

Desvendando a Inércia Administrativa em uma Organização Pública: a perda de conhecimento como um fator prejudicial

Unraveling the Administrative Inertia in a Public Organization: the loss of knowledge as a damaging factor

Desvelando la Inércia Administrativa en una Organización Pública: la pérdida de conocimiento como un factor perjudicial

Capitão Intendente Rodrigo Antônio Silveira dos Santos

Doutorando em Engenharia de Produção

Inteligência Organizacional - UFSC

Universidade Federal de Santa Catarina - SC - Florianópolis

rsilveira01@gmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar os principais problemas existentes na administração de uma organização do setor público, a partir das perspectivas de um gerente. Deste modo, sob o ponto de vista ontológico, pode-se afirmar que este estudo está situado dentro do paradigma interpretativo (Morgan, 1980) e utilizou a epistemologia sugerida por Seidman (1998) para a coleta de dados por meio do método de três entrevistas. Assim, os problemas encontrados foram agrupados em quatro tópicos: cultura da organização, recursos humanos, rotinas de trabalho e estrutura física. A relação entre os problemas gera as seguintes consequências: a perda de conhecimento, a ocorrência excessiva de erros de trabalho, a existência de graves atrasos na execução e a criação de um ciclo de problemas denominados de ciclo de inércia administrativa, que acarreta uma grande diminuição do nível de atividades e dificulta qualquer tipo de reação por parte da administração.

Palavras-chave: Dificuldade gerencial. Inércia administrativa. Organização pública.

Recebido / Received / Recebido
30/01/12

Aceito / Accepted / Acepto
11/05/12

ABSTRACT

This research has the objective of identifying the main problems in the administration of a public organization, according to a manager's perspective. Thus, the ontological base is the interpretive paradigm (Morgan, 1980) and it used the epistemology suggested by (Seidman, 1998) for the data collection per three interviews. In this way, the discovered problems were grouped in four topics: organizational culture, human resources, work routines and physical structure. The relationship between the problems takes to the following consequences: knowledge loss, excessive working mistakes, chronological delays and the creation of a cycle called administrative inertia, which results in a decrease of the activity level, hindering any reaction of the organization.

Keywords: Managerial difficulties. Administrative inertia. Public organization.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar los principales problemas que hay en la administración de una organización del sector público, desde las perspectivas de un gerente. De este modo, a partir del punto de vista ontológico, se puede afirmar que este estudio se encuentra dentro del paradigma interpretativo (Morgan, 1980) y utilizó la epistemología sugerida por Seidman (1998) para búsqueda de informaciones a través del método de tres encuestas. Así, los problemas fueron agrupados en cuatro tópicos: cultura de la organización, recursos humanos, rutinas de trabajo y estructura física. La relación entre los problemas produce los problemas siguientes: pérdida de conocimiento, errores de trabajo excesivos, la presencia de graves retrasos en la ejecución y la creación de un ciclo de problemas nombrados ciclo de inercia administrativa, que provoca una gran disminución del nivel de actividades y dificulta cualquier tipo de reacción por parte de la administración.

Palabras-clave: Dificultad de gerencia. Inercia administrativa. Organización pública.

INTRODUÇÃO

Algumas das frases que mais se escutam na vida gerencial resumem a máxima de que administrar é resolver problemas. De fato, a atividade dos líderes organizacionais tem relação direta com situações complexas. Tanto isto é verdade que Mintzberg (2006) afirma que o gerenciamento é uma prática que deve mesclar uma boa quantidade de habilidade (experiência) com alguma coisa de arte (*insight*) e ciência (análise). Nas organizações modernas, inseridas em um ambiente de mudanças constantes e cada vez mais velozes, os atores organizacionais necessitam de um conjunto de qualidades e experiências, não bastando ter apenas uma excelente teoria e, por outro lado, nenhuma prática.

A prática diária de qualquer pessoa que ocupa um cargo de gerência envolve a resolução de problemas. De acordo com Hamel e Prahalad (1995) um executivo sênior dedica 40% do seu tempo à análise de problemas externos. Seguindo as idéias de Morgan (1996), a identificação destes problemas pode servir como um método para analisar a organização a partir das suas práticas, criando-se metáforas para identificar o tipo de organização e, conseqüentemente, formulando uma espécie de “diagnóstico” sobre a organização.

Além disso, a partir dos problemas verificados e do estudo das medidas implantadas para solucioná-los, pode-se gerar um aprendizado coletivo dentro de uma organização (SENGE, 1990), possibilitando que aqueles erros não se repitam mais, acarretando um processo de aprendizado coletivo. A partir desse simples raciocínio, muitas metodologias estão se desenvolvendo para criar uma memória organizacional sobre os problemas que já ocorreram anteriormente nas empresas, bem como as soluções que foram implantadas, sendo que tais metodologias derivam de uma técnica denominada de Raciocínio Baseado em Casos (STUDER *et al.*, 1998; PREECE *et al.*, 2001).

Nesse contexto, torna-se extremamente relevante, para qualquer tipo de organização, a identificação de seus problemas internos, exatamente para verificar quais são as melhores soluções a serem implantadas, evitando-se também a repetição futura de tais óbices. Neste ponto, deve-se mencionar que esta necessidade não se restringe apenas à vida empresarial. Todas as organizações podem se beneficiar com essa prática, no intuito de elevar seus níveis de eficiência. Tal afirmação é verdadeira inclusive para instituições do setor público.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é identificar os principais problemas existentes na

administração de uma organização do setor público brasileiro, a partir das perspectivas de um gerente.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em primeiro lugar, deve-se esclarecer que este trabalho retrata um estudo de caso qualitativo. De acordo com Merriam (1998), a pesquisa qualitativa significa um conceito guarda-chuva que abrange diversas formas de investigação, que busca o entendimento de fenômenos sociais com o mínimo de interferência sobre o cenário natural em que ocorre o fenômeno estudado. Para Richardson (1985), a principal característica das metodologias qualitativas reside no aspecto de ausência de um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. A partir daí, torna-se relevante mencionar os principais fundamentos ontológicos e epistemológicos que nortearam esta pesquisa, tendo em mente que "ocaso de qualquer método de pesquisa não pode ser considerado ou apresentado apenas em teoria, porque a escolha e a suficiência de um método inclui uma variedade de suposições acerca da natureza do conhecimento e do fenômeno que se pretende estudar" (MORGAN; SMIRCICH, 1980, p. 491).

Deste modo, a partir do ponto de vista ontológico, pode-se afirmar que este estudo está situado dentro do paradigma interpretativo (MORGAN, 1980). Isto quer dizer que a realidade social é entendida a partir do ponto de vista dos atores sociais envolvidos em um determinado fenômeno. Com isso, a principal suposição ontológica desta pesquisa concebe a realidade como sendo uma construção social, formada a partir do entendimento que os indivíduos envolvidos em um acontecimento construíram acerca da sua própria experiência (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Assim, todos os aspectos epistemológicos de coleta e análise de dados demonstram afinidade com o fundamento ontológico acima, conforme se demonstra a seguir.

2 COLETA DE DADOS

Tendo em mente que o objetivo deste trabalho é identificar os principais problemas existentes na administração de uma organização pública, a partir das perspectivas de um gerente, e tendo como pano de fundo os embasamentos ontológicos acima, a principal ferramenta de coleta de dados nesta pesquisa se resume na realização de entrevistas semiestruturadas (TRIVIÑOS, 1987) com um gerente de uma organização pública. Neste ponto, deve-se mencionar que a ferramenta de entrevista foi selecionada porque possibilita o

entendimento da experiência de outras pessoas, além do significado que estas pessoas construíram a partir da sua experiência (SEIDMAN, 1998). Destarte, a entrevista semiestruturada foi utilizada porque, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador a partir do início da entrevista, por meio de alguns questionamentos básicos, essa metodologia oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação, uma vez que não segue o rigor e a exatidão da entrevista estruturada, ou fechada (TRIVIÑOS, 1987).

Posteriormente, foi selecionada a organização do setor público na qual se realizou o estudo, procurando encontrar uma organização sólida e com vários anos de existência. Ademais, para a seleção do gerente a ser entrevistado, objetivou-se encontrar um gestor, dentro da organização selecionada, que já possuísse larga experiência prática na vida administrativa de uma organização pública, constituindo-se como um exímio conhecedor das rotinas administrativas deste tipo de organização. Ademais, deve-se mencionar que as identidades da organização estudada e do gerente entrevistado não serão reveladas por solicitação do entrevistado, sendo que a organização será identificada como Instituição e o gestor que forneceu as informações, simplesmente como entrevistado.

Após a seleção da organização e do entrevistado, utilizou-se para a coleta de dados a técnica das três entrevistas (SEIDMAN, 1998). De acordo com o mesmo autor, tal estrutura proporciona uma investigação em profundidade, uma vez que combina entrevistas sobre a história de vida do informante, bem como entrevistas voltadas para as suposições esboçadas pela fenomenologia. Assim, procura-se entender o contexto completo no qual ocorreu o fenômeno estudado, uma vez que fora do contexto existe pouca possibilidade de se explorar o significado de uma experiência (SEIDMAN, 1988). Razão pela qual a abordagem proposta por Seidman (1998), e utilizada neste trabalho, é realizada por três entrevistas consecutivas. A primeira estabelece a história de vida do informante, assim como o seu contexto pessoal para o acontecimento. A segunda procura reconstruir os detalhes do fenômeno estudado, dentro do contexto organizacional. Na sequência, a terceira entrevista encoraja o participante a refletir sobre o significado que aquela experiência expressa para ele. Desse modo, foram realizadas as três entrevistas, sendo que a sua duração média foi de cinquenta minutos. As fitas e as transcrições com as observações do pesquisador estão à disposição dos interessados.

3 ANÁLISE DE DADOS

Nas palavras de Triviños,

não é possível analisar as informações tal como elas se apresentam. É necessário organizá-las, classificá-las e, o que é mais importante, interpretá-las dentro de um contexto amplo, para distinguir o fundamental do desnecessário, buscar as explicações e significados dos pontos de vista. (TRIVIÑOS, 1987, p. 170)

Razão pela qual foram utilizados os ensinamentos de Coffey e Atkinson (1996) para organizar, classificar e interpretar os dados coletados, sempre a partir do ponto de vista do entrevistado.

Para tanto, a análise de dados já se iniciou durante as próprias entrevistas, verificando os assuntos que deveriam ser abordados para que fosse possível atingir o objetivo proposto neste trabalho. Desse modo, conforme os dados eram coletados, eles já sofriam uma análise inicial para que a entrevista fosse conduzida para os caminhos pretendidos. Essa etapa foi extremamente relevante, uma vez que Coffey e Atkinson (1996, p. 2) afirmam que “não se deve coletar nenhum dado sem uma análise substancial que aconteça simultaneamente”. Na sequência, quando finalizadas as entrevistas, a análise propriamente dita dos dados teve início, seguindo a abordagem de Miles e Huberman (1994), já que foram feitas as seguintes etapas: redução dos dados, apresentação dos dados e criação e verificação de conclusões.

Assim, para a redução dos dados foram separadas e codificadas todas as informações consideradas relevantes para o trabalho. Nessa etapa foi utilizado o conceito de codificação que, segundo Coffey e Atkinson (1996), nada mais é do que separar as informações em categorias relevantes. Posteriormente, ocorreu a apresentação dos dados, ou seja, a agregação de todas as informações que pertenciam às mesmas categorias. Por fim, ocorreu o processo de criação e verificação de conclusões. Esse processo foi norteado pela busca de relações entre as diferentes categorias codificadas, por meio de uma análise de domínio (COFFEY e ATKINSON, 1996) das diferentes categorias, em busca de qualquer tipo de relação existente entre elas.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A Instituição é uma organização pública que possui mais de 80 anos de história. Nesse período, passou por diferentes atribuições e hoje acumula uma força de trabalho composta por aproximadamente 750 pessoas. Atualmente, sua principal atribuição é prestar apoio administrativo e operacional para outras organizações públicas. Para tanto, a Instituição apresenta uma

estrutura administrativa completamente verticalizada, com diversos níveis intermediários e de gerência. Assim, sua estrutura administrativa apresenta os seguintes níveis:

a) Diretor: é o equivalente ao presidente de uma empresa. É a figura máxima da administração, por quem devem passar todas as decisões administrativas;

b) Vice-diretor: assemelha-se ao vice-presidente de uma empresa, prestando assessoria ao diretor e representando-o quando da sua ausência;

c) Chefe da Divisão Administrativa: presta assessoria ao diretor e ao vice-diretor em todos os assuntos relacionados com a vida administrativa da organização, principalmente no tocante à execução orçamentária e financeira da Instituição, ou seja, a respeito das aquisições, contratações, armazenagem de bens e pagamento de despesas; e

d) Gerentes: representam o nível médio da Divisão Administrativa. Entre outros, os principais gerentes são os seguintes:

- Gerente de Compras: é o responsável pelas aquisições da organização;

- Gerente de Material: é o responsável pelo almoxarifado da Instituição, organizando os estoques de material e controlando os contratos da unidade; e

- Gerente Financeiro: é o responsável por toda a parte financeira e contábil da Instituição.

5 AS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DA INSTITUIÇÃO

Tendo em mente que a Instituição é uma organização que participa da Administração Direta do governo federal brasileiro, ela está subordinada a todas as legislações que regulamentam a execução orçamentária do setor público, razão pela qual a administração da organização estudada é completamente departamentalizada, com rotinas e responsabilidades específicas para cada unidade de trabalho. Pode-se, então, dizer que existe um processo formal para todas as aquisições da unidade.

Assim, o processo, denominado de Processo Administrativo de Gestão (PAG), é específico para cada compra e passa por uma série de trâmites até a conclusão da aquisição. De início, os setores que apresentam alguma necessidade formalizam um pedido de aquisição, denominado Pedido de Aquisição de Material ou Serviço (PAM/S), que irá dar início ao PAG, com numeração específica para cada contratação. Desta feita, o processo passa pelos procedimentos de licitação pública, sendo acompanhado pelo Gerente de Compras da Instituição até a formalização da aquisição com um termo de contrato.

Após essa etapa, os fornecedores são informados do contrato, devendo entregar os produtos, ou prestar o serviço contratado, e prestar contas ao Gerente de Material, que receberá as mercadorias, ou fiscalizará o serviço, e enviará para que o Gerente Financeiro faça o pagamento. Percebe-se, nesse processo, grande quantidade de etapas até que a compra seja concluída. Isso define uma rotina completamente burocratizada, característica de uma empresa pública, necessitando de uma boa comunicação entre os diversos setores, no intuito de aperfeiçoar o andamento dos processos. Além disso, deve-se enfatizar que, mesmo passando por vários setores, os processos continuam com a mesma numeração, do início ao fim, fazendo com que diversos setores e, conseqüentemente, um grande número de pessoas trabalhem nele até a sua conclusão.

Diante dessas constatações, passar-se-á para a apresentação de todas as dificuldades encontradas nesses procedimentos, com base na interpretação de um gerente da Instituição, gestor que forneceu todos os dados relacionados com a vida vegetativa da organização em estudo, conforme já demonstrado na seção sobre os aspectos metodológicos.

6 AS DIFICULDADES RELACIONADAS COM A ROTINA ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO

Por meio da análise dos dados coletados durante as entrevistas, foi possível identificar uma série de dificuldades que rodeiam as atividades administrativas da organização em estudo, tendo por base o dia a dia do entrevistado. Em primeiro lugar, deve-se reconhecer que a atividade do entrevistado tem relação direta com as rotinas inerentes à administração da Instituição. Dessa forma, as suas principais dificuldades podem ser agrupadas em quatro tópicos: cultura organizacional, recursos humanos, rotinas de trabalho e estrutura física. Cabe esclarecer que todas as dificuldades identificadas possuem estreita relação umas com as outras, independente do tópico ao qual pertençam. Assim, passar-se-á para a apresentação dos principais complicadores identificados pelo entrevistado, dentro de cada tópico de análise.

6.1 A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Pode-se dizer que a cultura da organização em estudo é típica de instituições que já têm anos de história e tradição. A Instituição é uma entidade pública sem fins lucrativos, fazendo com que tenha mantido suas práticas internas sem nenhuma atualização por um longo período de tempo, uma vez que não possui nenhum tipo de

concorrência nas suas áreas de atuação, principalmente porque atua em uma das funções específicas do governo federal.

6.2 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Embora possua uma missão de apoio a outras organizações, a Instituição utiliza uma estrutura administrativa extremamente vertical, caracterizada pela existência de muitas rotinas. Ademais, muitas pessoas já trabalham na organização há vários anos, solidificando conceitos e formando opiniões rígidas e inflexíveis. Essa realidade faz com que exista uma “ideologia dominante” (PRAHALAD; BETTIS, 1997). Essa ideologia dominante significa “uma mentalidade ou uma visão do mundo ou a conceituação do negócio e das ferramentas administrativas para atingir objetivos e tomar decisões naquele negócio” (PRAHALAD; BETTIS, 1997, p. 135). Entretanto, a mentalidade existente na Instituição diz respeito a práticas utilizadas por muitos anos, e que já se tornaram ultrapassadas, tendo por base as novas ferramentas e teorias sobre gestão.

Essa ideologia dominante, extremamente tradicional, apegada às antigas práticas, rejeita novos métodos de trabalho e faz com que seja muito difícil qualquer tentativa de mudança nas rotinas e ferramentas de trabalho dentro da organização. Zaltman e Duncan (1977) definem como resistência à mudança qualquer tipo de conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo. Neste ponto, o entrevistado comenta exatamente esse tipo de comportamento por parte de seus subordinados, identificando essa realidade como uma grande dificuldade, verificando-se principalmente o Modelo Individual de Resistência à Mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), causado pelo “medo do desconhecido” (SILVA; VERGARA, 2003).

6.3 FALTA DE COMPROMETIMENTO COM A VIDA ADMINISTRATIVA

Percebe-se nos depoimentos do entrevistado uma grande preocupação dos atores organizacionais da Instituição com a manutenção da vida operacional da organização. Tal nível operacional vem a ser o centro das atenções da organização, exatamente porque retrata a missão da instituição, apoiando outras organizações.

Essa vertente operacional acarreta um desvio na atenção de muitos gestores, que passam a se preocupar com a manutenção dos níveis operacionais e não atentam para todos os desdobramentos existentes na rotina administrativa. Por vezes, a preocupação em adquirir

itens técnicos, para manter os níveis de trabalho da vida operacional da unidade, ofusca os procedimentos necessários para que a aquisição se concretize. Os setores que requisitam o equipamento não realizam todas as etapas previstas na legislação para a boa especificação do objeto e, de certa forma, não procuram preencher todas as etapas do processo de aquisição, alegando que seriam trâmites excessivamente burocráticos, esquecendo-se de toda a legislação que rege a matéria, muitas vezes por não possuírem o conhecimento necessário.

6.4 FALTA DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL RELACIONADO COM AS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS

Neste ponto, o entrevistado deixa claro que a cultura da organização não reconhece todos os aspectos relacionados com a vasta legislação para a qual a administração da organização tem que atentar. Fica clara a falta de conhecimento explícito para consulta dos servidores, uma vez que não existem registros da organização sobre as rotinas administrativas que devem ser adotadas. Essa realidade dificulta a comunicação entre os diversos setores, refletindo na cultura da organização a falta de conhecimento técnico sobre a administração e a dificuldade de comunicação entre os setores envolvidos no andamento do processo de aquisição.

6.5 CONSTANTES TROCAS DE SERVIDORES

Outra característica marcante da cultura da instituição é a convivência com diversas trocas de servidores entre os setores internos da organização, ou até entre organizações públicas diferentes, fazendo com que exista um constante rodízio de pessoal. Isso acarreta uma série de substituições entre as pessoas que estão trabalhando na administração da Instituição, sempre chegando pessoas novas para substituir os mais experientes, que estão saindo para trabalhar em outros setores da Instituição, ou até mesmo em outras organizações.

6.6 OS RECURSOS HUMANOS

Outra grande dificuldade apontada pelo entrevistado tem relação com os recursos humanos envolvidos nos processos administrativos da Instituição. Deve-se esclarecer que as dificuldades que serão retratadas não traduzem a coletividade da força de trabalho da instituição, representando pequenos grupos que influenciam no rendimento profissional dos setores. Em muitos momentos, as dificuldades relacionadas aos recursos humanos são consequências dos problemas

enfrentados em outros tópicos, conforme será comentado a seguir.

6.7 FALTA DE CONHECIMENTO TÉCNICO

Um grande óbice enfrentado pelos administradores da Instituição diz respeito ao escasso conhecimento explícito demonstrado pelos servidores subordinados aos níveis gerenciais. Este fato é consequência de uma série de fatores. Em primeiro lugar, deve-se ressaltar a existência de muitas pessoas que trabalham “fora de função”. Esta expressão significa que os profissionais estão atuando em uma área completamente alheia à sua formação, dificultando o aprendizado das rotinas a serem desenvolvidas e fazendo com que eles não sejam capazes de realizar uma análise crítica sobre os seus afazeres, procurando por melhorias.

Ademais, existe uma grande rotatividade de pessoal, fazendo com que as pessoas tenham que se adaptar ao trabalho de diferentes áreas com frequência, mesmo sem receber nenhum tipo de treinamento para isso. Dessa forma, todo o conhecimento que eles conseguem adquirir é transmitido de maneira informal, e muitas vezes precária, ou acumulam conhecimento a partir da prática deliberada. Deve-se ressaltar a inexistência de conhecimento explícito nesses profissionais, predominando o conhecimento tácito como base de dados para a realização das rotinas administrativas, muitas vezes entrando em choque com as disposições legais para os trâmites a serem realizados.

6.8 FALTA DE MOTIVAÇÃO

A falta de conhecimento, aliada à estrutura deficiente da administração da Instituição, conforme será comentado a seguir, resulta na ausência de motivação dos servidores, principalmente para a realização de suas tarefas diárias. Cabe esclarecer que a maioria dos profissionais não consegue ter uma visão completa da administração da organização, sem entender também as implicações do seu próprio trabalho. Além disso, a falta de estrutura adequada para a administração soma-se ao desconhecimento para elevar a falta de motivação pessoal. Assim, os níveis de produtividade são muito pequenos, já que o rendimento pessoal é, na maioria dos casos, muito baixo.

Deve-se ressaltar, também, que os servidores públicos federais possuem estabilidade profissional. Isso quer dizer que eles não correm risco de perderem o emprego, causando, em muitos casos, um baixo alinhamento pessoal com as metas organizacionais, ou seja, alguns servidores apresentam uma grande falta de

compromisso com seus afazeres, o que contribui para o pequeno rendimento profissional.

6.9 ROTINAS DE TRABALHO

Devido às consequências das dificuldades relatadas nos tópicos anteriores, a organização não possui rotinas bem definidas para o trâmite adequado dos processos. A falta de conhecimento, aliada à cultura da organização, dificulta a renovação de procedimentos e a utilização dos novos conceitos gerenciais. Assim, a maioria dos fluxos atualmente adotados deriva de práticas passadas e que perduram até hoje. Muitas dessas rotinas traduzem a ocorrência de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1987), ou seja, os trâmites não foram devidamente planejados para otimizar e acelerar os processos. Essa realidade foi exaustivamente comentada pelo entrevistado e apresentada como uma grande dificuldade.

6.10 ESTRUTURA FÍSICA

Neste tópico, estão situadas as dificuldades relacionadas com a estrutura inadequada que apresenta a administração da Instituição. Escassez de pessoal, ambientes de trabalho ruins, com móveis desconfortáveis e sem ergonomia são algumas dessas dificuldades. Entretanto, o entrevistado chamou a atenção para a falta de estrutura de informática. A Instituição ainda não possui conexão com a internet nas proporções adequadas, sendo que apenas alguns setores conseguem se conectar, mesmo assim por meio de uma conexão lenta e instável.

Essa realidade dificulta a modernização de ferramentas, já que restringe o acesso ao conhecimento por parte dos usuários, dificultando, também, a realização de *benchmarking online*. Além disso, existem poucos computadores em boas condições de uso, sendo que a maioria é antiquada e obsoleta, com baixos níveis de desempenho e grande ocorrência de problemas.

Destarte, a própria deficiência na estrutura resulta das consequências negativas que os problemas dos outros tópicos acarretam, dificultando a aquisição de novas mobílias e/ou novos equipamentos, uma vez que todo o processo de aquisições está lento e tumultuado.

7. CONSEQUÊNCIAS E RELACIONAMENTOS ENTRE OS TÓPICOS

O “pensamento sistêmico” (SENGE, 1990) e a “visão holística” (CAPRA, 1983) devem orientar qualquer tipo de análise acerca das dificuldades comentadas acima. Só assim é possível identificar uma

série de relacionamentos existentes entre os óbices, sendo possível até desenhar um ciclo de inércia administrativa que resulta da interação entre diferentes óbices. Assim, a partir de agora serão analisados os relacionamentos e as principais consequências que resultam das dificuldades apontadas pelo gerente entrevistado.

7.1 PERDA DE CONHECIMENTO

Em primeiro lugar, fica claro que não existe nenhum tipo de registro dos conhecimentos necessários para a realização das rotinas administrativas. Diante do elevado teor técnico, principalmente quando relacionado com as legislações complexas que regulamentam a vida administrativa de uma organização pública, percebe-se que a falta de registro dificulta a atuação dos atores organizacionais. Ademais, a formação inadequada dos profissionais demonstra a baixa quantidade de conhecimento explícito por parte dos subordinados. Neste ponto, deve-se lembrar que todo o conhecimento acumulado por eles é resultado da prática das atividades, ou então é consequência da transmissão informal de conhecimento entre os profissionais, o que caracteriza a existência de conhecimento tácito.

Sobre conhecimento explícito e tácito, Barth (2000) afirma que a diferença entre eles é que o primeiro conceito representa o conhecimento que está escrito ou codificado, sendo documentado de alguma forma, enquanto que o segundo conceito traduz o conhecimento que está dentro da cabeça das pessoas, sem estar expresso de maneira nenhuma.

Com isso, o elevado nível de rotação de pessoal entre as diferentes áreas de atuação faz com que todo o conhecimento tácito adquirido pelos profissionais seja perdido no momento em que eles deixam de atuar em uma determinada área, já que não existe nenhum tipo de registro, ou de gestão, desse conhecimento.

7.2 ERROS E RETRABALHO

Tendo em mente a inexistência de conhecimento explícito em diversas áreas da administração, iniciando com o setor que apresenta a necessidade, passando pelo setor que formaliza a compra e terminando com o setor que faz os recebimentos, a quantidade de erros cometidos que necessitam de atividades de correção é muito elevada. De acordo com o informante, o retrabalho, ou seja, a correção dos erros representa 50% das atividades do setor que ele está chefiando. Além disso, o apego a práticas equivocadas e a resistência a coisas novas dificultam a modificação desse panorama, atrasando a vida administrativa da unidade.

7.3 ATRASOS DE EXECUÇÃO

Todas as dificuldades que estão sendo comentadas contribuem para o atraso das atividades administrativas da Instituição. As rotinas inadequadas, somadas à grande quantidade de erros, fazem com que os processos de aquisição sejam muito lentos. Assim, aumentam as pressões externas sobre a administração, principalmente aquelas exercidas pelos setores que necessitam dos objetos que estão sendo adquiridos. Essa realidade contribui para a falta de motivação dos profissionais atuantes na administração da organização em estudo.

7.4 INÉRCIA ADMINISTRATIVA

Todas as dificuldades acima comentadas acabam formando um relacionamento cíclico de inércia administrativa, ou seja, uma impossibilidade de reação por parte da administração da organização em estudo, devido a um ciclo inercial de dificuldades. Isso quer dizer que um óbice acarreta outro, que irá desencadear uma nova dificuldade, até que o ciclo se reinicie. A Figura 1 ilustra o ciclo existente na administração da Instituição, denominado de Inércia Administrativa.

As dificuldades representadas na Figura 1 foram exaustivamente comentadas anteriormente. Assim, de forma resumida, o ciclo de inércia administrativa ocorre conforme ilustrado acima. Os diversos óbices atuam de forma conjunta e/ou sequencial, tornando muito difíceis as reações por parte da administração e fazendo com que os vícios da administração não se solucionem, resultando na impressão de que os processos administrativos pareçam parados. Neste ponto, o entrevistado mencionou diversas vezes que a administração da organização em estudo permaneceu três meses sem produzir praticamente nada,

provavelmente pelos efeitos nocivos do ciclo de inércia administrativa.

8. ALGUMAS SUGESTÕES PARA ROMPER A INÉRCIA ADMINISTRATIVA

Para que seja possível romper o ciclo de inércia administrativa na Instituição é necessária a implantação concomitante de uma série de medidas. De início, torna-se muito importante investir na aquisição de conhecimento explícito por parte dos subordinados. Esse investimento possibilitará que eles possam compreender os seus afazeres, desenvolvendo, também, uma visão crítica sobre si e possibilitando a procura por soluções, no nível de rotinas. Ademais, a aquisição de conhecimento explícito estimulará a criação de registros específicos para cada unidade de trabalho, codificando o conhecimento tácito que foi criado e transformando-o em conhecimento explícito.

Essa transformação evitará a perda de conhecimento que vem acontecendo. Espera-se que essa realidade aumente a auto-estima dos profissionais, bem como a sua iniciativa e motivação, abrindo o caminho para que se possa modificar a cultura da organização, introduzindo idéias de agilidade e flexibilidade, essenciais para as instituições do terceiro milênio. Com essas transformações, será possível criar novas rotinas de trabalho, otimizando e agilizando os processos. Ademais, o aumento do conhecimento em todos os níveis da administração facilitará a comunicação entre os elos do processo, diminuindo a incidência de erros e incrementando os níveis de produtividade profissional.

Além disso, tornar-se-á relevante a utilização de uma ferramenta de Gestão do Conhecimento para a organização, a fim de centralizar e codificar todo tipo de

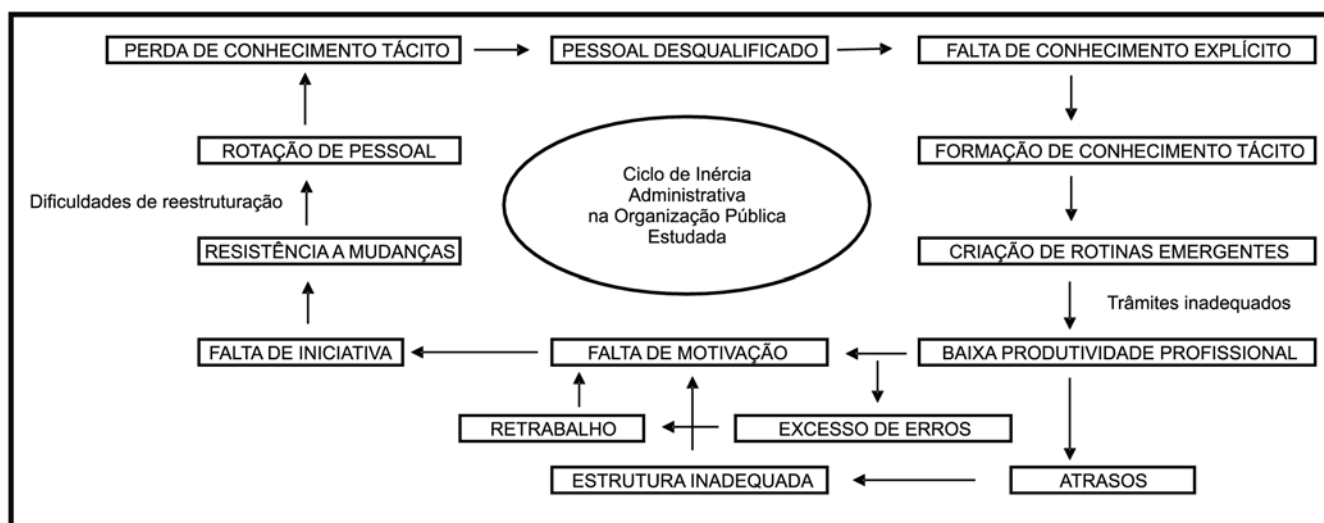


Figura 1: O ciclo da inércia administrativa na Instituição Pública.

conhecimento envolvido com a execução orçamentária da unidade. Dessa forma, a mesma ferramenta poderá auxiliar os setores requisitantes no acompanhamento de seus processos, aumentando a transparência da execução e padronizando os procedimentos.

Com tais medidas, espera-se romper as barreiras da inércia administrativa e abrir caminhos para a melhoria da gestão administrativa da Instituição. Entretanto, deve-se salientar que a implantação dessas medidas não será fácil, sendo necessária a atuação de lideranças específicas para as medidas a serem implantadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi possível identificar as principais dificuldades encontradas na administração de uma organização pública, denominada Instituição, a partir do ponto de vista de um dos seus gerentes. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (TRIVIÑOS, 1987), seguindo o modelo das três entrevistas proposto por Seidman (1998). Foi possível

verificar que os principais problemas encontrados se relacionam com quatro tópicos, conforme segue: cultura da organização, seus recursos humanos, as rotinas de trabalho e a estrutura física. Por meio da relação entre os óbices encontrados, foi possível verificar quatro consequências principais. São elas: a perda de conhecimento, a ocorrência excessiva de erros de trabalho, a existência de graves atrasos na execução e criação de um ciclo de problemas denominados de ciclo de inércia administrativa, que acarreta uma grande diminuição do nível de atividades e dificulta qualquer tipo de reação por parte da administração.

Por fim, deve-se perceber que este trabalho retrata um estudo de caso realizado em uma instituição pública específica, cujos resultados não devem ser generalizados para outras organizações. Entretanto, estudos semelhantes a este devem ser encorajados, objetivando verificar os problemas enfrentados por um gerente médio em outras organizações, públicas ou privadas, na tentativa de verificar outras formas de apresentação para o ciclo de inércia administrativa.

REFERÊNCIAS

BARTH, S. Defining Knowledge Management. **CRM Magazine**, 4th july, 2000.

CAPRA, F. **O tao da física**. São Paulo: Cultrix, 1983.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data: complementary research strategies**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, abr.-jun, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1994.

MINTZBERG, H. The strategy concept: five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

_____. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A lógica dominante: uma nova relação entre diversidade e desempenho. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p.126-152.

PREECE, A. et al. Better knowledge management through knowledge engineering. **IEEE Intelligent Systems**, p. 36-43, jan.-feb., 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teachers College, 1998.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, jul.-set. 2003.

STUDER, R.; BENJAMIN, V. R.; FENSEL, D. Knowledge engineering: principles and methods. **Data & Knowledge Engineering**, v. 25, p. 161-197, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley & Sons, 1977.