

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**WILIAM JOSÉ ARCIE**

**MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO: CONTINUIDADE E CLAREZA  
DOS PROCEDIMENTOS, VOLTADOS PARA O SETOR ADMINISTRATIVO  
DA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE COLOMBO - PR**

**CURITIBA**  
**2011**

**WILIAM JOSÉ ARCIE**

**MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO: CONTINUIDADE E CLAREZA DOS  
PROCEDIMENTOS, VOLTADOS PARA O SETOR ADMINISTRATIVO DA  
SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE COLOMBO - PR**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal do  
Paraná para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Frega

**CURITIBA**

**2011**

# TERMO DE APROVAÇÃO

WILIAM JOSÉ ARCIE

MANUAL DE INSTRUÇÕES DE TRABALHO: CONTINUIDADE E CLAREZA DOS  
PROCEDIMENTOS, VOLTADOS PARA O SETOR ADMINISTRATIVO DA  
SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE COLOMBO - PR

**Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Municipal, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte Banca Examinadora.**

Orientador: Prof.Dr. José Roberto Frega  
Departamento de Administração Geral e Aplicada

Prof.Dr. \_\_\_\_\_  
Departamento de: \_\_\_\_\_

Prof.Dr. \_\_\_\_\_  
Departamento de: \_\_\_\_\_

Prof.Dr. \_\_\_\_\_  
Departamento de: \_\_\_\_\_

Prof.Dr. \_\_\_\_\_  
Departamento de: \_\_\_\_\_

Curitiba, 24 de outubro de 2011.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA .....</b>	<b>8</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>4. ORGANIZAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1 DESCRIÇÃO GERAL .....</b>	<b>15</b>
<b>4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>5 PROPOSTA .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....</b>	<b>24</b>
<b>5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>5.3 RECURSOS .....</b>	<b>27</b>
<b>5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....</b>	<b>29</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>33</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Um dos grandes desafios da administração pública do Brasil é o de proporcionar uma educação de qualidade aos cidadãos brasileiros. É através dela que o país pode desenvolver-se de forma plena, com cidadãos conscientes de seu papel perante a sociedade, com políticas públicas que visem atender e dar condições para o desenvolvimento da nação.

O trabalho que será apresentado trata indiretamente sobre a educação, buscando contribuir para a melhoria dos processos da administração pública, especificamente nos processos administrativos da Secretaria Municipal da Educação de Colombo, cujas ações afetam conseqüentemente os alunos matriculados na rede pública. A proposta que será apresentada no desenvolvimento deste trabalho trata da implantação dos Manuais de Instruções de Trabalho no departamento administrativo como um instrumento que poderá trazer benefícios para a administração.

### **1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:**

Primando pelo aperfeiçoamento e melhorias nos processos de gestão, e ainda, a aplicabilidade dos temas abordados no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, optou-se pelo tema Processos Administrativos, especificamente pelo Manual de Instruções de Trabalho, como importante ferramenta de gestão que possa provocar mudanças organizacionais e trazer um diferencial, potencializando a produtividade e permitindo a continuidade dos trabalhos a médio e longo prazo.

A estrutura organizacional em questão é a da Secretaria Municipal da Educação do Município de Colombo, sendo composta por: Direção de Departamento, Alimentação Escolar, Departamento Pedagógico, Centro de Atendimento Especializado à Criança, Documentação Escolar/Informática, Inspeção, Assessoria, Captação de Recursos, Departamento de Transporte Escolar, Departamento de Cultura, Departamento de Esportes, Compras e Licitação, sendo a maior Secretaria deste Município, atendendo diretamente cerca de 25.000 alunos, entre Educação Infantil e Ensino Fundamental (Fase I).

Como pode-se perceber trata-se de uma estrutura administrativa de grande porte, demandando por processos complexos que requerem competente organização administrativa, caso contrário, podem haver desencontros e falhas que comprometem a solidez dos serviços prestados.

Os manuais de trabalho, coletâneas de documentos norteadores que são elaborados com a finalidade de fornecer subsídios aos servidores para a execução de suas atividades rotineiras e ainda, importante meio de consulta para sanar dúvidas em relação aos procedimentos que devem ser adotados para cada ação a ser executada, visam organização e padronização, imprimindo agilidade e segurança na execução das atividades.

Pretende-se também, que os trabalhos iniciados não sejam fragmentados, ou seja, que todos os envolvidos possam ter acesso e conhecimento das diversas tarefas inerentes ao seu setor, e ainda, que este conhecimento não se torne algo pessoal e intransferível. Portanto, o emprego dos manuais poderá auxiliar na racionalização do tempo, pois quando por motivos diversos acontece a substituição inesperada de um servidor, o serviço público não pode ser prejudicado. O servidor deixa o posto, carrega consigo a experiência adquirida, mas não leva o conhecimento registrado nestes manuais.

Outro fator relevante em relação à implantação deste instrumento, é que uma vez permitido que o servidor tenha acesso às instruções e descrições da forma como as atividades devem ser executadas, torna-se possível ao gestor o acompanhamento e avaliação dos serviços prestados.

Estas coletâneas devem conter informações referentes aos caminhos que o servidor deverá percorrer para atingir determinado objetivo. Portanto, trata-se de uma descrição detalhada que deve contemplar todas as ações a serem percorridas, desde as mais simples às mais complexas, fornecendo informações importantes que podem fazer toda a diferença no que diz respeito à qualidade e agilidade na prestação do serviço público.

Para que os manuais agreguem valor aos processos, estes devem ser constantemente revisados, visto que, os processos são mutáveis. Devem ainda ser conhecidos pelos servidores, que por sua vez, tem que ter a consciência a respeito da importância acerca de sua utilização.

Em paralelo à utilização dos manuais de instrução, para que haja um funcionamento eficaz dos processos dentro da Secretaria Municipal da Educação é

preciso haver a sinergia entre os departamentos, a interdependência. Estes devem funcionar como engrenagens que dependem umas das outras para que o serviço seja levado adiante, ou seja, se uma peça parar de funcionar ou funcionar em rotação maior ou menor que as outras o processo estará prejudicado.

### **1.1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO**

Sugerir a implantação de manuais de instrução no setor administrativo da secretaria da educação.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO**

- Identificar as rotinas administrativas da secretaria, as ameaças e oportunidades.
- Apontar possíveis melhorias no fluxograma das rotinas administrativas da Secretaria.
- Propor a padronização dos procedimentos administrativos por intermédio dos manuais de instruções de trabalho como importante ferramenta de gestão.

## **1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO**

Educação é um assunto de muita responsabilidade, pois é nela que são creditadas as esperanças de um futuro melhor. É possível perceber também, que historicamente, os investimentos tanto na área de recursos humanos e de infraestrutura foram insuficientes para atender a demanda, deixando muito a desejar no quesito qualidade.

Portanto, existe longo percurso a ser percorrido para que a qualidade e a universalidade da educação ocorram de fato. É o processo contínuo de reconstrução da arte de ensinar. Mas, para que a educação e as ações educacionais sejam efetivadas, existe uma grande organização administrativa que dá todo o suporte e

subsídios necessários a este processo. A contribuição que pretende-se ofertar com este trabalho diz respeito aos procedimentos administrativos realizados nos bastidores da educação, ao planejamento, da alocação dos recursos, dos orçamentos, enfim, da administração Educacional, através da Secretaria Municipal da Educação de Colombo.

O estudo será realizado especificamente no setor administrativo da secretaria, responsável pelos processos documentais, como: leis, resoluções, licitações, certificações, processos, registros, enfim, todas as ações que visam formalizar e oficializar os atos públicos educacionais.

Devido às grandes demandas da administração pública, é preciso que os processos além de agilidade, flexibilidade, tenham uma tramitação sólida, com base estruturada e que inspire segurança para todos os envolvidos nestas ações, ou seja, segurança para quem executa, sabendo como fazer, quando e porque fazer, e, para quem necessita do serviço, que este tenha a certeza que recebeu algo de qualidade com agilidade e confiança. Para chegar a esse patamar de qualidade no atendimento público, é preciso conhecimento e muito estudo sobre as formas e os caminhos dos processos e conscientização de que as melhorias devem ser contínuas, trazendo benefícios plausíveis para a administração pública.

Este estudo visa também observar como são operacionalizados os processos administrativos dentro do Departamento de Educação de Colombo, e sugerir a introdução dos manuais administrativos como ferramenta norteadora, que auxiliará os servidores em caso de dúvidas.

Os processos administrativos bem estruturados são fundamentais para o bom andamento das atividades rotineiras e o bom emprego dos manuais como ferramenta de gestão pode agregar rapidez, confiabilidade e agilidade aos processos, proporcionando ao órgão público qualidade e eficiência, atingindo desta forma seu objetivo final, que é atender de forma satisfatória as demandas da sociedade. Vale comentar que uma das características mais difíceis e ambicionadas pelas organizações é que elas sejam ambidestras, ou seja, por um lado que elas sejam normatizadas e que busquem a eficiência e a eficácia e que, por outro lado, sejam inovadoras, arrojadas e anárquicas, sempre buscando maneiras de se reinventar e ir além de seus limites.



## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Antes de adentrar especificamente no termo abordado é preciso destacar que o manual de instruções de trabalho é um dos instrumentos utilizados para facilitar a administração dos processos administrativos.

Segundo Cury (2000), o conceito de eficiência é objetivo básico da Administração, que deve ser constituída de uma organização saudável com repertório de decisões que visem solucionar os problemas e dificuldades do dia-a-dia.

Para que qualquer organização tenha sucesso, ou seja, que consiga atingir seus objetivos, ser eficiente e perdurar no tempo, necessita dispor de uma organização administrativa. Oliveira (2010, p.84) define a organização de uma empresa como “ a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

De acordo com Mendonça (2010), os processos são as transformações contínuas ocorridas nas entradas recebidas e a tramitação das saídas que podem ainda realimentar outros processos de transformações. Para o autor, são muitos os modelos de processos existentes que podem ser aplicados as mais diversas áreas do conhecimento.

É possível perceber que desde as mais simples tarefas executadas existem passos a serem seguidos para que o objetivo seja alcançado, ou seja, processos, transformações de estado atual de determinado objeto para o que se deseja.

Ao parar para pensar, constata-se que a administração pública é um grande processo: os cidadãos demandam por serviços, os servidores tratam tais pedidos em forma de processos que passam pelos mais diversos setores até chegarem ao produto final que é o retorno daquilo que foi solicitado.

Na abordagem de Oliveira (2002), que trata da organizações e métodos, as partes de um conjunto que efetuam uma função em torno de determinado objetivo, sendo componentes deste: os objetivos, as entradas, o processo de transformação, as saídas, o controle e avaliação e a retroalimentação são chamados de sistemas. Percebe-se que não basta simplesmente executar as tarefas de um processo, é preciso o controle e o *feedback* visando a avaliação, se existem pontos a serem corrigidos ou mesmo melhorados.

Portanto, ao se adotar um manual, é primordial descobrir e buscar referências sobre o manual adequado ao tipo de organização que pretende-se inserir.

Com o passar do tempo e a complexidade das novas demandas, as organizações passaram a necessitar de ordenação planejada de suas atividades, visando proporcionar aos servidores rotinas a respeito das funções a serem desempenhadas, podendo ser descritas em forma de documento norteador que auxiliará na execução de suas atividades rotineiras.

Para Oliveira (2002, p.398), “manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como, a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto”.

Oliveira (2002), elenca ainda as vantagens e desvantagens que podem ser obtidas com a adoção dos manuais administrativos. Dentre as vantagens destacadas estão:

- Correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos na empresa;
- Facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas;
- Ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica básica do processo administrativo;
- Possibilitam adequação, coerência e continuidade nas normas e procedimentos;
- Evitam discussões e equívocos, muito frequentes nas empresas em que não se estabeleceu a versão oficial sobre os temas suscetíveis de pontos de vistas conflitantes;
- Possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários;
- Possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- Representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na empresa;
- Representam uma restrição para a improvisação inadequada;

- Aprimoram o sistema de autoridade da empresa, pois possibilitam melhor delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatos que saem da rotina normal;
- Representa um instrumento que pode elevar o moral do funcionário, pois possibilita que o mesmo tenha melhor visão de sua representatividade na empresa;
- Representam um elemento importante de revisão e avaliação objetiva das práticas e dos processos institucionalizados;
- Aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidades, uma vez que aquilo que tem de ser feito está claramente estabelecido por escrito;
- Representam um legado histórico da evolução administrativa da empresa.

As principais desvantagens do uso dos manuais administrativos elencadas por Oliveira (2002) são:

- Constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;
- Sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais da empresa;
- O custo de preparação e de atualização pode ser elevado, dentro de uma relação de custos versus benefícios identificados pela empresa;
- Quando não são utilizados adequadamente e permanentemente, perdem rapidamente seu valor;
- São em geral, pouco flexíveis;
- Incluem, somente os aspectos formais da empresa, deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o dia-a-dia da empresa são muito grandes;

- Quando muito sintéticos, tornam-se pouco úteis e, por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas;
- Diminuem a incidência do julgamento pessoal, tornando-se, muitas vezes, um freio para a iniciativa e criatividade individual; e
- Seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido a uma relação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.

Ainda centrado na visão de Oliveira (2002), existem manuais administrativos para atenderem as diversas necessidades de uma organização, tendo como finalidade caracterizar os aspectos formais e estabelecer os deveres e responsabilidades. De acordo com esta abordagem, um dos manuais existentes é o manual de instruções especializadas, que segundo Oliveira (2002) “agrupa normas e instruções de aplicação específica a determinado tipo de atividade ou tarefa, como, por exemplo, Manual do vendedor ou Manual da secretária”, tendo como finalidades possibilitar treinamento e servir como guia de trabalho e consulta.

Já para Cury (2000, p 417) “manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento”. Os manuais favorecem ainda a interdependência entre os diversos subsistemas organizacionais, quando bem observadas as realidades e configurações de cada organização. Lembra ainda, que apesar da possibilidade de pontos comuns, cada empresa terá um manual para atender suas especificidades.

Dentre as vantagens descritas por Cury (2000) estão: permite aos executivos conhecimento das responsabilidades e respectivo relacionamento com demais gerentes da organização, evitando-se conflitos de jurisdição, sobreposição de autoridade, ou seja, o manual previne a organização de uma série de situações que geram mal estar e desvio do objetivo.

De acordo com a American Machine & Foundry Company (AMF) (apud Cury, 2000), fazem parte da preparação de um Manual as seguintes etapas: Reconhecimento da necessidade, sugestão dos títulos dos manuais, fixação dos objetivos específicos de cada manual, atribuição de responsabilidades e critérios acerca da utilização dos manuais.

Os três manuais elaborados pela assessoria da cúpula da AMF, são os seguintes:

1. Manual de política: tendo como objetivo orientar as ações dos executivo e reponsáveis por funções de direção e assessoramento, estabelecendo o modo de agir da empresa de maneira geral e filosófica;
2. Manual de procedimentos: Tendo como objetivo descrever as atividades que interessam aos diversos órgãos da empresa e explicitar como elas devem ser desenvolvidas;
3. Manual de organização: comunicação de todos os gerentes, retratar o plano organizacional da empresa, documentar de forma clara como a empresa está organizada e fazer com que os documentos referentes a organização sejam organizados em conformidade com as políticas da empresa.

Apesar da adoção do manual de instrução parecer à primeira vista ser algo fácil de ser implantado, de acordo com a visão de Oliveira (2002) é preciso seguir algumas fases para a elaboração e aplicação do Manual Administrativo, sendo elas: a definição do objetivo do manual, escolha dos responsáveis pela preparação, análise preliminar da empresa, planejamento das ações, levantamento das informações, elaboração propriamente dita, distribuição, instrução aos usuários e acompanhamento do uso.

Além destas e outras ações descritas por Oliveira (2002), os manuais devem ainda passar por atualizações, tendo em vista que a dinâmica da empresa, as transformações constantes no mercado exigem alterações e revisões.

De acordo com Mendonça (2010) para que as organizações públicas possam revisar seus métodos, implementar inovações e melhorias, a documentação é fator de grande importância para qualquer forma de organização, seja privada ou pública, levando o leitor a observar que toda organização deve buscar novas formas de realizar suas tarefas, mesmo que reativamente. Destaca ainda, que devido ao fato de estarmos em uma sociedade que a informatização assume contornos vitais, as organizações contemporâneas tem a sua disposição subsídios importantes que proporcionam visibilidade e acessibilidade irrestritas aos processos.

Mendonça (2010), em sua percepção relata que em condições normais uma instrução de trabalho deve conter os seguintes elementos constitutivos:

- **Objetivo:** é a definição da razão de existir a instrução de trabalho. Por meio dele, expressamos com clareza a finalidade da instrução, como também mencionamos a respectiva abrangência prevista para sua execução.
- **Órgãos envolvidos;** espaço destinado para enumerar e nominar os órgãos envolvidos da organização que tem envolvimento direto com a execução da rotina em pauta.
- **Documentação envolvida:** neste campo devemos enumerar e nominar todos os documentos da organização que de alguma forma envolvidos com a execução da rotina.
- **Diretrizes:** espaço para registrar as competências e responsabilidades dos órgãos envolvidos com a execução da instrução.
- **Detalhamento da Rotina:** como o próprio nome diz, este campo está destinado ao delineamento de todos os passos necessários para que a rotina seja executada com o grau de precisão planejado.
- **Fluxograma:** Considerado uma ferramenta imprescindível, pois permite uma visão completa do envolvimento entre os diversos órgãos na execução da rotina dos diversos procedimentos administrativos.

Diante da exposição e das visões dos autores acima mencionados, é possível verificar a significância que o manuais administrativos tem em relação aos processos. Que os manuais se aplicados de forma profissional podem ser grandes diferenciais para as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2000, p20, 23), “conhecimento científico é real (factual) porque lida com ocorrências ou fatos”. Ainda na visão destas autoras, “a ciência pode ser entendida em duas acepções: *latu sensu* tem, simplesmente, o significado de “conhecimento”; *stricto sensu* não se refere a um conhecimento qualquer, mas àquele que, além de aprender ou registrar fatos, os demonstra por suas causas constitutivas ou determinantes”.

Segundo Gil (1999, p. 42), “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A técnica de pesquisa que será utilizada para a realização deste trabalho, será a observação participante que, conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 79), “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Conforme Gil (1999, p. 47), “a pesquisa participante se caracteriza pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa”

Na visão de Richardson (1985, p. 215), “Na observação participante, o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado.”

## **4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dentre os objetivos do Curso de Especialização em Gestão Pública estão: a capacitação o aperfeiçoamento e mesmo possibilidade de atualização profissional aos servidores públicos, afim de que estes tenham condições de aplicar novas técnicas que venham proporcionar qualidade e efeciência aos processos da administração pública.

Portanto, cabe aos estudantes o empenho em aplicar os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de especialização dentro de um órgão público, que é o que está sendo proposto neste trabalho, conforme decrição a seguir.

### **4.1 DESCRIÇÃO GERAL**

O trabalho será realizado junto a Prefeitura Municipal de Colombo, especificamente na Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Esporte (SEDEC), situada à Rua Dorval Ceccon, n.º 664, Jardim Nossa Senhora de Fátima, Colombo, Paraná.

A secretaria tem como objetivo ofertar ensino de qualidade aos alunos da rede municipal de ensino, atunando na área da Educação Infantil e Ensino Fundamental I ( 1º ao 5º ano), com uma demanda direta de aproximadamente vinte e cinco mil alunos, contando com uma estrutura de quarenta escolas urbanas, cinco escolas rurais e trinta e sete Centros Municipais de Educação Infantil. Conta com 1412 professores, 222 educadores, 98 administrativos, 17 motoristas, 6 fonoaudiólogas, 7 psicólogos, 39 assistente de alunos, e 593 serviços gerais, totalizando 2394 servidores.

Além do atendimento direto, a Secretaria tem parcerias para o atendimento de alunos com necessidades especiais, ações e eventos que são promovidos pelos departamentos de Cultura e Esporte que beneficiam milhares de pessoas. O departamento de educação, que será o objeto de estudo deste trabalho conta com 15 funcionários trabalhando internamente na área administrativa.

A secretaria Municipal da Educação, Cultura e Esporte de Colombo, assim como a maioria das repartições públicas vem passando por transformações



administrativas. A informatização foi um dos responsáveis por tais transformações, que proporcionaram grandes possibilidades de interações aos processos. Dentre os ganhos que a informática trouxe para a administração estão: as novas formas de arquivo de documentos (arquivos digitais), correio eletrônico, os textos digitais, a comunicação dinâmica, entre outros, forçando os servidores a incluir a tecnologia à sua rotina de trabalho.

Outra questão que torna os processos cada vez mais complexos, ou seja, que exige que a administração pública assuma uma postura profissional, eficaz e mais próxima dos modelos privados é o próprio grau de consciência do cidadão, que está cada vez mais informado e conhecedor de seus direitos, portanto, exigindo um atendimento de qualidade.

Mas a demanda da Secretaria Municipal da Educação não é somente aquela advinda de seus clientes diretos, ou seja, a comunidade escolar, mas também aquela emanda por uma legislação cada vez mais pesada, como as exigências de tribunais de contas, as leis de licitação, a gestão participativa, os conselhos, enfim, uma série de novidades que vão se modificando e evoluindo dia-a-dia com intuito de que os gestores apliquem de forma eficaz e transparente os recursos públicos proporcionando o bom atendimento ao cidadão.

Assim como nas empresas privadas, o funcionário de uma repartição pública deve ter domínio sobre as ações por ele desenvolvidas, ter segurança naquilo que executa, visando colaborar para a produção de serviços públicos de qualidade. Para Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 29) “ A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”.

Ainda na visão de Slack, Chambers e Johnston (2002), a administração da produção é muito relevante para as organizações governamentais, porém envolvem questões políticas, econômicas, ambientais e sociais, portanto os objetivos estratégicos tornam-se mais complexos, com decisões a serem tomadas em condições conflitantes.

Para atender com qualidade os cerca de 25.000 alunos divididos entre educação infantil e ensino fundamental, e os 2934 funcionários, com uma rede de 40 escolas urbanas, 5 escolas rurais e 37 Centros Municipais de Educação Infantil a Secretaria da Educação tem que dispor de uma estrutura grande, mas principalmente suficientemente organizada administrativamente para dar conta de seus objetivos.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002, p.70), “qualidade significa fazer certo as coisas, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variarão de acordo com o tipo de operação”.

Neste ponto entra em cena a disciplina sobre os Processos, abordada no Curso de Especialização em Gestão Pública, em que buscou-se investigar a estrutura organizacional da Secretaria da Educação de Colombo através de uma técnica de pesquisa de observação participante, analisando como se dão os processos administrativos bem como suas ameaças e oportunidades. É um trabalho muito complexo e relevante levando-se em consideração a amplitude das ações desenvolvidas pela SEDEC, a maior secretaria do Município de Colombo, como uma das funções mais importantes, que é o preparo do indivíduo para exercer plenamente seu papel de cidadão perante a sociedade.

De acordo com Mendonça (2010, p. 14) “ processos podem ser definidos como quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída, que tendem a ser desenvolvidas ao ambiente, servem como novos elementos de entrada para outras atividades subsequentes”.

## **4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO**

A Secretaria da Educação de Colombo passou por mudanças de Administrador por três vezes em três anos, sendo que a atual gestora vem fazendo um levantamento da situação da secretaria, visando um diagnóstico para tomar as medidas que possam melhorar a qualidade dos serviços prestados. Num primeiro momento, as ações visam priorizar as situações mais urgentes e na segunda etapa passar para a parte mais importante, que é o planejamento das ações que serão voltadas para o seguinte período letivo.

De acordo com Granja (2010, p. 10) “Planejamento estratégico – relativo a tomada de posição em relação ao ambiente em que se está, ao papel exercido neste ambiente e uma visão de futuro, com o posicionamento da organização em relação ao seu ambiente externo”.

No trabalho proposto, primeiramente buscou-se um contato com os setores administrativos da secretaria da educação, que é composta por:

- direção de departamento de educação, que trata dos problemas com funcionários, funcionando como um filtro das questões e serem repassadas a Secretária da Educação;
- a documentação escolar e suporte de informática, que são responsáveis por repassar informações para as unidades escolares sobre as normas e procedimentos legais como: autorização e renovação de funcionamento, bem como o bom funcionamento dos equipamentos de informática para transmissão dos dados;
- a recepção, que dá o primeiro atendimento aos clientes;
- setor de educação infantil, que trabalha com as matriculas dos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI's) e organização das listas de espera, visto que, a maioria destes CMEI's não possui administrativos nas unidades;
- setor de inspetoria, que trata das questões relacionadas aos recursos humanos, como contratação, folha de frequência, licenças e dobras de padrão;
- o setor de nutrição, que elabora os cardápios e realiza as compras de gêneros alimentícios;
- setor de compras que é responsável por realizar as aquisições da grande maioria dos materiais de consumo e;
- setor de convênios e captação de recursos, que trata dos convênios entre a prefeitura e as escolas da rede ou particulares e busca de recursos junto ao estado ou união entre outros.

Neste primeiro contato foi informado aos funcionários do departamento administrativo do que se trata o referido trabalho e solicitada a colaboração de todos para que este reflita a realidade atual do setor administrativo da Secretaria Municipal da Educação. Foi explicado que este trabalho tem também o objetivo de colaborar para a melhoria dos processos administrativos da secretaria e que após sua conclusão será apresentado à Secretária Municipal da Educação, podendo vir a ser uma das ferramentas de trabalho para auxiliar os servidores no aperfeiçoamento e qualidade dos serviços prestados.

São diversos os fatores que podem influenciar na qualidade dos serviços públicos desenvolvidos, dentre eles estão: a formação dos funcionários, o ambiente

de trabalho, as formas de promoção, a complexidade da demanda, entre outros. Dentre os 15 funcionários que integram o setor administrativo da secretaria da educação 7 tem formação superior em administração, sendo que destes 2 tem curso de especialização e 2 estão cursando especialização na área, 3 tem formação superior em outras áreas e 3 estão cursando o ensino superior.

Conforme Gil (2001), “ o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desse desenvolvimento foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo”.

Uma das formas de incentivar os funcionários ao pleno desenvolvimento de suas funções pode se dar através do plano de carreira, que no caso da prefeitura em questão, propõe uma tabela de remuneração progressiva, conforme o grau de escolaridade do funcionário, ficando limitada à 2ª especialização. Além da progressão por intermédio da escolarização, o funcionário administrativo passa por uma avaliação anual que também pode elevar um percentual de seu salário.

De acordo com Gil (2001), a partir do momento que percebe-se que o capital intelectual é o principal capital da empresa, e que a tendência que este capital seja disputado por outras instituições, as empresas precisam desenvolver mecanismos para que os empregados desejem a permanência na empresa e sintam a importância que tem para tal organização.

Contudo, ainda não existe uma política clara na Secretaria da Educação de Colombo que regulamente ou que defina formas de remuneração de funcionários com relação a sua produtividade. Essa remuneração por produtividade poderia despertar e impulsionar os funcionários a buscar um diferencial ao setor que prestam os serviços públicos. Vale observar que muitos dos que prestam os concursos públicos, visam a segurança, comodidade e a estabilidade deste, porém, em alguns casos os candidatos acabam se decepcionando com a realidade encontrada, tendo em vista que a atividade pública, ao contrário de que muitos podem pensar, é um trabalho árduo e de extrema responsabilidade, que exige do servidor competência e perseverança para driblar as adversidades como: a morosidade e a burocracia exagerada que envolvem os processos da administração pública.

Percebe-se que apesar do tamanho da rede, da quantidade de alunos e profissionais que são geridos pela secretaria municipal da educação, o setor

administrativo é composto por número reduzido de funcionários. Ser uma estrutura enxuta, não quer dizer necessariamente insuficiente, porém, ao longo da pesquisa percebe-se que neste caso há defasagem de recursos humanos para que a demanda seja atendida de forma satisfatória e também que os funcionários não fiquem sobrecarregados.

Essa defasagem de funcionários se dá na organização interna da secretaria e também na parte externa, em que grande parte das unidades escolares sofrem com a falta de profissionais devido a ausência de concursos públicos nos últimos anos.

Em conversa com os funcionários dos diversos setores, verificou-se falhas na organização interna como: dificuldade de comunicação entre os setores, ausência de um fluxograma de atividades, e a falta das capacitações voltadas às ações administrativas. Contudo, buscou-se informações sobre o organograma funcional da pasta, pois é através deste instrumento que as tarefas são delegadas aos servidores. Tendo à disposição um organograma bem definido, o gestor pode contar com uma disposição dos setores como um retrato da organização, que proporciona visualização rápida sobre o papel que cada servidor deve desempenhar.

Na visão de Gil (2001), “ o treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização. Ainda na concepção de Gil (2001), desenvolver pessoas significa proporcionar formação básica para que os funcionários aprimorem seus conhecimento com vistas a se tornarem melhores naquilo que fazem.

A análise e pesquisa documental, mostraram que o organograma da Secretaria da Educação foi elaborado no ano de 1993 e não passou por reformulações até esta data, portanto, chega-se a conclusão que o documento encontra-se defasado. Uma nova estrutura organizacional está no departamento jurídico para análise e parecer.

Obviamente o organograma por si só, não é o suficiente para que uma administração seja dinâmica e eficiente, é preciso que cada setor, cada servidor tenha conhecimento de forma simplificada e clara as ações que devem ser desenvolvidas, a importância do setor para a organização e ainda conhecer a dinâmica de funcionamento do departamento/secretaria como um todo. É claro que ninguém precisa saber detalhadamente as tarefas que seus colegas realizam, mas é importante sim ter esta visão panorâmica da organização, estar engajado e interessado aos processos desenvolvidos.

Para a administração pública é muito importante que os servidores tenham conhecimentos profissionais sobre as tarefas que executam, levando-se em consideração os princípios orientadores da administração pública. Segundo Coelho (2009), são cinco os princípios que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A desatualização do organograma acarreta visivelmente certa confusão interna, visto que, os servidores não sabem exatamente seus papéis dentro da organização, tornando-se uma rotina viciada em que alguns funcionários acabam assumindo funções de outros, ocasionando serviços duplicados em certas ocasiões e em outros casos tarefas que deixam de ser executadas por falta de ordenamento das atividades.

Apesar de perceber que existe grande interesse e comprometimento por parte da grande maioria dos funcionários, a impressão é que cada um tenta resolver a situação de forma individual, e muitas vezes, sem se dar conta acabam utilizando ferramentas inadequadas para a resolução das dificuldades encontradas. Esquecem, porém, que assim como um time de futebol, a secretaria da educação é uma equipe, onde todos os setores deveriam estar em sintonia e trabalhar juntos para alcançar os objetivos. Em curto prazo, os funcionários que resolvem agir de forma individual, verificam que suas ações são insuficientes para resolver todas as demandas de uma secretaria deste porte, tendo um sentimento de desmotivação. Portanto, este funcionário tende a passar de funcionário otimista, cheio de idéias a um funcionário que se conforma com a condição de que não é capaz de transformar a realidade dos serviços públicos.

O gestor pode promover um ambiente integrado, trabalhando como um técnico que conscientiza, motiva e capacita seus funcionários para que estes possam utilizar todas as suas potencialidades no grande grupo.

Na visão de Gil (2001), o termo *coach*, profissional que treina profissionais de futebol ou basquete, vem sendo empregado na administração, cujo papel é melhorar o desempenho profissional e pessoal de alguém para um trabalho importante dentro de determinada organização.

Vale esclarecer que a Secretaria de Educação é o ente norteador administrativo da rede de escolas municipais, ou seja, todas as regulamentações, normas, leis, diretrizes, estatutos, regras, enfim, toda legislação administrativa/escolar, documentos produzidos pela própria secretaria ou advinda

da Secretaria do Estado da Educação, ou do MEC, será repassado às escolas através da Secretaria da Educação do Município. O treinamento dos profissionais que são lotados nas funções administrativas das unidades escolas tem que ser ofertado pela Secretaria da Educação.

Conforme Gil (2001, p. 40) “ A mudança de foco para o consumidor, entretanto, requer o direcionamento de sua atenção para a cadeia de valor em que a empresa está inserida. Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados devem, portanto, ser considerados segundo essa perspectiva, já que os fornecedores e consumidores passam a ser vistos como avaliadores de seu desempenho”.

Mas este treinamento ou acompanhamento da integração do novo servidor ao trabalho público acaba não acontecendo. Um dos motivos já citado anteriormente, é a falta de funcionários em número suficiente, então, o novo funcionário ao ingressar passa a ser um alívio imediato para a unidade que está carente de pessoal para executar desde as tarefas mais simples as mais complicadas. O novo funcionário acaba tendo que buscar as informações, começar do zero, podendo cometer falhas que prejudicam o andamento das atividades da unidade e da própria Secretaria da Educação: como documentos contendo muitos erros, entrega fora dos prazos, documentação fora dos padrões, arquivos mal organizados, desorganização entre outros.

As falhas e as omissões no preparo dos funcionários acaba por tornar-se um ciclo vicioso, e a falta de regras bem definidas por parte da Secretaria da Educação, tendo como um dos motivos a própria falta de pessoal para organizar a integração dos novos funcionários ao serviço público, a administração e automaticamente a população acabam perdendo em agilidade e qualidade dos serviços prestados.

Verificou-se também que não existem documentos ou manuais que sirvam como instrumentos de consulta para que os funcionários possam sanar suas dúvidas em relação a execução das tarefas, ou seja, não existe um descritivo detalhado dos passos a serem seguidos para a execução dos trabalhos. A ausência deste documento obriga o servidor a construir uma forma de executar determinada tarefa, o que pode resultar em equívocos, morosidade e as ações de reconstrução acabam tornando-se sucessivas quando na verdade deveriam ser apenas de aperfeiçoamentos e ajustes.

Como um dos problemas rotineiros é o número insuficiente de funcionários, provavelmente existe a rotatividade e, se cada vez que um novo funcionário tiver que começar do ponto zero, sem referências, obviamente a qualidade dos serviços será afetada. O funcionário que sai levará consigo sua experiência, mas não poderá levar a receita, a forma como o serviço deve ser executado, isto é um bem público e que deve permanecer na instituição.

Mas como o funcionário que sai deixará estes caminhos que deverão ser seguidos pelos novos servidores? Esta é a proposta do trabalho: os manuais de instrução de trabalho, que visam a construção de um documento que possa descrever de forma objetiva e flexível as rotinas administrativas do Departamento de Educação, ferramenta pela qual se vislumbra a continuidade dos serviços que vem sendo desenvolvidos ao longo do período.



## **5 PROPOSTA**

Após a análise dos dados levantados, bem como, o acompanhamento das atividades através da observação participante, foi possível a construção da proposta da implantação do manual de instruções de trabalho dentro dos setores administrativos da Secretaria Municipal da Educação de Colombo. Para que o manual funcione de forma que possa produzir bons resultados, segue abaixo a proposta implantação do manual.

### **5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA**

Conforme o diagnóstico apresentado no capítulo anterior, pretende-se com este trabalho apresentar uma proposta que possa contribuir para que os processos administrativos tenham sua tramitação da forma mais suave, desmistificada, continuada, confiável e com toda agilidade que os usuários almejam.

Propõe-se então a Secretaria Municipal da Educação, Cultura e Esportes do Município de Colombo a implantação do manual de trabalho no setor administrativo, como uma ferramenta que norteará os processos, servindo como documento de consulta aos funcionários para que as atividades sejam efetuadas dentro do tempo proposto e com a qualidade esperada.

O documento deverá ser construído pelos funcionários dos setores administrativos, tendo como característica ser um documento flexível que possibilite aos usuários uma construção contínua.

Este manual deve descrever todas as ações a serem percorridas pelos funcionários de determinado setor, com todo cuidado para que o maior número de detalhes possíveis possam ser descritos, com intuito de levar ao usuário todas as possibilidades de execução das tarefas, bem como, as ações e medidas que devem ser adotadas em caso de situações adversas.

A princípio a proposta parece ser uma tarefa simples e na verdade é, porém, deve ser implementado de forma correta e consciente, levando-se em consideração a conscientização dos funcionários em relação a importância da implantação e da utilização. Outros fatores importantes são: a conscientização a respeito do papel do funcionário perante a sociedade e a capacitação referente a utilização do manual,

bem como, as formas de interação e contribuição para a construção contínua deste, visto que, a administração pública, assim como a administração privada está em constante transformação.

Através deste documento norteador o funcionário sentir-se-á mais seguro em relação às tarefas que deve executar: quem deve fazer, como fazer, quando fazer, de que forma fazer, em que tempo a tarefa deve ser executada, entre outros, afinal, o servidor poderá no decorrer de sua carreira se deparar com situações em que não terá a oportunidade de consulta direta a outros colegas que detenham maior conhecimento sobre determinado assunto.

Como a secretaria da educação é que orienta e assessora as escolas municipais nas questões administrativas, deve-se pensar numa segunda etapa, que seria a criação de instruções e orientações que venham a auxiliar também os administrativos das escolas, afinal, a forma como a documentação chega até a secretaria da educação advindas das escolas, irá influenciar os processos, por exemplo: se os documentos chegarem dentro dos prazos, com a organização exigida, os tramites da secretaria automaticamente fluirão melhor.

## **5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO**

Para que o manual de trabalho seja implantado dentro do setor administrativo da Secretaria Municipal da Educação, a princípio os chefes de todos os setores deverão ser reunidos pelo gestor da secretaria, que por sua vez deverá estar esclarecendo o que é o referido manual e como o mesmo deverá ser implantado. O gestor deverá também nomear um coordenador dos trabalhos para que possa supervisionar e organizar as ações a serem desenvolvidas.

Nesta primeira reunião deverão ser decididas as diretrizes, ou seja, o plano de implantação do manual e num segundo momento os chefes dos setores deverão repassar aos seus colaboradores administrativos a proposta da criação do manual que visa auxiliar os funcionários na resolução de suas atividades rotineiras de forma correta e agil. A confecção deste manual deverá ser feita de através da colaboração de todos os funcionários, ou seja, com a responsabilidade e comprometimento dos envolvidos, a tendência é que a adesão e participação sejam mais intensas, afinal são os funcionários que executam as mais diversas funções que poderão construir

documentos que retratem a realidade de cada setor, além de se sentirem parte integrante do todo.

Na sequência os funcionários deverão elencar todas as ações que são realizadas nas suas rotinas de trabalho, desde as ações mais simples até as mais complexas, buscando não deixar de lado nenhum detalhe, principalmente em relação às ações que não são executadas corriqueiramente. Os chefes de setor deverão se encarregar de organizar as listagens de ações elencadas por seus funcionários. Após este check-list é interessante a realização de uma reunião com os funcionários, por setor, para que haja a discussão sobre os itens elencados, buscando filtrar aqueles que não agreguem valor às informações ou ainda atrapalhem o andamento das atividades. Importante é que o detalhamento das atividades seja condensado de forma que o documento seja esclarecedor e não venha a dificultar as ações a serem executadas.

Em seguida é o momento de juntar todas as listagens para formar um único documento que deverá ser estudado por uma equipe, de preferência pelos chefes dos setores que farão a integração das partes do documento visando a formação de um único documento: o manual de instruções de trabalhos administrativos.

Além de proporcionar ao usuário um documento norteador, outra consequência benéfica que os manuais podem trazer para a organização administrativa é a melhor fluidez dos processos, uma vez que, indiretamente os manuais delimitarão ou apontarão quem são os responsáveis pela execução de determinada tarefa, pois todos os setores administrativos farão parte deste manual.

O próximo passo é estabelecer as formas de interação e construção contínua do manual, e como ele será disponibilizado aos servidores. Uma sugestão é que o manual esteja disponível através de documento físico e também por intermédio da internet, com o sistema de *WIKIS*, ferramenta que disponibiliza o manual dentro de um site (neste caso o site da própria prefeitura) onde este poderá ser acessado e as pessoas autorizadas terão a senha e poderão executar as alterações necessárias.

Além é claro da parte principal que é o conteúdo do manual é importante também a preocupação com a parte estética do documento, o *layout*, a disposição dos setores dentro do manual, se o manual terá alguma logomarca da secretaria, enfim, tudo aquilo que deixe o documento além de atrativo pelo conteúdo mas que também tenha um visual atraente.

Tendo em vista que este manual estará em constante construção, inevitavelmente os documentos impressos perdem a validade de forma rápida, portanto a ferramenta *wikis*, acima mencionada além da agilidade nas consultas, afinal toda a equipe tem acesso a internet, evita o desperdício de material. É interessante manter pelo menos uma cópia impressa do manual, afinal, em caso de problemas com internet por exemplo, o funcionário terá outras formas de interação com o manual.

Após o manual estar em funcionamento, os chefes de setores deverão promover reuniões para verificação sobre os efeitos positivos que esta ferramenta está trazendo, e os acertos que deverão ser feitos no caso de alguma falha detectada. As alterações só poderão ser feitas pelo chefe do setor, a respeito de itens que dizem respeito somente ao seu setor. Caso haja divergências ou pontos conflitantes que algum setor julga ser importante ser alterado no outro setor, a alteração somente poderá ser efetuada mediante reunião com o chefe do outro setor e autorização deste, caso concordar com as justificativas.

É importante lembrar que o manual servirá como referência aos usuários, e podem ocorrer situações em que o funcionário terá o manual como única fonte de informações sobre as ações e medidas que terá que tomar, portanto, é relevante que além das ações, estejam previstas também as questões relacionadas ao período em que cada ação deverá ser executada, a fim de que nenhum prazo seja perdido, o que dependendo do evento poderá causar prejuízos ao erário.

### **5.3 RECURSOS**

Para a implantação deste manual os recursos financeiros são relativamente baixos, o que vai realmente influenciar no sucesso deste manual são os recursos humanos: a conscientização, a motivação, o comprometimento e a forma de interação dos funcionários.

Para as reuniões poderão ser utilizados equipamentos como *notebook*, tela de projeção e retroprojetor digital que a secretaria tem a disposição. O local para a discussão do manual poderá ser a sala de reuniões da equipe pedagógica ou ainda espaços comuns da prefeitura como o mini-auditório ou mesmo o auditório da Regional Maracanã, onde funciona a subprefeitura. Poderá ser organizado pelo

coordenador do grupo, um cafezinho aos funcionários que estarão participando da elaboração do manual, tendo como objetivo tornar o ambiente mais agradável.

Uma ação que é muito importante para o crescimento da equipe é a realização de reuniões periódicas que visam a troca de experiências entre os funcionários, em que serão feitas as reflexões a respeito das ações tomadas pela secretaria, bem como as ocorrências que fugiram do planejado e as sugestões para a resolução dos problemas. Muitas vezes, alguns funcionários que não são ouvidos podem ter idéias que podem auxiliar muito no desenvolvimento das ações, portanto, é imprescindível que os chefes de setores e mesmo do gestor da secretaria tenham esta percepção referente aos funcionários que sejam mais tímidos e tem certo receio em expor suas idéias.

Deve também ser solicitado um levantamento junto ao pessoal responsável pelo setor de informática, que faz parte do quadro da administração pública municipal, sobre os custos e a manutenção dos *wikis* como forma de disponibilizar o manual de trabalho aos funcionários das secretarias. Os materiais que serão utilizados são os próprios materiais de expediente, para a confecção e debate do manual.

#### **5.4 RESULTADOS ESPERADOS**

Com a implementação da proposta do manual de instruções como ferramenta de trabalho, espera-se que os processos administrativos da Secretaria Municipal da Educação ocorram de maneira mais clara e contínua e que todos os servidores tenham em suas mãos um documento que os auxilie em suas atividades e ainda, que este manual traga segurança e tranquilidade para execução dos serviços emanados pela comunidade.

Como a maioria dos serviços administrativos prestados pela secretaria da educação dão suporte a rede municipal de ensino, os agentes administrativos externos da secretaria terão maior percepção em relação às mudanças que este manual poderá trazer. Tais mudanças poderão ser perceptíveis nas unidades escolares, visto que, os erros e acertos ou mesmos as melhorias e mudanças implantadas pela secretaria municipal são primeiramente refletidas nestes funcionários.

Conseqüentemente, a forma como a secretaria se posiciona, a agilidade dos processos e a qualidade dos serviços prestados, influenciará a postura que as unidades escolares assumem, tendo em vista que de forma indireta os atos da secretaria afetam o público final que são os alunos e suas famílias.

Uma vez que o funcionário saiba como executar uma atividade de forma correta, com toda agilidade e qualidade que um serviço público demanda, automaticamente estas ações refletirão naquela que é a grande finalidade deste trabalho, a colaboração para que os serviços ofertados pela administração pública, sejam cada vez mais profissionais e que ofertem efetivamente os serviços que os municípes tem por direito.

Uma das formas de se obter os índices quantitativos é analisando a quantidade de processos executados, as demandas atendidas, o tempo com que o serviço está sendo atendido e principalmente se com a adoção do manual, os setores estão conseguindo organizar-se para planejar suas ações, afinal, a administração se faz em torno do planejamento. Outro ítem importante que poderá ser observado é se haverá maior interatividade entre os departamentos, ou seja, se a interdependência entre estes estará ocorrendo de fato.

## **5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS**

Conforme mencionado no início do trabalho, o manual não é uma ferramenta que por si só resolverá todos os problemas da secretaria da educação. Um dos ítems mencionados é que a secretaria está passando por uma reorganização administrativa através do organograma funcional, que é outro ponto crucial que poderá influenciar positivamente no futuro da organização.

Portanto, para que o manual funcione de forma correta é preciso que as tarefas e as responsabilidades estejam bem definidas entre os setores. Percebe-se que existem setores que ainda não possuem chefes oficiais, ou ainda, que as hierarquias da secretaria não são bem claras. Esta situação precisa ser definida para que os funcionários saibam a quem se reportar em casos de situações adversas, até porque, o manual prevê que o monitoramento será feito pelos chefes de setor.

Por mais que haja a implantação dos manuais, nos casos em que novos funcionários ingressam na secretaria da educação, deve-se também proporcionar a este a integração e treinamento do qual faz parte e também, proporcionar o repasse de informações importantes.

Vale lembrar que a implantação deste manual demanda automaticamente em algum momento uma quantidade de serviço além daquele rotineiro do funcionário, pois este vai estar diretamente envolvido na elaboração deste manual. Sabe-se também que é comum que as pessoas tenham certa resistência ao novo, ou seja, é muito mais cômodo continuar fazendo as tarefas da mesma forma como sempre foram feitas, e estas mudanças podem exigir correções de algumas posturas inadequadas, portanto, é muito importante que todos os funcionários tenham consciência da importância que cada um tem para o sucesso desta implantação.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou apresentar a proposta de implantação dos Manuais de Trabalho como ferramenta de gestão que pode proporcionar maior eficiência aos processos administrativos da Secretaria Municipal da Educação, sendo realizado através da observação participativa e estudo bibliográfico sobre processos.

Na observação participante foi importante a interação com os funcionários dos diversos setores da Secretaria, em que através do contato com as rotinas administrativas, foi possível observar os pontos fortes e os pontos fracos da instituição. Vale ressaltar que este trabalho não teve como objetivo criticar ou simplesmente apontar as falhas de determinada organização, mas sim, propor contribuições para o aperfeiçoamento de seus processos.

Pôde-se verificar que trata-se de uma organização composta por uma equipe administrativa constituída em sua maioria por profissionais formados na área administrativa, que acompanharam uma série de mudanças internas sofridas pela Secretaria da Educação, que acarretaram diversos problemas sendo um deles a descontinuidade dos processos, onde as rotinas administrativas foram sendo fragmentadas, as informações foram sendo perdidas à medida em que os recursos humanos eram desligados ou transferidos.

E o foco deste trabalho foi a criação de um mecanismo que proporcione a Secretaria Municipal da Educação a continuidade dos processos de forma que mesmo as mudanças que são inevitáveis ocorram de maneira mais suave, sem que os processos administrativos sejam interrompidos, afinal, os maiores prejudicados com a interrupção ou mesmo execução de forma incorreta de determinada ação é refletida no cliente final que o é cidadão, o contribuinte, que financia as ações dos setores públicos e tem o direito de obter em troca serviços de maior qualidade. Este é um ponto fundamental em relação a conscientização do servidor, ou seja, que este pode e deve procurar mecanismos para que seu trabalho seja prestado visando sempre o atendimento de qualidade ao cidadão.

O maior objetivo da Secretaria Municipal da Educação é proporcionar uma educação de qualidade aos seus municípes e apesar das funções dos setores administrativos serem funções meio, são de elevada importância para o sucesso de seu objetivo principal, ou seja, é preciso sim ter uma visão deste setor como sendo



estratégico, pois é através deste que são realizadas todas as ações logísticas e burocráticas que atendem as unidades escolares.

Este documento relata o estudo sobre as rotinas administrativas da Secretaria Municipal da Educação e apresenta a proposta de implantação dos manuais administrativos, objetivando melhorias no fluxo das atividades, proporcionando a continuidade dos processos, bem como a eficiência dos serviços prestados a comunidade escolar.

Tendo a secretaria da educação à sua disposição um quadro de pessoal em sua maioria com formação em administração, entende-se que estes tenham conhecimentos sobre diversas ações que possam melhorar ou aprimorar os processos administrativos. O que está faltando então é uma atitude inicial para que a secretaria passe da situação reativa para ser um ator proativo, ou seja, que suas ações sejam todas planejadas e os resultados fiquem dentro de uma programação desejada.

Vale ressaltar que este trabalho, conjuntamente com outras ações que podem ser implementadas na secretaria, proporcionarão maior controle sobre os processos e uma vez que a secretaria tenha bem claro as ações a serem executadas, poderá desenvolver ferramentas que possibilitem melhores condições de assessoramento e controle sobre os processos realizados nas unidades escolares, que é algo importantíssimo para que as ações educacionais ocorram de forma satisfatória.

O trabalho será apresentado ao gestor da Secretaria Municipal da Educação como uma sugestão de melhoria dos processos administrativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAMBER, Stuart. JOHNSTON, Robert. SLACK, Nigel. *Administração da Produção*. Trad Maria Teresa Correia de Oliveira, Fábio Alher. 2 ed, São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO, Ricardo Corrêa. *O Público e o Privado na Gestão Pública*. Florianópolis: UFSC;[Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANJA, Sandra Inês Baraglio. *Elaboração e Avaliação de Projetos*. Florianópolis: UFSC;[Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina da Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina da Andrade. *Técnicas de Pesquisa*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. *Processos Administrativos*. Florianópolis: UFSC;[Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Teses dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 2).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Citações e notas de roddapé**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 3).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Editoração**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 9).

**Pesquisa social; métodos e técnicas/Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto Peres ... (et al.). – São Paulo : Atlas, 1985.**

**Bibliografia.**

**ISB 85-224-0057-1**

- 1. Ciências sociais – Metodologia 2. Pesquisa Social I. Peres, José Augusto de Souza. II. Título.**