

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE FORMATURA**

---

**REENGENHARIA:**  
**REESTRUTURAÇÃO DE ENTIDADE**  
**CLASSISTA FILANTRÓPICA**

---

**RENZO ROMANO TADDEI**

**PROFESSOR LUÍS CÉSAR DE MOURA MENEZES**

**1994**

TF 1994  
T 12

# Sumário

---

Este trabalho apresenta o projeto de reestruturação do Grêmio Politécnico - Associação dos Alunos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, através dos conceitos da Reengenharia de Processos.

Inicialmente a entidade é apresentada, de forma detalhada, com todas as peculiaridades características de uma entidade desta natureza;

Logo após, apresentamos a problemática da entidade que gerou o processo de reestruturação, e esta é discutida e analisada. Define-se, então, as causas das anomalias e conclui-se que a estrutura deve ser alterada;

As metas e objetivos do processo de reestruturação são discutidas, e no capítulo seguinte o projeto de reengenharia é elaborado;

Os resultados são apresentados e comentados, e conclui-se a reestruturação com a conclusão e análise dos mesmos.



# Índice

---

<b>Sumário</b>	<b>2</b>
<b>Índice</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 01 - O Trabalho</b>	<b>7</b>
<b>Apresentação</b>	<b>8</b>
<b>Projeto do trabalho</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos do Trabalho</b>	<b>9</b>
<b>Projeto da Estrutura do Trabalho</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 02 - Apresentação da Organização</b>	<b>11</b>
<b>Introdução</b>	<b>12</b>
<b>Apresentação da Entidade</b>	<b>13</b>
<b>A História do Grémio Politécnico</b>	<b>13</b>
<b>Caracterização da Entidade</b>	<b>18</b>
<b>Missão da Entidade</b>	<b>18</b>
<b>Estrutura da Entidade</b>	<b>19</b>
<b>Tamanho</b>	<b>21</b>
<b>Instalações</b>	<b>21</b>
<b>Faturamento</b>	<b>23</b>
<b>Estilo Gerencial</b>	<b>23</b>
<b>Peculiaridades Organizacionais</b>	<b>24</b>
<b>Caracterização do Público-Alvo da Entidade</b>	<b>27</b>
<b>Análise do Ambiente</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 03 - O Problema</b>	<b>31</b>
<b>Apresentação</b>	<b>32</b>
<b>Quantificação do Problema</b>	<b>34</b>
<b>Equacionamento e definição do problema</b>	<b>35</b>
<b>Estrutura da Entidade</b>	<b>35</b>

Análise do Foco .....	35
Capítulo 04 - Objetivos e Metas .....	36
Determinação dos objetivos e metas a serem alcançados.....	37
Análise dos recursos disponíveis, potencial e viabilidade .....	38
Recursos Disponíveis e Necessários.....	38
Subsídios para a Análise Organizacional .....	39
Avaliação da Viabilidade de Atingimento dos Objetivos .....	40
Capítulo 05 - Desenvolvimento Conceitual - Proposta do Projeto.....	41
Elaboração Conceitual do Projeto .....	42
Reengenharia de Processos .....	42
A Abordagem da Reengenharia .....	44
A Questão da Cultura Organizacional e Ambiente .....	45
A Tecnologia como Facilitadora.....	47
Programação das Atividades - Metodologia de Execução.....	47
A Execução dos Trabalhos - Análise - Particularidades deste Caso .....	49
Capítulo 06.....	
Desenvolvimento da Proposta - Reestruturação .....	52
1. Objetivo da Entidade.....	52
2. Funções.....	52
3. Fatores Críticos de Sucesso .....	53
4. Implicações - Questões Estratégicas .....	55
5. Processos .....	56
6. Análise da Estrutura Atual da Entidade.....	59
7. Proposta de Novo Modelo Organizacional.....	60
Departamentalização .....	61
Dimensão da Estrutura e Grau de Centralização da Autoridade .....	61



Sistema de Comunicação .....	62
Grau de Formalização .....	63
Estruturas Inovativas - Estrutura Matricial .....	63
Aplicação - A Organização em Estudo .....	66
Processos .....	71
Análise dos Resultados .....	73
Capítulo 07 - Conclusão .....	75
Conclusão .....	76
Apêndices .....	78
Sistemas de Informação - Considerações .....	79
Manutenção do Sistema .....	84
Atendimento ao aluno .....	84
Pesquisas .....	86
Estatutos do Grêmio Politécnico .....	89
Bibliografia .....	94

# Agradecimentos

---

Agradeço sinceramente a:

Adriana Gasparini, pelo amor, apoio e compreensão;

Minha família, sempre compreensiva;

Bernardo de Vasconcellos Guimarães e Norberto Zaiet Júnior, amigos inseparáveis, que auxiliaram-me providencialmente em toda minha vida acadêmica;

Renato dos Santos Rodrigues, Fernando Vespasiano e Gilberto Giusepone Júnior, companheiros de luta e liderança, apoio inestimável;

Sérgio Melo e Paulo Bier Barbosa, pela inspiração e pelo aprendizado / experiência de vida a mim proporcionado;

Luis Henrique Vargas de Lana, Leandro Gheti Kao, Guilherme Gualda e Jorge Tung, companheiros de projetos artísticos;

Sidney, Renatinho, Elvira, Mayra, Rato, Maria Rita, Adriano, Mário, Joe, Arlei, Marcus, Toquinho, Miyuki Watanabe e demais diretores e colaboradores do Grêmio Politécnico na Gestão Poli Position, pelo trabalho incansável e pelo aprendizado de companheirismo;

Ricardo Cumino, Sérgio Aratangi, Paulo Blikstein e Alessandro Neri, ex-presidentes do Grêmio Politécnico, pelo interesse e apoio;

Eliete, pelo apoio, dedicação e competência;

Todos os professores do Cursinho da Poli, e também seus funcionários; a todos os ex-moradores da Cadopô e a incansável e heróica Adilsen. Incalculável lição de vida proporcionaram-me.

Prof. Luis César de Moura Menezes, pela orientação e apoio; e

Todos os demais colegas de atividades estudantis, não citados nominalmente, mas que compuseram o ambiente em que este trabalho e todas as suas experiências estiveram inseridos.

## **Capítulo 01 - O Trabalho**



## **Apresentação**

---

Este trabalho constitui o projeto de reestruturação organizacional de uma entidade estudantil, o Grêmio Politécnico - Associação dos Alunos da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Está dividido em seis capítulos, que refletem a estrutura do próprio projeto de reestruturação:

1. Apresentação e análise da organização;
2. Apresentação da problemática da entidade - o que gerou a necessidade da reestruturação;
3. Definição de objetivos e metas para o projeto;
4. Elaboração do projeto de reestruturação - a Reengenharia;
5. Análise dos resultados obtidos;
6. Conclusão.

Conceitualmente, o trabalho pode ser dividido em duas partes:

- a. Apresentação da entidade e análise conceitual: histórico da entidade e das entidades desta natureza; histórico das organizações estudantis; a situação atual das organizações estudantis.
- b. Parte estrutural: a visão da entidade direcionada ao aluno; aplicação dos conceitos de Reengenharia; a tecnologia da informação e a estruturação por processos.

O autor do trabalho, na época de sua realização, ocupava a função de presidente da entidade, o que viabilizou, política e operacionalmente, a realização deste estudo.



## **Projeto do trabalho**

---

O trabalho tem as características básicas de um projeto e, portanto, serão utilizados os conceitos próprios da Administração de Projetos.

Desta forma, utilizaremos as fases do ciclo de vida típico de um projeto, para estruturar sua execução. Será realizado, inicialmente, um cronograma do projeto, com a peculiaridade de que existem dois limitantes de prazo: o prazo oficial de entrega deste trabalho de conclusão de curso e a curta duração da gestão da atual diretoria da entidade. Estes prazos são coincidentes: novembro de 1994.

### **Objetivos do Trabalho**

O objetivo deste trabalho, como trabalho de conclusão de curso, é atuar incisivamente e diretamente sobre o problema prático escolhido, na medida do possível, inserindo-se no ambiente e no contexto do mesmo, no intuito de promover efetivamente a melhoria desejada. Concomitantemente oferecendo, ao objeto do trabalho, o retorno através das melhorias que este trabalho tem por objetivo projetar e implementar.

Sendo assim, após o estudo, análise e diagnóstico da situação de crise por que passa a entidade, será proposto um novo modelo estrutural que incremente suas funções básicas, de modo a viabilizar a atuação desta em conformidade com os seus objetivos e com seu público-alvo. Para tanto, mudanças radicais deverão ocorrer na estrutura da organização, e para tanto serão utilizados os preceitos da *reengenharia de processos*.

### **Projeto da Estrutura do Trabalho**

Para estruturar de forma consistente a realização deste trabalho, serão utilizados conceitos básicos da Administração de Projeto, em especial os que envolvem planejamento e estruturas organizacionais em projetos.

Tais recursos serão utilizados tanto para a organização deste trabalho (visto que trata-se de um projeto em si, pelas suas características básicas) como para a reestruturação da entidade, visto que as características de atuação de cada gestão, devido às condições em que opera (gestões anuais com propostas definidas e particulares do grupo que estiver exercendo a direção da entidade pelo curto período de tempo disponível), podem se assemelhar às de um projeto.



## **Capítulo 02 - Apresentação da Organização**

---

## **Introdução**

---

Como veremos neste capítulo, o Grêmio Politécnico é uma das maiores entidades estudantis do Brasil. Possui um faturamento anual de mais de uma centena de milhares de dólares e um patrimônio de mais de meio milhão de dólares. Conta com o serviço de mais de cinquenta pessoas, entre diretores e funcionários, que têm a responsabilidade da representação estudantil numa escola com mais de seis mil alunos, gerenciam e operacionalizam uma estrutura de cursos, atualmente com mais de 700 alunos, um prédio de oito andares, um escritório-piloto de engenharia e uma loja, entre outros.

Como entidade filantrópica, sem fins lucrativos, possui características peculiares que diferenciam o foco estratégico da entidade do das empresas comuns. E possui, ainda, a característica de ser uma entidade política, eletiva, com mudança de toda a alta administração (diretoria) anualmente, o que constitui uma fortíssima restrição de recursos humanos.

A seguir, a entidade será apresentada mais detalhadamente.



## **Apresentação da Entidade**

---

### **A História do Grêmio Politécnico**

O Grêmio Politécnico foi a segunda entidade estudantil a ser fundada no Brasil, no dia 1º de setembro de 1903. Logo após a fundação do centro acadêmico XI de Agosto, da Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, que havia sido criado no dia 11 de agosto do mesmo ano.

Sendo assim, 1994 é o nonagésimo ano de atividades desta entidade.

Foi fundado dez anos após a fundação da Escola Politécnica, por Alexandre Albuquerque. O mesmo que iria, décadas depois, fundar a Associação dos Antigos Alunos da Escola Politécnica.

Antes da sua criação, "durante o século XIX, poucos foram os movimentos estudantis, podendo se destacar apenas a campanha abolicionista, muito defendida pelos estudantes de Direito. No entanto, já em 1898, os alunos da Poli realizam uma greve em protesto à mudança arbitrária dos critérios de avaliação. Isto provoca a suspensão de 30 dos 92 alunos que sustentavam a greve e se concentravam em frente a Escola" (11).

"No início do século XX, um conflito dos acadêmicos de Direito com a polícia paulistana, devido ao entusiasmo demonstrado num espetáculo de café concerto, na avenida São João, culminou com a formação de uma comissão da Escola Politécnica, organizada com o intuito de se solidarizar com os colegas da São Francisco".

Outro importante fato foi o aparecimento da Revista Politécnica, fundada em 1900, e que seria incorporada ao Grêmio Politécnico em 1904. Trata-se, portanto, da mais antiga revista de engenharia do Brasil.

A realização do 1º Congresso Nacional de Estudantes, em 1902, constata a necessidade da organização estudantil.

Surgem, então, em 1903, o XI de Agosto, em agosto, e o Grêmio Politécnico, em setembro.

O objetivo da criação da entidade pode ser facilmente compreendido em sua ata de fundação:

*"Nós, alunos dos diversos anos da Escola Politécnica de São Paulo, consideramos:*



- que a existência de um Grêmio no seio da Escola Politécnica constitui um centro de reunião de todos os alunos;
- que este Grêmio vem fortalecer os laços de amizade e fraternização entre estudantes de diversos cursos;
- que a reunião de todos os alunos da Escola Politécnica debaixo da mesma bandeira é o primeiro passo para a fundação da federação dos Estudantes Paulistas;
- que este Grêmio se torna meio fácil de se conhecer a opinião da Escola, todas as vezes que ela tiver necessidade de manifestar sua vontade, interna e externamente;
- que apenas pela reunião de nossas forças poderemos obter uma resultante que possa agir e impor a opinião da classe;
- que o meio prático de se obter essa resultante é constituído pela fundação de um Grêmio, resolvemos:

I - fundar um Grêmio somente constituído de estudantes dos diversos cursos da escola Politécnica de São Paulo;

II - obter a licença competente da diretoria para que este Grêmio tenha sede no edifício da escola, ao menos provisoriamente;

III - convocar uma assembléia para discutir e aprovar os estatutos.

*Escola Politécnica de São Paulo, em 1º de setembro de 1903.*

*Alexandre Albuquerque, J.B. Fagundes Vasques, A. Prata Soares, Marcílio Malta Cardoso, José M. de Toledo Malta, Francisco F. Sampaio, Ranulpho Pinheiro Lima"*

Durante a primeira década de sua existência, o Grêmio Politécnico se fez presente nos congressos nacionais e internacionais de estudantes, incentivando e auxiliando a criação de novas entidades estudantis.

Em 1913, é fundada a Faculdade de Medicina de São Paulo, que funcionava no edifício da Escola Politécnica. Em agosto, é fundado o Centro Acadêmico Oswaldo Cruz.

Durante a primeira guerra mundial, Grêmio Politécnico e C.A. Oswaldo Cruz organizam o Batalhão Acadêmico.

É fundada, em 23 de março de 1918, a Escola Noturna para alfabetização de adultos - Campanha Paula Souza, que duraria ainda muitas décadas.

Em 1932, considerando que a dignidade de São Paulo estava sendo ultrajada pela presença de interventores de Vargas, o Grêmio Politécnico



participa abertamente da conspiração que estoura em nove de julho, no Movimento Constitucionalista. A Poli torna-se quartel científico na produção de armas, e os politécnicos seguem em linha de frente.

Neste mesmo ano, o Grêmio organiza uma greve pela aprovação pela média, que após invasão e fechamento da Escola, é aprovada.

Em 1934, Armando de Sales Oliveira, ex-presidente do Grêmio Politécnico (1909), então governador do Estado de São Paulo, funda a Universidade de São Paulo.

Durante a ditadura Vargas, o Grêmio posiciona-se enfaticamente pela restauração da democracia, e sofre dificuldades junto ao DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda), referente às suas publicações.

No final da década de 40, a entidade engaja-se na campanha pelo petróleo, lançada oficialmente no X Congresso da UNE, em 1947.

Em 1948, o Grêmio, junto com outras entidades estudantis do Estado de São Paulo, funda a UEE - União Estadual dos Estudantes. Neste mesmo ano, é criado o Curso Politécnico, curso preparatório para os candidatos à Escola, que duraria até o início da década de 80.

Em 1949, inicia-se a construção da Casa do Politécnico (CADOPÔ), sendo a pedra fundamental lançada pelo governador do estado.

O Grupo de Teatro da Poli estréia em 18 de agosto de 1950. Em 1954, a diretoria da Escola decide retirar seu reconhecimento do Grêmio Politécnico, o que leva os alunos a entrarem em greve no dia 31 de agosto de 1954. A UEE adere, e a UNE decreta greve de advertência por cinco dias. A diretoria, por fim, volta a reconhecer o Grêmio como entidade representativa.

Em 1955 é criado o Escritório Piloto, escritório de engenharia do Grêmio, e a Associação Atlética Acadêmica Politécnica, como departamentos do Grêmio.

Em 1959, é criado o Banco Politécnico, que financiaria o estudo de estudantes carentes.

O início da década de 60 foi uma época de muita efervescência política, e marcado pela mobilização dos estudantes pela Reforma Universitária. Questões como as condições de vida dos politécnicos e estudantes da Universidade, assim como a reforma agrária nacional, crises políticas



internacionais (Espanha, Cuba), estavam na pauta de atividades da entidade.

Após o golpe militar, a UNE é colocada na ilegalidade pelo ministro Suplicy Lacerda. Criam-se os D.A.s, vinculados às direções das escolas. O movimento estudantil é fortemente atingido e enfraquecido.

Em 1966, estudantes mineiros são presos e espancados. Neste mesmo ano, a polícia invade o conjunto residencial da USP. O Grêmio participa de passeata, em 18 de março, em protesto à violência policial.

É baixada, então, a Lei de Segurança Nacional.

Nesta época o Grêmio começa sua transferência para a Cidade Universitária. Tal transferência dificulta a atuação da entidade junto aos alunos, em virtude da separação física destes em vários prédios. A distância da Cidade Universitária à CADOPÔ também seria motivo de dificuldades gerenciais da entidade.

Em 1968, ano de edição do AI-5, o Grêmio realiza na Escola o Fórum Politécnico, uma semana de discussão e debates sobre as condições da Escola Politécnica, com professores e alunos. Em 17 de dezembro, o CRUSP é invadido e fechado. 500 politécnicos são, assim, despejados.

No ano de 1970, inicia-se a luta pelo ensino pago na Universidade, em projeto do ministro Jarbas Passarinho, amplamente combatida pelo Grêmio.

No entanto, o clima de terror implantado dentro da Universidade diminuiu intensamente a mobilização estudantil.

Em 16 de maio de 1972, o então presidente do Grêmio Politécnico, Antonio Carlos Fernandes, é preso. Três dias depois é solto, após denúncia pública da prisão por parte da diretoria da entidade.

Em 1973, Alexandre Vanucci Leme é assassinado no DOI-CODI paulista. A comoção dos vários centros acadêmicos do estado é muito grande.

O Grêmio inicia, então, campanhas de auxílio a presos políticos, junto a outras entidades estudantis.

O DCE-USP é recriado em 1976, e batizado com o nome do estudante morto citado acima.

Inicia-se uma nova mobilização estudantil articulada, por todo o país.

Em 22 de setembro de 1977, durante invasão da PUC-SP, no III Encontro Nacional de Estudantes, três estudantes politécnicos foram detidos.



Em abril de 1978, é recriada a UEE-Livre.

Em 1979, ressurge a UNE. O movimento estudantil toma fôlego, novamente, e reivindica o retorno à democracia.

A década de 80 é particularmente difícil para o Grêmio Politécnico.

A distancia entre sede do Grêmio e o prédio da CADOPÔ dificultou seu gerenciamento e manutenção. Nesta época, inúmeras dívidas assolavam a entidade. Desta forma, extinguiu-se a Campanha Paula Souza, o Curso Politécnico, a Editora do Grêmio e sua Gráfica, o Banco Politécnico. Restou como departamento, apenas, o Escritório Piloto.

O Grêmio, como as demais entidades estudantis, apoiaram o movimento pelas Diretas-Já, que não vingou. Pressiona, contudo, a favor da transição democrática imediata.

Já no final da década, a entidade parecia iniciar movimento de ascensão: iniciou o pagamento de suas dívidas. O curso politécnico foi recriado, agora com o nome Cursinho da Poli, voltado à parcela carente da população secundarista. Inicia-se um período de agitação cultural, com as Semanas de Arte da Poli, onde grandes expoentes da panorama artístico brasileiro vem até a Escola para realizarem palestras, debates e *workshops*.

Em 1992, o Grêmio participa de passeata *pró-impeachment* do então presidente da república Fernando Collor, em São Paulo, envolvido em irregularidades fiscais.

Neste período (fim dos anos 80 e início dos 90) duas grandes greves, em 1988 e neste ano de 1994, aglutinam os estudantes em torno da questão da qualidade de ensino e situação da Escola Politécnica.

A CADOPÔ, que fora invadida durante os anos de 1992 e 1993, sofreu reintegração de posse em julho de 1994.

O panorama futuro da entidade é de reconstrução e crescimento. A Casa do Politécnico tem necessidade de restauração, patrimônio histórico da entidade. Os departamentos devem ser redimensionados, conforme as necessidades do alunado da Escola.

E o Grêmio Politécnico deve continuar influenciando e dando diretrizes ao movimento estudantil estadual e nacional, num país recém egresso de mais de uma década de profunda crise financeira, e que vislumbra perspectiva de crescimento e desenvolvimento.



## **Caracterização da Entidade**

Organização funcional liderada basicamente por alunos da Poli, divididos em diretorias, que contam também com colaboradores externos, além dos funcionários.

O Grêmio Politécnico é uma organização pequena, comparada às empresas em geral, mas é uma das maiores entidades estudantis do país. O objetivo da entidade não é o resultado ou retorno sobre o capital, mas a alocação de todos os recursos disponíveis para a sua sobrevivência, crescimento e realização de seus projetos e atividades.

A seguir, apresentamos a situação da entidade antes da realização deste trabalho.

## **Missão da Entidade**

A missão da entidade foi definida, a princípio, como "representar os estudantes da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo perante a Escola Politécnica, a Universidade e a sociedade em geral enquanto estudantes, e promover o desenvolvimento do estudante nos aspectos acadêmico-estudantil, cultural, social e político, conforme suas necessidades".

A atuação do Grêmio Politécnico deve estar em consonância com os demais centros acadêmicos da Escola, visto que cada engenharia possui seu centro acadêmico específico, com objetivos relativamente semelhantes.

Podemos resumir os objetivos da entidade como:

- Representar os alunos da Escola onde quer que isto se faça necessário;
- Reinvidicar e combater pelos direitos do aluno, sobretudo no que se refere à questões acadêmicas;
- Promover, através de eventos, a participação cultural, social e política do estudante dentro da comunidade.



## **Estrutura da Entidade**

Para tanto, o Grêmio foi dividido em comissões ou diretorias, atuando em diferentes áreas/processos:

### **Diretoria eleita**

**Executiva:** Realiza a gestão financeira, além de definir diretrizes, gerenciar e coordenar a integração das atividades das demais áreas e departamentos. É composta pelo presidente, vice, tesoureiro e secretário-geral.

**Imprensa:** Cuida diretamente da informação e divulgação dos serviços e eventos do Grêmio. Encarregada da divulgação do Politreco (periódico quinzenal).

**Cultural:** Encarregada da atividade cultural do Grêmio.

**Relações Estudantis:** Cuida dos relacionamentos políticos externos do Grêmio. Trabalha em conjunto com a Executiva.

**Graduação e Primeiro Ano:** Captar e solucionar os problemas relativos a professores e cursos ministrados na Poli. Fornecer subsídios para melhor adaptação e "sobrevivência" do aluno recém-ingressante na Poli, além de fortalecer a ligação deste com o Grêmio.

**Vivência:** Melhorar as condições, aspectos funcionais e acomodações da vivência, local de integração e entretenimento dos alunos localizado na sala 16.

## **Departamentos**

### **Assessoria Administrativa**

Departamento formado por funcionários contratados, responsáveis pelo serviço administrativo e contábil. Composto por supervisor administrativo, auxiliar de escritório e secretária, que atende na vivência.

### **Cursinho da Poli**

Projeto Social do Grêmio, cursinho gratuito que atende a cerca de 300 alunos regulares. As únicas taxas cobradas são as de inscrição na prova de admissão e material didático, que cobrem todos os custos. Aloca a grande maioria de recursos humanos do Grêmio. É composto por vinte e

dois professores contratados e oito funcionários, e responsável por mais de 75% do faturamento anual da entidade. No entanto, todos os recursos provenientes deste departamento nele próprio são alocados.

### **Escritório Piloto**

Escritórios de projetos a baixíssimo custo, voltados para a população carente.

### **Casa do Politécnico**

Prédio construído na década de cinquenta, pelo Grêmio Politécnico, para servir de sede para o Grêmio e moradia estudantil. Atualmente o prédio está desativado, em reformas, e o sistema de gestão do prédio está sendo refeito. O funcionamento tradicional é a existência de um diretor do Grêmio responsável pela administração do prédio, e uma comissão de moradores eleita entre os próprios.

### **Suporte operacional**

Serviços de advogados na parte jurídica.

Serviços de escritório de contabilidade, em assessoria e divulgação de resultados.

A diretoria da entidade é escolhida entre os alunos pelo voto direto, e seu mandato tem duração de um ano. A composição da estrutura apresentada acima foi elaborada pelo conjunto de pessoas que compõe a chapa da gestão atual, tomando como base a experiência de alguns diretores em gestões passadas. No estatuto da entidade a única observação referente à composição da diretoria da entidade especifica que esta deve ser formada por pelo menos nove pessoas, ocupando quatro destas os cargos de presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário-geral, e sendo os demais cinco denominados apenas diretores.

### **Tamanho**

20 diretores divididos em 6 diretorias.

2 funcionários diretos do Grêmio.

30 funcionários do Cursinho da Poli, departamento do Grêmio.



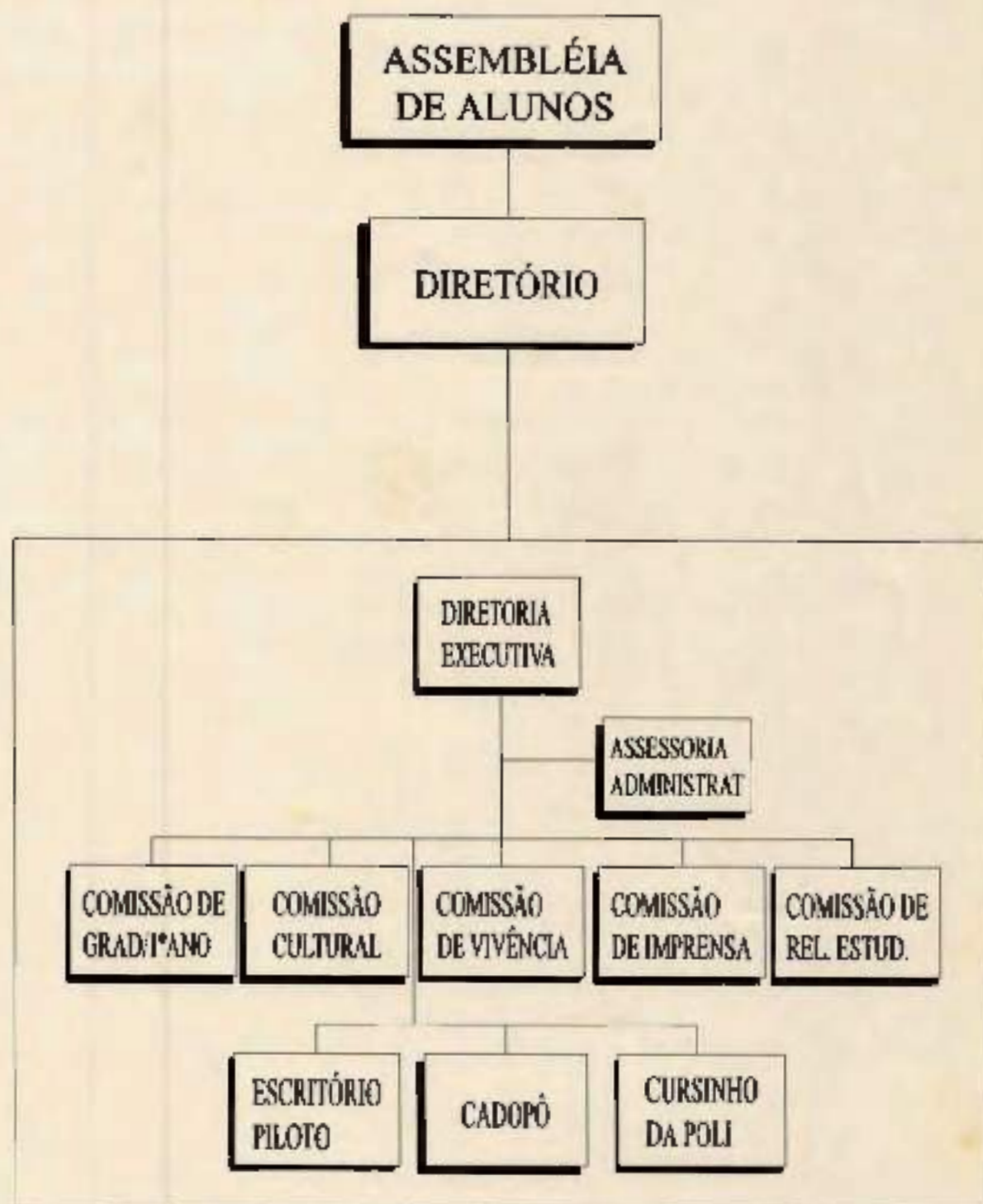
Faturamento de aproximadamente US\$130 mil (1993).

## Instalações

O Grêmio Politécnico, localizado no prédio do Biênio, conta, ainda, com uma infra-estrutura montada para o atendimento aos alunos, em espaços cedidos pela diretoria da Escola.

- sala 14: dedicada para estudos e cursos, e a sua interna destina-se a conferências e projeções, devido ao formato de mini-auditório;
- sala 15: sala da diretoria, onde os diretores realizam suas atividades. A sua sala interna é a administração do Grêmio, onde trabalham uma supervisora administrativa e um assistente;
- sala 16: sala de vivência , com mesas de jogos, sofás, som, revistas, entre outras diversões;
- sala 65 é a sala da diretoria executiva da entidade;
- loja: o Grêmio possui ainda uma loja, no andar térreo do prédio Biênio, onde arrendatários oferecem serviços de locação de fitas de vídeo, venda de camisetas, lanchonete, material de papelaria e de informática;
- Cursinho da Poli: o Grêmio utiliza espaço cedido pelo Centro Acadêmico da Engenharia Civil, onde localiza-se a secretaria do Cursinho da Poli, e as salas do prédio da Engenharia Civil, onde suas aulas são ministradas;
- O Escritório Piloto também localiza-se em sala do prédio da Engenharia Civil;
- A Casa do Politécnico localiza-se fora da Escola e da Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira. Esta sediada no bairro Bom Retiro (rua Afonso Pena), logo atrás do atual prédio da FATEC, prédio que sediava a Escola Politécnica à época de sua construção.

## GRÊMIO POLITÉCNICO - ORGANOGRAMA





## **Faturamento**

As fontes de renda da entidade são a loja e os cursos e festas que promove. O faturamento mensal da entidade girava, no início da gestão, em torno de US\$ 600.00 mensais, aproximadamente, sem levar em consideração o faturamento do departamento Cursinho da Poli, significativamente superior. O faturamento anual da entidade gira em torno de US\$130 mil (1993).

Toda a renda do Cursinho da Poli é destinada à manutenção deste.

## **Estilo Gerencial**

A hierarquia de tomada de decisões pode ser descrita da seguinte maneira: as decisões que não afetam objetivos e metas estabelecidos para a entidade e gestão (definidos, desta forma, no estatuto ou programa de chapa), e que não envolvem relações entre diretorias, podem ser tomadas pela diretoria competente do assunto em questão. Caso contrário são tomadas em reunião de diretoria. À Executiva cabem as questões políticas e financeiras, além do gerenciamento das atividades (interação entre as diversas diretorias).

O poder dentro da entidade está dividido da seguinte maneira: a instância superior é a Assembléia Geral de alunos da Escola; imediatamente abaixo, existem reuniões de Diretório, com os diversos centros acadêmicos da Escola; a instância seguinte são as reuniões gerais de diretoria, e abaixo disto vêm o presidente e os demais diretores da entidade.

Vale salientar que o modelo de funcionamento abaixo da instância de reuniões de diretoria é variável, conforme a diretoria eleita. Como pode-se constatar no estatuto da entidade (ver apêndice), não existe definição oficial de atribuição de responsabilidades, podendo a diretoria trabalhar de forma verticalizada ou como órgão colegiado. O modelo descrito no primeiro parágrafo deste item foi detectado nas últimas cinco gestões (que sucederam-se em chapas 'situação'). Como será discutido no próximo capítulo, tal modelo apresenta uma série de problemas de incompatibilidade com a estrutura da entidade.



## Peculiaridades Organizacionais

Como já foi mencionado, pode-se citar como características peculiares a esta entidade:

- a diretoria é renovada anualmente;
- a diretoria é eletiva;
- a diretoria é formada exclusivamente por estudantes, na maioria das vezes sem experiência anterior neste tipo de atividade.

As implicações principais destas características são:

- falta de flexibilidade nos recursos humanos - diretores são eleitos e não podem ser demitidos, nem pode-se atribuir responsabilidades de diretores eleitos a pessoas não eleitas (falta de legitimidade);
- falta de horizonte de longo prazo (gestão anual);
- falta de continuidade de projetos e estilo de gestão;
- interesses políticos eleitoreiros - realizações 'populistas';
- falta de flexibilidade de recursos estruturais. Varia conforme o caso:
  - espaço físico: restrição forte. Espaço cedido pela Escola.
  - recursos financeiros: restrição média. Existem fontes de renda fixas (associações dos estudantes calouros, loja) e podem ser criadas outras, esporádicas (cursos, palestras, festas).
- falta de preparo, por parte dos diretores inexperientes, para conduzir a entidade.
- influência da disputa pelo poder sobre o bom andamento administrativo;

As características citadas e suas implicações são rígidas pois definem a entidade na sua qualidade de entidade representativa (ou seja, é uma entidade política eletiva), e portanto devem ser tomadas com restrições a qualquer processo de melhoria organizacional.

A questão da descontinuidade, no entanto, representa um dos principais pontos negativos, do ponto de vista organizacional (apesar de ser o que garante a legitimidade política). Podemos representar, simplificadamente,



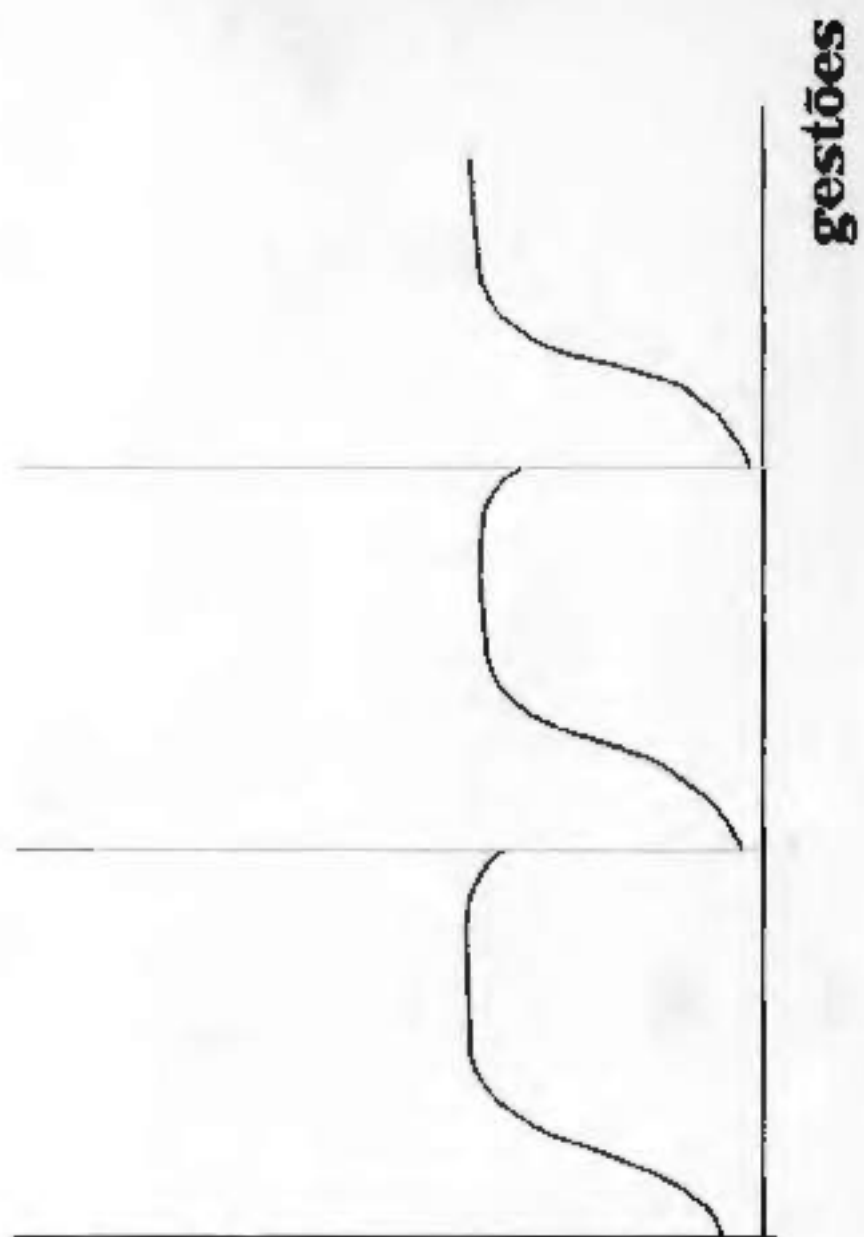
a produtividade das administrações sucessivas (gestões), como no gráfico seguinte, detectando três fases principais:

- início da gestão: fase inicial de aprendizado (curva de aprendizado), com produtividade baixa. Pode ser mais ou menos acentuada, conforme a nova diretoria seja proveniente de uma chapa de oposição ou situação.
- desenvolvimento da gestão: maior produtividade, de acordo com a eficiência de cada chapa em particular. No entanto, falta de conhecimento não é a restrição principal, uma vez que uma diretoria ativa inexperiente pode ser mais produtiva do que uma diretoria experiente mas inativa;
- final de gestão: com a aproximação do processo eleitoral, a produtividade efetiva da gestão começa a declinar, e declina sensivelmente às vésperas de eleições.

Duas considerações fazem-se necessárias. Inicialmente, em se falando de produtividade, deve-se estabelecer quais critérios são tomados como referência para este índice. Por ser este um trabalho que versa sobre a ligação entre estrutura e produtividade (resultados) da entidade, e não sobre suas características políticas, tomamos como referência a parcela dos esforços da entidade direcionados ao atendimento das necessidades dos alunos. Neste fator, o aprendizado e os esforços eleitorais influem significativamente, com pouca eficiência no primeiro caso e desviando esforços no segundo.

Em segundo lugar, o esforço dispendido no processo eleitoral, ainda que influa na produtividade das atividades da entidade, é de extrema importância, por qualificar a entidade como representativa e de classe.

**produtividade**



**Gráfico da Produtividade das Gestões**



## Caracterização do Público-Alvo da Entidade

O público alvo da entidade é uniforme e bem definido: trata-se de todos os alunos da Escola Politécnica, de todos os cursos. Apesar da variedade de procedências dos estudantes da Escola (colégios diferentes, estados, etc.), os problemas são semelhantes para a grande maioria. Suas necessidades vão se particularizando e tornando-se mais específicas à medida que o estudante alcança os últimos anos do curso. Aí entram em cena os centros acadêmicos das diversas engenharias, que suprem as necessidades mais específicas. Até a década de 50, não existiam os centros acadêmicos, e a representação era feita somente pelo Grêmio Politécnico, que possuía seus departamentos específicos para cada engenharia. No entanto, com o crescimento acentuado da Escola Politécnica e do seu número de alunos, a criação dos centros acadêmicos foi inevitável, ainda com o inconveniente da divisão de forças. Hoje, nos últimos anos de cada curso, o Grêmio atua de forma mais abrangente e os centrinhos de forma específica, mas procurando sinergia na atuação conjunta.

O aluno da Escola destaca-se por ser estudioso. Desta forma, estímulos e oferecimento de melhores condições para o desenvolvimento das atividades acadêmica e estudo, para tais estudantes, tem boa receptividade.

A participação do estudante nos processos reivindicatórios, por outro lado, tem sido historicamente baixa. Se por um lado o aluno é estudioso e capaz, por outro é politicamente desmotivado e não engajado. O aluno só toma consciência do seu poder de pressão e da necessidade da reivindicação de duas formas: quando a situação já está bastante difícil; ou quando há o estímulo por parte do Grêmio. No entanto, mesmo assim, não há a participação da maioria, pois o Grêmio, como as demais entidades estudantis, tem hoje fraco poder de mobilização.



## Análise do Ambiente

O ambiente em que a entidade está inserida, a Escola Politécnica, instituição pública que tem como fim o ensino, extensão e pesquisa de engenharia, e que faz parte da Universidade de São Paulo, maior universidade pública do país, ligada ao governo do estado, impõe certas restrições à atuação da entidade. Concomitantemente, este mesmo ambiente é a razão de ser da entidade, uma vez que esta é um órgão estudantil, e portanto deve atuar dentro deste âmbito.

Grande parte da estruturação do ambiente em questão deve-se aos conceitos ligados à educação vigentes atualmente no país, conceitos estes que distanciam-se de certa forma do desenvolvimento pedagógico mais recente. Em virtude disto, existe dentro da Escola, atualmente, um projeto de modernização curricular, visando a atualização dos métodos e conteúdo do curso, em relação às principais escolas de engenharia do mundo. No entanto, certos conceitos como a educação como fruto da vontade própria, e o aprendizado por 'insights' são ignorados, assumindo a escola posições que reduzem as taxas de rendimento do aluno. Contudo, não é este o escopo deste trabalho, mas esta introdução apenas nos explica a falta de reconhecimento e consideração na participação dos alunos nos processos decisórios da escola, seja nas questões acadêmicas, onde o relacionamento dos estudantes é direto, seja nas questões internas da Escola. Como exemplo, citamos o desenrolar do Projeto de Modernização Curricular no ano de 1993, que projetou transformação drástica na estrutura curricular na Escola, sem a participação dos alunos na sua elaboração. Ou a baixa porcentagem de representantes discentes nos diversos conselhos, como na Congregação da Escola, órgão máximo deliberativo, por exemplo, onde a quantidade de estudantes é de cerca de 5% dos conselheiros. Nos diversos departamentos da Escola, esta representação cai ainda mais, com apenas 1 representante para dezenas de professores.

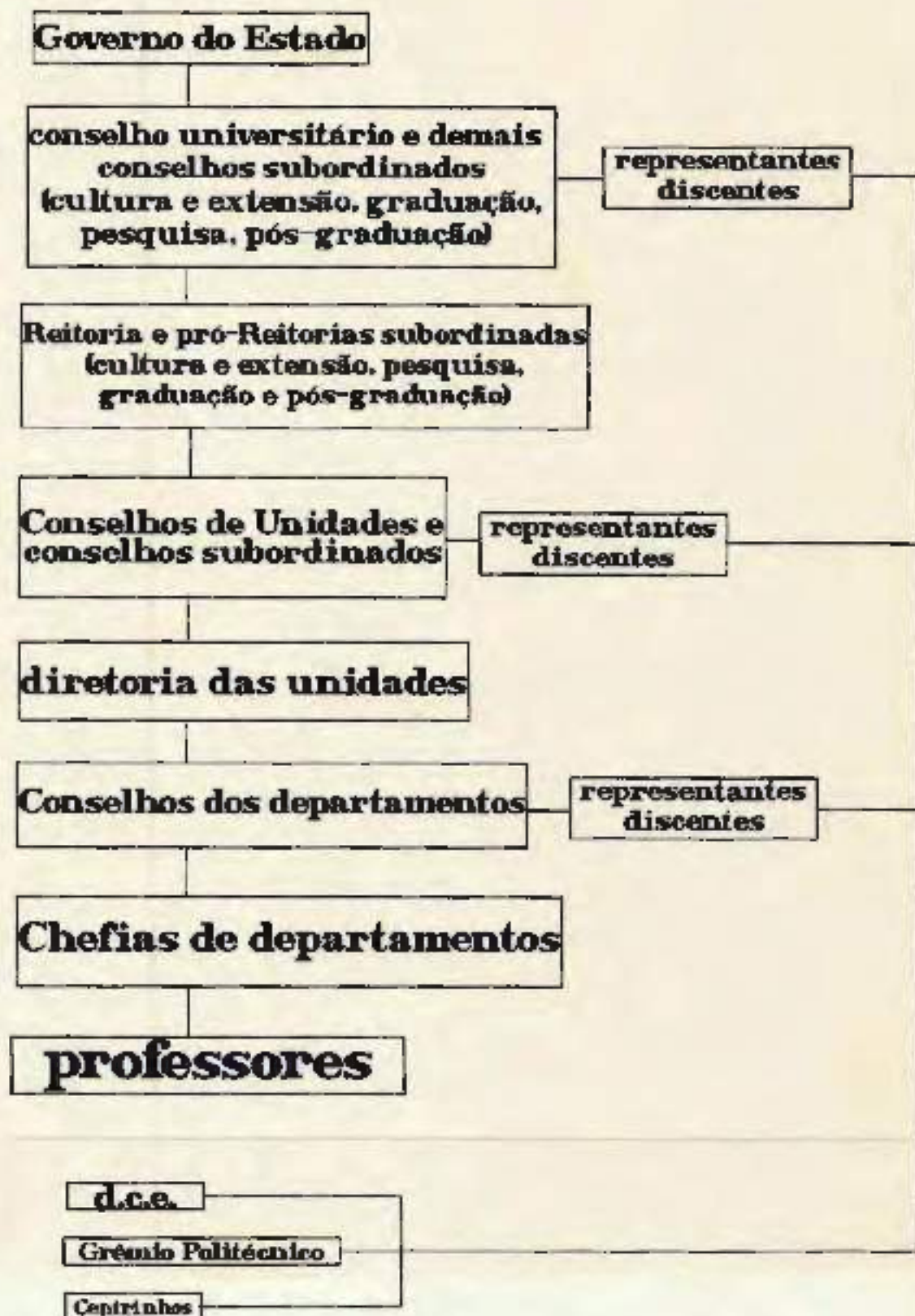
Por outro lado, em virtude da rígida estrutura oficial de escola pública, existe uma organização informal forte na instituição, possibilitando que a participação dos alunos tenha crescido de forma significativa nos últimos anos, em virtude de existirem pessoas defensoras da participação dos alunos em cargos de direção.

A Escola Politécnica tem sua estrutura composta da seguinte forma: Congregação, órgão máximo deliberativo da instituição; Conselho



Técnico-administrativo, responsável pelas questões administrativas; Conselhos de Graduação, de Pesquisa e de Cultura e Extensão, cada qual responsável por suas respectivas áreas; Conselhos Departamentais, responsáveis pela administração dos diversos departamentos. A entidade é considerada representativa, por parte da Escola, mas não tem poder oficial de representação: os representantes discentes nestes diversos conselhos da Escola, onde as decisões são efetivamente tomadas, são eleitos em eleição independente à eleição para o Grémio Politécnico. Na realidade, este tipo de organização (e representação discente) está definida nos estatutos da Universidade de São Paulo. Desta forma, a atuação da entidade em favor do aluno, principalmente em relação à graduação e questões acadêmicas, fica bastante limitada. Ao Grémio resta a articulação conjunta dos diversos representantes discentes para questões centrais, como a representação discente na formação de bancada discente no colégio eleitoral para a votação de diretor da Escola, por exemplo, e a atuação direta acadêmica, junto ao corpo docente, até o nível de chefias de departamento.

Obviamente, externamente a entidade é a oficial de representação dos estudantes da Escola Politécnica, e desta forma não encontra nenhuma dificuldade em especial.





A Estrutura de Poder dentro da USP

## **Capítulo 03 - O Problema**



## **Apresentação**

---

A entidade apresenta uma série extensa de problemas, que há alguns anos vêm sendo debatidos. Pode-se dizer que atravessa uma crise de muitas facetas: por um lado, vinculada à própria natureza da entidade, como entidade representativa de classe que atravessa crise de representatividade; por outro, enfrenta, junto a todo o movimento estudantil, uma crise de atuação política. E, particularmente, enfrenta problemas estruturais e organizacionais. É sobre este último ponto que este trabalho atuará.

Podemos elencar causas e sintomas de anomalias apresentadas pela entidade, que ameaçam alguns dos seus objetivos principais:

- **imagem:** deteriorada junto a grande parcela do seu público (representados): idéia de ineficiência, ineficácia e inatividade. Pouca divulgação das realizações e subutilização dos canais de comunicação. Trata-se de uma questão que atinge a entidade em sua própria razão de ser: a sua representatividade, em primeira análise. As diretorias que sucederam-se nos últimos cinco anos, pelo menos, detectaram uma queda pronunciada na popularidade da entidade e na participação dos seus representados nas atividades desta.
- **problemas jurídicos:** os graves problemas da entidade nesta área põe em risco o patrimônio da entidade: existem dívidas trabalhistas de centenas de milhares de dólares, referentes à previdência social, de um período de cerca de quinze anos atrás, e dívidas municipais significativas.
- **falta de transparência** não apenas nas contas da entidade, mas também na sua atuação política dentro da sua esfera de ação. Esta questão pode ser colocada como uma causa do problema de imagem deteriorada, mas denota, além disso, outro aspecto: o do foco de atuação. Nos últimos anos houve, por parte da diretoria da entidade, uma postura voltada para dentro, o que distanciou a entidade dos alunos da Escola. Enquanto a diretoria da entidade focalizou seus esforços em solucionar os históricos problemas jurídicos, fiscais e administrativos da entidade, entre os representados formou-se a idéia de que o Grêmio é uma entidade que tem por objetivo fazer política externa, ficando a idéia da representação, em virtude da ignorância das atividades da entidade e do despreparo desta para alcançar seus objetivos, apagada.



- desestruturação administrativa. Os custos não são controlados, nem as receitas, a menos em situações de necessidade financeira. A política salarial é confusa, seguindo critérios diferentes para diferentes funcionários.

O tamanho da entidade justifica uma estrutura administrativa profissional. O quadro funcional, no entanto, reflete a instabilidade (efemeridade) da direção, através de uma rotatividade expressiva. Há cerca de cinco anos atrás, a entidade contava com um gerente administrativo, que com a sucessão das diretorias acabou centralizando todo o controle financeiro. Sob suspeitas de irregularidades, este funcionário foi afastado. A contabilidade acabou, então, no período de três anos, sob responsabilidade de um office-boy. O quadro foi alterado, sofrendo uma capacitação, mas absorve de forma significativa a instabilidade política da diretoria.

- desorganização interna da diretoria: é uma questão flagrante. Como já foi descrito anteriormente, cada diretoria tem liberdade estatutária para organizar-se como bem entender, apenas mantendo os cargos executivos. Esta informalidade, no entanto, faz com que a maior parte de atividades seja feita de forma intuitiva, informal, e portanto demasiadamente dependente da capacidade e experiência dos integrantes da entidade. Grande parte das decisões não são tomadas por todo o grupo, mas sim pelos líderes, centralizadamente, e as atribuições e responsabilidades não são delegadas de forma planejada. Os diretores não tem visão global do que se passa na entidade. Não existe melhoria contínua, e a sucessão de gestões anualmente faz com que a entidade comporte-se como uma organização tipicamente "dente de serra", ou seja, toda a melhoria adquirida pela experiência de uma gestão é perdida na sucessão, a menos que a chapa vencedora seja a 'situação'.



## **Quantificação do Problema**

---

Pode-se ilustrar, inicialmente, a crise por que passam entidades representativas desta natureza, citando a filiação dos estudantes ingressantes ao Grêmio Politécnico. Dos cerca de 800 alunos aprovados nos exames vestibulares, há anos a quantidade de filiações por parte dos ingressantes não supera as 400. São cerca de 50 %. Este dado leva-nos a concluir que o estudante não teve nenhum contato com a entidade, mas já abre mão de possuir uma representando-o nas suas questões acadêmicas e estudantis.

A questão do descrédito interno pode ser detectada através de um formulário de avaliação de gestão, distribuído e respondido pelos calouros após três meses de convívio. Cerca de 50% não contém nenhuma avaliação, 40% classificam a entidade como desorganizada e com poucos serviços de apoio ao aluno. Cerca de 10% avaliam a atividade do Grêmio como boa. Alguns estudantes questionam a própria razão de ser da entidade. Deve-se levar em consideração o pouco tempo de convivência destes alunos com a entidade, o que ocasionou tamanha abstenção (50%). Dos resultados gerais da pesquisa, envolvendo também os veteranos, 5% dos entrevistados declararam não conhecer nenhuma atividade da entidade, 50,2% disseram conhecer algumas atividades, 36,1% a maioria delas e 8,7% disseram conhecer todas. Uma lista de atividades da entidade estava disponível junto à pesquisa. O índice de desconhecimento do público politécnico com relação à entidade pode ser considerado o principal indicador, uma vez que, embasado nisto, o julgamento destas pessoas tende a ser parcial.

Quanto ao problema principal de estudo deste trabalho, a desestruturação da entidade, existem inúmeros indícios detectáveis.

Para tomar um exemplo, verifiquemos a distribuição dos recursos humanos pelas comissões: a Comissão de Graduação e 1º Ano, que desenvolve uma das mais importantes atividades da entidade, conta com dois diretores somente, enquanto que a Comissão Cultural conta com seis diretores. Outro exemplo são os diversos eventos tradicionais da entidade, como a gincana de integração de veteranos e calouros Integra-Poli, a Festa Junina da Poli ou a Semana de Arte da Poli, que repetem os mesmos equívocos organizacionais todos os anos, pois não existe registro ou avaliação dos eventos realizados.



## **Equacionamento e definição do problema**

---

### **Estrutura da Entidade**

Não existe uma estrutura formal, que possibilite controle e gestão eficientes e eficazes. O que existe são fragmentos de modelos organizacionais de gestões passadas, elaboradas em conformidade com o contexto da época e que não suprem, hoje, as necessidades da entidade, devido à falta de coesão e existência de gaps organizacionais.

O sintoma mais evidente deste diagnóstico é a má divisão de atribuições e responsabilidades, o que acarreta sobrecarga de alguns diretores, que esgotam-se, enquanto outros, em virtude da falta de atividade desmotivam-se e tem sua produtividade reduzida.

Deve ser idealizada uma estrutura que viabilize a sinergia do trabalho do grupo, e que dê condições para que as necessidades da organização sejam supridas através dos recursos disponíveis pela entidade.

### **Análise do Foco**

A questão do foco atinge a entidade como um todo, e reflete-se na própria capacidade de a entidade atuar de forma eficiente nas questões que lhe compete. Isto porque o foco tem grande influência na alocação dos recursos e definição de estratégias.

A atual diretoria da entidade uniu-se por afinidades ligadas às atividades culturais, e desta forma a atuação da entidade está desfocada. A importância dada a atividades culturais excede a necessidade, enquanto o esforço nas atividades de representação e reivindicatórias vem sendo menor do que o necessário, prejudicando os resultados destas atividades. Sendo assim, a entidade deve estudar sua alocação de recursos, mas antes ainda deve rever seu foco de atuação. Esta questão reflete-se diretamente na estrutura da organização.

Desta forma, a maior parte do esforço deve estar direcionado ao estudante e às suas necessidades, sendo que questões internas ou não prioritárias não devem interferir neste aspecto.



## **Capítulo 04 - Objetivos e Metas**

---

## **Determinação dos objetivos e metas a serem alcançados**

O objetivo deste trabalho, como foi descrito anteriormente, é projetar a reestruturação da organização, visando anular os efeitos inevitáveis das peculiaridades organizacionais e superando os problemas levantados no capítulo anterior.

Deverá, também, planejá-la, programá-la e encaminhar sua realização.

Após a reestruturação, a entidade deve sofrer uma recharacterização, onde:

- A entidade terá condições mais estáveis de trabalho e sobrevivência, dentro do possível, e deve desenvolver suas atividades de forma eficiente e otimizada;
- A entidade estará verdadeiramente voltada ao aluno, procurando detectar e suprir suas necessidades;
- Por consequência, a entidade estará mais perto de atingir a satisfação e confiança dos alunos em seu desempenho.

Por mais genéricas que sejam as considerações acima, estas podem ser consideradas metas deste projeto.

Existe, ainda, a restrição temporal que define prazo. Esta divisão está apresentada no capítulo 01, na apresentação do trabalho.



## **Análise dos recursos disponíveis, potencial e viabilidade**

### **Recursos Disponíveis e Necessários**

O principal fator atingido por este trabalho de reestruturação é também o principal recurso da entidade: seu corpo de diretores e funcionários; ou seja, seus recursos humanos. Tal fato deve-se à natureza do projeto e da entidade: enquanto a reestruturação irá causar uma mudança cultural drástica na organização, que afetará todo o seu contingente humano, esta caracteriza-se pela prestação de serviços ao seu público (levando em consideração a representação como um serviço), seus representados, e portanto os recursos humanos destacam-se por sua especial importância. São ao todo vinte diretores eleitos, integrantes da chapa (embora a quantidade estatutária mínima seja nove, o que deve ser levado em consideração no trabalho de reestruturação).

No entanto, avaliamos que cerca da metade deste grupo de diretores apresenta condições motivacionais para participarem de forma ativa no empreendimento. Os demais serão motivados, à medida do possível, ou afastados da execução do projeto. A motivação é item essencial, devido ao dinamismo com que este projeto de reestruturação deve ocorrer, e garante que o processo não seja abortado no meio, o que certamente comprometeria enormemente a entidade.

Será necessário, contudo, grande esforço de treinamento da diretoria. Quanto à variação dos recursos humanos, a nível diretor, a única possibilidade é a diminuição do quadro (renúncias ou expulsões), uma vez que não é possível a incorporação que não seja de forma eleitoral; apenas podem ser recrutados colaboradores. A nível funcional, a variação dos recursos humanos está vinculada ao faturamento da entidade, uma vez que existe um alto comprometimento do faturamento com a folha de pagamentos.

Os demais recursos necessários seriam recursos de infra-estrutura espacial (espaço físico), e recursos financeiros que viabilizem investimentos e flexibilizem áreas correlatas, como o quadro funcional, por exemplo.

Quanto a questão do espaço disponível para a entidade, atualmente, pode-se afirmar que o espaço é utilizado em sua plenitude, mas de forma



pouco produtiva, podendo a sua utilização ser facilmente otimizada; existe, portanto, certa flexibilidade para mudanças.

A necessidade de investimentos, que, como a questão espacial, só será definida mais à frente, esbarra no baixo faturamento mensal da entidade. No entanto, existem fontes de renda esporádicas, como festas e cursos, que podem ser utilizadas para o financiamento da reestruturação.

## **Subsídios para a Análise Organizacional**

Existem certas características, no problema em questão, que devem ser analisadas:

1. As atividades organizam-se, ainda que intuitivamente e de forma pouco planejada, por processos. Podemos citar como exemplo, a resolução de problemas de graduação, da detecção do problema à sua finalização; ou a edição do informativo do Grêmio, o Polítrego. A existência de certos processos dentro da entidade é evidente, e as diretorias já estão divididas desta forma.
2. A crise atual da entidade tem caráter estratégico, uma vez que a entidade não está direcionada e nem cumpre de forma eficiente sua função principal.
3. O tempo para avaliação, diagnose, projeto e implementação de mudanças é relativamente curto, por fatores limitantes anteriormente descritos.

Avaliando as diversas técnicas e princípios de reorganização / reestruturação administrativa modernas, pode-se fazer algumas considerações: não se trata, nesta fase do problema, da aplicação dos princípios do TQC, uma vez que não se procura uma melhoria incremental; haverá alterações radicais em toda a estrutura. O TQC será de importância ímpar após a reorganização, para a manutenção e melhoria contínua do sistema. Também não se trata da aplicação de métodos localizados de melhoria, como os CCQs, por exemplo, pelo mesmo motivo descrito acima, e porque o problema tem caráter estratégico. A nosso ver, trata-se de um caso da aplicação dos conceitos de Reengenharia, onde a estrutura é radicalmente reprojeta em função



da finalidade da organização e dos processos que a compõem, num curto intervalo de tempo.

A Reengenharia como método de reestruturação organizacional será discutida com mais ênfase adiante.

### **Avaliação da Viabilidade de Atingimento dos Objetivos**

O projeto é viável, uma vez que é natural que numa entidade desta natureza, onde os indivíduos agrupam-se por afinidade ideológica e comprometidos com um ideal, existam indivíduos motivados e ativos participantes. No entanto, uma reestruturação deste nível exige um esforço grande de treinamento, e este treinamento deve ser eficiente e eficaz, sob custo de colocar todo o projeto em risco. Outro agravante é o fator tempo: os prazos são realmente emergentes, e o esforço deve ser focalizado e rápido, sem perdas desnecessárias.

## **Capítulo 05 - Desenvolvimento Conceitual - Proposta do Projeto**

---



## **Elaboração Conceitual do Projeto**

---

Estabelecidas as diretrizes principais do trabalho, serão agora discutidos os conceitos e o ferramental que serão utilizados e que conduzirão o processo de reorganização.

### **Reengenharia de Processos**

Reengenharia, segundo Hammer (6), é "uma mudança radical na forma como fazemos nosso trabalho.(...) Envolve o dramático redesenho de processos, estruturas, gerenciamento dos sistemas e valores de uma organização, visando atingir alterações radicais no desempenho dos negócios". A empresa Andersen Consulting a define, por sua vez, como "atingir e sustentar sucesso competitivo pelo alinhamento das pessoas, processos de negócio e tecnologia da empresa com seus imperativos estratégicos".

Na realidade, o objetivo da reengenharia é obter vantagens estratégicas competitivas de forma agressiva. A grande diferença entre a reengenharia e os processos de melhoria contínua é o resultado das mudanças. Enquanto com processos de melhoria contínua os ganhos em rendimento e produtividade podem chegar a 10, 15 ou 20%, a reengenharia já propiciou alterações de resultados da ordem de mais de 200%.

Enquanto a melhoria contínua baseia-se nos processos ou rotinas existentes, a reengenharia promove um rompimento brusco com as formas antigas de trabalho, reprojutando as rotinas praticamente do início. Rompe-se os vínculos com as formas antigas de trabalho e com os vícios culturais a elas ligados.

Sendo assim, a reengenharia deve ser utilizada quando os resultados de avaliações do processo revelarem discrepâncias entre o desempenho do processo, os requisitos do cliente e os requisitos do negócio / mercado grandes demais para serem vencidas pelo processo de melhoria simples, dadas as restrições do processo atual. Estas discrepâncias podem ter surgido de diversas formas: a organização pode ter se mantido fechada, insensível a estímulos externos, e quando se deu conta encontrou-se já distante da realidade do mercado. Agora é hora de acelerar seu up-grade



organizacional. Ou então, devido a uma rígida estrutura funcional, a organização não produz sinergia na ação contínua dos seus distantes departamentos. As informações perdem-se por entre os setores, ou são retidas por gargalos organizacionais. Esta situação pode ser recente ou nada mais que a velha configuração da empresa, que não suporta mais um ambiente dinâmico que exige alta competitividade e produtividade.

De qualquer forma, a característica básica do ambiente propício para a reengenharia é a incapacidade de ser estrategicamente competitivo. Ou seja, é inevitável que a mudança acontecerá. Na tabela abaixo (Cerqueira Neto (2)), pode-se visualizar as principais diferenças entre a melhoria contínua e a reengenharia.

Diferenciação entre melhoria contínua da qualidade e reengenharia:

<b>Melhoria Contínua da Qualidade</b>	<b>Reengenharia</b>
• incremental	• quântica
• melhora o que existe	• reinventa / reavalia
• trabalho na função / área	• em toda a empresa
• todo o tempo	• periódica
• de baixo para cima	• de cima para baixo
• lenta, planejada e sistemática	• radical e planejada
• processo de evolução	• revolução

Organizações com bom desempenho estratégico têm também realizado reengenharia de processos, para incrementar ainda mais seu poder competitivo; contudo, neste caso deve-se equacionar o grau de risco a que a empresa predispõe-se a aceitar, uma vez que os riscos da reengenharia, por esta ser muito mais abrupta, são também maiores.



## A Abordagem da Reengenharia

Existe, na bibliografia disponível, diversos modelos de abordagem para o processo de reengenharia.

Segundo Cerqueira Neto (2), a estratégia de reengenharia envolve os seguintes passos:

- mapeamento da situação atual;
- formulação da meta-estratégia para a mudança organizacional;
  - auditoria na estrutura e na cultura vigente na organização;
  - definição de metas para cultura e estrutura da organização;
    - proposição de agenda para a mudança radical;
    - estabilização da organização.

Thomas Davenport, por sua vez, considera a seguinte sequência de passos:

- identificação de processos para a reengenharia;
  - identificação das alavancas de mudança;
  - desenvolvimento das visões de processo;
    - compreensão dos processos existentes;
    - projeto e prototipação do novo processo.

E Hammer propõe o roteiro abaixo:

- organização dos recursos humanos que serão utilizados no processo (papéis) - equipes;
- escolha dos processos a serem reformulados pela reengenharia;
  - redefinição dos processos.

Na realidade, todos estes três roteiros são bastante semelhantes, diferenciando-se, apenas, no enfoque dado pelos autores. Hammer, em sua obra, introduz o conceito de reengenharia de processos e enfatiza a importância do novo método de reestruturação no atual ambiente



empresarial, onde a concorrência é mais acirrada e a eficiência é fator fundamental. Tece comentários sobre mudanças culturais e sugere um roteiro genérico, considerando cada caso como específico. Davenport tem uma abordagem mais estruturada e operacional da implementação do processo de mudanças, e Cerqueira Neto atenta para a importância do fator cultura. A diferença que pode ser considerada plausível refere-se ao grau de ligação entre os novos processos e os antigos: enquanto Hammer e Davenport afirmam que, constatada a necessidade da mudança, por meio dos indicadores competentes, deve-se partir do nada na estruturação, Cerqueira Neto, por sua vez, considera importante como primeiro passo, a análise dos processos e sistemas atuais. Esta abordagem pode significar uma maior ou menor independência do novo processo em relação ao antigo, e a adequação deste fator depende de cada caso em particular.

### **A Questão da Cultura Organizacional e Ambiente**

Cerqueira Neto define cultura organizacional como *"uma configuração de hipóteses básicas que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam adequadamente para serem consideradas válidas e, portanto, para serem ensinadas a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas"*.

Hammer tece importantes considerações sobre o ambiente organizacional e a cultura da empresa, e assinala mudanças resultantes de um processo de reengenharia:

- as unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo;
- os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
- os papéis das pessoas alteram-se, de controlados para autorizados;
- a preparação para os serviços muda do treinamento para a educação;
- o enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para os resultados;
- os critérios de promoção mudam do desempenho para a habilidade;



- os valores alteram-se de protetores para produtivos;
- os gerentes vão de supervisores para instrutores;
- as estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para niveladas;
- os executivos passam de controladores do resultado a líderes.

Como pode-se observar, a reengenharia de processos influencia toda a organização da empresa, desde a conceituação de poder e a atribuição de autoridade até o ambiente de relacionamento entre as pessoas. A reengenharia altera a forma como a cultura atual e a estrutura legitimam-se e reforçam-se. Uma nova cultura deve surgir do processo de reestruturação, e para que tudo isto seja viável, sem riscos, deve haver claramente:

- comprometimento por parte do nível máximo de gerência e ações que o demonstrem;
- comprometimento por parte do nível médio de gerência com o processo e com a alta gerência, e ações que o demonstrem;
- pesquisa eficiente das necessidades dos clientes internos e/ou externos;
- preparação eficaz das pessoas que participarão do processo de reengenharia e das que farão parte da organização reestruturada, para que sejam operadores habilitados, condizentes com a nova realidade.

Para viabilizar este processo de mudança, Hammer detecta papéis necessários:

- líder: é o executivo principal, com poder e influência suficientes para garantir a reengenharia;
- proprietário do processo: responsável por um processo específico;
- equipe de reengenharia: pessoas encarregadas de produzir as idéias e planos para a nova empresa;
- comitê geral: comitê consultivo, que delibera sobre questões mais abrangentes do que os processos apenas. Algumas vezes é prescindido;
- czar da reengenharia: é o secretário-geral da reengenharia, garantindo o dia-a-dia do processo, subordinado diretamente ao líder.



Em suma, podemos dizer que, para que o processo de reengenharia seja bem sucedido, é preciso aliar alta capacidade de desenvolver regras com alta capacidade de mudá-las; ou seja, é preciso flexibilidade e controle cultural.

### **A Tecnologia como Facilitadora**

Hammer, assim como Davenport e outros autores, comentam o importante papel da tecnologia no ambiente empresarial de competição acirrada em que vivemos atualmente. E como, desta forma, a reengenharia deve utilizar-se dela para trazer vantagens competitivas. Bancos de dados compartilhados, sistemas especialistas, redes de telecomunicações, ferramentas de apoio à decisão, comunicação de dados sem fio e computadores portáteis, videodisco interativo, tecnologias de rastreamento e identificação automáticos, computação de alto desempenho, são exemplos do que há de mais moderno neste sentido. No entanto, como veremos adiante, o âmbito deste trabalho não se estende até o detalhamento de cada processo e seus potencializadores, mas sim o projeto de uma nova estrutura organizacional mais eficaz e eficiente. A questão tecnológica, sendo assim, não será discutida com maiores detalhes.

### **Programação das Atividades - Metodologia de Execução**

Como foi discutido no primeiro item deste capítulo, a sequência de passos para a realização do processo varia conforme o caso estudado.

Neste caso, em particular, decidiu-se por uma reestruturação completa e independente da situação anterior, em virtude dos seguintes fatores:

- como já foi discutido anteriormente, a estrutura existente é uma mistura de estruturas anteriores relativamente adaptadas, porém incompatíveis. Este desvínculo com a organização anterior não significa que toda a experiência dos diretores da entidade será desprezada. Pelo contrário, é nela que o projeto de reestruturação baseia-se para obter sucesso.
- existem problemas culturais (postura dos diretores e foco de atuação da entidade) que devem ser resolvidos. Como todos os diretores da entidade irão participar do processo, o questionamento partindo do nada poderá



solucionar alguns destes problemas, mesmo que, em virtude do fato de a entidade operar intuitivamente por processos, o resultado seja semelhante, em algumas áreas, à situação anterior.

Desta forma, o roteiro de condução da reestruturação da entidade ficou equacionado da seguinte maneira:

1. análise de **objetivos/missão** da entidade

2. detalhamento de **macrofunções** implícitas ao objetivo

3. levantamento dos **fatores críticos de sucesso** através de análise das funções

4. levantamento de **questões estratégicas críticas** através de análise dos fatores - levantamento de características esperadas da entidade.

5. início da trabalho de modelagem da estrutura: definição de **processos** e fluxos necessários.

6. análise do **interrelacionamento** dos processos - definição de características estruturais

7. análise de **modelos** estruturais - adequação ao caso

8. ajuste fino - planejamento de sistemas de informação e funcionamento da entidade com nova estrutura - **estruturação**.

Como pode-se observar, a análise inicia-se pela discussão da razão de existência da entidade, passa por uma análise do seus negócios principais, pondera sobre as estratégias utilizadas para a obtenção dos objetivos e finaliza equacionando todas estas questões com a necessidade de uma estrutura apropriada para suas atividades. Alguns processos serão discutidos e analisados como exemplo, no entanto este trabalho, como já discutido anteriormente, irá deter-se na questão estrutural.

### **A Execução dos Trabalhos - Análise - Particularidades deste Caso**

Hammer, Davenport, Cerqueira Neto e os demais autores de estudos sobre o tema reengenharia versam sobre como os trabalhos devem ser executados. São unânimes em considerar as equipes de trabalho como a maneira mais eficiente, senão única, de se realizar o esforço de reengenharia. No entanto, o foco destas comissões pode ser variável: pode-se 'reengenheirar' todo o departamento de cobrança da Ford, por exemplo, ou o sistema comercial da IBM Credit; nestes casos, a reengenharia seria realizada pelos líderes e recursos humanos envolvidos nestes processos, encabeçada por um elemento superior dentro da hierarquia da empresa.

No caso do Grêmio Politécnico, devem-se fazer duas distinções:

- no âmbito deste trabalho, não se pretende 'reengenheirar' a entidade até os níveis mais específicos possíveis, mas sim elaborar estudo de reestruturação organizacional. Desta forma, os processos principais devem ser conhecidos, mas o estudo não chegará até o nível de engenheirá-los.
- em segundo lugar, trata-se de uma organização pequena, com trinta funcionários e vinte diretores. Estes vinte diretores estão ligados diretamente à liderança central da entidade, a presidência. Entre eles não se estabelecem níveis hierárquicos distintos. Como grande parte dos funcionários (93%) está alocada num só departamento, o Cursinho da Poli, e a maior parte das atividades da entidade são realizadas pelos próprios diretores, então estes devem ser encarregados do esforço de reengenharia;

Sendo assim, as reuniões de reengenharia envolveram todo o corpo de diretores da entidade, que reuniram-se, durante uma semana, em cerca



de vinte horas de reuniões, encaminhando as discussões conforme o roteiro apresentado no item anterior.

Anteriormente à realização das reuniões de reengenharia, o assunto foi exposto ao grupo de diretores nas cinco reuniões gerais de diretoria que antecederam os trabalhos. Os diretores da comissão executiva (presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário-geral), além de outros mais interessados, especialmente os ligados ao curso de Engenharia de Produção, estudaram o assunto através da leitura da bibliografia básica sobre o assunto (Hammer, pelo menos).

Até a véspera dos trabalhos, existia um clima de motivação na diretoria como um todo, especialmente em virtude da realização da avaliação do primeiro semestre de atividades da gestão. Em face aos resultados gerais negativos do primeiro semestre, foi relativamente fácil, através da criação de um clima de crise geral, conseguir a motivação dos demais diretores que até então não estavam ligados ao processo, e que vislumbraram no processo de reengenharia a única alternativa para reverter os resultados.

As reuniões realizaram-se nas férias escolares, e portanto não haviam atividades acadêmicas que desviassem a atenção dos participantes. Foram ao todo quatro reuniões, realizadas durante todo o dia, períodos da manhã e tarde, e o comparecimento dos diretores foi satisfatório, com mais de 80% do corpo de diretores, pelo menos, em todas as reuniões, tendo em vista que existem muitos diretores que moram no interior e retornam às suas casas no período de férias.

Os resultados do encaminhamento das discussões encontram-se no próximo capítulo.

## **Capítulo 06**

### **Resultados - A Nova Estrutura**

---



## **Desenvolvimento da Proposta - Reestruturação**

---

Apresentaremos agora os resultados do processo de redesenho da estrutura. A apresentação seguirá o roteiro da Reengenharia, apresentado no capítulo anterior.

### **1. Objetivo da Entidade**

A discussão acerca dos objetivos da entidade enquanto entidade representativa abordou temas como a atual necessidade de entidades representativas nas universidades e escolas e a situação atual da atividade estudantil. Partiu-se, desta forma, do pressuposto de que esta deve sempre ser uma entidade estudantil, de representação de classe e democrática. Chegou-se, então, à seguinte definição:

**" O Grêmio Politécnico tem por objetivo e missão representar os estudantes da Escola Politécnica em todos os níveis, promover o seu desenvolvimento nos aspectos acadêmico-estudantil, cultural, social e político, conforme suas necessidades, visando a formação de uma identidade politécnica".**

Atenta-se para a última oração desta definição, "visando a formação de uma identidade politécnica", que explicita a importância do fator de classe, ou seja, a entidade deve manter os representados coesos ideologicamente em torno do que os identifica.

### **2. Funções**

A partir do objetivo, discutiu-se, então, quais seriam os "negócios" principais da entidade, ou seja, de que forma a entidade deveria atuar para atingir os objetivos estabelecidos. Estes negócios ou macrofunções foram levantados e estão apresentados abaixo:

**1 - representação acadêmica:** representar os alunos e seus interesses, e reivindicar seus direitos todas as vezes que estes não forem cumpridos, perante a estrutura acadêmica da Escola e da Universidade. É o 'negócio' principal da entidade, senão sua razão de existência.

**2 - representação sócio-política:** representar os alunos, enquanto estudantes de engenharia da Escola Politécnica, para fora da Escola e da Universidade.

**3 - promoção social e humana:** promoção de desenvolvimento humano e social dos estudantes, como através de espaços de vivência e eventos de integração.

**4 - promoção socio-política:** promoção do desenvolvimento sócio-político dos estudantes, através de eventos, debates, cursos, que validem a representação sócio-política.

**5 - promoção cultural:** promoção do desenvolvimento cultural dos estudantes, através de eventos culturais e de espaços de divulgação cultural para a produção estudantil.

### **3. Fatores Críticos de Sucesso**

Discutiu-se, então, quais seriam os fatores principais que garantiriam o sucesso nas atividades da entidade, ou seja, quais seriam seus fatores críticos de sucesso. Tais fatores foram levantados para cada macrofunção.

#### **1. Representação Acadêmica:**

**informação (monitoração):** a entidade tem que detectar o problema.

**confiabilidade:** os alunos devem ter confiança na atuação da entidade.

**trânsito:** garante as atividades da entidade dentro da estrutura acadêmica da Escola.

**representatividade:** a posição da entidade deve representar os alunos de fato e de direito.

**prazo:** o problema deve ser resolvido a tempo.



**mobilização:** a atuação da entidade precisa de apoio dos alunos.

## 2. Representação Sócio-Política:

**representatividade / mobilização:** a entidade deve assumir a posição dos alunos e, portanto, deve pesquisá-la.

**trânsito na sociedade / entidades:** garante as atividades da entidade dentro da sociedade.

**informação / debate:** legitima a posição da entidade.

## 3. Promoção Social

**criatividade:** estímulo ao desenvolvimento social.

**aderência ao perfil politécnico**

**foco em integração**

## 4. Promoção Sócio-Política

**ecletismo/imparcialidade.**

**informação/debate:** desenvolvimento.

**mobilização:** alunos participando para legitimar posicionamento.

## 5. Promoção Cultural

**trânsito no meio cultural**

**criatividade**

**balanço aderência/vanguarda:** trabalho inovador sem deixar de aderir ao perfil politécnico.

**periodicidade:** promoção contínua

**ecletismo:** atender a todos os perfis.

#### 4. Implicações - Questões Estratégicas

Nesta fase discutiu-se as necessidades de recursos estruturais, organizacionais e de procedimentos para que os objetivos e os fatores críticos de sucesso sejam atingidos e satisfeitos.

##### 1. Representação Acadêmica:

**canais de comunicação:** garantem a informação contínua da entidade para fora e de fora para dentro, essencial para garantir a representatividade.

**estrutura / organização:** deve haver uma preparação estrutural para absorver as atividades de representação acadêmica. Como veremos mais adiante, existem, em contrapartida, atividades de outras áreas em que não é necessária a alocação de recursos estruturais.

**inexistência de omissões:** garantem a confiabilidade.

**avaliações e controle:** garantem a confiabilidade.

##### 2. Representação Sócio-Política

**canais de comunicação (específicos):** garantem a informação contínua da entidade para fora e de fora para dentro, essencial para garantir a representatividade.

**estrutura específica:** deve haver uma preparação estrutural para absorver as atividades de representação sócio-política.

##### 3. Promoção Social

**canais de comunicação:** garantem a informação contínua da entidade para fora e de fora para dentro, essencial para garantir a representatividade.

**estrutura específica:** deve haver uma preparação estrutural para absorver as atividades de promoção social.

**avaliações:** garantem a confiabilidade.



#### 4. Promoção Sócio-Política

**estrutura específica:** deve haver uma preparação estrutural para absorver as atividades de promoção sócio-política.

**canais de comunicação:** garantem a informação contínua da entidade para fora e de fora para dentro, essencial para garantir a representatividade.

#### 5. Promoção Cultural

**canais de comunicação:** garantem a informação contínua da entidade para fora e de fora para dentro, essencial para garantir a representatividade.

**estrutura específica:** deve haver uma preparação estrutural para absorver as atividades de promoção cultural.

**avaliações:** garantem a confiabilidade.

### 5. Processos

Os principais processos foram, então, levantados. Não se tratam dos antigos processos, mas já da definição dos novos, através da análise dos pontos discutidos anteriormente. A explicitação do processo está apresentada de forma bastante superficial, em virtude do fato de que este não é o objetivo final deste trabalho, mas o conhecimento dos processos e de suas características principais será essencial para a definição da estrutura de funcionamento da organização.

#### 1. Representação acadêmica

**atuação de suporte a problemas acadêmicos:**

- matrículas: departamentos/1º ano

*estudo do problema (sistema) ⇒ proposta ⇒ interface (apresentação):  
departamentos / diretoria acadêmica / comissão de graduação*

- **vagas e turnas**

*estudo do problema ⇒ proposta ⇒ apresentação ⇒ retorno (feed-back)*

- **casos especiais: suspensões, jubilamentos, etc.**

*notificação ⇒ estudo ⇒ atuação*

- **professores: provas:**
  - datas**
  - correção**
  - revisão**
  - critérios**
  - abuso de autoridade**
  - incompetência**
  - atendimento fora da aula**
  - avaliações**

*deteção ⇒ estudo ⇒ proposta ⇒ encaminhamento (reivindicação): professor / chefe de departamento / coord. ⇒ retorno*

## **material didático - recursos**

*análise ⇒ estudo / parceria ⇒ elaboração ⇒ ação: produção / compra*

## **horários e calendários**

*processo semelhante ao de matrícula*

## **qualidade e melhoria**

*análise da situação ⇒ estudo ⇒ proposta ⇒ ação*



**departamentos** - problemas semelhantes aos dos professores.

## **2. Representação Sócio-Política**

**posicionamento - informação**

*coleta de dados sobre a questão ⇒ seleção ⇒ distribuição ⇒ debate -  
posicionamento (se necessário) ⇒ feed-back*

**trânsito - contatos**

*renovação/manutenção periódica (anual) dos contatos*

*obtenção de novos contatos: aproveitamento de ocasião*

*manutenção pós-contato*

**atividades**

*problema ⇒ autarquia responsável ⇒ contato - Grêmios ⇒ promoção*

## **3. Promoção Social**

**vivência: espaços, infra-estrutura - manutenção, melhoria, planejamento**

*levantamento e análise - situação vivência ⇒ estudo / projeto ⇒ estudo de viabilidade ⇒ execução ⇒ feed-back*

**eventos: festas, integração - organização, planejamento**

*detecção de necessidade ⇒ proselitismo ⇒ planeamento ⇒ montagem da infra-estrutura ⇒ execução - montagem do evento ⇒ desmontagem e avaliação*

**serviços:** convênios, infra-estrutura - melhoria, manutenção

*detecção da necessidade ⇒ planeamento ⇒ marketing ⇒ montagem ⇒ execução - lançamento ⇒ melhoria*

#### 4. Promoção Cultural

**eventos:** históricos, novos, esporádicos - organização

*idem aos demais eventos*

**cursos** - organização, manutenção e melhoria, mkt

*detecção de necessidade - público alvo ⇒ infra-estrutura ⇒ manutenção*

#### 5. Promoção Sócio-Política

**eventos, cursos, estrutura:** ídem aos demais

#### 6. Análise da Estrutura Atual da Entidade

O organograma definido no início da gestão, de forma intuitiva, conforme as necessidades imaginadas da entidade, assim como a composição dos órgãos e as atribuições de cada um deles está explicitada na descrição da entidade, no início deste trabalho, cap. 02.

Podem-se detectar pontos de estrangulamento do funcionamento da entidade, tomando a análise realizada acima como parâmetro.



O primeiro ponto é a má distribuição dos recursos humanos. Como já foi exemplificado anteriormente, a questão da representação acadêmica, questão central e estratégica da entidade, possui muito poucos recursos humanos, o que faz com que o atendimento dos estudantes esteja muito abaixo do satisfatório. A aglutinação de pessoas em torno da diretoria cultural cria disputas internas dentro desta diretoria e desampara as demais atividades.

Existe um 'gap' muito claro no relacionamento entre a atual comissão de imprensa e as demais comissões. Frequentemente a edição do informativo periódico atrasa por falta de artigos e matérias, enquanto que, paradoxalmente, os eventos e atividades da entidade são extremamente mal divulgadas, não chegando até os alunos.

Os problemas principais da entidade já foram apresentados anteriormente, mas é válido citar, também, a sazonalidade de produtividade da diretoria: nota-se um aumento de participação por parte dos diretores em vésperas de eventos e atividades, demonstrando claramente a ênfase dada aos eventos em detrimento às questões acadêmicas.

## **7. Proposta de Novo Modelo Organizacional**

Segundo Menezes (8), "a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades, desde os níveis mais baixos até a alta administração, são especificados, e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais". Podemos detectar três fatores principais: distribuição de autoridade, especificação de atividades e delineamento de sistema de comunicação. A estrutura de uma empresa, segundo o mesmo autor, deve refletir o ambiente em que ela atua e a natureza das atividades que executa.



## **Departamentalização**

Dentro da problemática de distribuição de autoridade e de atividades, existe o fator departamentalização, que consiste no critério de agrupamento dos indivíduos em unidades administráveis. Tais critérios devem estar em consonância com as políticas da empresa, o negócio e as atividades por ela desenvolvidas, o perfil do seu pessoal, o volume de trabalho que demanda e sua abrangência de ação. Comumente, as organizações departamentalizam-se segundo critérios como: funcional, por produtos, por projetos, geográfico, por processos, por clientes, por turno de trabalho, por amplitude de controle, entre outros.

No caso em estudo, existem certas peculiaridades que definem quais critérios de departamentalização são aplicáveis. Na realidade, apesar de pequena, o Grêmio Politécnico é uma organização que apresenta certas complexidades que sugerem formas mistas de departamentalização. A existência da Cadopô, imóvel que localiza-se distante das atividades da entidade, sugere, para o caso, a utilização do critério geográfico. Outros departamentos, como o Cursinho da Poli, o Escritório Piloto, a Loja do Grêmio, além dos cursos realizados pela entidade, sugerem mais de um critério: por processos / por amplitude de controle. No entanto, de maneira geral, a organização das atividades e distribuição de diretorias, em virtude do alto índice de flexibilidade requerido e da necessidade de sinergia nas atividades, sugere a aplicação do critério de distribuição por processos.

Devem ser levadas em consideração, neste estudo organizacional, a utilização de áreas de apoio, que seriam setores centralizados que atendem a toda a organização (ou apenas partes dela), segundo solicitação de cada órgão. Contabilidade de custos, transportes, manutenção, são exemplos clássicos deste tipo de departamentalização.

## **Dimensão da Estrutura e Grau de Centralização da Autoridade**

Dentro da definição da dimensão da estrutura, deve-se fazer a seguinte distinção: existirão duas naturezas distintas de cargos e atividades, dentro da organização em estudo. Existirão cargos políticos (a maioria, no corpo central da entidade, sem levar em consideração departamentos como o Cursinho da Poli), eletivos, com mandatos temporários; e cargos



efetivos, profissionais, que estarão ligados à estrutura administrativa e contábil da entidade. No primeiro caso, em virtude da pouca complexidade e quantidade de atividades por diretor, não se justificam níveis hierárquicos abaixo destes. Serviços esporádicos ou especiais podem ser prestados por áreas de apoio e assessorias (office-boys e secretárias - departamento administrativo), e os colaboradores não têm qualquer espécie de vínculo oficial com os diretores. No segundo caso, especificamente falando, a estrutura administrativa da entidade, pode-se afirmar que, a princípio, esta já está subordinada à direção da entidade. Dentro dela, dois níveis de cargos são apropriados, sob nossa análise: o nível de supervisão e o nível de secretariado. Existe, aqui, uma dificuldade administrativa histórica, que refere-se a quem a estrutura profissional efetiva da entidade deve reportar-se, devido ao fato de existirem quase uma dezena de diretores, no mínimo. Este item deve ser discutido mais adiante, quando a proposta organizacional for detalhada.

Em resumo, existirão quatro níveis hierárquicos: liderança geral da entidade, o presidente e a comissão executiva, as diretorias diversas da entidade, os supervisores e os funcionários secretários.

A forma exata de relacionamento entre os dois primeiros níveis - liderança geral e diretorias - é flexível em função da própria natureza da entidade e do grupo de diretores, podendo ir desde um funcionamento que assemelhe-se a um órgão colegiado até um nível alto de centralização. De qualquer forma, o presidente é quem, estatutariamente, responderá pela entidade.

Não é aplicável nem de direito estabelecer a forma de relacionamento das diretorias com a liderança, em virtude de restrições estatutárias, mas é recomendável e deve-se procurar uma ponderação entre a centralização e o excesso de descentralização, para que a tomada de decisão não seja demorada e não exista sobrecarga da liderança, e para que, por outro lado, não exista falta de coordenação e dificuldade de controle.

### **Sistema de Comunicação**

A questão da informação é crucial num caso como este. Trata-se de uma organização de representação, que pode ser considerada uma prestação de serviços. Desta forma, a entidade trabalhará basicamente tendo



informações como insumo principal, e portanto deve ter um sistema competente de manipulação de informações, que cuide do relacionamento da organização com o ambiente (troca de informações) e de suas informações internas.

### **Grau de Formalização**

O grau de formalização de uma organização reflete, na maior parte dos casos, a agilidade da organização. Desta forma, empresas com alto grau de formalização são organizações burocratizadas, e portanto carentes, em maior ou menor grau, de agilidade. Por outro lado, a formalização excessivamente pequena, embora mantenha elevada flexibilidade e agilidade, tende a gerar ineficiência, conflitos, desorganização e duplicação de esforços, além de não gerar memória técnica importante, grande parte das vezes.

O Grêmio Politécnico é uma organização que demanda alto grau de agilidade, em virtude de aspectos como o baixo índice de atividades de rotina e a existência frequente de problemas inéditos que demandam soluções imediatas. Por outro lado, como já foi citado anteriormente, a excessiva desburocratização da entidade impossibilita-a de preservar sua memória técnica e histórica, além de gerar perda de rendimento e produtividade em troca de gestão. Desta forma, deve-se continuar prezando pela manutenção da agilidade nas atividades, mas deve existir um maior nível de controle e documentação.

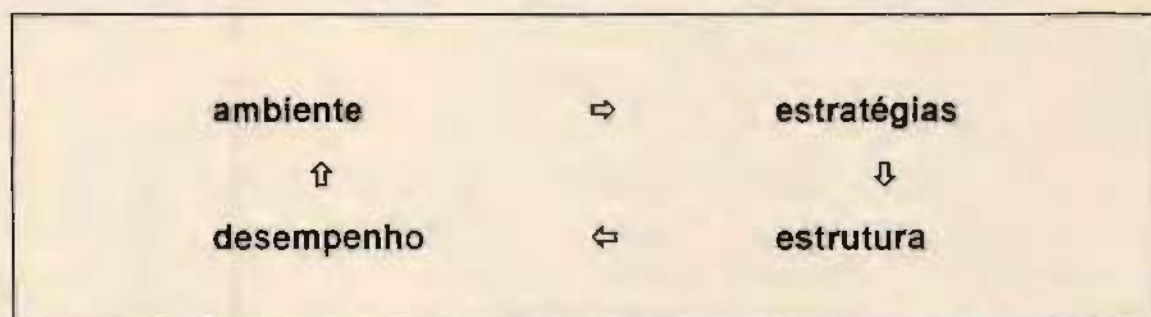
### **Estruturas Inovativas - Estrutura Matricial**

Dentro dos principais modelos de estruturas estudados e utilizados atualmente, descartamos de imediato o tipo classificado como estrutura tradicional, pelas próprias características que este modelo apresenta e para as quais se aplica: atividades repetitivas, ambientes estáveis, alto nível de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização. São aquelas representadas pelos clássicos manuais de rotinas e procedimentos, mas propiciam, na operação real, o aparecimento de uma estrutura informal bastante desenvolvida, como reação à rigidez estabelecida. A especialização e a comunicação vertical



são características explicitamente conflitantes com as necessidades da organização em estudo.

Voltamos a atenção para o estudo das chamadas estruturas inovativas (Menezes (8)), que apresentam características diversas das tradicionais e procuram atender de forma mais eficiente a crescente dinâmica do ambiente empresarial. Esta dinâmica relaciona o ambiente da organização com seu desempenho, como no diagrama abaixo:



*Relação entre ambiente, estratégias, estrutura e desempenho. (Menezes, (8))*

Dos fatores que interferem no ambiente da organização, traçamos estratégias de ação para o atendimento dos clientes externos e/ou internos, e estas estratégias devem encontrar respaldo numa estrutura organizacional adequada, que consiga pôr em prática as estratégias previstas. A organização estará, desta forma, melhor interagindo com o meio ambiente.

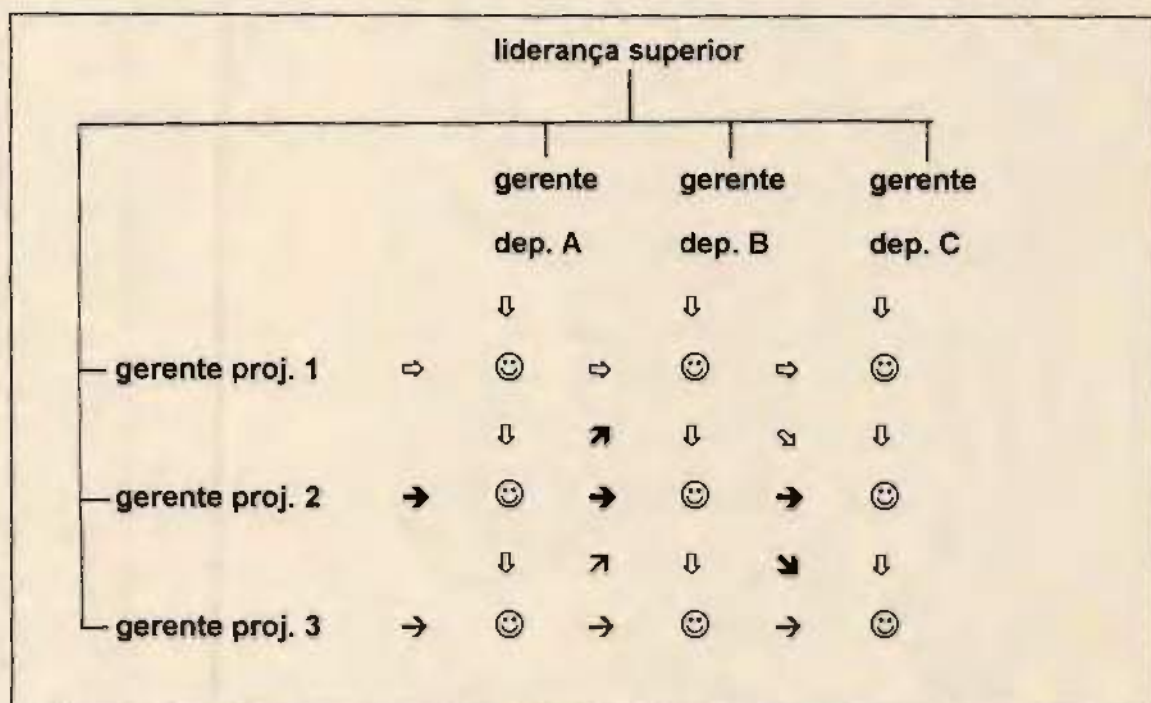
Estas organizações apresentam, como principais diferenças em relação às organizações tradicionalmente estruturadas, o baixo nível de formalização, isto é, ao invés de rígidos manuais de operação, é dada autonomia aos indivíduos para que possam agir com responsabilidade; às vezes é o próprio grupo quem estabelece as regras principais, conforme as diretrizes da empresa. Existe, ainda, a multiplicidade de comando, em alguns casos, que viabilizam-se pela substituição da postura de temor e respeito pela de cooperação e colaboração. A busca de resultados, grande parte das vezes, é um mecanismo de auto-regulação. E, nestas estruturas inovativas, verifica-se a diversificação em detrimento da especialização. Isto se dá em função da necessidade de atuação nas interfaces. A comunicação, neste tipo de organização, processa-se em todas as direções. E as formas de departamentalização são mais modernas e flexíveis, atendendo às exigências do ambiente. São exemplos de departamentalização avançada as células de



manufatura, os centros de lucros, as unidades de negócio e a organização matricial.

Este último exemplo parece-nos o mais apropriado para tomarmos como referência para a organização em estudo.

A estrutura matricial foi idealizada na década de 60, e procura aproveitar as características positivas das estruturas funcional e por projetos; em suma, mantém as unidades funcionais (departamentos com suas respectivas especializações) criando relações horizontais entre elas. Desta forma, um profissional está ligado a uma linha de autoridade vertical (funcional), relativa ao seu departamento, e a uma outra (ou mais) linha de autoridade horizontal, por projeto, como na figura abaixo.



*Estrutura Matricial*

A estrutura matricial pode estar balanceada em relação aos aspectos funcional e por projetos, ou pode apresentar um destes aspectos mais desenvolvido. Pode-se dizer que a estrutura matricial pura, onde existe o balanceamento dos fatores, é aquela em que não existe diferença hierárquica entre os gerentes de projeto e os gerentes funcionais, e seus graus de autoridade são semelhantes, embora em áreas distintas; gerentes de projeto não ocupam cargos funcionais e a comunicação entre os gerentes de projeto e sua equipe é direta, sem interferência dos gerentes funcionais.



A instabilidade característica da estrutura matricial permite que se estabeleçam relações não convencionais, e deste forma possui elevado potencial de geração de conflitos. Sendo assim, o perfil necessário dos recursos humanos atuantes neste tipo de estrutura é:

- boa capacidade para solução de problemas;
- capacidade para trabalho em grupos, de forma colaborativa;
- capacidade de dividir a autoridade;
- versatilidade;
- capacidade de suportar ambiguidades;
- boa habilidade política e de negociação;

Neste contexto, Menezes(8) cita quatro posições dentro da estrutura matricial:

1. **gerente geral:** exerce a função de moderador dentro da estrutura. Arbitra conflitos e tem como responsabilidade assegurar que as decisões acordadas sejam postas em prática, estimulando as negociações entre as partes;

2. **gerente de projeto:** tem a responsabilidade da condução do projeto, pelo cumprimento dos prazos e orçamento. Tem visão integrada sobre o processo, e deve garantir que os recursos humanos estejam disponíveis nas áreas funcionais. Deve ter boa capacidade de relacionamento interpessoal.

3. **gerente funcional:** responsável pelas atividades de uma área específica. Deve equilibrar as necessidades e prioridades de todos os projetos que demandam recursos de sua equipe. Distribui e compartilha recursos.

4. **executores de tarefas:** tem como atividade principal a execução das atividades dentro da área de sua especialidade técnica. Deve, também, equilibrar interesses e solicitações que sejam conflitantes e que não tenham sido resolvidos pelos gerentes.

### **Aplicação - A Organização em Estudo**

Em virtude das já citadas características de operação da entidade, e por estas constituírem-se em projetos, tomou-se como referência inicial a

estrutura matricial. Algumas adaptações são necessárias, como veremos adiante.

Conforme a análise realizada, tomando como referência as questões estratégicas críticas, os fatores críticos de sucesso e os processos estabelecidos, seis áreas de atuação (macroprocessos) foram detectadas, constituindo os departamentos funcionais (notação adotada para que o paralelo com a estrutura matricial seja mais claro), além da diretoria executiva (gerência geral). São estas áreas de atuação:

- diretoria executiva
- diretoria administrativa
- diretoria de comunicação
- diretoria de vivência
- diretoria de eventos
- diretoria de relações estudantis
- diretoria de representação acadêmica

Os projetos são as muitas atividades não rotineiras que a entidade deve realizar, como eventos culturais, fóruns, debates, etc. Destes, grande parte são históricos, como a recepção organizada dos calouros ou como o evento de integração entre calouros e veteranos. Outros são ocasionais, como debates sobre assuntos em discussão no momento. No entanto, não existe nenhum tipo de regulamentação que diga quais são as atividades que devem ser desenvolvidas, mas a chapa lança, antes das eleições, seu projeto de gestão onde especifica suas pretensões. Podemos citar os principais projetos da gestão de 1994, coincidentes com os das últimas três gestões:

- eventos sócio-culturais: (históricos)
  - semana de arte da poli
  - festa junina
  - integra-poli
  - recepção dos calouros
  - cervejada unificada
- comissões especiais:
  - modernização curricular
  - matrícula



central de estágios (implantação)  
plantão de dúvidas (implantação)  
eleitoral  
implantação de demais serviços

Os projetos são multidisciplinares, na grande maioria dos casos. A Semana de Arte da Poli, evento cultural que realiza exposições de arte, shows musicais, palestras e workshops, por exemplo, envolve diversas diretorias. A diretoria de eventos é responsável pela montagem da infraestrutura necessária; a diretoria de comunicação realiza a divulgação do evento. A diretoria de vivência prepara as salas e espaços que serão utilizados, enquanto que a administrativa faz a gestão dos recursos financeiros necessários. E a diretoria de relações estudantis faz os contatos necessários, garantindo a participação dos convidados. Trata-se de um típico exemplo de atividade com diversas interfaces estruturais.

As diretorias tem responsabilidades definidas e atuam em áreas específicas, além de participarem dos projetos.

As atribuições de cada diretoria são:

- **diretoria executiva:** formada pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário-geral. Gerencia o andamento da entidade, faz o controle e gestão financeira e conduz as atividades colegiadas (reuniões, assembléias, etc.)
- **diretoria administrativa:** gerencia o funcionamento dos departamentos (cursinho da poli, escritório piloto, cadopô, loja) e a gestão financeira dos serviços (cursos, etc) e projetos. Liderada pelo tesoureiro da entidade.
- **diretoria de comunicação:** responsável pela divulgação de todos os eventos, projetos e serviços da entidade, além da propaganda institucional e da publicação dos órgãos de comunicação da entidade. Cuida da infra-estrutura de divulgação, como os murais e a confecção de cartazes e faixas, por exemplo.
- **diretoria de vivência:** responsável por todos os espaços de vivência da entidade, ou seja, todas as salas e espaços públicos. Cuida da manutenção e constante melhoria dos mesmos.
- **diretoria de relações estudantis:** responsável pela representação da entidade e dos estudantes da Escola onde se fizer necessário. Cuida dos



contatos da entidade, e promove atividades e eventos ligados aos assuntos em questão. Liderada pelo presidente da entidade.

- **diretoria de eventos:** responsável pela infra-estrutura da realização dos eventos da entidade.
- **diretoria de representação acadêmica:** responsável pela representação dos estudantes dentro da Escola, sobretudo no que se refere a questões acadêmicas.

Desta forma, as atividades da entidade estão assim classificadas: atividades que dizem respeito às diretorias especificamente, como a resolução de problemas acadêmicos de alunos, a manutenção de espaços de vivência, a representação dos estudantes em algum evento ou na edição do informativo (politreco); e projetos, que envolvem a participação de diversas diretorias atuando conjuntamente, como é o caso dos eventos culturais, da realização de palestras e cursos especiais, ou da implementação de inovações estruturais (novos departamentos) e prestação de serviços.

Cada projeto conta com a participação de diretores de diversas diretorias (que serão os executores), dentre as que relacionarem-se com o projeto, e o projeto estará sob a coordenação de um líder (gerente de projeto), que será o coordenador, e responderá pelo desempenho de seus trabalhos. Desta forma, as diretorias servirão de suporte aos trabalhos dos projetos, além de atuarem em suas áreas específicas. Os coordenadores serão diretores. Sendo assim, em cada projeto, o trabalho estará dividido segundo as responsabilidades e áreas de atuação das diretorias.

O departamento administrativo funciona como área de suporte, realizando todo o controle fiscal e tributário dos projetos, e estabelecendo o contato com a assessoria contábil e jurídica da entidade.

Desta forma, por exemplo, o Integra-Poli pode ser coordenado por um diretor de relações estudantis, por exemplo, e contar com uma equipe formada por integrantes das diretorias de comunicação, que irá responsabilizar-se pela divulgação do evento; diretoria de eventos, que montará a infra-estrutura para o evento; diretoria administrativa, que gerenciará os recursos empregados no evento. Além disso, a equipe



contará com quantos colaboradores estiverem dispostos a ajudar, mas a responsabilidade ficará bem definida entre os representantes das diretorias.

Nota-se, neste ponto, talvez a única distinção entre o modelo matricial convencional e o modelo idealizado para este caso: a acumulação de cargos. O coordenador de determinado projeto não deve ser, necessariamente, ligado a alguma diretoria em específico, como por exemplo o coordenador da Semana de Arte ser um diretor da diretoria de eventos. No entanto, deve ser um diretor da entidade. Esta forma de funcionamento foi proposta devido aos seguintes fatores:

- o número de diretores, como executores dos projetos propostos, é relativamente pequeno. Desta forma, é preciso que todos participem das atividades;
- não existe desnível hierárquico entre os diretores, e deve-se lembrar que o corpo de direção não é remunerado, ou seja, o trabalho é voluntário. Desta forma, a participação de determinado diretor na liderança de um projeto é definida pelo consenso do grupo, de acordo com a capacidade do diretor para realizá-lo. Os demais serão executores colaboradores, e a relação de subordinação está fortemente baseada neste sentido de cooperação, uma vez que não há diferença hierárquica com relação à entidade. Os conflitos devem ser arbitrados por todo o grupo e, em última instância, pela diretoria executiva.
- a peculiaridade de que o trabalho é voluntário (e desta forma as pessoas sentem-se à vontade para trabalharem apenas quando quiserem e onde quiserem), mas as pessoas são escolhidas por eleição (aumentando enormemente o vínculo de responsabilidade), faz com que, para que a produtividade da entidade mantenha-se elevada, os diretores sintam-se vinculados a ela de forma consistente. A experiência mostrou que a alocação de pessoas exclusivamente para um determinado projeto desvia a visão destas do sentimento corporativo, importante numa organização desta natureza, para uma visão parcial e particularista. Sendo assim, como a maioria dos projetos tem um prazo de execução substancialmente menor que o período de gestão, a alocação de recursos humanos exclusivamente para determinado projeto iria desperdiçá-los para o restante de gestão. Para que estes continuem ativos e engajados, devem ser diretores eleitos e com participação em muitas atividades; devem sentir-se parte integrante do todo, a todo momento.



## Processos

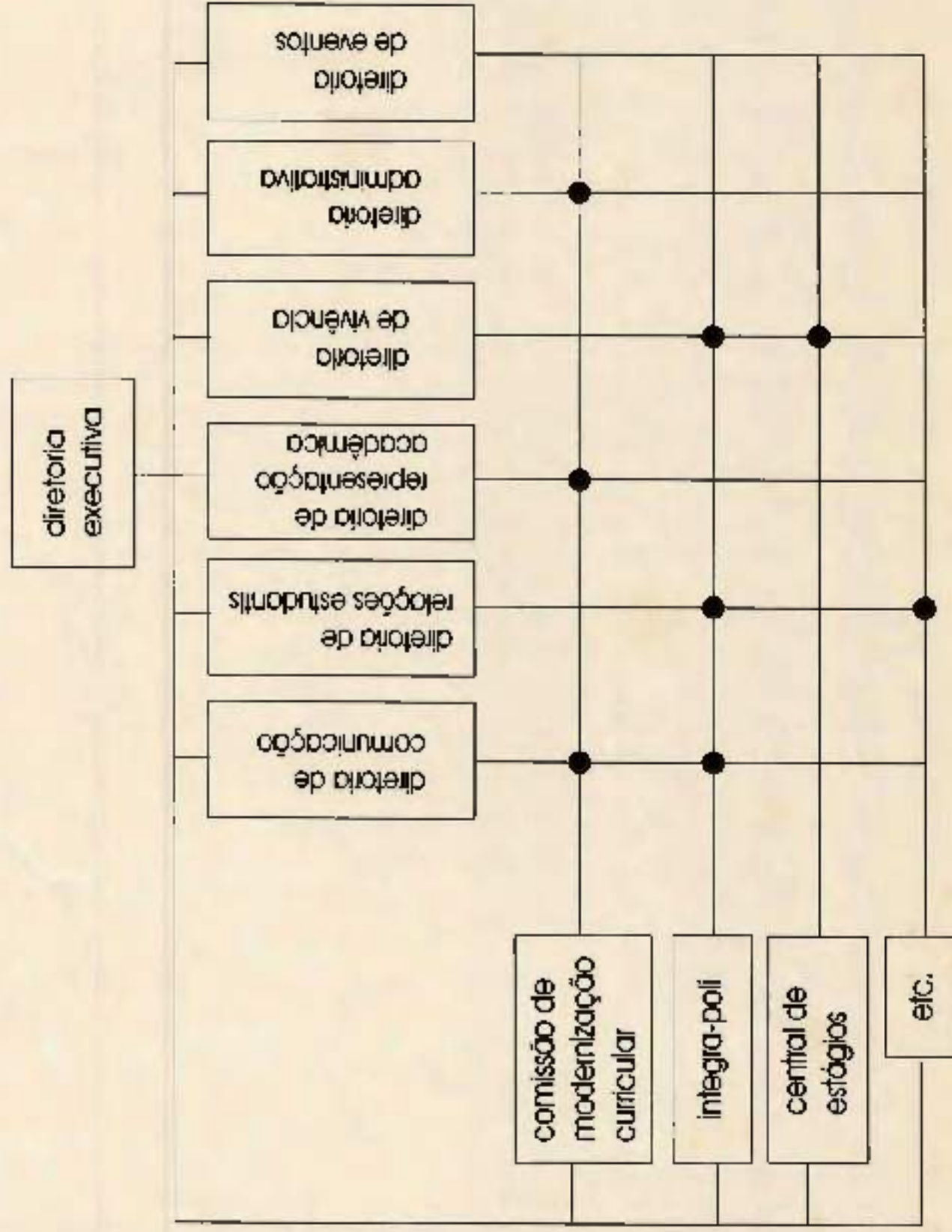
Toda a distribuição de atividades desta nova estrutura, no processo de reengenharia, teve ênfase nos processos existentes. Destes processos, dois tipos distintos originaram as duas formas distintas de organização: os processos rotineiros, usuais, ou com frequência suficiente para que atenção constante a eles seja dispendida, originaram as diretorias, que são os departamentos funcionais. Os informativos e meios de comunicação, os espaços de vivência, ou o atendimento de problemas acadêmicos são processos desta natureza. Os processos que não são rotineiros, tem vida definida e são multidisciplinares são os projetos, tendo cada um uma equipe associada, como um departamento.

Desta forma, os trabalhos de reengenharia resultaram numa estrutura matricial, definida a partir dos processos existentes, aproveitando a sinergia do trabalho conjunto, seja da equipe de uma diretoria, seja na equipe de um projeto.

Este modelo tem uma série de implicações que referem-se, principalmente, aos seguintes aspectos: **sistemas de informação** adequado - as informações devem ter caminho racional e não podem perder-se no processo; **atendimento** - por ser uma entidade de prestação de serviços, este fator é crucial e merece atenção especial; **melhoria contínua** - deve haver espaço, na estrutura, para garantir a melhoria contínua, mesmo com a frequente mudança de diretoria. Tais aspectos não centrais são discutidos nos apêndices deste trabalho.



## nova estrutura proposta - modelo matricial



## **Análise dos Resultados**

---

A estrutura proposta deve ser capaz de solucionar os problemas cujas causas são pontos de estrangulamento no funcionamento da entidade. Sendo assim, analisemos de que maneira a nova forma de operação representa potencialmente a resolução do problema.

Em primeiro lugar, com relação à má distribuição dos recursos humanos, não é a nova estrutura que resolverá esta questão, uma vez que este tipo de anomalia tem origem na formação da chapa, em função do foco equivocado logo no planejamento inicial da gestão. As reuniões de reengenharia foram essenciais para, através da discussão dos objetivos e missão da entidade, refocalizar a visão de seus integrantes atuais, e servir como referência para a montagem de futura chapa de 'situação'.

A sazonalidade de produtividade da diretoria está ligada, também, à priorização equivocada por parte dos diretores, mais interessados em alguns eventos em particular do que com o bom funcionamento cotidiano da entidade.

A questão dos *gaps* entre diretorias, com o caso principal do relacionamento entre a diretoria de imprensa (atual, que transformou-se em diretoria de comunicação, na nova proposta) e as demais, será resolvido à medida que os próprios diretores responsáveis pela comunicação farão parte das equipes de projeto e estarão em contato maior com os integrantes das demais diretorias. A elaboração do informativo da entidade pode, inclusive, transformar-se num projeto, envolvendo pessoas de outras áreas. A redefinição das atividades e responsabilidades das diretorias, em função do estudo dos processos, tende a acabar com o problema da subutilização dos recursos (canais de comunicação, por exemplo). Colaborará para a resolução desta questão a elaboração de um sistema de informações eficiente.

De forma geral, a desorganização interna da diretoria está ligada aos seguintes fatores:

- falta de visão global do que se passa na entidade, por parte dos diretores. A formação de equipes de projetos e a participação dos diretores em muitas atividades ao mesmo tempo aumentará consideravelmente a dinâmica da organização, melhorará o relacionamento entre as diretorias e facilitará a difusão das informações pelas diretorias.



- grande parte das decisões não são tomadas por todo o grupo, mas sim pelos líderes, centralizadamente, e os poderes não são delegados de forma planejada. A própria estrutura matricial destrói este tipo de organização, obrigando a distribuição de autoridade e poder. O poder central é distribuído entre os gerentes funcionais e de projeto, e a dinâmica da nova estrutura aumenta a responsabilidade de todo o grupo nas decisões tomadas. A motivação dos diretores tende a aumentar, e garantirá a maior participação destes em todos os processos decisórios que lhes forem competentes.

A falta de transparência está ligada a dois fatores: a administrativa, à desorganização da entidade, que será resolvida com a melhor definição de atribuições e responsabilidades das diretorias e com a elaboração de um sistema de informação eficiente; a falta de transparência ideológica e de atuação é proveniente da falta de definição clara de onde é que a entidade deve atuar, quais são seus objetivos e missão. Esclarecidos estes pontos, e com uma diretoria de comunicação funcionando de forma eficiente, tal problema deixará de existir.

A desestruturação administrativa, apesar da inexperiência dos diretores em questões contábeis e jurídicas, tende a diminuir com a organização interna da diretoria, com uma assessoria administrativa competente e com um sistema de informações eficiente.

A imagem da entidade, deteriorada junto a grande parcela do seu público, não é um problema, mas uma consequência, e desta forma será modificada com o tempo e com propaganda institucional eficiente.

## **Capítulo 07 - Conclusão**

---



## **Conclusão**

---

Este trabalho representa um primeiro passo para a reconstrução organizacional do Grêmio Politécnico.

Definidos novamente objetivo e missão, nova distribuição de responsabilidades e autoridade e as formas de relacionamento entre os diretores, tópicos tratados neste trabalho, as etapas seguintes são a elaboração de um sistema de informações apropriado à entidade e um mecanismo de manutenção / melhoria do sistema. Nos apêndices a seguir, são tecidas considerações sobre estes assuntos, de forma bastante generalizada, elaborados para que a implementação da nova estrutura seja viabilizada. No entanto, constituem estudo demasiadamente superficial, por não tratarem-se do objetivo principal do estudo.

## **Implementação**

É forçoso reconhecer que não foi viável a implementação da nova estrutura durante a gestão da diretoria na época em que o trabalho foi realizado, uma vez que o novo sistema ficou definido a poucos meses das novas eleições, não havendo tempo disponível para uma implementação segura.

No entanto, os frutos deste trabalho ficaram visíveis em dois pontos:

- aspectos essenciais numa entidade como o Grêmio Politécnico, como atendimento ao aluno, relacionamento entre Grêmio Politécnico e Escola Politécnica e a importância da representação acadêmica ficaram valorizados após as discussões da reengenharia, e o desempenho da entidade nestes pontos, nos últimos meses de gestão, melhorou consideravelmente. Só não chegou a níveis de excelência em virtude da já citada turbulência pré-eleitoral.
- o conteúdo deste trabalho serviu como base para a formação da chapa de 'situação' para as eleições de novembro de 1994. A divisão das atribuições e departamentos seguiu exatamente o modelo apresentado no capítulo 5. Esta nova chapa manteve cerca da metade dos participantes do processo de reengenharia, e o candidato a presidente foi secretário-geral na chapa anterior, participante ativo do processo e

claramente disposto a levar o processo adiante. Aproveitou-se o processo eleitoral para, através da descontinuidade da diretoria, implementar a nova estrutura de forma abrupta. Durante as reuniões de formação de chapa, o assunto foi debatido com os novos membros, que possuíam a conveniente característica do não comprometimento com a velha estrutura. Os membros remanescentes deverão garantir a continuidade do processo de reconstrução da entidade.

Frisamos, mais uma vez, que este trabalho fixou-se nos aspectos organizacionais e estruturais da entidade. Como entidade política, existem outros fatores de importância ímpar para o sucesso da entidade, fatores estes que, em certas ocasiões, confrontam-se com o bom andamento administrativo e organizacional, como nos demais órgãos políticos existentes.



## **Apêndices**

---

## Sistemas de informação - Considerações

---

Como pôde ser notado no decorrer do trabalho, como em todas as organizações eficientes, o sistema de informação desempenha papel importante no planejamento e condução das atividades.

Podemos dividir as informações em internas e externas.

As externas são as opiniões dos alunos ou informações do meio ambiente em que a entidade está inserida.

Podem chegar ao Grêmio das seguintes formas:

- pesquisa: realizada pela entidade, pela diretoria de comunicação, por solicitação de qualquer outra diretoria, assim que detectada a necessidade de se conhecer a opinião do público sobre certa questão.

A solicitação à diretoria de comunicação deve ser feita através de formulário que explicita todos os dados relevantes da pesquisa. Ver figura 1.

- manifestação espontânea: estudantes procuram a entidade espontaneamente. Deve haver uma forma de transmitir a informação até o seu destino sem que esta sofra nenhuma perda. Pode-se conseguir isto através de formulários de comunicação interna da entidade. Figura 3.

A informação pode ter o sentido oposto, que é a divulgação de dentro para fora da entidade. Desta forma, as diversas diretorias devem encaminhar à diretoria de comunicação uma solicitação de divulgação. Figura 2.

Básicamente, estes são os meios de comunicação interativa. Mais tarde, deverão ser melhorados e adequados de forma mais aderente à realidade da entidade. Estes meios especificados devem ser introduzidos imediatamente

Internamente, as diretorias devem ter a flexibilidade de comunicarem-se entre si sem precisarem esperar a próxima reunião de diretoria. O veículo de comunicação deve ser simples e genérico, pelo menos a princípio, e é particularmente importante porque documenta a história da entidade.

Propõe-se, então, um formulário de comunicação interna genérico, para qualquer tipo de comunicação, e que deve ser obrigatório a toda atividade conjunta e arquivado após utilização. Devem ser



providenciados arquivos para que as diretorias possam arquivar suas atividades. Figura 3.

Assim, este formulário serve para todas as rotinas, desde um estudante com um problema acadêmico até uma solicitação do coordenador da Semana de Arte ao tesoureiro do Grêmio.

Mais tarde, este sistema deve ser avaliado e deve ser discutida a necessidade de formulários específicos.

Para que o processo de transmissão dos formulários de comunicação interna seja rápido, este não deve ser feito através dos escaninhos, mas sim através de um painel de cortiça, dividido por diretorias e projetos, e onde as CIs (com. intern.) ficarão afixadas, sendo claramente visíveis. A visualização rápida facilitará o processo. Além disto, nas áreas dos projetos, devem ser afixados resumos de andamento, para que os demais diretores possam saber como vai o mesmo.

Deve ser elaborado, ainda, um grande quadro onde todos os assuntos pendentes do Grêmio estejam listados e resumidos. Este quadro deve ser de fácil visualização e ficar na sala da diretoria. Desta forma, todos poderão acompanhar as atividades da entidade.

**Solicitação de pesquisa - Diretoria de Comunicação - Grêmio Politécnico**

De: \_\_\_\_\_ Diretoria: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

assunto:

público alvo:

objetivos da pesquisa:

prazo:

tipo de coleta de dados desejada: (ex. entrevistas, distribuição dos questionários em determinados locais, etc.)

esboço da pesquisa:

amostragem - qtd. de formulários:

locais de aplicação:

horários de aplicação:

qtd. de pessoas por local:

infra-estrutura necessária:

orçamento:

aprovação:

avaliação:

Figura 01.



**Solicitação de divulgação - Diretoria de Comunicação - Grêmio Politécnico**

De:

Diretoria:

data:

assunto:

público alvo:

prazo:

tipo de divulgação desejada:

( ) Politécnico

( ) material gráfico: ( ) cartazes \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) faixas \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) filipetas \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) folders \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) outros \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

total:

( ) assessoria de imprensa / ( ) mídia paga:

( ) jornais \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) revistas \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) rádios \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) outros \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_) locais/qtd:

( ) murais

( ) passagem em classes: ano/lunas:

datas:

mensagem:

análise do orçamento:

aprovação:

avaliação:

Figura 02

**Comunicação Interna - Grêmio Politécnico**

de:

diretoria:

para:

diretoria:

assunto:

data:

prazo:

mensagem:

orçamento:

aprovação:

com cópia para:

avaliação:

data de arquivamento:

Figura 03.



## **Manutenção do Sistema**

---

A formação da nova chapa, já sobre as bases da nova estrutura, já é uma garantia de comprometimento com a manutenção do sistema. A formalização de um sistema de informações através de documentos básicos cria uma memória histórica e técnica mínima para garantir certa continuidade.

Todavia, deve existir uma formalização ainda maior, que não só garanta a manutenção do sistema mas que possibilite a melhoria deste; ou seja, que incorpore a experiência adquirida pelos diretores antes do desligamento destes da entidade. Este mecanismo de melhoria contínua deve ser muito bem elaborado, levando em consideração os seguintes aspectos:

- existência de forte ruptura anual - mudança de diretoria;
- alta instabilidade e flexibilidade da estrutura matricial, dificultando os mecanismos tradicionais de melhoria contínua (padronização, etc.);
- existência de instabilidades políticas ocasionais e dificuldade de estabelecer rotinas de atuação política.

## **Atendimento ao aluno**

---

Este item é de fundamental importância para o funcionamento da entidade, uma vez que esta é prestadora de serviços e entidade de classe. O atendimento ao aluno pode tornar-se um gargalo importante e gerar descrédito e insatisfação. Sendo assim, deve ser montado um sistema de atendimento ao aluno que seja rápido e eficiente.

Uma proposta de atuação inicial é:

1. elaboração de escala de diretores que ficarão na sala 15 para atendimento aos estudantes, de segunda às 7h30 até sexta às 18h30. Os diretores devem ser treinados para atenderem os alunos de forma cortês, seja qual for o problema, preenchendo um formulário de comunicação interna que será encaminhado à diretoria responsável. O diretor deve dar um prazo ao estudante, e explicar como será o encaminhamento da

resolução. Para isto, todos os diretores devem estar informados sobre o andamento das atividades do Grêmio.

2. Treinamento da secretária para que atenda os alunos de forma eficiente, rápida e cortês, e que possa encaminhar o estudante, se for o caso, ao diretor de plantão na sala 15. A secretária deve estar preparada para encaminhar informações através dos formulários de comunicação interna.



## Pesquisas

---

A pesquisa realizada, no início da gestão, teve dois motivos principais: avaliar a popularidade da entidade junto ao público politécnico e pesquisar quais produtos e serviços teriam aceitação na loja do Grêmio, que seria reaberta no primeiro semestre de 1994.

O formulário elaborado, desta forma, possuía duas partes: uma referente à loja, onde as pessoas entrevistadas assinalavam, numa grande lista, quais produtos e serviços eram de seu interesse, e uma referente às atividades do Grêmio, onde as pessoas foram questionadas sobre quais eventos históricos eram de seu interesse, quais suas sugestões e qual sua opinião sobre a atuação da entidade. O formulário utilizado é o da figura seguinte.

Com relação à segunda parte do questionário, na questão referente a que atividades o entrevistado tinha interesse, o resultado foi o seguinte:

atividade	porcentagem
arquivos de provas e relatórios	73,82
feita junina	68,07
politreco	67,91
integra-poli	66,39
cervejadas	64,36
semana de arte da poli	57,43
estágios	57,11
empréstimo de jogos	53,21
sala de vídeo	49,16
outros	abaixo de 48

Sobre o conhecimento das atividades da entidade, o resultado foi o seguinte:

<b>grau de conhecimento</b>	<b>porcentagem</b>
todos os eventos e atividades	8,7
a maioria	36,1
alguns	50,2
nenhum	5,0

Em seguida, foram realizadas perguntas qualitativas. A primeira referia-se ao costume de participar das atividades e utilizar-se dos serviços da entidade. 46,2% respondeu que participava de alguns apenas por desconhecimento das demais atividades. 6% participam regularmente.

Como atividades ausentes, foram citadas venda de livros com descontos (atividade realizada no passado pela entidade) e eventos conjuntos com os outros centros acadêmicos da Poli e da USP, principalmente. A abstenção foi de 72%.

Como opinião geral sobre a entidade, 31,7% classificam como boa a atuação da entidade, 38,1% classificam como insatisfatória e ruim, 27,3% não tem opinião ou abstiveram-se e 2,9% classificaram como péssima.

Foi planejada uma pesquisa para o final do projeto de reengenharia, após o início das atividades da nova estrutura, mas como isto se dará apenas com a nova chapa, não foi possível realizá-la até a conclusão deste trabalho.



## Pesquisa de Opinião Pública - Grêmio Politécnico

Esta pesquisa tem como objetivo o aprimoramento da qualidade dos serviços da loja do Grêmio. Por favor responda aos quesitos que julgar necessários. Não identifique-se, caso não queira.

1. Em quais produtos abaixo você tem interesse?

- ☐ cigarros
- ☐ bebidas
- ☐ revelação de filmes
- ☐ roupas, camisetas, agasalhos
- ☐ bomboniere (chocolates e doces)
- ☐ canetas, isqueiros e pilhas
- ☐ remédios
- ☐ produtos básicos de higiene (absorvente, papel higiênico, etc.)
- ☐ revistas em geral - cite as de sua preferência
- ☐ revistas pornográficas
- ☐ quadrinhos
- ☐ fitas de vídeo e K7
- ☐ calculadoras científicas
- ☐ calculadoras financeiras
- ☐ agendas eletrônicas
- ☐ agendas

☐ microcomputadores/peças para micro

- ☐ softwares
- ☐ plastificação
- ☐ xerox
- ☐ livros técnicos
- ☐ livros não técnicos
- ☐ dicionários
- ☐ presentes - especifique (o que você daria à sua namorada?).
- ☐ fotomatka
- ☐ passagem de fax
- ☐ cartões de visita
- ☐ serviços de gráfica
- ☐ material de papelaria
- ☐ informações sobre a USP
- ☐ outros:

2. Em quais atividades do Grêmio você tem interesse?

### Culturais

- ☐ Cervejada Unificada
- ☐ Integra-Poli (gincana de integração calouro - veterano)
- ☐ Festa do Bixo
- ☐ Festa Junina
- ☐ Semana de Arte da Poli (VI SAPO)
- ☐ Amostra de Música da Poli (AMUPOLI)
- ☐ Politreco (informativo do Grêmio)
- ☐ Projeto Democracia e Universidade (palestras com os representantes dos principais partidos políticos)

### Serviços

- ☐ Arquivos de provas e relatórios
- ☐ Empréstimo de revistas
- ☐ Jogos / vivência
- ☐ Sala de estudos
- ☐ Sala de vídeo
- ☐ Plantão de dúvidas
- ☐ Central de Estágios
- \* você conhece estas atividades e serviços do Grêmio?
- ☐ todos ☐ a maioria ☐ alguns ☐ nenhum

3. Você costuma participar das atividades culturais do Grêmio? Se não, por quê? Por favor, comente.

4. Você costuma utilizar-se dos serviços prestados pelo Grêmio? Se não, por que? Por favor, comente.

5. Que tipo de atividade / serviço você acha que está faltando aqui na Poli?

6. Qual a sua opinião geral sobre o Grêmio? Comente. (Use o verso se necessário)

7. Qual a sua sugestão para melhorar as atividades do Grêmio? (Use o verso se necessário)

( ) Aluno / ( ) Funcionário / ( ) Professor - Engenharia / Depto..

Ano de Ingresso:

Nome:

Você gostaria de ter participação na organização das atividades do Grêmio? Se sim, deixe o seu telefone para contato.

# **Estatutos do Grêmio Politécnico**

---

## **Capítulo I**

### **Da Entidade**

Art. 1º - O Grêmio Politécnico, fundado em 1º de setembro de 1903, é sociedade civil autônoma sem fins lucrativos e entidade de representação de base dos estudantes da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Art. 2º - São finalidades do Grêmio Politécnico:

- a) representar os estudantes da Escola Politécnica;
- b) promover o desenvolvimento cultural, moral e técnico-científico;
- c) incentivar relações de seus membros entre si e com os demais Universitários;
- d) cooperar com outras entidades estudantis;
- e) combater a favor da gratuidade e melhoria do ensino e lutar pelo livre acesso à educação;
- f) combater pelos direitos humanos e pela democracia em todos os níveis.

## **Capítulo II**

### **Dos membros**

Art. 3º - São membros do Grêmio Politécnico todos os estudantes de graduação e pós-graduação e da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Art. 4º - São direitos dos membros:

- a) liberdade de expressão e livre acesso às informações relacionadas ao Grêmio Politécnico;
- b) participar dos departamentos do Grêmio Politécnico;
- c) votar e ser votado em cargos eletivos e em assembleias.

Art. 5º - São deveres dos membros:

- a) cumprir e fazer cumprir este estatuto;
- b) acatar as decisões das instâncias deliberativas;

§ único - Os membros não respondem subsidiária ou solidariamente pelas obrigações assumidas pelo Grêmio Politécnico.



### **Capítulo III**

#### **Da estrutura**

Art. 6º - São instâncias deliberativas do Grêmio Politécnico, nesta ordem:

- a) assembléia;
- b) diretoria;
- c) diretório;
- d) departamentos.

#### **Seção I - Assembléia**

Art. 7º - Convocação através de deliberação do diretório ou da diretoria ou por 10% (dez por cento) do número de membros.

Art. 8º - Quórum mínimo de 20% (vinte por cento) do número de membros ou 20% (vinte por cento) do número de alunos de graduação.

Art. 9º- Compete à assembléia:

- a) discutir e votar teses e deliberar sobre a inclusão de outros assuntos na ordem do dia;
- b) delegar comissões subordinadas aos respectivos departamentos;
- c) cassar mandatos de membros da diretoria e nomear dirigentes interinos;
- d) reformar o presente estatuto;
- e) deliberar em derradeira instância da interpretação do estatuto e casos omissos.

#### **Seção II - Diretoria**

Art. 10º - Órgão colegiado composto por membros eleitos, por seus pares, em chapas, por maioria simples, em escrutínio livre, secreto e direto, na forma disciplinada pelo Regimento Eleitoral. Com mandato máximo de 1 (hum) ano.

Art. 11º - Composição mínima:

- a) presidente;
- b) vice-presidente;
- c) secretário-geral;
- d) tesoureiro;
- e) 5 (cinco) diretores de departamentos.

Art. 12º - Compete à diretoria:

- a) discutir e votar teses;
- b) criar, regulamentar e extinguir departamentos não autônomos;
- c) aprovar estatutos para a criação de novos departamentos autônomos;
- d) aprovar o Regimento Eleitoral;
- e) deliberar a respeito da interpretação do estatuto e casos omissos.

**Art. 13º - Atribuições dos membros da diretoria:**

- a) presidente

§ único - Representar o Grêmio Politécnico em juízo e fora dele, ou delegar tais poderes a outro membro da diretoria.

- b) vice-presidente

§ único - Substituir o presidente em caso de ausência, licença, falta ou impedimento.

- c) secretário-geral

§ 1º Fazer a ata das assembleias, reuniões de diretoria e diretórios;

§ 2º Coordenar os diversos departamentos não autônomos do Grêmio Politécnico.

- d) tesoureiro

§ único - Gerir as finanças do Grêmio Politécnico.

- e) diretores de departamentos

§ único - Fazer cumprir as finalidades de seus departamentos.

### **Seção III - Diretório**

**Art. 14º - Órgão colegiado composto por um representante de cada centro acadêmico por curso da Escola Politécnica e um representante da diretoria do Grêmio Politécnico, que o presidirá.**

§ 1º - Quórum mínimo: presidente além de 50% (cinquenta por cento) do número de componentes

§ 2º - Decisões por maioria simples.

**Art. 15º - Convocação através de deliberação da diretoria ou metade do número de centros acadêmicos da Escola Politécnica.**

**Art. 16º - Compete ao diretório:**

a) discutir e votar teses e deliberar sobre a inclusão de outros assuntos na ordem do dia;



b) delegar comissões subordinadas aos respectivos departamentos não autônomos;

c) interpretar o estatuto e decidir sobre casos omissos.

#### **Seção IV - Departamentos**

Art. 17º - São órgãos criados pela diretoria. Podem ser:

a) autônomos, aqueles que possuem estatuto próprio submetido à aprovação da diretoria;

b) não autônomos, aqueles que não possuem estatuto próprio.

§ único - Para que um departamento não autônomo torne-se autônomo deve criar um estatuto e submetê-lo a aprovação da diretoria.

#### **Capítulo V**

##### **Das Disposições Gerais**

Art. 18º - O Emblema oficial do Grêmio Politécnico é a Minerva, deusa da sabedoria e das artes; sua efígie acha-se encrustada num círculo debruado por ramagens de motivo estilizado: ramos de café do lado esquerdo e cachos de café do lado direito. O busto acha-se voltado para os ramos de café, tendo na cabeça seu capacete característico com um pégaso ao lado.

Art. 19º - O Escudo Oficial do Grêmio Politécnico é formado por dois círculos concêntricos, com raios sustentando, em alto relevo, o busto de Minerva, que se acha voltada para a esquerda tendo em cima de seu capacete com um dragão. Na faixa delimitada pelos dois círculos, encontra-se na parte superior o dístico "Escola Politécnica" e na inferior "São Paulo". O fundo é azul; o busto, as raias e os círculos da cor amarela.

Art. 20º - Patrimônio:

a) bens móveis e imóveis que possui e venha a possuir;

§ único - a alienação de bens imóveis deve ser aprovada pela assembleia.

b) Direitos e obrigações que o integram.

Art. 21º - Para a dissolução da entidade é necessária a vontade de 50% (cinquenta por cento) dos membros do Grêmio Politécnico, em assembleia.

## **Capítulo VI**

### **Das Disposições Transitórias**

**Art. 22º - Está garantido a atual diretoria o cumprimento de seu mandato.**

**Art. 23º - São departamentos não autônomos:**

- a) a Casa do Politécnico;
- b) o Escritório Piloto;
- c) o Cursinho da Poli;
- d) as Comissões da diretoria.

**§ único - O departamento, que possua estatuto, para se tornar autônomo deve submetê-lo a aprovação da diretoria.**



## Bibliografia

---

1. BOUER, G., *Reengenharia: A Destruição Criadora*, apostila do Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, DEP-EPUSP, 1994.
2. CERQUEIRA NETO, E.P., *Reengenharia do Negócio*, São Paulo, Editora Pioneira, 1994.
3. CURY, A., *Organização e Métodos: Perspectiva Comportamental & Abordagem Contingencial*, São Paulo, Atlas, 1990.
4. DAVENPORT, T. H., *Reengenharia de Processos*, São Paulo, Editora Campus, 1994.
5. FISCHMANN, A.A. e ALMEIDA, M.I.R., *Planejamento Estratégico na Prática*, São Paulo, Editora Atlas, 1990.
6. HAMMER, M., *Reengenharia*, São Paulo, Editora Campus, 1993.
7. MENEZES, L.C.M., *Administração de Projetos - Programação de Projetos*, São Paulo, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Apostila, 1994.
8. MENEZES, L.C.M., *Administração de Projetos - Estrutura Organizacional para Projetos*, São Paulo, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Apostila, 1994.
9. MENEZES, L.C.M., *Administração de Projetos - Planejamento em Projetos*, São Paulo, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, Apostila, 1994.
10. OLIVEIRA, D. P. R., *Sistemas, Organização e Métodos : Uma Abordagem Gerencial*, São Paulo, Atlas, 1990.
11. ---, *Grêmio Politécnico, 75 de Avanço no Movimento Estudantil*, São Paulo, Departamento de Livros e Publicações do Grêmio Politécnico, 1978.