melhor entendimento da divisão do trabalho entre as unidades organizacionais, pois isso não ficava claro no fluxograma elaborado na revisão de processos. Com as atividades devidamente agrupadas nas unidades, foi possível adaptar a nova configuração da DPP para a estrutura em cinco partes

proposta por Mintzberg (2008), identificando-se as seções que formam o núcleo operacional e a tecnoestrutura, além da cúpula estratégica e do nível intermediário.

A identificação das partes da organização no novo processo de trabalho facilitou a compilação dos dados coletados, bem como a descrição dos mecanismos de coordenação segundo os parâmetros para delineamento da estrutura organizacional propostos por Mintzberg (2008). Tais parâmetros são: especialização das tarefas, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação, agrupamento e tamanho das unidades, planejamento e controle, instrumentos de interligação e descentralização.

Dentre os aspectos mais relevantes, destaca-se a especialização do trabalho e a nova forma de agrupamento das unidades, que se alterou profundamente no novo processo de trabalho da DPP. O fato de que agora cada unidade (seções e setores) executa tarefas específicas, independentemente do cliente a ser atendido é um passo importante para a padronização dos processos de trabalho. Além disso, a padronização das habilidades, através da ênfase nos treinamentos, atinge indiretamente o que a padronização dos processos ou dos *outputs* do trabalho faz diretamente: controlar e coordenar o trabalho.

Também se destaca a ampliação da antiga Seção Técnica (SETEC) para uma unidade mais abrangente – Seção Gestão de Informações e Monitoramento da Folha -, que juntamente com a Assessoria a Atividades Finalísticas, formam agora a tecnoestrutura da Divisão. A criação desta última unidade - com a finalidade específica de assessorar juridicamente o núcleo operacional e elaborar procedimentos escritos com base na legislação vigente - demonstra claramente a ênfase na especialização vertical do trabalho. A tecnoestrutura identificada na DPP modifica as relações de poder entre chefes e subordinados no núcleo operacional, já que parte do poder dos chefes está informalmente nas mãos dos especialistas da tecnoestrutura, os quais definem como o trabalho deve ser executado.

Por fim, percebe-se que os gestores da linha intermediária, não estão adequadamente preparados para conduzir uma mudança organizacional tão profunda e que, naturalmente, é motivo de grande resistência por parte dos servidores. Com base na pesquisa e análise realizada, sugere-se que os chefes de seção passem por treinamento gerencial com foco em processos de mudança organizacional e suas conseqüências para a divisão e a coordenação do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CHAMPY, James; HAMMER, Michael. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FEHLABER, A.; VIEIRA, M. Impactos da informatização nas relações de trabalho: o caso de Pernambuco. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994. v. 2. p. 257-270.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994.
- HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública: um modelo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991. 1 CD-ROM
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Sidnei Alves de. **Reengenharia de processos**: agite antes de usar. São Paulo: Érica, 1994.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do governo do estado. **Programas estruturantes**. Disponível em: <<http://www.estruturantes.rs.gov.br>>. Acesso em: 07 jun. 2008.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.

RUMMLER, Gary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEFAZ RS. Secretaria da fazenda. **A secretaria**. Disponível em: <<http://www.sefaz.rs.gov.br>>. Acesso em: 04 maio 2008.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 37-43, nov./dez. 1976.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

